

# **Implementierung von ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU und die Auswirkungen auf deren Finanzierung**

Masterarbeit  
zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Arts in Business (M. A.)**

Fachhochschule Vorarlberg  
Accounting, Controlling & Finance

Betreut von  
Prof. Dr. Oliver Kruse

Vorgelegt von  
Fabian Frischknecht

Leutkirch im Allgäu, 09.07.2021

## **Kurzreferat**

### **Implementierung von ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU und die Auswirkungen auf deren Finanzierung**

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit steigt stetig und Investoren berücksichtigen immer häufiger ESG-Risiken in deren Investments. Dabei stellt sich die Frage, wie ESG-Kriterien auch in KMU implementiert werden können und welche Auswirkungen wiederum auf deren Finanzierung zu erwarten sind. Es wurde im Zuge der Arbeit sowohl eine quantitative (Umfrage) als auch eine qualitative (Experteninterviews) Untersuchung durchgeführt.

Die Berücksichtigung von ESG-Risiken ist ein langfristiger Prozess. Dabei spielen die Schaffung eines Bewusstseins, Generierung von Know-how sowie Bereitstellung einer validen Datengrundlage für die Identifizierung und Bewertung der Risiken eine entscheidende Rolle. Es können für KMU sowohl unmittelbare als auch mittelbare Auswirkungen auf deren Finanzierung erwartet werden. Unmittelbare Auswirkungen sind in KMU bisher selten zu finden, äußern sich aber teilweise durch geringere Finanzierungskosten, die signifikant abhängig von der Ausprägung des Risikomanagements sind. Als mittelbare Effekte konnten Auswirkungen auf die Reputation und finanzielle Performance identifiziert werden, die sich in der Ausfallwahrscheinlichkeit von Unternehmen und damit der Kreditgewährung und Konditionsgestaltung niederschlagen können.

## **Abstract**

### **Implementation of ESG criteria in the risk management of SMEs and the effects on their financing**

The importance of sustainability is growing steadily, and investors are increasingly considering ESG risks in their investments. This raises the question of how ESG criteria can also be implemented in SMEs and what effects can be expected on their financing. In the course of this thesis, a quantitative (survey) and qualitative (expert interviews) research was carried out.

The consideration of ESG risks is a long-term process. The creation of awareness, generation of know-how and provision of a valid database for the identification and assessment of risks play a major role. SMEs can expect both direct and indirect effects on their financing. Direct effects are rarely found in SMEs so far, although in some instances they are expressed in the form of lower financing costs, which are significantly dependent on the degree of risk management. As indirect effects, impacts on reputation and financial performance could be identified, which may be reflected in the probability of default of companies and thus in the granting of loans and the terms and conditions.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IX</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Bestehende Implementierung von ESG-Kriterien im Risikomanagement von KMU auf Basis der Literatur</b>	<b>5</b>
2.1 Risikomanagement als Controlling- und Steuerungsinstrument	5
2.1.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung	5
2.1.1.1 Risiko	5
2.1.1.2 Risikomanagement	8
2.1.1.3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)	9
2.1.1.4 ESG-Kriterien	10
2.1.2 Anforderungen an ein Risikomanagement in KMU	13
2.1.3 Ausgestaltung des Risikomanagements in KMU	15
2.2 ESG-Kriterien als Risikomerkmal	20
2.2.1 Zusammenhang von ESG-Faktoren und finanzieller Performance	20
2.2.2 Integration von ESG-Aspekten in das Risikomanagement	22
2.2.3 ESG-Aspekte als ein Risikomerkmal für die Finanzierung	33
<b>3 Finanzierung von KMU auf Basis der Literatur</b>	<b>35</b>
3.1 Aktuelle Finanzierungsstruktur von KMU	37
3.2 Möglichkeiten von Green Finance	42
3.2.1 Eigenkapital	43
3.2.2 Fremdkapital	44
3.2.2.1 Bankdarlehen	45
3.2.2.2 Fördermittel	46
3.2.2.3 ESG-Linked-Loan	47
3.2.2.4 ESG-Linked-Schuldschein	48

3.2.2.5	Sonstiges	48
<b>4</b>	<b>Untersuchung der Auswirkung der Implementierung von ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU</b>	<b>50</b>
4.1	Zielsetzung und methodische Vorgehensweise	50
4.1.1	Quantitative Untersuchung	50
4.1.1.1	Forschungsdesign	50
4.1.1.2	Die Befragten	55
4.1.2	Qualitative Untersuchung	60
4.2	Implementierung von ESG-Kriterien in KMU	65
4.2.1	Bestehendes Risikomanagement	65
4.2.2	ESG-Aspekte im Risikomanagement von KMU	70
4.3	Auswirkungen auf die Finanzierung von KMU	82
4.3.1	Unmittelbarer Einfluss	84
4.3.2	Mittelbarer Einfluss	90
<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlung auf Basis bestehender Literatur und empirischer Untersuchung</b>	<b>96</b>
5.1	Einbindung von ESG-Kriterien in ein Risikomanagement	96
5.2	Berücksichtigung von ESG-Kriterien in der Finanzierung	101
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	<b>105</b>
6.1	Conclusio	105
6.2	Limitation und kritische Würdigung der Arbeit	109
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>XI</b>
	<b>Anhang A: Umfrage</b>	<b>XXXI</b>
	<b>Anhang B: Interviewleitfaden, Interviews und Codierung</b>	<b>L</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	<b>CIV</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entscheidungsmatrix .....	7
Abbildung 2: Magisches Dreieck der Geldanlage .....	8
Abbildung 3: Finanzwirtschaftliche Risiken im weiteren Sinne .....	16
Abbildung 4: Ausprägungen eines Risikomanagements .....	17
Abbildung 5: Framework zur Implementierung von ESG-Risiken im Risikomanagement .....	23
Abbildung 6: Risikomatrix .....	27
Abbildung 7: Risikosteuerung .....	29
Abbildung 8: Beispiele Risikoindikatoren (Aktivität und Wirkung) .....	31
Abbildung 9: Vorteile der Nutzung nachhaltiger Finanzierung .....	35
Abbildung 10: Systematische Darstellung von Finanzierungen .....	36
Abbildung 11: Finanzierungsquellen Investitionsfinanzierung .....	40
Abbildung 12: Ablaufmodell nach Hug und Poscheschnik .....	51
Abbildung 13: Wirtschaftsbereiche der Befragten .....	56
Abbildung 14: Rechtsformen der befragten Unternehmen .....	56
Abbildung 15: Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen .....	57
Abbildung 16: Umsatzerlöse der befragten Unternehmen .....	58
Abbildung 17: Funktionen der Befragten .....	59
Abbildung 18: Finanzierungsstruktur der Befragten .....	60
Abbildung 19: Auswertungsschema nach Mühlfeld u. a. ....	64
Abbildung 20: Ausprägung Risikomanagement .....	66
Abbildung 21: Geplante Einführung Risikomanagement .....	66
Abbildung 22: Korrelation Risikomanagement & Umsatzerlöse .....	67
Abbildung 23: Zusammenhang Wirtschaftsbereich & Risikomanagement .....	68
Abbildung 24: Abteilung/Funktionsträger Risikomanagement .....	69
Abbildung 25: Risikomanagement entlang Wertschöpfungskette .....	70
Abbildung 26: Berücksichtigung ESG-Kriterien .....	71
Abbildung 27: Künftige ESG-Berücksichtigung .....	72
Abbildung 28: Möglichkeit zur Berücksichtigung von ESG-Kriterien .....	73
Abbildung 29: Korrelation Möglichkeit ESG zu berücksichtigen & Umsatzerlöse .....	74
Abbildung 30: Berücksichtigte ESG-Faktoren .....	75
Abbildung 31: ESG-Risiken .....	76
Abbildung 32: Gründe für Berücksichtigung von ESG-Risiken .....	77
Abbildung 33: Herausforderungen bei der ESG-Implementierung .....	79

Abbildung 34: Mittelwertvergleich Risikomanagement & Herausforderung <i>Bewusstsein schaffen</i> .....	79
Abbildung 35: Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei Lieferanten.....	80
Abbildung 36: Einhaltung ESG-Kriterien als Lieferant.....	81
Abbildung 37: Faktoren bei Wahl des Finanzierungsinstruments.....	83
Abbildung 38: ESG-Finanzprodukte .....	84
Abbildung 39: Zusammenhang Risikomanagement & positive Auswirkung von ESG-Risiken auf die Finanzierung .....	85
Abbildung 40: ESG-Berücksichtigung durch Hausbank .....	87
Abbildung 41: Mittelwertvergleich Risikomanagement & Vorteile ESG-Finanzierung.....	88
Abbildung 42: Zinsabschläge bei Berücksichtigung von ESG-Risiken .....	89
Abbildung 43: Korrelation Zinsabschlag & Umsatzerlöse .....	89
Abbildung 44: Einfluss von ESG-Faktoren auf finanzielle Performance .....	92
Abbildung 45: Mittelwertvergleich Risikomanagement & finanzielle Performance.....	94
Abbildung 46: Vorteile ESG-Finanzierung .....	95
Abbildung 47: Umfrage Seite 1 .....	XXXI
Abbildung 48: Umfrage Seite 2.....	XXXII
Abbildung 49: Umfrage Seite 3.....	XXXIII
Abbildung 50: Umfrage Seite 4.....	XXXIV
Abbildung 51: Umfrage Seite 5.....	XXXV
Abbildung 52: Umfrage Seite 6.....	XXXVI
Abbildung 53: Umfrage Seite 7.....	XXXVII
Abbildung 54: Umfrage Seite 8.....	XXXVIII
Abbildung 55: Umfrage Seite 9.....	XXXIX
Abbildung 56: Umfrage Seite 10.....	XL
Abbildung 57: Umfrage Seite 11.....	XLI
Abbildung 58: Umfrage Seite 12.....	XLII
Abbildung 59: Umfrage Seite 13.....	XLIII
Abbildung 60: Umfrage Seite 14.....	XLIV
Abbildung 61: Umfrage Seite 15.....	XLV
Abbildung 62: Umfrage Seite 16.....	XLVI
Abbildung 63: Umfrage Seite 17.....	XLVII
Abbildung 64: Umfrage Seite 18.....	XLVIII
Abbildung 65: Umfrage Seite 19.....	XLIX

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unterteilung KMU .....	10
Tabelle 2: Klassifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten.....	27
Tabelle 3: Klassifizierung des Schadensausmaßes.....	27
Tabelle 4: Kennzahlen ESG-Risiken .....	28
Tabelle 5: Risikosteuerung .....	29
Tabelle 6: Beispiele für wesentliche Änderungen im Geschäftskontext .....	31
Tabelle 7: Übersicht Formelzeichen zur Berechnung der Stichprobengröße .....	52
Tabelle 8: Interviewleitfaden.....	61
Tabelle 9: Übersicht über die Interviewteilnehmer .....	63
Tabelle 10: Transkriptionshinweise .....	63
Tabelle 11: Codeübersicht.....	CIII

## Abkürzungsverzeichnis

CAPM	Capital Asset Pricing Model
CDP	Carbon Disclosure Projects
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CSR	Corporate Social Responsibility
dAktG	Deutsches Aktiengesetz
dGmbHG	Deutsches Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
dHGB	Deutsches Handelsgesetzbuch
EBITDA	Earnings before interest, tax, depreciation and amortization
ESG	Environment, Social, Governance
EU	Europäische Union
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
IBM	International Business Machines Corporation
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IR	Integrated Reporting
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
M&A	Mergers and acquisitions

n	Stichprobengröße
N	Grundgesamtheit
p	Signifikanz
r	Korrelationskoeffizient
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SCF	Supply-Chain-Finance
SSCF	Sustainable-Supply-Chain-Finance
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

# 1 Einleitung

In Zeiten von „Fridays for Future“ oder dem „Übereinkommen von Paris“ sind Themen wie Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung allgegenwärtig. Dementsprechend steigt auch der Druck von Finanzmarktteilnehmern<sup>1</sup>, Regierungen und anderen Stakeholdern auf Unternehmen. Sie sollen Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (ESG) stärker berücksichtigen. Allein die aus dem Klimawandel entstehenden Schäden könnten sich nach Modellrechnungen auf bis zu 550 Billionen US-Dollar summieren.<sup>2</sup> Bisher gibt es die systematische und nachhaltige Berücksichtigung von ESG-Faktoren, wenn überhaupt, am Kapitalmarkt. Zum einen schaffte die Europäische Union (EU) dort einen einheitlichen Rahmen durch die Transparenz- und Taxonomieverordnung, die Vorgaben für nachhaltige Investitionen und entsprechende Offenlegungspflichten definiert.<sup>3</sup> Zum anderen wurden und werden Anleger sensibler für das Thema und die Investitionen in nachhaltige Investments steigen seit vielen Jahren an. So haben sich entsprechende Investitionen von 2017 bis 2019 etwa verdoppelt.<sup>4</sup>

Doch wie stellt sich die Situation außerhalb des Kapitalmarktes dar? Etwa 99 Prozent der Unternehmen in Deutschland sind kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zuzuordnen.<sup>5</sup> Diese sind im Normalfall allerdings nicht am Kapitalmarkt tätig. Vielmehr beziehen 89 Prozent der KMU ihr (Fremd-)Kapital aus klassischen konservativen Quellen. Dazu zählen neben Fördermitteln hauptsächlich Bankkredite.<sup>6</sup> Damit sind KMU zum Großteil nicht von (verpflichtender) nicht-finanzieller Berichterstattung, zu der auch ESG-Faktoren zählen, betroffen.<sup>7</sup>

Die Identifizierung, Priorisierung und Steuerung von ESG-Risiken findet in einem Risikomanagement statt. Betrachtet man allerdings KMU, ist zu erkennen, dass die Ausprägung und Entwicklung des Risikomanagements sehr heterogen sind. Die Ausprägung hängt vor allem mit der Unternehmensgröße zusammen und korreliert positiv mit dieser. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass vor allem in kleineren Unternehmen, in denen das Thema Risikomanagement bisher insgesamt eine untergeordnete Rolle spielte,

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

<sup>2</sup> Chief Risk Officers Forum (2019), S. 14.

<sup>3</sup> Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, ABL L 2020/198, 13.

<sup>4</sup> Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (2020), S. 8.

<sup>5</sup> Statistisches Bundesamt (2020).

<sup>6</sup> KfW Bankengruppe (2019), S. 11.

<sup>7</sup> Deloitte (2017), S. 7.

kaum eine Berücksichtigung von ESG-Kriterien stattfindet.<sup>8</sup> Hierbei geht es um das systematische Management dieser Risiken. Nicht aber um die eventuell bereits im Unternehmen gelebte oder in der Unternehmensphilosophie verankerte Berücksichtigung entsprechender Faktoren wie Nachhaltigkeit. 92 Prozent der mittelständischen Unternehmen erwarten, dass externe Stakeholder wie Kunden, Bewerber oder Geschäftspartner künftig noch mehr auf das soziale und ökologische Wirtschaften des Unternehmens achten werden.<sup>9</sup> Dabei zeigt sich, dass die Offenlegung von ESG-Kriterien, welche bisher hauptsächlich in großen kapitalmarktorientierten Unternehmen Anwendung findet, laut bisheriger Literatur in 78 Prozent der Fälle mit einer positiven finanziellen Performance in Verbindung steht. Hierbei stellt die Quantifizierbarkeit der ESG-Faktoren eine der größten Herausforderungen dar.<sup>10</sup>

Um einen Strukturwandel und eine Transformation voranzubringen, können vor allem Kreditinstitute als Katalysatoren dienen.<sup>11</sup> Dabei sind bei der Kreditvergabe und Konditionsermittlung von Banken bisher überwiegend ökonomische Belange, sprich die zu erwartende Rendite (im Sinne einer risikoadjustierten Rendite), von Bedeutung.<sup>12</sup> Das heißt, die Bank setzt in der Risiko-Ertrag-Steuerung das eingegangene Risiko ins Verhältnis zur (erwarteten) Rendite.<sup>13</sup> Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien spielte dabei in der Vergangenheit kaum eine Rolle, obwohl die Hypothese verbreitet ist, dass bessere Leistungen im Bereich Umwelt, Sicherheit und Unternehmensführung zu einer verbesserten finanziellen Performance führen.<sup>14</sup> Die aktuellen regulatorischen Anforderungen berücksichtigen Faktoren dieser Art bisher nicht.<sup>15</sup>

Die Frage ist, inwiefern der Einbezug von ESG-Kriterien bei der Kreditvergabe für KMU eine Einschränkung des Kapitalzugangs bedeuten würde. Dies kann vor allem an zwei Gründen liegen: Zum einen an der fehlenden Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Management bzw. in den Unternehmens- oder Steuerungszielen des betroffenen Unternehmens. Zum anderen an unverhältnismäßigen Offenlegungsmöglichkeiten zum Nachweis der evtl. bereits eingehaltenen Anforderungen. Zweiteres spielt vor allem auf eine aus Sicht des Unternehmens unausgeglichene Kosten-/Nutzenrelation ab und nicht auf generell fehlende standardisierte Offenlegungsmöglichkeiten.

Unabhängig von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien durch Banken konnte bereits gezeigt werden, dass eine Berücksichtigung entsprechender Aspekte positive Auswirkungen

---

<sup>8</sup> Kumpmann (2018), S. 61.

<sup>9</sup> Oekom research AG (2013), S. 18.

<sup>10</sup> Alshehhi u. a. (2018).

<sup>11</sup> Weber, Bopp (2020).

<sup>12</sup> Patzsch (2019); Wernz (2012), S. 47 f.

<sup>13</sup> Baule (2019), S. 431.

<sup>14</sup> Alshehhi u. a. (2018); Uddin Ahmed u. a. (2018), S. 73.

<sup>15</sup> Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2010), S. 1.

auf verschiedene Unternehmensbereiche hat. Es kann ein direkter Zusammenhang von ESG und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gezeigt werden. Vor allem im Bereich Humanressourcen, Risiko- und Reputationsmanagement sowie Innovationen zeigt sich ein positiver Einfluss. So steigt die Relevanz von ESG bei der Rekrutierung von Mitarbeitern auf wettbewerbsintensiven Arbeitsmärkten. Darüber hinaus können Risiken durch Aspekte wie Transparenz und Menschenrechte vermieden und damit auch Reputationschäden minimiert werden. Indirekt kann somit auch (z. B. durch arbeitnehmerfreundliche Arbeitsplätze) die Innovationskraft des Unternehmens gesteigert und somit ein höherer Unternehmenswert erzielt werden.<sup>16</sup> Studien konnten zudem zeigen, dass Unternehmen mit einer ESG-Implementierung bis zu 12,4 Prozent höhere Gewinnmargen aufwiesen als Konkurrenzunternehmen ohne entsprechende Berücksichtigung.<sup>17</sup> Daraus ließe sich eine implizite positive Auswirkung entsprechender Kriterien auf die Finanzierung ableiten, ohne dass Kreditinstitute ESG-Kriterien direkt in den Kreditvergabeprozess einfließen lassen.

Das Ziel dieser Master-Thesis liegt in der Beantwortung folgender Forschungsfrage:

*Wie lassen sich ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU integrieren und welche Auswirkungen sind in Bezug auf deren Finanzierung zu erwarten?*

Es wird bewusst die Betrachtung aus Bankensicht außen vorgelassen, da die vorhandenen und künftigen aufsichtsrechtlichen Bestimmungen den Umfang der Arbeit übersteigen würden. Der Fokus liegt entsprechend auf der Bewertung der unternehmerischen Perspektive. Zur Konkretisierung der Forschungsfrage, werden folgende Hypothesen, beruhend auf der durchgeführten Literaturrecherche, aufgestellt und im Zuge der Arbeit untersucht:

*H0<sub>1</sub>: Die Ausprägung des Risikomanagements hängt nicht mit der Unternehmensgröße zusammen.*

*H1: Je größer ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist dessen Risikomanagement.*

*H0<sub>2</sub>: Die erwartete Möglichkeit, ESG-Risiken im Unternehmen grundsätzlich implementieren zu können, ist unabhängig von der Unternehmensgröße.*

*H2: Mit der Unternehmensgröße steigt die erwartete Implementierungsmöglichkeit von ESG-Risiken.*

---

<sup>16</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (o.J.), S. 10 f.

<sup>17</sup> Stibbe (2020), S. 47.

*H0<sub>3</sub>: Die Berücksichtigung von ESG-Risiken ist unabhängig von der Ausprägung des Risikomanagements eines KMU.*

*H3: Je ausgeprägter das Risikomanagement von KMU ist, desto eher werden auch ESG-Risiken berücksichtigt.*

*H0<sub>4</sub>: Die erwartete Auswirkung auf die finanzielle Performance ist unabhängig von der Berücksichtigung von ESG-Risiken*

*H4: Durch die Berücksichtigung von ESG-Risiken, steigt die Erwartung der positiven Auswirkungen auf die finanzielle Performance.*

*H0<sub>5</sub>: Die Vorteilhaftigkeit der Berücksichtigung von ESG-Risiken bei der Finanzierung ist unabhängig von der Ausprägung des Risikomanagements eines KMU.*

*H5: Je ausgeprägter das Risikomanagements eines KMU ist, desto eher profitiert es bei der Finanzierung von der Berücksichtigung von ESG-Risiken.*

*H0<sub>6</sub>: Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien hat keine Auswirkung auf die Relevanz der Finanzierungskosten.*

*H6: Mit der Berücksichtigung von ESG-Kriterien steigt Relevanz, dadurch geringerer Finanzierungskosten zu erzielen*

Im folgenden Kapitel wird anhand der Literatur die bestehende Implementierung von ESG-Aspekten im Risikomanagement von KMU dargelegt. Hierfür werden neben Begriffsbestimmungen Anforderungen und die Ausgestaltung des Risikomanagements in KMU erläutert. Anschließend wird konkret auf ESG-Risiken, deren Auswirkungen auf die finanzielle Performance und Möglichkeiten der Integration eingegangen.

Das dritte Kapitel widmet sich der Finanzierung von KMU. Hierbei soll die aktuelle Finanzierungsstruktur entsprechender Unternehmen dargelegt sowie mögliche Finanzierungsinstrumente, die ESG-Kriterien berücksichtigen, erläutert werden.

Im vierten Kapitel erfolgt die Untersuchung der Auswirkung einer ESG-Kriterien-Implementierung. Hierfür wurde eine quantitative Erhebung in Form einer digitalen Umfrage sowie eine qualitative Untersuchung mittels Experteninterviews durchgeführt. Es wird auf Basis

der empirischen Forschung auf die Implementierung der ESG-Risiken eingegangen und die Auswirkungen auf die Finanzierung untersucht.

Das anschließende Kapitel soll Handlungsempfehlungen geben, die sich sowohl auf die Literatur als auch die Auswertungen im Rahmen der Thesis stützen. Die Empfehlungen sind unterteilt in die Einbindung von ESG-Aspekten in das Risikomanagement sowie die Berücksichtigung von ESG-Risiken im Zuge einer Unternehmensfinanzierung.

Im abschließenden Kapitel erfolgen eine Limitation und kritische Würdigung der Arbeit sowie eine Conclusio.

## **2 Bestehende Implementierung von ESG-Kriterien im Risikomanagement von KMU auf Basis der Literatur**

### **2.1 Risikomanagement als Controlling- und Steuerungsinstrument**

#### **2.1.1 Begriffsbestimmung und -abgrenzung**

##### **2.1.1.1 Risiko**

Der Begriff *Risiko* folgt im betriebswirtschaftlichen Umfeld und in der Literatur keiner einheitlichen Definition.<sup>18</sup> Aufgrund der vielfachen und heterogenen Verwendung des Begriffs, muss ein für diese Arbeit gültiges Verständnis von Risiko festgelegt werden. Der Ursprung des Wortes ist nicht eindeutig geklärt. Er kann sowohl auf das griechische „rhiza“ (Wurzel, Klippe), als auch das lateinische Wort „ris(i)co“ (Klippe, die es zu umschiffen gilt) zurückgeführt werden.<sup>19</sup> Erste Erwähnung fand der Begriff im 14. Jahrhundert in Norditalien. Dort wurden Handelsschiffe gegen die damaligen Risiken Raub und Untergang mit einem Seeversicherungsvertrag abgesichert.<sup>20</sup> Das Verständnis der heutigen Risikothorie hat seinen Ursprung im Glücksspiel. Was zum jetzigen Zeitpunkt als Risiko- und Chancenverteilung verstanden wird, wurde damals noch als schicksalhafte Fügung gesehen. Langfristig waren Glücksspiele für den Spieler immer mit hohen finanziellen und gesellschaftlichen Verlusten verbunden. Das heißt mit Risiko wurde eine negative Abweichung assoziiert. Ab dem 16. Jahrhundert wurde die Wahrscheinlichkeitsrechnung, womit Aussagen über die Häufigkeit von zufälligen Ereignissen möglich sind, durch verschiedene Wissenschaftler erforscht und entwickelt.<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> Hoffmann (2017), S. 1.

<sup>19</sup> Romeike, Hager (2020), S. 77.

<sup>20</sup> Romeike, Hager (2013), S. 32.

<sup>21</sup> Romeike (2018), S. 7 ff.

Heute kann als Risiko im Allgemeinen eine Abweichung von Planwerten, sowohl im negativen (Gefahr) als auch positiven Sinne (Chance), gesehen werden.<sup>22</sup> Folglich können darunter sowohl Verlust- als auch Gewinnmöglichkeiten verstanden werden. Im umgangssprachlichen Gebrauch wird unter Risiko vor allem die negative Auswirkung (Nachteil, Verlust, Schaden) bzw. negative Abweichung zu einem erwarteten Planwert verstanden.<sup>23</sup> Als Risiko wird eine solche Abweichung nur betrachtet, wenn diese mit Unsicherheit behaftet ist. In Abbildung 1 ist eine entsprechende Einordnung in eine Entscheidungsmatrix dargestellt. Bei Entscheidungen unter Sicherheit ist dem Entscheidungsträger der eintretende Umweltzustand mit Sicherheit bekannt. Entscheidungen unter Unsicherheit (es ist nicht bekannt welcher Umweltzustand eintreffen wird) lassen sich noch einmal unterscheiden. Sind die verschiedenen Umweltzustände bekannt und lassen sich dafür subjektiv oder objektiv Eintrittswahrscheinlichkeiten ermitteln, spricht man von einer Risikosituation. Sind hingegen keine Eintrittswahrscheinlichkeiten für die verschiedenen Umweltzustände bekannt, liegt eine Entscheidung unter Ungewissheit vor.<sup>24</sup> Sollten keine Eintrittswahrscheinlichkeiten bekannt sein, wird nach der sogenannten Laplace-Regel jeder Umweltzustand als gleich wahrscheinlich angenommen.<sup>25</sup> Dementsprechend wird Risiko von der International Organisation for Standardization als Kombination der Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Schadens und der Schwere dieses Schadens definiert.<sup>26</sup>

Demnach kann als Risiko auch die Streuung um einen Plan- bzw. Erwartungswert verstanden werden. Dieser Plan- oder Erwartungswert ist notwendig, um Risiken interpretieren zu können.<sup>27</sup> Da ökonomisch auch die Berücksichtigung von positiven Abweichungen sinnvoll ist, wird dieser Arbeit folgende Definition zugrunde gelegt:<sup>28</sup>

*Risiko ist die mögliche Abweichung von geplanten Zielen aufgrund zufälliger Störungen in der Zukunft.*

---

<sup>22</sup> Hoffmann (2017), S. 2; Diederichs (2013), S. 8; Diederichs u. a. (2009), S. 267.

<sup>23</sup> Romeike, Hager (2020), S. 77; Gleißner (2011a), S. 10; Schierenbeck u. a. (2008), S. 15.

<sup>24</sup> Troßmann (2013), S. 237 ff.

<sup>25</sup> Gleißner (2011a), S. 10.

<sup>26</sup> International Organisation for Standardization (o.J.), S. 2.

<sup>27</sup> Romeike, Hager (2020), S. 77 f.; Strauß, Krag (2008), S. 33.

<sup>28</sup> Gleißner (2011a), S. 10.

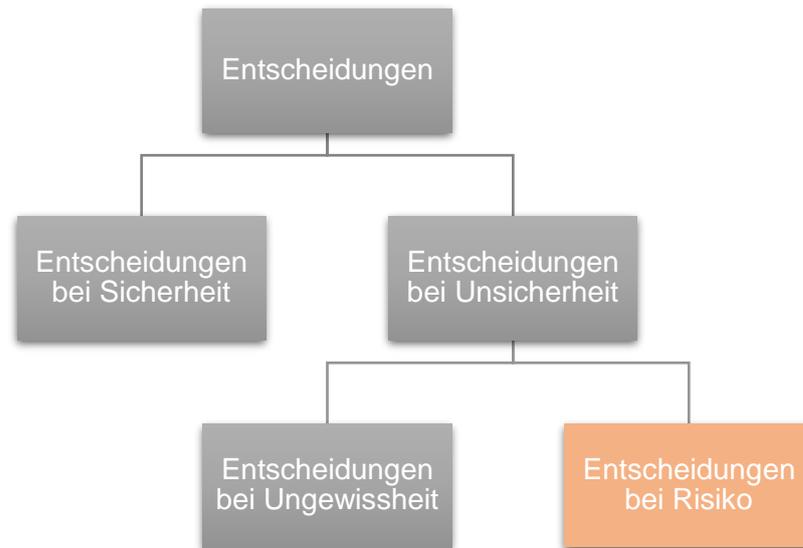


Abbildung 1: Entscheidungsmatrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Troßmann, 2013, S. 237 ff.

Risiken können in unternehmensinterne und -externe Risiken unterschieden werden. Zu externen Risiken zählen beispielsweise politische, rechtliche oder technologische Entwicklungen. Interne Risiken gehen wiederum von der Unternehmensorganisation, deren Prozessen, dem Personal oder der IT aus. Externe Risiken sind dabei vom Unternehmen selbst nicht beeinfluss- oder steuerbar, interne Risiken (in einem gewissen Maße) hingegen schon.<sup>29</sup>

Im Kontext des magischen Dreiecks, welches in Abbildung 2 dargestellt ist, ergänzen Risiken (als Pendant zu Sicherheit) das Spannungsfeld zwischen Rentabilität und Liquidität. So können sie sich auf die Rentabilität auswirken (z. B. Leverage-Risiko) oder Effekte auf die Liquidität haben (z. B. verspätete Zahlungseingänge). In jedem Fall können Risiken nicht isoliert betrachtet werden.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Kumpmann (2018), S. 8 f.

<sup>30</sup> Becker, Peppmeier (2018), S. 19 ff.

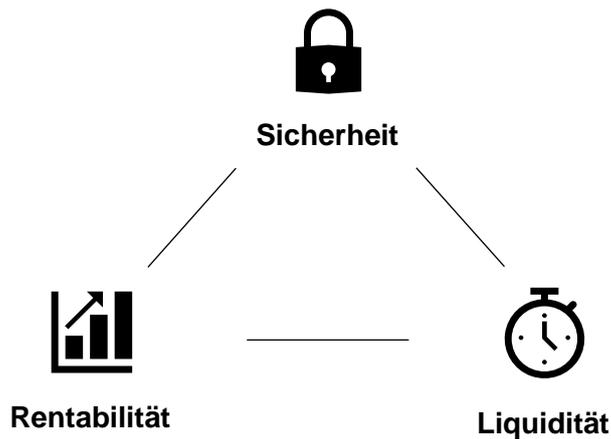


Abbildung 2: Magisches Dreieck der Geldanlage

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wallis, Klein, 2015, S. 64.

### 2.1.1.2 Risikomanagement

Der Begriff *Management* ist genau wie Risiko nicht eindeutig definiert. Er kann vom Lateinischen „manus agere“ (an der Hand führen) oder „mansionem agere (das Haus für den Eigentümer bestellen) abgeleitet werden.<sup>31</sup> Der Management-Begriff wird in der Literatur mit zwei Bedeutungen verwendet: Mit dem funktionalen Sinn (Führung, Planung, Organisation, Kontrolle) und dem institutionalen Sinn (Beschreibung von Tätigkeiten und Rollen von Personengruppen, die Managementaufgaben wahrnehmen).<sup>32</sup> In der Praxis werden meist beide Bedeutungen unter dem Begriff Management verstanden. Dementsprechend wird damit sowohl der Unternehmensführungsprozess als auch die Führung als Institution gemeint.<sup>33</sup> Betriebliche Aktivitäten müssen also an den Unternehmenszielen ausgerichtet, gelenkt und gestaltet werden. Management bedeutet folglich, Entscheidungen treffen zu müssen, um Chancen nutzen und damit Ziele erreichen zu können. Entsprechende Entscheidungen sind dabei im Regelfall mit Unsicherheit bzw. Risiko verbunden.<sup>34</sup> Die Pflicht zum Risikomanagement resultiert aus der originären Leitungspflicht gem. § 43 dGmbHG und § 76 Abs. 1 dAktG und obliegt dem Vorstand bzw. der Geschäftsleitung.<sup>35</sup>

Resultierend aus der vorangegangenen Definition des Begriffs Risiko, kann das Risikomanagement als „systematisches Denken und Handeln im Umgang mit Risiken“ gesehen werden.<sup>36</sup> Das Risikomanagement eines Unternehmens hat die Aufgabe Unternehmensrisiken

<sup>31</sup> Diederichs (2013), S. 10; Staehle u. a. (1999), S. 71.

<sup>32</sup> Gabler (2013), S. 287; Staehle u. a. (1999), S. 71.

<sup>33</sup> Diederichs (2013), S. 10.

<sup>34</sup> Diederichs (2013), S. 10 f.; Gleißner (2011a), S. 6 ff.

<sup>35</sup> Romeike (2018), S. 20.

<sup>36</sup> Gleißner (2011a), S. 27.

zu managen, indem eine Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikoquantifizierung, Risikoaggregation, Risikobeurteilung, Risikobewertung, Risikokommunikation und abschließende Risikobewältigung stattfindet.<sup>37</sup> Es ist nicht unbedingt Ziel des Risikomanagements, Risiken möglichst zu minimieren oder gar zu eliminieren, sondern diese möglichst frühzeitig zu erkennen, Transparenz darüber zu schaffen sowie das Risiko-Ertrags-Profil des Unternehmens zu optimieren.<sup>38</sup> Damit wird, durch eine Reduzierung der Streuung/Volatilität der Cashflows und Gewinne, eine höhere Planbarkeit und bessere Steuerungsmöglichkeit gewährleistet. Letztendlich sichert das das langfristige Überleben des Unternehmens.<sup>39</sup> Ein Risikomanagementsystem gewährleistet somit den Einbezug von Risiken bei der Erreichung von Rentabilitäts- und Liquiditätszielen.<sup>40</sup> Die konkrete Umsetzung und Ausgestaltung eines Risikomanagements ist dabei von vielen Faktoren, wie Branche, Prozesse, Unternehmensgröße, etc. abhängig und muss entsprechend individuell betrachtet werden.<sup>41</sup>

### **2.1.1.3 Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**

KMU stellen in Deutschland einen entscheidenden Teil des Wirtschaftssystems dar. Sie machten 2018 über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland aus, beschäftigten etwa 57 Prozent der Arbeitnehmer und erwirtschafteten ca. ein Drittel der Umsatzerlöse.<sup>42</sup>

Die Einordnung von Unternehmen in die Kategorie KMU ist unabhängig von der Rechtsform oder Gesellschafterstruktur. Die verwendeten Kriterien sind in den bisherigen Definitionen ausschließlich quantitativ.<sup>43</sup> Genutzt werden Einteilungen anhand von Beschäftigtenanzahl, Bilanzsumme sowie jährlichen Umsatzerlösen. Gemäß der Definition der EU werden unter Kleinstunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen alle Unternehmen verstanden, die weniger als 250 Mitarbeiter beschäftigen und entweder weniger als 50 Mio. Euro Umsatz pro Jahr erzielen oder eine Bilanzsumme von weniger als 43 Mio. Euro aufweisen.<sup>44</sup>

Im deutschen Handelsgesetzbuch (dHGB) findet sich lediglich eine Unterscheidung von Kapitalgesellschaften. Demnach müssen mindestens zwei der drei nachfolgend genannten

---

<sup>37</sup> Becker, Peppmeier (2018), S. 20; Bömelburg, Zähres (2015), S. 542; Gleißner (2011a), S. 222 ff.

<sup>38</sup> Romeike (2018), S. 9; Gleißner (2011a), S. 12.

<sup>39</sup> Kumpmann (2018), S. 10; Amit, Wernefeld (1990), S. 522.

<sup>40</sup> Becker, Peppmeier (2018), S. 20.

<sup>41</sup> Hoffmann (2017), S. 4.

<sup>42</sup> Statistisches Bundesamt (2020).

Zugrundeliegende Definition KMU: Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten und bis zu 50 Mio. Euro Umsatz.

<sup>43</sup> Reinemann (2019), S. 4 ff.

<sup>44</sup> Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, ABI L 2003/124, 36.

Kriterien erfüllt sein, um als Kleinst- bzw. kleine oder mittelgroße Kapitalgesellschaft zu gelten (§ 267 dHGB):

- Beschäftigte ≤ 250.
- Umsatzerlöse ≤ 40 Mio. Euro.
- Bilanzsumme ≤ 20 Mio. Euro.

In Deutschland etablierte sich zudem die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM). Deren Unterteilung in Kleinst-, kleine und mittelgroße Unternehmen kann folgender Tabelle entnommen werden:

<b>Unternehmensgröße</b>	<b>Anzahl Beschäftigter</b>	<b>Umsatzerlöse p.a.</b>
<b>Kleinstunternehmen</b>	≤ 9	≤ 2 Mio. Euro
<b>Kleine Unternehmen</b>	≤ 49	≤ 10 Mio. Euro
<b>Mittlere Unternehmen</b>	≤ 499	≤ 50 Mio. Euro

Tabelle 1: Unterteilung KMU

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung, 2016.

Die Definitionen der EU und des IfM sind die in Deutschland am verbreitetsten.<sup>45</sup> Zweitens bildet die Grundlage der relevanten Unternehmen, die im Zuge dieser Arbeit beleuchtet werden sollen. Die EU empfiehlt zusätzlich die Berücksichtigung von qualitativen Kriterien wie Eigentums- und Entscheidungsverhältnissen bzw. die Einzelfallprüfung von komplexen Unternehmensstrukturen (verbundene Unternehmen).<sup>46</sup>

Der Begriff Mittelstand, welcher oftmals synonym zu KMU verwendet wird und nach der Definition des IfM weitere gesellschaftliche und psychologische Aspekte vorsieht, findet hierbei keine Anwendung.<sup>47</sup>

#### **2.1.1.4 ESG-Kriterien**

Eine pauschale Definition für ESG gibt es in der Literatur nicht. Die Abkürzung setzt sich aus den englischen Begriffen „Environment“ (= Umwelt), „Social“ (= sozial) und „Governance“ (= Unternehmensführung) zusammen. Der Begriff tauchte im Jahr 2005 erstmals in einer Studie auf.<sup>48</sup> Die Abkürzung wird üblicherweise mit ethischen und sozialen Investments in Verbindung gebracht. Bereits in den 1970er Jahren widmete sich eine Gruppe von

<sup>45</sup> Kaschny u. a. (2015), S. 11.

<sup>46</sup> European Commission (2020), S. 4; Kaschny u. a. (2015), S. 12.

<sup>47</sup> Institut für Mittelstandsforschung (2021).

<sup>48</sup> Kell (2018); The Global Compact u. a. (2005).

Investoren sozialen und ökologischen Bedenken. Nicht aufgrund finanzieller Aspekte, sondern um die Welt zu verbessern und der moralischen Verpflichtung nachzukommen.<sup>49</sup> Die Bedeutung von ESG-Kriterien stieg mit einer 2006 von den Vereinten Nationen ins Leben gerufenen Initiative namens Principles of Responsible Investments. Dabei geht es um eine freiwillige Selbstverpflichtung von Investoren, ESG-Kriterien in Investmententscheidungen miteinzubeziehen.<sup>50</sup> Seither hat sich der Begriff vor allem im Bereich nachhaltiger Kapitalanlagen gefestigt.<sup>51</sup> Zwischenzeitlich wurde ESG zur Leistungskennzahl für Managementkompetenz, Risikomanagement und nicht-finanzieller Performance.<sup>52</sup> Die einzelnen Bestandteile des ESG-Begriffs können dabei wie folgt definiert werden:

**Environment:** Hierunter werden alle Aspekte verstanden, die unter dem Begriff „Umwelt“ subsumiert werden können. Dazu zählen z. B. Umweltgefährdung oder -verschmutzung, Ressourcenknappheit (Luft, Wasser, Land), Treibhausgasemissionen, Energieeffizienz oder Artenvielfalt.<sup>53</sup> Die relevanten Gesichtspunkte sind dabei abhängig von der individuellen Tätigkeit des Unternehmens bzw. korrelieren positiv innerhalb einer Branche.

**Social:** Hierbei geht es um soziale und gesellschaftliche Aspekte, wie z. B. Arbeits- und Menschenrechte, Produkt- und Arbeitssicherheit, faire Entlohnung, Gleichstellung von Geschlechtern sowie Chancen auf Aus- und Weiterbildung, Gewerkschafts- und Versammlungsfreiheit und im weiteren Sinne auch die Durchsetzung von Nachhaltigkeitsstandards innerhalb der Wertschöpfungskette.<sup>54</sup>

**Governance:** In der Literatur wird in diesem Zusammenhang meist der Ausdruck *Corporate Governance* verwendet. Damit ist der „rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens“ gemeint.<sup>55</sup> Ziel ist es, ein effizienter geführtes, verwaltetes und überwachtes Unternehmen zu entwickeln sowie den Interessen der Shareholder und Stakeholder gerecht zu werden. Aufgrund asymmetrischer Informationsverteilung besteht die Möglichkeit und Gefahr, dass das Management aufgrund seines Informationsvorsprungs Spielräume zu seinen Gunsten und zu Lasten der Stakeholder ausnutzt. Corporate Governance soll sicherstellen, dass die Interessen der Shareholder und anderer Stakeholder gewahrt und geschützt werden. Dabei können Führungs- und Über-

---

<sup>49</sup> Richardson (2009), S. 555.

<sup>50</sup> Gond, Piani (2013), S. 65.

<sup>51</sup> Schäfer (2014), S. 3 ff.

<sup>52</sup> Boerner (2010), S. 39 ff.; Kiernan (2007), S. 479.

<sup>53</sup> Galbreath (2013), S. 531.

<sup>54</sup> United Nations (2021).

<sup>55</sup> Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019), S. 2.

wachungsprozesse, geschaffene Anreize und Steuerung von Kompetenzen hilfreiche Instrumente zur zielgerichteten Führung und Überwachung des Unternehmens sein.<sup>56</sup> Konkret können darunter Kriterien, wie Diversität in Führungspositionen, Verhinderung von Geldwäsche und Korruption, ein angemessenes Vergütungssystem, Gewährleistung von Arbeitnehmerrechten, Steuerehrlichkeit oder die Möglichkeit für vertrauliche Hinweise („whistle blowing“) verstanden werden.<sup>57</sup>

Bei allen Aspekten spielt Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle. Nachhaltigkeit kann dabei verstanden werden als Befriedigung von Bedürfnissen in der Gegenwart, ohne künftige Generationen in der Befriedigung deren eigener Bedürfnisse zu beeinträchtigen.<sup>58</sup>

ESG wird oftmals synonym zu Corporate Social Responsibility (CSR) verwendet. Auch hiervon gibt es in der Literatur keine einheitliche Definition. Vielmehr ist es ein dynamischer Prozess, eines sich weiterentwickelnden Begriffs.<sup>59</sup> CSR basiert auf dem Triple Bottom Line Ansatz von John Elkington. Demnach resultiert der gesamtgesellschaftliche Mehrwert eines Unternehmens aus drei Säulen: Soziale, ökologische und ökonomische Aspekte.<sup>60</sup> Eine ursprüngliche Definition, die auch als Leitplanken heutiger CSR-Verständnisse gesehen werden kann, ist die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch das Unternehmen unter Beachtung von Stakeholder-Interessen, wie z. B. von Eigentümern, Lieferanten, Kunden, Mitarbeitern oder der Öffentlichkeit.<sup>61</sup> CSR sieht dabei die Vermeidung von negativen bzw. die Schaffung von positiven Effekten für die Gesellschaft als unternehmerische Verantwortung.<sup>62</sup> Die CSR-Definition der Europäischen Kommission ist heute weit verbreitet. Demnach sollen Unternehmen „auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern [...] integrieren“.<sup>63</sup> Darüber hinaus geht es um die Art des Unternehmensmanagements und es wird ein, über die gesetzlichen Pflichten hinausgehendes, Engagement angenommen.<sup>64</sup>

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit lässt sich also keine klare Abgrenzung zwischen ESG und CSR vornehmen. ESG wird hier nicht im klassischen Kontext eines Investments verwendet, das auf entsprechende Kriterien geprüft wird. Auf der anderen Seite ist das ursprüngliche Verständnis von CSR als intrinsische, ethische Motivation des Unternehmens,

---

<sup>56</sup> Freidank (2019), S. 10.

<sup>57</sup> Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019), S. 13; Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019), S. 4 ff.

<sup>58</sup> World Commission on Environment and Development (1987), S. 41.

<sup>59</sup> Schneider (2015), S. 22 f.

<sup>60</sup> Elkington (1994), S. 1 ff.

<sup>61</sup> Lin-Hi, Blumberg (2020), S. 3; Carroll (1991), S. 39 ff.

<sup>62</sup> Wagner u. a. (2008), S. 124 f.

<sup>63</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001), S. 7.

<sup>64</sup> Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002), S. 6.

das auf qualitativen Faktoren beruht, auch nicht der passende Ansatz. Aufgrund des weiterentwickelten Verständnisses von CSR können die heute genutzten Definitionen für diese Arbeit verwendet werden. Aus diesem Grund kann von einem synonymen Verständnis der Begrifflichkeiten im Zuge dieser Thesis ausgegangen werden.

### **2.1.2 Anforderungen an ein Risikomanagement in KMU**

Primäres Ziel von mittelständischen Unternehmen ist der Schutz des Vermögens sowie der Fortbestand des eigenen Unternehmens.<sup>65</sup> Dabei sollte ein Risikomanagement grundsätzlich folgendes leisten können:<sup>66</sup>

- Zentrale Stelle (Chief Executive Officer (CEO) oder Chief Financial Officers (CFO)).
  - Implementierung und Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems und entsprechender Methoden.
  - Schulungen, vor allem zur Identifikation und Bewertung von Risiken.
  - Gesamtrisikoumfangermittlung durch Aggregation von Einzelrisiken.
  - Aufbereitung der Informationen (Dokumentation und Berichterstattung).
  - Entwicklung und Durchführung von Risikobewältigungsstrategien.
  - Schaffung und Förderung des Risikobewusstseins im Unternehmen.
- Dezentrale Einheiten (Operative Abteilungen).
  - Überwachung der Risikosituation.
    - Identifikation neuer Risiken.
    - Veränderung bestehender Risiken.
  - Beurteilung von Entscheidungen auf operativer Ebene.
  - Umsetzung und Überprüfung der Risikobewältigungsmaßnahmen.

Der Umfang der Maßnahmen hängt von Faktoren wie der Unternehmensgröße ab. Im Grundsatz gelten diese Anforderungen jedoch auch für KMU und lassen sich auf Dauer nur mit Hilfe eines vollständig integrierten Risikomanagementsystems erfüllen.<sup>67</sup>

Ein Risikomanagement kann die Geschäftsleitung in KMU, welche die Gesamtverantwortung für die Implementierung und Wirksamkeit eines Risikomanagementsystems trägt bzw. tragen sollte, unterstützen und damit maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen.<sup>68</sup> Ziel muss sein, eine Aussage darüber treffen zu können, ob die Risikotragfähigkeit des Unternehmens ausreicht, um den ermittelten Gesamtrisikoumfang decken und damit

---

<sup>65</sup> Theilacker (2015), S. 38.

<sup>66</sup> Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2010), S. 1249.

<sup>67</sup> Löffler u. a. (2011), S. 33 f.

<sup>68</sup> Reinemann (2019), S. 224; Löffler u. a. (2011), S. 19.

den Fortbestand des Unternehmens gewährleisten zu können.<sup>69</sup> Dabei gehört Risikobereitschaft und unternehmerisches Handeln zusammen. Ohne Risiko gibt es keine Chance.<sup>70</sup> Der Anspruch an ein Risikomanagementsystem in KMU sollte sein, die Transparenz und Planungssicherheit im Unternehmen zu erhöhen. Um dies im gesamten Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, ist ein entsprechendes Risikobewusstsein auf allen Ebenen des Unternehmens unabdingbar. Mitarbeiter müssen geschult und informiert werden. Eine entsprechende Kommunikation der Risiken und Chancen sowie der Auswirkungen durchgeführter Maßnahmen hilft, damit sich die Mitarbeiter mit einem Risikomanagement identifizieren können. Ziel sollte die Schaffung einer unternehmensweiten Risikokultur sein.<sup>71</sup>

Um Risiken priorisieren und damit auch adäquat steuern zu können, ist eine einheitliche Bewertungsbasis unabdingbar. Denkbar wäre der ermittelte Erwartungswert. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sich innerhalb einer Risikolandschaft Worst-Case- und Best-Case-Szenarien sowie subjektive Expertenschätzungen (z. B. aus Interviews) vermischen und damit eine Vergleichbarkeit der Risiken nicht gegeben ist.<sup>72</sup>

Eine Aggregation von Risiken, aufgrund von Ursache-Wirkungsketten, wäre aus theoretischer Sicht notwendig, da Risiken nicht isoliert betrachtet werden können. Dafür erforderliche aufwendige stochastische Simulationen würden allerdings die Kompetenz und Ressourcen von KMU im Normalfall übersteigen.<sup>73</sup> Allerdings ermöglicht die Ermittlung des Gesamtrisikos eine Aussage darüber, ob die Risikotragfähigkeit des Unternehmens für den Risikoumfang ausreichend ist. Bei der Frage nach Risikobewältigungsmaßnahmen sind die Einzelrisiken von Bedeutung, um priorisieren zu können, an welcher Stelle Maßnahmen den höchsten Nutzen erwarten lassen.<sup>74</sup>

Auch wenn spezielle rechtliche Anforderungen bezüglich eines Risikomanagementsystems (z. B. Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)) für KMU in den meisten Fällen keine Anwendung finden, sollten Leitungsorgane die gesetzlichen Sorgfaltspflichten erfüllen, wobei ein Risikomanagementsystem eine wesentliche Bedeutung hat. Persönliche Haftungs- und Schadenersatzansprüche, durch Schäden aus systematischen Mängeln, sollten unbedingt vermieden werden.<sup>75</sup>

---

<sup>69</sup> Romeike (2018), S. 42 f.

<sup>70</sup> Theilacker (2015), S. 39.

<sup>71</sup> Löffler u. a. (2011), S. 21 ff.

<sup>72</sup> Romeike (2018), S. 42.

<sup>73</sup> Romeike (2018), S. 42 ff.

<sup>74</sup> Löffler u. a. (2011), S. 29 f.

<sup>75</sup> Bömelburg, Zähres (2015), S. 553.

Unternehmen müssen den Anforderungen aller Interessensgruppen nach immer höherer Transparenz, auch aufgrund sich stetig ändernder gesetzlicher und politischer Anforderungen, gerecht werden. Dabei helfen klar strukturierte Führungs- und Entscheidungsprozesse, die durch ein Risikomanagementsystem entsprechend unterstützt werden.<sup>76</sup>

Gerade im Hinblick auf die Finanzierung von KMU (Kreditinstitute spielen dabei eine wesentliche Rolle) ist eine professionelle Finanzkommunikation sehr wichtig. Banken möchten über mögliche Risiken in Unternehmen informiert sein. Je früher, desto besser, aber in jedem Fall sollte dies ex-ante passieren, also bevor die Risiken schlagend werden. Dazu können sich KMU beispielsweise folgende Fragen stellen:<sup>77</sup>

- Wie sieht eine Informationspolitik aus, die den Erwartungen der finanzierenden Banken entspricht – speziell für den Fall, dass die Planungen nicht eintreffen bzw. Erwartungen nicht erfüllt werden können?
- Welche Maßnahmen sind geplant, wenn Risiken doch eintreffen? Z. B. Maßnahmen zur Kostenreduktion oder -variabilisierung sowie Möglichkeiten der weiteren Eigenkapital-Beschaffung. Alternativplanungen mit stresstestähnlichem Charakter werden immer wichtiger.
- Wie schätze ich meine Kapitalgeber, in Bezug auf deren Verlässlichkeit, im Falle einer Krise ein?

In der Wahrnehmung der Unternehmen führt ein Risikomanagement allerdings in den meisten Fällen nicht zu einer wesentlichen Erleichterung der Kapitalbeschaffung bei Banken bzw. einer Verbesserung der Kreditkondition.<sup>78</sup>

KMU müssen in den meisten Fällen Kompetenzen und organisatorische Strukturen im Bereich Risikomanagement aufbauen, um die in diesem Kapitel aufgezeigten Anforderungen umsetzen und erfüllen zu können. Mit der Verbesserung geht ein entsprechender Mehrwert einher. Die Qualität unternehmerischer Entscheidungen kann erhöht werden und das Unternehmen dadurch seinen Fortbestand sichern.

### **2.1.3 Ausgestaltung des Risikomanagements in KMU**

Die Funktion des Risikomanagements spielt eine entscheidende Rolle bei der Überwachung und Verwaltung von Risiken, die sich auf die Rentabilität, den Erfolg oder sogar das

---

<sup>76</sup> Bömelburg, Zähres (2015), S. 554.

<sup>77</sup> Theilacker (2015), S. 41 f.

<sup>78</sup> Löffler u. a. (2011), S. 21.

Überleben eines Unternehmens auswirken können.<sup>79</sup> Fast jedem mittelständischen Unternehmen ist bereits bewusst, dass ein professionelles Management ihrer Risiken notwendig ist und die Risiken werden auch entsprechend wahrgenommen. Allerdings fehlt es häufig an der praktischen Umsetzung im Alltag. So findet oftmals eine Verdrängung oder Neutralisierung der Risiken statt.<sup>80</sup>

Ein Risikomanagement-Framework sollte ein Mindestmaß leisten können. Dazu zählt die Risikoidentifikation, die Risikobeurteilung, die Risikobewältigung sowie die entsprechende Kommunikation und Offenlegung.<sup>81</sup>

Im weiteren Sinne lassen sich eine Vielzahl von finanzwirtschaftlichen Risiken unterscheiden bzw. mit Hilfe eines Risikomanagementsystems identifizieren, bewerten, steuern und kontrollieren. In der folgenden Abbildung werden die möglichen Risiken dargestellt.

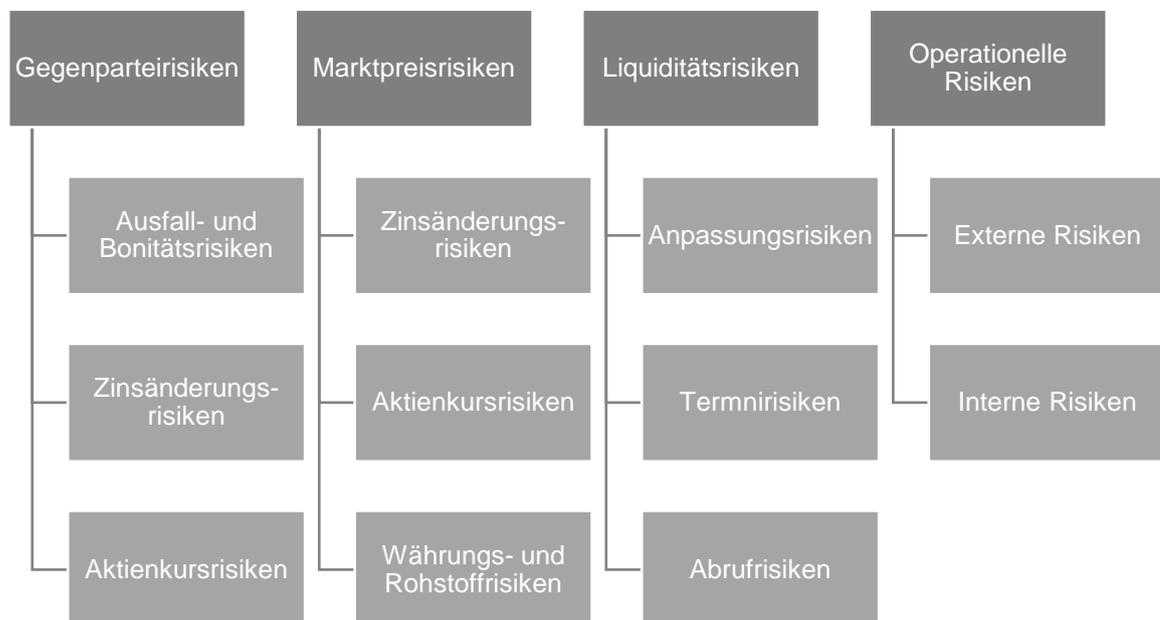


Abbildung 3: Finanzwirtschaftliche Risiken im weiteren Sinne

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker, Peppmeier, 2018, S. 20.

Um ein Risikomanagement weiterentwickeln und verbessern zu können, muss eine objektive Einschätzung des Status Quo erfolgen. Dafür kann ein Risikomanagement im weitesten Sinne in verschiedene Ausprägungen eingeteilt werden, welche in Abbildung 4 in sechs Stufen dargestellt sind.

<sup>79</sup> World Business Council for Sustainable Development (2017), S. 2.

<sup>80</sup> Theilacker (2015), S. 38; Löffler u. a. (2011), S. 16 ff.

<sup>81</sup> World Business Council for Sustainable Development (2017), S. 6.



Abbildung 4: Ausprägungen eines Risikomanagements

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gleißner, Mott, 2008, S. 55.

Die sechs Stufen gliedern sich wie folgt:<sup>82</sup>

### **Stufe 1: Kein Risikomanagement**

Es existiert kein formales System zum Umgang mit Risiken und auch kein ausgeprägtes Risikobewusstsein.

### **Stufe 2: Schadensmanagement**

Die Existenz wesentlicher Risiken ist der Unternehmensführung bewusst und es werden punktuell Maßnahmen zur Abwehr eingesetzt. Gesetzliche Regelungen (z. B. zum Umwelt- und Arbeitsschutz) werden eingehalten und Versicherungen zur Überwälzung schwerwiegender Schäden eingesetzt. Bei unternehmerischen Entscheidungen werden große Risiken diskutiert, ein Instrument hierfür existiert nicht. Risikomanagementaktivitäten finden meist isoliert statt.

### **Stufe 3: KonTraG-Risikomanagement**

Die wichtigen Risiken werden im Zuge eines durchgängigen Risikomanagementsystems kontinuierlich bewertet, überwacht und in einem Risikoinventar festgehalten. Verantwortlichkeiten, Umfang und Turnus der Überwachung werden schriftlich im Sinne des KonTraG

<sup>82</sup> Gleißner, Mott (2008), S. 55 ff.

niedergeschrieben. Alle damit verbundenen Risiken werden in die betrieblichen Entscheidungen miteinbezogen. Dies findet allerdings nicht formalisiert oder quantifiziert statt.

#### **Stufe 4: Ökonomisches Risikomanagement**

Risiko wird als Abweichung von einem Planwert verstanden. Einzelrisiken werden zu einem Gesamtrisikoumfang aggregiert. Daraus kann z. B. der Eigenkapitalbedarf zur Deckung möglicher Verluste errechnet werden. Das Risikomanagementsystem ist in die Unternehmensabläufe integriert und es existiert ein ausgeprägtes Risikobewusstsein. Unternehmerische Entscheidungen werden anhand eines Ertrags-/Risikoprofils, mit Hilfe traditioneller Kapitalmarktmodelle (z. B. Capital Asset Pricing Model (CAPM)), abgewogen. Die systematische Risikoerfassung wird dabei durch ein geeignetes Instrumentarium unterstützt.

#### **Stufe 5: Integriertes wertorientiertes Risikomanagement**

Operative Systeme und Risikomanagementprozesse sind miteinander verbunden. Risiken werden durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung auch in die Planung miteinbezogen. Risikoinformationen werden genutzt, um den Wertbeitrag zu berechnen und in strategische Handlungsoptionen miteinbezogen. Verfahren wie das CAPM werden durch Modelle für unvollkommene Märkte ersetzt. Dabei werden auch unternehmensspezifische Risiken berücksichtigt.

#### **Stufe 6: Holistische risikoorientierte Unternehmensführung**

Ergänzend zu Stufe 5 wird hier ein individuelles Risikonutzenkalkül implementiert. Sämtliche Entscheidungen werden im Hinblick auf den Risikonutzen getroffen. Risiko ist integraler Bestandteil einer umfassenden rationalen, strategischen und individuellen Unternehmensführung.

Organisatorisch ist das Risikomanagement in mittelständischen Unternehmen oftmals bei der Geschäftsleitung angesiedelt (36 Prozent). In je einem Fünftel der Fälle wird die Aufgabe von der Kaufmännischen Leitung oder dem Controlling übernommen. Lediglich in acht Prozent der Fälle gibt es ein zentrales Risikomanagement. Aufgrund der Tragweite der Wirksamkeit eines Risikomanagements, sollte im Sinne der Sorgfaltspflicht der Unternehmensleitung die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement bei der Geschäftsführung liegen. Allerdings fehlen gerade in kleinen Unternehmen die Kapazitäten und Ressourcen, um die operativen Tätigkeiten des Risikomanagements auf Geschäftseinheiten aller Unternehmensebenen aufzuteilen. Damit geht auch die Steuerung der Risiken einher, wel-

che in einem Großteil der Unternehmen zentral und nicht in den einzelnen Organisationseinheiten stattfindet.<sup>83</sup> Die Risikoidentifikation bzw. -analyse findet in mittelständischen Unternehmen vorwiegend über den Einsatz von unternehmensinternem Expertenwissen (32 Prozent), Checklisten (26 Prozent) und Durchführung von Workshops (17 Prozent) sowie Interviews (15 Prozent) statt. Externes Know-how durch entsprechende Unternehmensberater bleibt dabei bisher ungenutzt.<sup>84</sup>

Vor allem die Bewertung von Risiken stellt die Unternehmen oftmals vor Herausforderungen. So werden bei 22 Prozent der Unternehmen Risiken nicht mit Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewertet. Bei Familienunternehmen sind es 30 Prozent.<sup>85</sup> Auch bei der Verwendung eines Schadensausmaß wird die Risikoposition oftmals nur näherungsweise bestimmt, indem z. B. der Höchstschaden oder Erwartungswert herangezogen wird. Damit findet aber lediglich eine eindimensionale Betrachtung statt. Komplexere Verfahren (z. B. mit einer Szenarioanalyse) finden dabei keine Anwendung.<sup>86</sup> Zudem nutzt der größte Teil der Unternehmen für die Umsetzung ihres Risikomanagements entweder gar keine Software oder sie behelfen sich mit Produkten wie Microsoft Excel.<sup>87</sup>

Neben der Ausgestaltung des Risikomanagements an sich, stellt sich auch die Frage nach entsprechender Berichterstattung. Häufig werden nichtfinanzielle Leistungsindikatoren von KMU bereits intern erfasst, jedoch nicht extern berichtet.<sup>88</sup> In der Berichterstattung liegen KMU zwar deutlich hinter Großunternehmen zurück, allerdings zeigt sich, dass sich KMU in den letzten Jahren verbessert haben (vor allem in der Berichterstattung zu Lieferkettenverantwortlichkeiten) und darüber hinaus auch die Standardisierung erhöht werden konnte.<sup>89</sup> Eine integrierte Berichterstattung im Sinne eines Integrated Reportings (IR), wie es beispielsweise das International Integrated Reporting Council vorsieht, ist in KMU zum Teil zwar bekannt, findet bisher aber keine nennenswerte Anwendung.<sup>90</sup> Auf das IR wird in Kapitel 5.1 erneut eingegangen.

Auch die Strukturen des Rechnungswesens und Controllings sind in KMU häufig nicht sehr stark ausgeprägt. Daraus resultiert wiederum eine eingeschränkte Transparenz, die insbesondere bei der Refinanzierung durch Banken zu Konflikten (wie z. B. erhöhten Kapitalkosten oder einer Kreditverweigerung) führen kann.<sup>91</sup>

---

<sup>83</sup> Löffler u. a. (2011), S. 19 ff.

<sup>84</sup> Löffler u. a. (2011), S. 25 f.

<sup>85</sup> Theilacker (2015), S. 38.

<sup>86</sup> Löffler u. a. (2011), S. 27 f.

<sup>87</sup> Löffler u. a. (2011), S. 31 f.

<sup>88</sup> Haller u. a. (2014), S. 2544.

<sup>89</sup> Dietsche u. a. (2018), S. 11 ff.

<sup>90</sup> Haller (2015), S. 205 ff.

<sup>91</sup> Bömelburg, Zähres (2015), S. 540.

Aufgrund des sich stetig ändernden Unternehmensumfelds und der in einem Großteil der KMU unzureichenden Risikomanagementsituation, wird eine Anpassung und stetige Weiterentwicklung des Risikomanagements in nahezu allen Unternehmen sowohl kurz- als auch langfristig relevant sein. Dessen sind sich die Verantwortlichen auch bewusst, weshalb vier von fünf Unternehmen eine entsprechende Verbesserung ihres Risikomanagements planen.<sup>92</sup>

## **2.2 ESG-Kriterien als Risikomerkmale**

Laut dem Weltwirtschaftsforum sind die fünf größten globalen Risiken, gemessen an deren Eintrittswahrscheinlichkeit, ökologisch bedingt. Betrachtet man den Wirkungsgrad der Risiken, so sind drei der fünf größten Risiken auf ökologische und eines auf soziale Aspekte zurückzuführen. Bis 2010 waren weder ökologische noch soziale Risiken unter den fünf größten Risiken, sowohl auf die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch auf den Wirkungsgrad bezogen.<sup>93</sup> Dies zeigt die rasant gewonnene Bedeutung entsprechender Risiken. 70 Prozent der Unternehmen geben jedoch an, dass bei ihnen Nachhaltigkeitsrisiken bisher nicht adäquat berücksichtigt werden. Zudem ist zu erkennen, dass viele Nachhaltigkeitsrisiken erst neu aufgetreten sind und vor zwanzig Jahren noch nicht verbreitet oder bekannt waren.<sup>94</sup> Es zeigt sich, dass ESG-Risiken zunehmend vernetzt sind und dadurch komplexe Zusammenhänge zwischen einzelnen Risiken entstehen. So können soziale Fragen, wie unfreiwillige Migration, in Verbindung mit Umweltrisiken gebracht werden.<sup>95</sup>

### **2.2.1 Zusammenhang von ESG-Faktoren und finanzieller Performance**

Der Zusammenhang von nachhaltiger Unternehmenspraxis und der finanziellen Performance hat in der Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. 78 Prozent der aktuellen Paper zeigen dabei eine positive Korrelation zwischen den beiden Faktoren.<sup>96</sup> Es gibt aber auch Studien, die einen negativen oder gar keinen Zusammenhang nachweisen.<sup>97</sup> Zum Teil wird die Verlässlichkeit von Studien in Frage gestellt, die einen direkten Zusammenhang der beiden Variablen zeigen, da Moderation und Mediation in den Studien meist

---

<sup>92</sup> Löffler u. a. (2011), S. 35 f.

<sup>93</sup> World Economic Forum (2020), S. 2 f.

<sup>94</sup> World Business Council for Sustainable Development (2017), S. 13 ff.

<sup>95</sup> World Economic Forum (2020), S. 7.

<sup>96</sup> Alshehhi u. a. (2018), S. 494.

<sup>97</sup> Ali u. a. (2020), S. 166.

außen vor gelassen wurden.<sup>98</sup> Allerdings zeigt sich im Allgemeinen, dass durch die Berücksichtigung von ESG-Aspekten, Verlustrisiken reduziert werden können.<sup>99</sup> Dies steht im Einklang mit geringen Unternehmensausfallwahrscheinlichkeiten bei Umwelt- und Ethikbanken, verglichen mit der ansonsten durchschnittlichen Ausfallrate im deutschen Firmenkundengeschäft.<sup>100</sup> Zudem fällt auf, dass Kreditinstitute durch die Einbeziehung von ESG-Faktoren, eine um ca. 23 Prozent höhere Genauigkeit bei der Vorhersage der Kreditausfallwahrscheinlichkeit haben.<sup>101</sup>

ESG-Faktoren können sich in verschiedener Hinsicht auf die finanzielle Performance von Unternehmen auswirken:<sup>102</sup>

- Schlechte Reputation – daraus folgernd sinkende Erlöse.
- Steigende Kosten aufgrund von Umweltregularien.
- Veränderung der Nachfrage am Markt.
- Schadenersatzforderungen durch Arbeits- oder Umweltunfälle.
- Produktqualität.
- Wertverlust von Sicherheiten.
- Compliance.

Zudem zeigt sich, dass Mitarbeiter Unternehmen bevorzugen, die gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und dort entsprechend überdurchschnittlich arbeiten, damit das Unternehmen seine finanziellen Ziele erreicht.<sup>103</sup>

Kreditinstitute berücksichtigen bislang vor allem Ertrags-, Cashflow- und Bilanzkennzahlen. Daraus ergibt sich eine Bonitätseinstufung des Kunden, welche eine Ausfallwahrscheinlichkeit für einen bestimmten Zeitraum widerspiegelt. Wenn Kreditinstitute bisher ESG-Faktoren noch nicht berücksichtigen, so hilft ein adäquates Risikomanagement aber, Risiken frühzeitig zu erkennen und diesen entgegenzuwirken. Damit können risikobedingte Verluste vermieden oder minimiert werden, was zu besseren Finanzkennzahlen führt und dementsprechend die Bonität bzw. Ausfallwahrscheinlichkeit des Unternehmens (z. B. durch Illiquidität) verbessert.<sup>104</sup> Bei Kreditausfällen spielen in zehn Prozent der Fälle Nachhaltigkeitsaspekte eine Rolle.<sup>105</sup> Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Effekte in Zukunft weiter verstärken und an Relevanz gewinnen.

---

<sup>98</sup> Ali u. a. (2020), S. 173.

<sup>99</sup> Kordsachia (2020).

<sup>100</sup> European Banking Authority (2020), S. 3; Barthruft, Sander (2012), S. 24.

<sup>101</sup> Weber u. a. (2010), 47.

<sup>102</sup> Grunow, Zender (2020), S. 61; Löbber (2014), S. 265.

<sup>103</sup> Backhaus u. a. (2002), S. 292 ff.

<sup>104</sup> Gleißner, Füser (2014), S. 109 f.; Löffler u. a. (2011), S. 39.

<sup>105</sup> Scholz u. a. (1995), S. 18.

Es zeigt sich, dass wesentliche Risiken bei der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien vor allem bei exponierten Unternehmen sowie Transaktionen oder Projekten positiv beeinflusst werden.<sup>106</sup> So gehen ESG-Risiken oft mit Gefahren einher, die direkt den Kerngeschäften oder -produkten zuzuordnen sind. Solche Risiken haben das Potenzial, die Geschäftsfähigkeit des Unternehmens zu gefährden. Zudem kann das Medieninteresse die Auswirkungen auf die Reputation entsprechend verstärken.<sup>107</sup> Etwa 97 Prozent der Unternehmen erwarten eine positive Auswirkung auf deren Reputation, wenn dieses ein positives Nachhaltigkeitsrating vorweisen kann.<sup>108</sup> Dabei achten KMU mehr als andere Unternehmen darauf, Aktivitäten zu vermeiden, die zu einem Reputationsverlust führen könnten.<sup>109</sup>

89 Prozent der Unternehmen stimmen zu, dass es signifikante Auswirkungen auf die finanzielle Performance von Unternehmen hat, wenn Nachhaltigkeitsrisiken nicht gemanagt werden. Jedoch tendieren drei von vier Unternehmen dazu, Nachhaltigkeitsrisiken als weniger wirkungsreich für die Unternehmensperformance zu sehen als finanzielle Risiken.<sup>110</sup> Dabei ist allerdings zu beachten, dass ESG-Risiken meist nicht isoliert auftreten, sondern direkten Einfluss auf andere Aspekte, wie z. B. ökonomische Risiken haben. So können die Auswirkungen des Klimawandels dazu führen, dass die Schwankungen von Rohstoffpreisen zunehmen, was wiederum für viele Unternehmen ein Risiko darstellt.<sup>111</sup> Insgesamt gehen daher 61 Prozent der Unternehmen davon aus, dass sich eine Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien für sie lohnt. Sei es in Form von verbesserter Profitabilität oder Kostensenkungen. Sowohl bei Shareholdern als auch bei Stakeholdern führt die Berücksichtigung von ESG-Kriterien (vor allem im Zuge einer Finanzierung) zu einer günstigeren Einschätzung hinsichtlich Risikoprofil und Ertragsstabilität.<sup>112</sup>

### **2.2.2 Integration von ESG-Aspekten in das Risikomanagement**

Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in KMU dient vor allem dem Ziel der langfristigen Unternehmenssicherung.<sup>113</sup> Entsprechende ESG-Risiken können quantitativ, semi-quantitativ

---

<sup>106</sup> Löbber (2014), S. 264.

<sup>107</sup> World Economic Forum (2020), S. 7.

<sup>108</sup> Oekom research AG (2013), S. 31.

<sup>109</sup> Block, Moritz (2015), S. 148 f.

<sup>110</sup> World Business Council for Sustainable Development (2017), S. 13.

<sup>111</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 41 f.

<sup>112</sup> Oekom research AG (2013), S. 18.

<sup>113</sup> Block, Moritz (2015), S. 148.

tativ oder mit einer Mischung aus qualitativer und semi-quantitativer Methodik bewertet werden.<sup>114</sup> Die Implementierung entsprechender Kriterien ist dabei nicht abhängig von der Unternehmensgröße. Jedoch wird mit der Größe der Unternehmen die Kommunikation und das Reporting besser.<sup>115</sup>

Das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hat in Zusammenarbeit mit dem Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) eine Leitlinie zur Integration von ESG-Risiken in ein Risikomanagement erarbeitet. Ihr Framework teilt sich in die fünf folgenden Schritte auf:

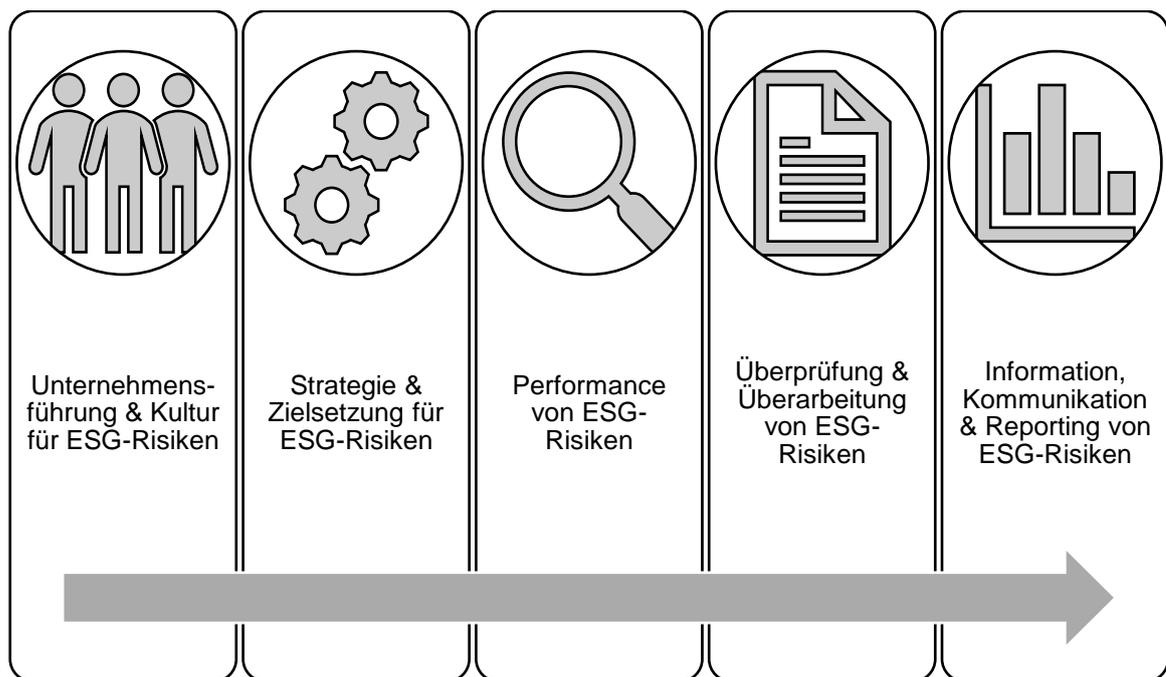


Abbildung 5: Framework zur Implementierung von ESG-Risiken im Risikomanagement  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, WBCSD, 2018, S. 9.

Im ersten Schritt bedarf es einer Sensibilisierung der Geschäftsleitung für ESG-Aspekte. Es müssen die obligatorischen oder freiwilligen ESG-Anforderungen an die Organisation definiert werden. ESG-Kriterien sollten dabei in die Grundwerte und Kultur des Unternehmens integriert werden. Darüber hinaus muss die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen und ausgeführt werden, festgehalten werden. Die Zusammenarbeit der Verantwortlichen ist für das Risikomanagement von großer Bedeutung. Zudem können ESG-bezogene Fähigkeiten in das Talentmanagement und Recruiting miteinbezogen werden, um die Integration zu fördern.<sup>116</sup>

<sup>114</sup> Beckmann u. a. (2019), S. 64.

<sup>115</sup> Baumann-Pauly u. a. (2013), S. 693 ff.

<sup>116</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 13 ff.

Der zweite Schritt beschreibt die Bedeutung eines Verständnisses des Geschäftsmodells sowie der Strategie, Ziele und Risikopräferenz des Unternehmens als Grundlage aller Risikomanagementaktivitäten und für ein effektives Management entsprechender Risiken. Um die kurz-, mittel- und langfristigen Auswirkungen und Abhängigkeiten verstehen zu können, bedarf es einer Untersuchung der Wertschöpfungsprozesse. Um dieses Verständnis zu fördern, gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- Megatrend-Analyse zum Verständnis der Auswirkungen künftiger Probleme im externen Umfeld.
- Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) Analyse, um entsprechende Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken im Unternehmen zu identifizieren.
- ESG-Wesentlichkeitsbewertung zur Beschreibung signifikanter ESG-Sachverhalte.
- Einbeziehung interner und externer Stakeholder, um entstehende ESG-Trends zu verstehen.

Es sollten ESG-Risiken berücksichtigt werden, die sich auf die Strategie oder Ziele des Unternehmens auswirken können.<sup>117</sup> Bisher betrachten Unternehmen oft nur einen mittelfristigen Zeithorizont mit drei bis fünf Jahren. ESG-Risiken können jedoch darüber hinaus zu starken Veränderungen führen, die einer frühzeitigen Einbeziehung und längerfristigen Vorbereitung bedürfen. Deshalb sollte die strategische Betrachtung in diesem Zusammenhang über den mittelfristigen Horizont von drei bis fünf Jahren hinausgehen.<sup>118</sup>

Im Schritt *Performance* geht es zuerst um die Identifikation der Risiken, welche eine Erreichung der Unternehmensziele oder -strategie gefährden können. Es werden übergeordnete Risikokategorien definiert und diesen Einzelrisiken zugeordnet. Die aktuellen, zukünftigen und potenziellen Risiken sollen so früh wie möglich in einer Risikoinventur erfasst werden.<sup>119</sup> Nicht identifizierte Risiken können weder analysiert, noch bewertet oder gesteuert werden.<sup>120</sup> Im Zuge der Risikoidentifikation gibt es eine Reihe von Postulaten:<sup>121</sup>

- Vollständigkeit/Richtigkeit: Risiken sollten lückenlos, detailliert und zuverlässig aufgedeckt werden.
- Aktualität: Risiken sollten frühzeitig erkannt werden.
- Wesentlichkeit: Nur wesentliche Risiken sollten detailliert berücksichtigt werden, es sollte eine Kosten-Nutzen-Abwägung erfolgen.

---

<sup>117</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 23 ff.

<sup>118</sup> Deutsche Akturavereinigung e.V. (2021).

<sup>119</sup> Kumpmann (2018), S. 11.

<sup>120</sup> Hoffmann (2017), S. 23 f.

<sup>121</sup> Diederichs (2013), S. 51.

- Systematik/Flexibilität: Kontinuierlicher und systematischer Prozess zur Risikoidentifikation. Flexible Risikoerkennung ermöglicht frühzeitige Identifikation neuer Risiken.
- Widerstand: Risikokultur im Unternehmen notwendig. Erfahrung, Intuition und Motivation der Mitarbeiter, Risiken zu erkennen, kann die Qualität der Identifikation steigern. Ohne entsprechende Risikokultur werden Risiken u. U. unzureichend oder gar nicht kommuniziert.

ESG-Risiken werden oftmals nicht als separate Risikoart betrachtet, sondern innerhalb bestehender Risikoarten eingeordnet. ESG-Risiken beeinflussen alle Risikoarten, es gibt also diverse Abhängigkeiten.<sup>122</sup> Typischerweise werden Risiken in strategische, operative, finanzielle und Compliance-Risiken eingeteilt. Es sind jedoch auch weitere Kategorien wie Nachhaltigkeit oder Reputationsrisiken denkbar.<sup>123</sup> Zur Risikoidentifikation gibt es eine Vielzahl von Methoden, die je nach Risikoart besser oder weniger gut geeignet sind. So lassen sich beispielsweise Reputationsrisiken sehr gut mit einer „Social Network Analysis“ identifizieren. Risiken aus dem Bereich Corporate Governance lassen sich durch eine deterministische oder stochastische Szenarioanalyse gut bestimmen. Für strategische Risiken kommt wiederum eine SWOT-Analyse in Frage. Die Methoden unterscheiden sich in ihrer Komplexität, weshalb deren Einsatz abhängig von der Unternehmensgröße ist.<sup>124</sup> Eine Zusammenarbeit von Risikomanagement und Nachhaltigkeits- bzw. ESG-Risikoverantwortlichen ist dabei wichtig für die Einbeziehung von ESG-Risiken sowie deren angemessene Bewertung.<sup>125</sup>

Aufgrund limitierter Unternehmensressourcen müssen die Risiken anschließend bewertet und priorisiert werden, was bei ESG-Risiken eine Herausforderung sein kann, da die finanziellen oder unternehmerischen Auswirkungen nicht immer klar oder messbar sind.<sup>126</sup> Für viele KMU stellt die Bewertung entsprechender Risiken die größte Herausforderung bei der Integration von ESG-Aspekten in das Risikomanagement dar.<sup>127</sup> Die Probleme der Bewertung und Priorisierung liegen mitunter an dem begrenzten Wissen über ESG-Risiken, dem Fokus auf kurzfristige Risikoaspekte (wobei ESG-Aspekte meist in der langfristigen Betrachtung schlagend werden) und der Schwierigkeit der Quantifizierung dieser Risiken. Zuerst muss verstanden werden, welcher Output aus der Risikobewertung benötigt wird (z. B. die Auswirkungen in Bezug auf die Unternehmensstrategie oder -ziele).<sup>128</sup> Die Bewertung

---

<sup>122</sup> Deutsche Akturvereinigung e.V. (2021), S. 14.

<sup>123</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 41.

<sup>124</sup> Romeike (2018), S. 60 f.

<sup>125</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 40 ff.

<sup>126</sup> Deutsche Akturvereinigung e.V. (2021), S. 7; Theilacker (2015), S. 38.

<sup>127</sup> Beckmann u. a. (2019), S. 20.

<sup>128</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 39 ff.

und Priorisierung kann mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Methoden erfolgen.<sup>129</sup> Qualitative Verfahren wie Checklisten, Brainstorming oder Pondering kamen dabei u. U. bereits bei der Risikoidentifizierung zum Einsatz. Bei der Ermittlung eines Risikomaßes (Entscheidungen unter Unsicherheit) mit quantitativen Verfahren, wird meist die Eintrittswahrscheinlichkeit und der bei Eintritt entstehende Schaden verwendet. Die Ergebnisbelastung als Produkt aus den beiden Parametern ergibt den Erwartungswert  $E(X)$ .<sup>130</sup>

$$E(X) = SH * p$$

Der Erwartungswert spiegelt jedoch keine Planabweichung wider. Abhilfe können ausgewählte Risikomaße wie die empirische Varianz (traditionelles Risikomaß in der Kapitalmarkttheorie), der Value at Risk oder der Expected Shortfall schaffen.<sup>131</sup>

Das Resultat lässt sich grafisch, wie bei anderen Risikoarten auch, gut in einer Matrix darstellen. Die identifizierten Risiken werden aufgrund ihrer ermittelten Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Schadenshöhe einer Farbe in der Risikomatrix (auch Risk Map oder Risikolandchaft), wie in Abbildung 6 zu sehen, zugeordnet. Dabei beschränken sich die meisten Unternehmen in der Praxis auf wenige Stufen. So könnte beispielsweise eine Eintrittswahrscheinlichkeit in vier Stufen, wie in Tabelle 2 dargestellt, unterteilt werden. Äquivalent dazu ist in Tabelle 3 eine Klassifizierung des Schadensausmaßes abgebildet. Alternativ oder ergänzend hierzu wäre auch eine Unterteilung auf Basis des prozentualen Earnings before interest, tax, depreciation and amortization (EBITDA)-Rückgangs, Kundenverlustes, Umsatzrückgangs oder anderer quantifizierbarer Kennzahlen denkbar.<sup>132</sup>

Bei der Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Schadensausmaß wird bei ESG-Kriterien oftmals eine empirische Auswertung der vergangenen Risikoeintritte schwierig, da eine Vielzahl der Risiken in den Unternehmen bisher nicht schlagend waren. Das hat zur Folge, dass eine entsprechende Einschätzung u. U. ausschließlich auf künftigen Erwartungen beruht.<sup>133</sup>

---

<sup>129</sup> Kumpmann (2018), S. 12.

<sup>130</sup> Romeike, Hager (2020), S. 183.

<sup>131</sup> Romeike, Hager (2020), S. 184 ff.

<sup>132</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 49 ff.

<sup>133</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 50.

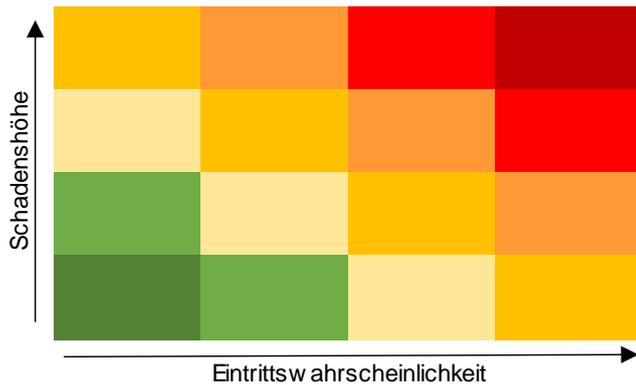


Abbildung 6: Risikomatrix

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike, 2018, S. 41.

Eintrittswahrscheinlichkeit	Definition
Hoch	Eintritt innerhalb eines Jahres zu erwarten.
Mittel	Eintritt innerhalb von drei Jahren zu erwarten.
Gering	Eintritt innerhalb von acht Jahren zu erwarten.
Unwahrscheinlich	Eintritt nicht innerhalb von acht Jahren zu erwarten. Risiko kann allerdings nicht ausgeschlossen werden.

Tabelle 2: Klassifizierung von Eintrittswahrscheinlichkeiten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike, Hager, 2020, S. 101.

Schadensausmaß	Definition
Katastrophenrisiko	Unternehmensexistenz gefährdet.
Großes Risiko	Eintritt zwingt zur kurzfristigen Änderung der Unternehmensziele.
Mittleres Risiko	Eintritt zwingt zur mittelfristigen Änderung der Unternehmensziele.
Kleines Risiko	Eintritt zwingt zur Änderung der Mittel/Wege zur Zielerreichung.

Tabelle 3: Klassifizierung des Schadensausmaßes

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike, Hager, 2020, S. 101; COSO, WBCSD, 2018, S. 49.

Diese Darstellung einer Risikomatrix hat jedoch den Nachteil, dass dabei von einer Binomial- bzw. Bernoulli-Verteilung ausgegangen wird. Sprich das Ergebnis tritt ein (volle Schadenshöhe) oder tritt nicht ein (kein Schaden). In der Praxis werden die meisten Risiken

jedoch einer gewissen Bandbreite unterliegen.<sup>134</sup> Naturkatastrophen können beispielsweise mit einer (verallgemeinerten) Pareto-Verteilung beschrieben werden. Das heißt sehr hohe Schäden treten mit einer sehr geringen Wahrscheinlichkeit auf. Ereignisse mit geringer Schadenshöhe treten jedoch deutlich wahrscheinlicher auf.<sup>135</sup> Zudem gibt es Metarisiken, da die Quantifizierung selbst, vor allem bei der Nutzung subjektiver Schätzungen, aufgrund unzureichender Datengrundlage, mit Unsicherheit behaftet ist. Neben der Priorisierung von Risiken mit Hilfe der Eintrittswahrscheinlichkeit und dem Schadensausmaß, wären auch Kriterien wie Anpassungsfähigkeit (an das Risiko), Komplexität, Eintrittsgeschwindigkeit, Dauer des Fortbestehens oder Regeneration denkbar.<sup>136</sup> Hier muss jedes Unternehmen individuelle Kriterien festlegen, mit denen eine Priorisierung von ESG-Risiken in deren Umfeld bestmöglich ist. Eine Vielzahl von Unternehmen bevorzugt quantitative Ansätze, um eine Vergleichbarkeit und Priorisierung zu erleichtern. Doch gerade bei ESG-Risiken ist eine Quantifizierung oft schwer möglich. In Tabelle 4 werden beispielhaft einige Kennzahlen zur Messung der ESG-Risiken aufgezeigt. Nichtsdestotrotz sollte immer eine Quantifizierung der Risiken angestrebt werden, da hiermit erwartete Erträge und Risiken bei unternehmerischen Entscheidungen abgewogen werden können.<sup>137</sup>

Quantitativ monetär	Quantitativ nicht monetär	Qualitativ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz</li> <li>• EBITDA</li> <li>• Aktienkurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energie-/Wasserverbrauch</li> <li>• Emissionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reputation</li> <li>• Arbeitsmoral</li> </ul>

Tabelle 4: Kennzahlen ESG-Risiken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, WBCSD, 2018, S. 53.

Nun ist es notwendig, die entsprechenden Risiken aktiv zu steuern. Die verschiedenen Instrumente hierfür sind in Abbildung 7 dargestellt.

<sup>134</sup> Romeike (2018), S. 41.

<sup>135</sup> Gleißner (2011b), S. 188 f.

<sup>136</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 51.

<sup>137</sup> Gleißner (2011b), S. 203.

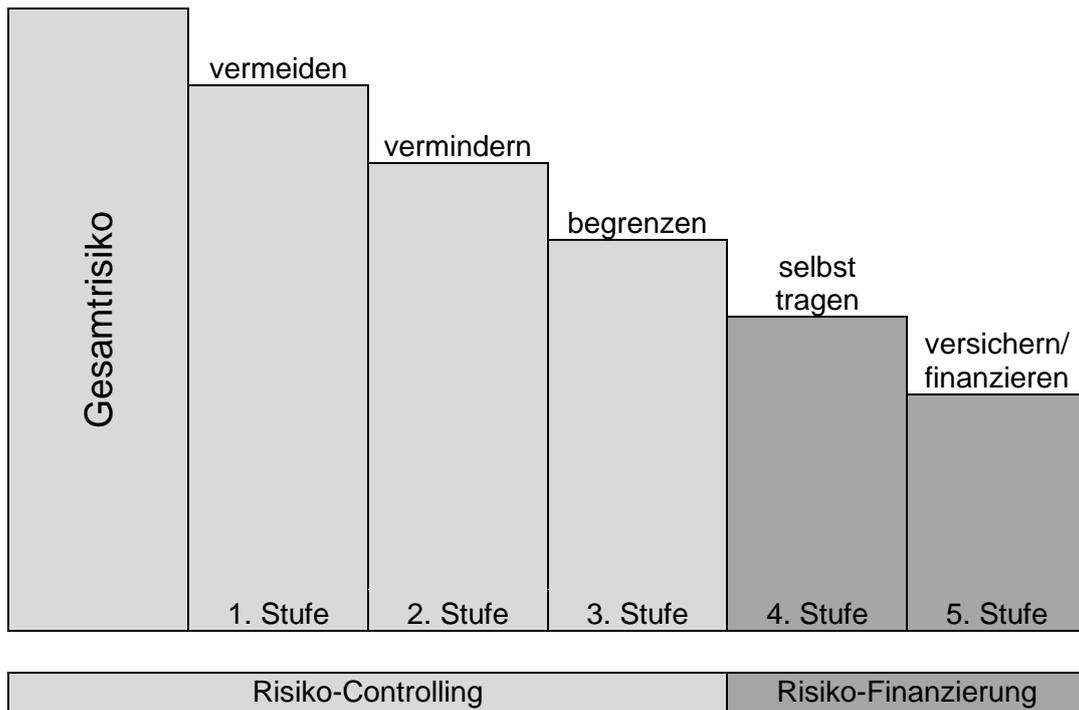


Abbildung 7: Risikosteuerung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Romeike, Hager, 2013, S. 140.

Ziel ist es, dass das Chancen-Risiko-Verhältnis ausgewogen ist und so der Unternehmenswert gesteigert werden kann.<sup>138</sup> Entsprechende Beispiele im Hinblick auf ESG-Risiken können Tabelle 5 entnommen werden.

Risikosteuerungsstufe	Beispiele für ESG-Risiken
Risikovermeidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keine Tätigkeit in bestimmten Ländern (z. B. mit hoher Korruption, Kinderarbeit).</li> <li>Keine Tätigkeit in bestimmten Geschäftsfeldern.</li> </ul>
Risikoverminderung/-begrenzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zertifizierungs- oder Audit-Programme (z. B. ISO 14001).</li> <li>Unangekündigte Überprüfungen bei Lieferanten (z. B. zur Einhaltung der Vorschriften zur Kinderarbeit).</li> <li>Nutzung erneuerbarer Energien (Geringere Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen).</li> <li>Umweltvorteile durch Forschung und Entwicklung (Schulung oder Rekrutierung entsprechender Mitarbeiter).</li> </ul>

Tabelle 5: Risikosteuerung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Merck, Group Corporate Sustainability, 2021, S. 34 ff.; elobau GmbH & Co. KG, 2020, S. 18 ff.; COSO, WBCSD, 2018, S. 68 ff.

<sup>138</sup> Romeike (2018), S. 45.

Insbesondere bei der Risikovermeidung muss dem Unternehmen klar sein, dass damit zwar die höchste Sicherheit geboten wird, dies allerdings auch eine Verringerung von (Ertrags-)Chancen zur Folge hat.<sup>139</sup> Die Abwägung der Wahl der Instrumente sollte also im Einklang mit der im zweiten Schritt beschriebenen Geschäftsstrategie bzw. Risikopräferenzen getroffen werden. Nicht hinnehmbare Risiken sollten vermieden werden, nicht vermeidbare Risiken sollten durch organisatorische, technische oder betriebliche Maßnahmen auf ein akzeptables Maß reduziert bzw. auf andere Beteiligte transferiert werden.<sup>140</sup> Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Risiken zu finanzieren bzw. zu versichern. Klassische Versicherungspolicen (z. B. für die Folgen von Wetterereignissen) sind dabei weit verbreitet. Des Weiteren gibt es auch unkonventionelle Instrumente, wie Wetterderivate, bei denen die Zahlung an ein abzusicherndes Underlying (z. B. Temperatur) gekoppelt ist.<sup>141</sup> So bleibt die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadensmaß des Risikos unverändert, jedoch wird ein Teil des finanziellen Schadens kompensiert.

Im vierten Schritt geht es um *Review & Revision* der ESG-Risiken. Im Vergleich zu klassischen Risiken gibt es bei ESG-Risiken häufig Veränderungen und Weiterentwicklungen (z. B. aufgrund von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, neuen Technologien/Innovationen oder eines wachsenden Bewusstseins der Stakeholder). Umso wichtiger ist es, bei ESG-Risiken zu überwachen, ob es wesentliche Veränderungen im internen und externen Umfeld des Unternehmens gibt, die eine Änderung des Risikoprofils auslösen und eine entsprechende Reaktion des Managements erfordern. Beispiele hierfür können Tabelle 6 entnommen werden. Es sollte geprüft werden, ob die den Bewertungsansätzen zugrundeliegenden Annahmen noch zutreffen und die Risikosteuerung die gewünschte Wirkung zeigt.<sup>142</sup> Zudem sollte hinterfragt werden, ob die Einhaltung der ESG-Kriterien eine Anpassung bestehender Geschäftsabläufe notwendig macht. So könnte eine Prüfung der Einhaltung im Rahmen der Produktentwicklung, Geschäftsplanung oder Kapitalsteuerung erfolgen.<sup>143</sup>

---

<sup>139</sup> Diederichs (2005), S. 94.

<sup>140</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 68; Romeike (2018), S. 45; Diederichs (2005), S. 94.

<sup>141</sup> Werner (2000), S. 1750 ff.

<sup>142</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 78 ff.

<sup>143</sup> Deutsche Akturvereinigung e.V. (2021), S. 14 f.

Internes Unternehmensumfeld	Externes Unternehmensumfeld
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Änderung Unternehmensstrategie oder -ziele.</li> <li>• Mergers and acquisitions (M&amp;A).</li> <li>• Schnelles Unternehmenswachstum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue gesetzliche Regelungen.</li> <li>• Aufkommende Technologien.</li> <li>• Geänderte Stakeholder-Erwartungen.</li> <li>• Neu oder vermehrt aufgetretene Wetterereignisse.</li> </ul>

Tabelle 6: Beispiele für wesentliche Änderungen im Geschäftskontext

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, WBCSD, 2018, S. 78.

Um die Effektivität der Maßnahmen im Zuge des Managements von ESG-Risiken beurteilen und entsprechend kommunizieren zu können, kann eine grafische Darstellung von Indikatoren, wie in Abbildung 8 zu sehen, hilfreich sein.

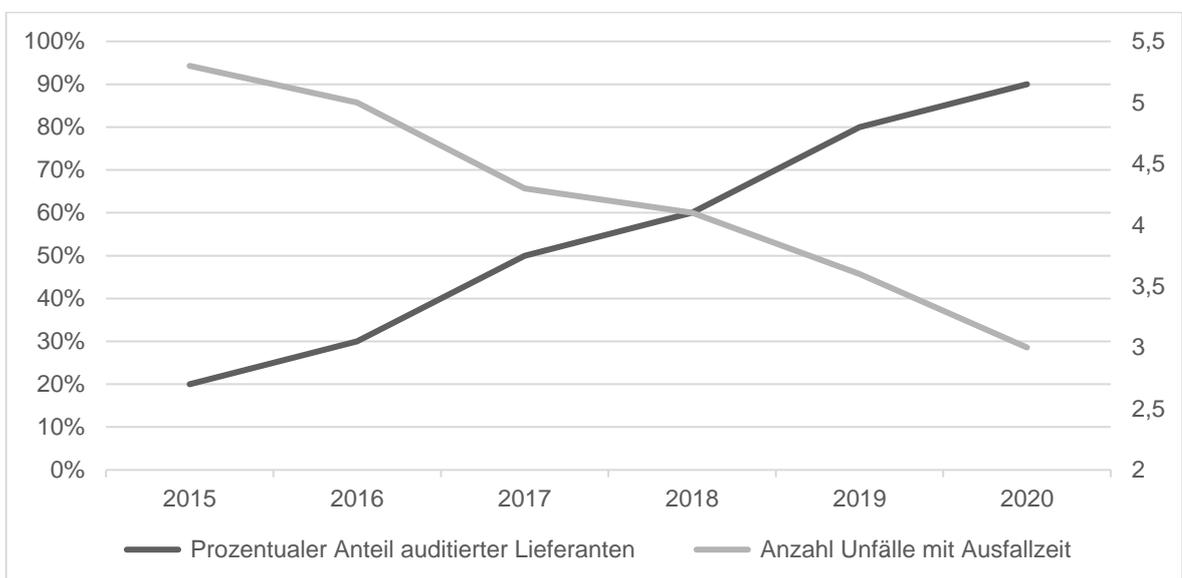


Abbildung 8: Beispiele Risikoindikatoren (Aktivität und Wirkung)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an COSO, WBCSD, 2018, S. 80.

Die Gegenüberstellung einer Maßnahme und ihrer entsprechenden Wirkung kann zudem zur Kommunikation an Stakeholder verwendet werden, was zu einer entsprechenden Verzahnung mit dem Schritt *Information, Kommunikation und Reporting* führt. Die Überprüfungen von Risiken findet häufig jährlich statt. Jedoch sollten wesentliche Veränderungen auch zu unplanmäßigen Maßnahmen führen. Gerade bei Klimarisiken ist eine kurzfristige Auswirkung auf die Organisation eher nicht zu erwarten, allerdings sollten Sicherheitsvorfälle oder Beschwerden kontinuierlich überwacht werden. Darüber hinaus sollte auch bei bereits

im Risikomanagement berücksichtigen ESG-Aspekten weiterhin eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden. Dazu bieten folgende Instrumente beispielhaft eine Möglichkeit:<sup>144</sup>

- **Neue Technologien:** Spezielle Software, Social Media oder Satelliten können zur Datengewinnung beitragen.
- **Organisatorischer Wandel:** Expansion in Schwellenländer kann zusätzliche Risiken bedeuten (z. B. Menschenrechte), M&A-Prozesse können zu neuen Gesellschaften führen, die unternehmensinterne Standards nicht erreichen.
- **Risikoappetit:** Die Performanceüberprüfung verschafft Klarheit über Risikoappetit beeinflussende Faktoren. So kann der Risikoappetit verfeinert werden, indem bspw. ein bestimmter Faktor (z. B. keine Abholzung von Regenwald) erst für einen Rohstoff angewendet und dann auf andere ausgeweitet wird.
- **Branchenvergleich:** Durch den Vergleich mit anderen Branchen kann die Wettbewerbsfähigkeit, durch Anpassung der Strategie und Ziele, erhöht werden.
- **Historische Defizite:** Wenn (bestimmte) ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigt wurden, kann eine „Lessons Learned“-Übung helfen zu verstehen, wie ESG-Aspekte besser in den Risikomanagement-Prozess integriert werden können.

Im letzten Schritt geht es um die Sicherstellung eines kontinuierlichen Informationsflusses. Dabei ist das primäre Ziel der internen Kommunikation, entscheidungsrelevante Informationen über den Risikomanagementansatz und die Performance des Unternehmens bereitzustellen. Dadurch kann das Bewusstsein für ESG-Risiken gestärkt und durch Bereitstellung relevanter Informationen die Entscheidungsfindung im Unternehmen verbessert werden. Die externe Risikomanagement-Berichterstattung erfolgt oftmals aufgrund regulatorischer Anforderungen. In Bezug auf ESG-Risiken, veranlasst die steigende Nachfrage von Investoren nach ESG-bezogenen Informationen die Unternehmen immer öfter zu freiwilliger Berichterstattung.<sup>145</sup> Es zeigt sich jedoch, dass 81 Prozent der Unternehmen die ESG-Risiken, die sich auf deren aktuelle Geschäftsmodelle auswirken können, in den Augen von Investoren nicht angemessen offenlegen.<sup>146</sup> Das hat Informationsasymmetrien zur Folge. Es existiert bereits eine Vielzahl von Leitlinien zur Unterstützung externer Offenlegung von ESG-Risiken. Beispielfhaft zu nennen wären CDSG Framework, GRI, <IR> Framework oder Sustainable Development Goals.<sup>147</sup>

---

<sup>144</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 80 ff.

<sup>145</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 85 ff.

<sup>146</sup> EYGM Limited (2017), S. 7.

<sup>147</sup> Für weitergehende Informationen siehe United Nations (2021); Global Reporting Initiative (2020); Climate Disclosure Standards Board (2019); International Integrated Reporting Council (2013).

Um ESG-Risiken ganzheitlich im Unternehmen zu berücksichtigen, bedarf es einer Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette. Dies ist auch im Hinblick auf ein möglicherweise zeitnah in Kraft tretendes Sorgfaltspflichtengesetz (Lieferkettengesetz) relevant. Daneben plant auch die EU im Jahr 2021 einen Gesetzesentwurf für ein europäisches Lieferkettengesetz einzureichen, der die Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung gemäß des europäischen Green Deals verankert.<sup>148</sup> So können Lieferanten im Zuge eines Ausschreibungsprozesses zuvor definierte Fragen gestellt werden, die die Mindestkriterien des im Unternehmen festgelegten Nachhaltigkeitskonzepts erfragen. Zudem sollte bei einer Risikobewertung und Auswahl der Lieferanten eine Berücksichtigung von ESG-Aspekten stattfinden.<sup>149</sup> Darüber hinaus können von Lieferanten Selbstauskünfte oder Audits verlangt bzw. diese selbst beim Lieferanten durchgeführt werden.<sup>150</sup>

### **2.2.3 ESG-Aspekte als ein Risikomerkmal für die Finanzierung**

Um künftig erfolgreich auf dem Markt sein zu können, gilt die Verfolgung von Umwelt- und sozialen Aspekten als Pflicht und kann nicht mehr als Wahl des Unternehmens gesehen werden.<sup>151</sup> Nachhaltigkeitsaspekte werden vor allem in Zukunft immer relevanter, wenn es um die Finanzierung von Unternehmen geht. Bereits jetzt geben 100 Prozent der Banken an, im Firmenkundengeschäft künftig entsprechende Kriterien berücksichtigen zu wollen.<sup>152</sup> Zudem machten Umwelt- und Sozialanträge in den letzten Jahren etwa 50 Prozent der eingereichten Aktionärsanträge in den USA aus.<sup>153</sup>

In einer Studie von Barthuff, Sander (2012) gaben ca. 70 Prozent an, dass die Bonität eines Unternehmens in Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsperformance steht. Das bedeutet, dass sich eine Berücksichtigung von Kriterien wie ESG positiv auf die Ausfallwahrscheinlichkeit auswirkt. Allerdings ist dieser Aspekt schwierig zu quantifizieren, da ESG-Faktoren keine statistisch erhobenen Variablen darstellen. Es zeigt sich allerdings, dass die Ausfallquoten bei Umwelt- und Ethikbanken, welche sich auf faire, ethische und ökologische Geschäftsabwicklungen spezialisiert haben, deutlich unter dem gewöhnlichen Durchschnitt liegen. Laut der Umfrage lag die Ausfallquote bei Umwelt-/Ethikbanken bei ca. 0,5 Prozent, wohingegen die durchschnittliche Probability of Default in Deutschland im Firmenkundengeschäft bei 0,8 Prozent liegt.<sup>154</sup> Daraus leiten die Banken ab, dass Finanzierungen unter Berücksichtigung von ESG-Kriterien risikominimierend sind.

---

<sup>148</sup> Europäische Kommission (2020b), S. 4.

<sup>149</sup> Fröhlich (2015), S. 136.

<sup>150</sup> Merck, Group Corporate Sustainability (2021), S. 34.

<sup>151</sup> Chernev, Blair (2015), S. 1422.

<sup>152</sup> Barthuff, Sander (2012), S. 23.

<sup>153</sup> World Economic Forum (2020), S. 7.

<sup>154</sup> European Banking Authority (2020), S. 3; Barthuff, Sander (2012), S. 24.

Aus Sicht der Kreditinstitute sind Reputation, Selbstverpflichtung des Unternehmens, Umsetzung der Klimaschutzstrategie, gesetzliche Anforderungen sowie ein verbessertes Nachhaltigkeitsrating die wichtigsten Gründe für die Berücksichtigung entsprechender Kriterien. Dabei spielt es eine Rolle, ob bzw. inwieweit Kreditinstitute durch spezialisierte Ratingeinrichtungen Nachhaltigkeitsratings erhalten. Diese treiben die nachhaltige Geschäftspolitik von Banken voran.<sup>155</sup>

Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Zuge einer Finanzierung bringt einige Vorteile mit sich, die zum Teil nur indirekt damit zusammenhängen. Im Zuge der Beschäftigung mit Finanzierungsmöglichkeiten, die ESG-Aspekte berücksichtigen, wird in der Unternehmensführung ein Umdenken ausgelöst und die Geschäftsstrategie nachhaltiger und risikoärmer gestaltet. Zudem kann damit künftigen Pflichten (z. B. Auflagen oder Regulierungen), bezüglich entsprechender Finanzierung, vorweggegriffen werden. Durch entsprechende nicht finanzielle Dokumentation und Berichterstattung kann die Transparenz der gesamten Unternehmenstätigkeit erhöht werden und innerhalb der Geschäfts- sowie Wertschöpfungsprozesse wird die Identifizierung von Risiken und Kostensenkungspotenzialen erheblich verbessert.<sup>156</sup>

Unabhängig davon, ob Finanzierungsinstrumente ESG-Kriterien berücksichtigen oder nicht, wird deren Vorteilhaftigkeit von Kapitalgebern anhand eines Rendite-Risiko-Profiles bewertet. Sprich das Verhältnis von erwarteten Erträgen (z. B. Zinsen, erwartete Dividenden, Kursgewinne) zu eingegangenen Risiken (z. B. Kreditausfälle, Kursverluste) spiegelt die Attraktivität des Investments wider. Die Vorteile aus einem entsprechenden Finanzierungsinstrument ergeben sich eher aus einer verbesserten Reputation oder einem vergrößerten Investorenkreis und (zumindest bisher) nicht oder nur zu einem geringen Teil aus dem daraus resultierenden finanziellen Vorteil. Vor der Einführung und Umsetzung entsprechender Finanzierungsinstrumente sollte allerdings ein Framework erstellt werden, in welchem festgehalten wird, welche Strategie verfolgt und wie diese erreicht wird. Dazu zählen z. B. Projektbeschreibung, Abstimmung mit dem Zertifizierer, mediale Kommunikation und eine an Nachhaltigkeitsaspekte angepasste Präsentation und Dokumentation (entsprechend der Notwendigkeit für die Finanzierung). Je nach Umfang und Detaillierungsgrad des bisherigen Planungsstands sowie Vorkenntnissen, kann mit zwei bis vier Manntagen für die Vorbereitung einer entsprechenden Finanzierung gerechnet werden. Insgesamt würden sich bei einer (für KMU nicht repräsentativen) Finanzierung von 100 Mio. Euro Zusatzkosten von drei bis 5 Basispunkten ergeben.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Barthruff, Sander (2012), S. 20 f.

<sup>156</sup> Grunow, Zender (2020), S. 63.

<sup>157</sup> Grunow, Zender (2020), S. 59 ff.

Die Verringerung der Finanzierungskosten stellt für Unternehmen nicht den wichtigsten Aspekt nachhaltiger Finanzierung, unabhängig von der tatsächlichen Nutzung, dar. In Abbildung 9 ist der prozentuale Anteil der Unternehmen zu sehen, die entsprechende Wirkungen als (sehr) attraktiv wahrnehmen. Es ist klar zu erkennen, dass die positive Wirkung auf das Image, sowohl intern als auch extern, im Vordergrund steht und die Ausweitung des möglichen Investorenkreises sowie die Verringerung der Finanzierungskosten nur von 58 bzw. 46 Prozent als attraktiv wahrgenommen werden.

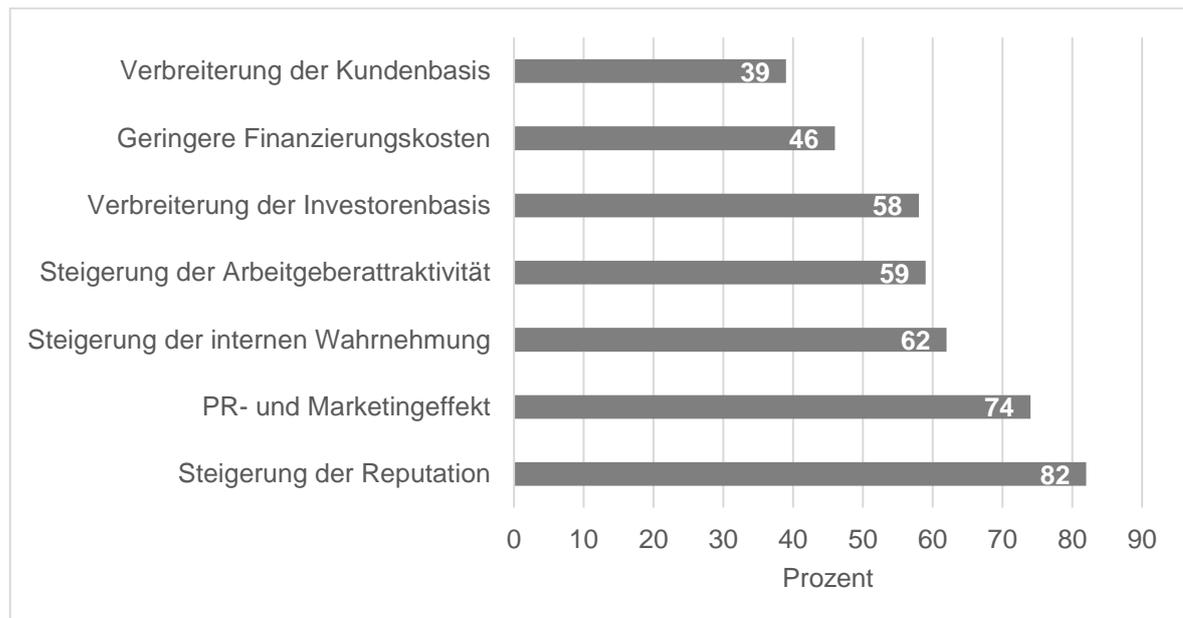


Abbildung 9: Vorteile der Nutzung nachhaltiger Finanzierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Landesbank Baden-Württemberg u. a., 2021, S. 19.

### 3 Finanzierung von KMU auf Basis der Literatur

Der Begriff Finanzierung kann im engeren und weiteren Sinne definiert werden. So kann darunter lediglich die Finanzmittelbeschaffung (enger Finanzierungs begriff) als auch die Finanzmitteldisposition (weiter Finanzierungs begriff) verstanden werden.<sup>158</sup> Im Zuge dieser Arbeit ist lediglich die Kapitalbeschaffung von Relevanz. Damit ist die Bereitstellung von finanziellen Mitteln jeglicher Art gemeint. Diese dienen sowohl der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung als auch nicht operativen Vorgängen wie z. B. Kapitalerhöhungen, Sanierungen, Fusionen, etc.<sup>159</sup> Finanzierung umfasst folglich die monetären Rechte und Pflichten aller betriebswirtschaftlichen Funktionen.<sup>160</sup>

<sup>158</sup> Becker, Peppmeier (2018), S. 125.

<sup>159</sup> Wöhe u. a. (2013), S. 2 ff.

<sup>160</sup> Breuer (2013), S. 10; Grochla (1976), S. 427.

Die Finanzierung kann grundsätzlich in Beteiligungstitel (Eigenfinanzierung) und Forderungstitel (Fremdfinanzierung) sowie Innen- und Außenfinanzierung unterschieden werden.

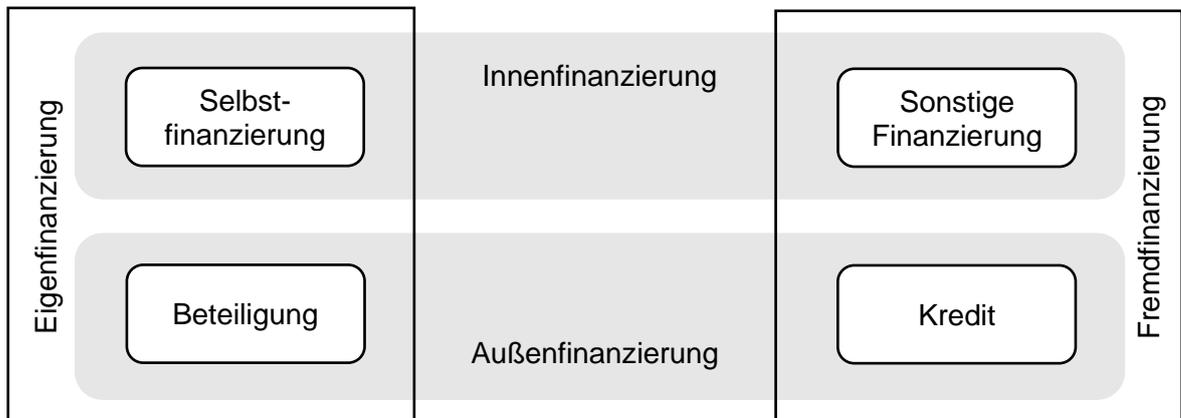


Abbildung 10: Systematische Darstellung von Finanzierungen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Becker u. a., 2015, S. 9.

Inhaber von Beteiligungstiteln werden Eigentümer bzw. Gesellschafter einer Unternehmung, wohingegen Inhaber von Forderungstiteln Gläubiger werden. Mit beiden Finanzierungsformen gehen spezifische Rechte und Pflichten einher.<sup>161</sup> Die Finanzmittelherkunft ist das Unterscheidungsmerkmal für die Innen- bzw. Außenfinanzierung. Fließen finanzielle Mittel von außen (z. B. von Banken, Investoren, etc.) zu, wird von externer bzw. Außenfinanzierung gesprochen. Werden hingegen liquide Mittel durch das Unternehmen einbehalten (z. B. nicht an Kapitalgeber ausgeschüttete Gewinne), handelt es sich um interne bzw. Innenfinanzierung. Im Zusammenhang dieser Arbeit werden sowohl Beteiligungs-, als auch Forderungstitel berücksichtigt, allerdings werden lediglich Instrumente der Außenfinanzierung beleuchtet.

Die Finanzierungsfrage dürfte als eine der schwierigsten unternehmerischen Entscheidungen gelten. Nicht zuletzt, weil die Tragweite und Folgen sehr groß sind.<sup>162</sup> Die Unternehmensfinanzierung hat Einfluss auf alle drei Faktoren des magischen Dreiecks (siehe Abbildung 2). Sie dient der Beschaffung und Disposition ausreichender Liquidität, hat Auswirkungen auf die Rentabilität (z. B. durch Effekte auf Kenngrößen wie Cashflow oder Zinsen) und steht in direktem Zusammenhang mit dem Ziel der Sicherheit.<sup>163</sup>

<sup>161</sup> Für weitere Informationen siehe Breuer (2013).

<sup>162</sup> Börner u. a. (2010), S. 227.

<sup>163</sup> Becker, Peppmeier (2018), S. 9 ff.

Die Finanzierung von KMU unterscheidet sich dabei von großen Unternehmen, z. B. aufgrund von Diversifikation, Informationstransparenz, Eigentümerstruktur oder Kapitalmarktzugang. Die entsprechende Struktur und Besonderheiten sollen im Folgenden aufgezeigt werden.

### **3.1 Aktuelle Finanzierungsstruktur von KMU**

Der Kapitalbedarf eines Unternehmens entsteht durch die zeitliche Asynchronität von Kapitalbindung und -freisetzung. Gerade in schnell wachsenden Unternehmen, wie es KMU oftmals sind, besteht dementsprechend fortlaufend ein neues Finanzierungserfordernis. Dies stellt Unternehmen während des gesamten Lebenszyklus vor eine Herausforderung.<sup>164</sup> Es zeigt sich, dass für einen großen Teil der mittelständischen Unternehmen (64 Prozent) die Finanzierung als ein für ihr Unternehmen aktuelles Thema wahrgenommen wird, was die Relevanz von Finanzierungen hervorhebt.<sup>165</sup> Nichtsdestotrotz gibt es bislang wenig empirische Forschung zum Finanzierungsverhalten bzw. zu Finanzierungsentscheidungen von KMU. Neben Aspekten wie der Branche, welche die Kombination der Finanzierungsinstrumente beeinflusst, hat auch die Größe, das Alter, die Eigentümerstruktur, der Innovationsgrad sowie die Rentabilität der betrachteten Unternehmen einen Einfluss auf deren Finanzierungsstruktur.<sup>166</sup>

Zur Finanzierungsentscheidung gibt es verschiedene theoretische Modelle. Basierend auf Gutenberg (1980) beruht der traditionelle Ansatz in der deutschen Literatur auf der Annahme, dass bei minimalen Kapitalkosten die optimale Fremdfinanzierung erreicht wird, welche Ziel des Unternehmens ist. Das Modigliani-Miller-Theorem als statischer Ansatz, geht bei friktionslosen Märkten davon aus, dass sowohl die Kapitalstruktur als auch die Dividendenpolitik eines Unternehmens keinen Einfluss auf dessen Wert haben.<sup>167</sup> Eine Weiterentwicklung stellt das Trade-Off-Modell dar. Dabei wird der Finanzierungsmix so gewählt, dass der Barwert des Tax-Shields, unter Berücksichtigung von Steuern, Konkurskosten sowie oftmals auch Agency-Kosten, maximiert wird.<sup>168</sup> Es findet also eine bewusste Entscheidung zwischen Eigen- und Fremdkapital statt. Der Verschuldungsgrad wirkt sich dabei positiv auf den Return-on-Equity aus, was als Leverage-Effekt bezeichnet wird.<sup>169</sup>

Eine weiterhin verbreitete Theorie zur Finanzierung ist das Pecking-Order-Modell. Dieses basiert auf Donaldson (1961) und wurde von Myers, Majluf (1984) modifiziert. Dabei geht

---

<sup>164</sup> Reinemann (2019), S. 169 f.

<sup>165</sup> Becker u. a. (2015), S. 43 f.

<sup>166</sup> Börner u. a. (2010), S. 227 ff.

<sup>167</sup> Miller, Modigliani (1961), S. 411 ff.; Modigliani, Miller (1958), S. 261 ff.

<sup>168</sup> Harris, Raviv (1991), S. 300 ff.; Kraus, Litzenberger (1973), S. 911 ff.

<sup>169</sup> Börner u. a. (2010), S. 230.

es um die Annahme, dass die Kosten der Finanzierung positiv mit der Schwere des asymmetrischen Informationsproblems korrelieren. Demnach präferiert ein Unternehmen die Finanzierungsquelle mit dem geringsten Aufwand bzw. Widerstand. Die Wahl zwischen interner und externer Finanzierung sowie zwischen Fremd- und Eigenkapital wird dabei von den asymmetrischen Informationen (Manager haben Wissensvorsprung gegenüber potenziellen Investoren hinsichtlich Risiken, Chancen und Werten des Unternehmens) beeinflusst. Es ergibt sich folgende priorisierte Finanzierungsreihenfolge:<sup>170</sup>

1. Innenfinanzierung (aus dem betrieblichen Cashflow).
2. Außenfinanzierung – Fremdkapital.
3. Außenfinanzierung – Eigenkapital.

Eine Zielgröße, wie beispielsweise den Verschuldungsgrad (Leverage-Effekt) gibt es hierbei nicht.<sup>171</sup> Auch KMU verfolgen u. U. nicht das Ziel, die optimale Finanzierungsstruktur zu erreichen.<sup>172</sup>

Die konkreten Gründe für die spezifische Struktur von KMU genutzter Finanzierungsinstrumente, welche sich von einer Struktur, die sich bei vollkommenen Informationen ergeben würde, unterscheidet, sind vielfältig und sollen im Folgenden beschrieben werden.<sup>173</sup>

Grundsätzlich besteht das deutsche Finanzierungsmodell historisch gesehen vor allem aus zwei Formen. Zum einen wird Eigenkapital durch die Einbehaltung von Gewinnen (Innenfinanzierung) aufgebaut. Zum anderen wird Fremdkapital meist in Form von Krediten über die (Haus-)Bank der Unternehmen beschafft.<sup>174</sup> Dabei sind die Unternehmen aber nicht autonom in der Entscheidung ihrer Finanzierung, sondern vor allem vom Angebot der Finanzintermediäre abhängig.<sup>175</sup>

In Deutschland konnten KMU<sup>176</sup> ihre Eigenkapitalquote in den letzten Jahren, auf zuletzt (2018) ca. 29,2 Prozent, steigern. Trotz des Anstiegs und damit der Annäherung an Großunternehmen<sup>177</sup> weisen KMU immer noch eine um über 8 Prozent geringere Eigenkapitalquote aus als Großunternehmen. Dabei zeigt sich, dass auch innerhalb von KMU die Eigenkapitalquote mit der Größe des Unternehmens positiv korreliert.<sup>178</sup> Dies überschneidet sich zum Teil auch mit der Erkenntnis, dass Kapitalgesellschaften (zum größten Teil

---

<sup>170</sup> Myers, Majluf (1984), S. 189 ff.; Donaldson (1961), S. 67 ff.

<sup>171</sup> Becker u. a. (2015), S. 14.

<sup>172</sup> Adair, Adaskou (2015), S. 3.

<sup>173</sup> Reinemann (2019), S. 170 f.; Börner u. a. (2010), S. 247.

<sup>174</sup> Schäfer, Eckert (2011), S. 102.

<sup>175</sup> Börner u. a. (2010), S. 248.

<sup>176</sup> Definition KMU der Deutschen Bundesbank: Unternehmen mit Umsätzen unter 50 Mio. Euro.

<sup>177</sup> Definition Großunternehmen der Deutschen Bundesbank: Unternehmen mit Umsätzen über 50 Mio. Euro.

<sup>178</sup> Deutsche Bundesbank (2020), S. 113 ff.

GmbHs) weniger externe Fremdfinanzierung und mehr Innenfinanzierung nutzen. Die Begründung liegt in der steuerlichen Behandlung der Gewinnthesaurierung von Personengesellschaften. Im Vergleich zu Kapitalgesellschaften unterliegen diese einer ungünstigen steuerlichen Berücksichtigung, was in Deutschland oftmals als Erklärung für die geringe Eigenkapitalausstattung von KMU angeführt wird. Auch Unternehmen mit einer guten Ertragskraft, also hoher Umsatzrendite, nutzen seltener externe Fremdfinanzierung. Sie verwenden folglich die Gewinnthesaurierung zur Finanzierung. Allerdings wären genau diese Unternehmen sehr gut geeignet, den Leverage-Effekt zu nutzen, sprich die Fremdkapitalquote zu erhöhen und damit den Return-on-Equity zu erhöhen. Daraus lässt sich ein Verhalten nach der Pecking-Order-Theorie, aufgrund entsprechender Informationsasymmetrien, ableiten. Unternehmen mit der Möglichkeit zur Innenfinanzierung nutzen diese, wohingegen ertragsschwächere Unternehmen auf die Außenfinanzierung, primär mit Fremdkapital, zurückgreifen.<sup>179</sup>

Abbildung 11 zeigt die Finanzierungsquellen mittelständischer Unternehmen in Deutschland im Zuge einer Investitionsfinanzierung. Dort gab 2019 die Hälfte der Unternehmen an, sich mit Eigenmitteln zu finanzieren. 36 Prozent griffen auf Bankkredite zurück, was einen Anstieg im Vergleich zu den Vorjahren bedeutete. Einen deutlichen Rückgang gab es im Bereich der Fördermittel von 15 auf 8 Prozent. Sonstige Finanzierungsquellen lagen konstant bei ca. 6 Prozent. Insgesamt zeigt sich bei KMU, dass die Bedeutung von Bankdarlehen in der Fremdkapitalfinanzierung mit der Unternehmensgröße negativ korreliert. Kleine Unternehmen nehmen also eher Bankdarlehen in Anspruch. Insgesamt machen in KMU Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten etwa 27 Prozent der Gesamtverbindlichkeiten (Median) aus.<sup>180</sup>

---

<sup>179</sup> Börner u. a. (2010), S. 244 ff.

<sup>180</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015).

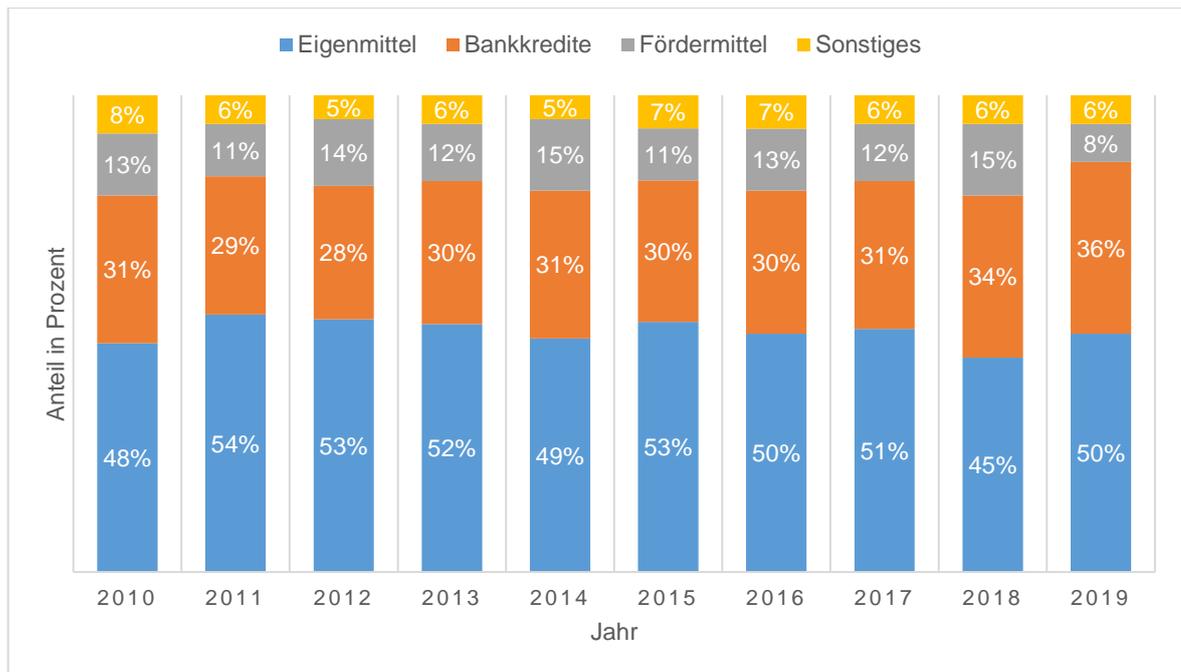


Abbildung 11: Finanzierungsquellen Investitionsfinanzierung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KfW Bankengruppe, 2020, S. 12.

KMU haben oftmals eingeschränkten Zugang zum organisierten Kapitalmarkt. Dies liegt an der entsprechenden Rechtsform. So sind insbesondere Einzelunternehmen, offene Handelsgesellschaften, Kommanditgesellschaften und GmbHs davon betroffen. Dabei machen Einzelunternehmen und Personengesellschaften bereits 73,2 Prozent der KMU in Deutschland aus. Darüber hinaus entfallen ca. 20,9 Prozent auf Kapitalgesellschaften, wovon in Deutschland wiederum ca. 89 Prozent GmbHs sind. Damit sind mindestens 91,8 Prozent der deutschen KMU (Rechtsformen wie die eingetragene Genossenschaft oder stille Gesellschaft noch nicht berücksichtigt), im Gegensatz zu emissionsfähigen Unternehmen, vom Kapitalmarkt ausgeschlossen. Aus diesem Grund sind die möglichen Finanzierungsinstrumente häufig eingeschränkt.<sup>181</sup> Für Unternehmen, die rechtlich die Möglichkeit haben, sich am Kapitalmarkt zu refinanzieren, spielen häufig Mindestvolumina und die erweiterten Publizitätspflichten sowie hohe Kosten für die Emissionsberatung eine entscheidende Rolle, die gegen eine Kapitalmarktfinanzierung spricht.<sup>182</sup> Somit fehlt den Unternehmen dadurch auch die Bewertungsfunktion des Kapitalmarkts.<sup>183</sup>

Im Durchschnitt weisen KMU höhere Ausfallrisiken als vergleichbare größere Unternehmen auf. Dies liegt an einer geringeren Diversifikation, sowohl im Produktbereich als auch aufgrund geringerer Abnehmer- und Zuliefererzahlen. Die Beschaffung für die Finanzierung

<sup>181</sup> Kornblum (2016), S. 691 ff.; Kaschny u. a. (2015), S. 109; Institut für Mittelstandsforschung (o.J.), S. 1.

<sup>182</sup> Schackmann-Fallis, Schulz (2015), S. 220.

<sup>183</sup> Börner u. a. (2010), S. 229.

notwendiger Informationen ist mit Transaktionskosten verbunden. Da diese, aufgrund ihrer Unabhängigkeit vom Finanzierungsvolumen, einen Fixkostencharakter aufweisen, spielen sie für KMU aufgrund der geringeren Finanzierungsvolumina eine große Rolle. Das hat zur Folge, dass KMU oftmals eine geringere Transparenz aufweisen und somit, unter der Annahme unvollkommener Märkte, erhöhte Informationsasymmetrien vorliegen, die das Risiko für den Kapitalgeber entsprechend erhöhen.<sup>184</sup>

Für die Eigenkapitalgeber stellt das eingegangene Risiko im Zuge einer Finanzierung einen besonders zu berücksichtigenden Parameter dar. Grund ist, dass sie im Vergleich zu Aktionären börsennotierter Unternehmen deutlich schlechter diversifiziert sind. Oftmals ist deren gesamtes Vermögen im Unternehmen investiert. Entsprechend sensibel sind sie in Bezug auf entsprechende Risiken.<sup>185</sup>

Neben den genannten Aspekten wird die Finanzierungsentscheidung insbesondere bei KMU vom Streben nach Unabhängigkeit und Flexibilität beeinflusst. So sollen externe Kapitalgeber keinen Einfluss auf das Unternehmen nehmen können. Dies zeigt sich vor allem bei kleinen Unternehmen, bei denen der Eigentümer persönlich haftet und dementsprechend eine finanzielle Sicherheit haben möchte.<sup>186</sup> Zudem ist in Deutschland zu erkennen, dass vor allem ältere, wenig innovative und renditeschwache Unternehmen stärker auf externe Fremdfinanzierungen zurückgreifen als ihre jeweiligen Pendants.<sup>187</sup>

Aus Sicht der Unternehmen hat sich der Zugang zu Bankkrediten aufgrund der Finanzkrise sowie der Regelungen zu Basel II und Basel III verschlechtert. So ist im Jahr 2019 bei ca. 38 Prozent der mittelständischen Unternehmen mindestens eine Kreditverhandlung mit Banken gescheitert. Zwölf Prozent gaben sogar an, dass alle Verhandlungen mit Banken gescheitert sind und es zu keinem Kreditangebot kam. KMU mit einer geringen Anzahl von Beschäftigten sind dabei überproportional betroffen.<sup>188</sup> Zudem wurde das Vertrauen in Banken und damit auch in Finanzierungen, welche von diesen abhängig sind, gestört. Des Weiteren bemängelten Unternehmen seit der Finanzkrise, dass die Kreditbewilligung durch Banken lange dauert, höhere Kreditsicherheiten verlangt werden und deutlich höhere Risikoaufschläge als vor der Krise berücksichtigt werden. Wenn Finanzierungsalternativen bisher auch nur von knapp einem Drittel der mittelständischen Unternehmen geprüft wurden, hat dies dennoch zur Folge, dass gerade auch mittlere Unternehmen weg von traditionellen

---

<sup>184</sup> Reinemann (2019), S. 170 f.

<sup>185</sup> Börner u. a. (2010), S. 229.

<sup>186</sup> Becker u. a. (2015), S. 81.

<sup>187</sup> Börner u. a. (2010), S. 247.

<sup>188</sup> KfW Bankengruppe (2020), S. 15.

Finanzierungen über die Hausbank, hin zu alternativen Finanzierungsformen, wie z. B. Anleihen, gehen.<sup>189</sup>

### 3.2 Möglichkeiten von Green Finance

Um die Klimaziele der Vereinten Nationen (Treibhausgasemissionen im Vergleich zu 1990 bis 2012 bzw. 2020 um fünf Prozent senken), des Pariser Klimaabkommens (durch Treibhausgase verursachte Erderwärmung auf deutlich unter 2,0 °C bzw. möglichst auf 1,5 °C begrenzen) sowie der EU (Treibhausgase bis 2030 um mindestens 40 Prozent verringern) erreichen zu können, reichen Investitionen der öffentlichen Hand nicht aus. Vielmehr bedarf es Finanzströmen, die in Investitionen und Maßnahmen gelenkt werden, welche zur Erreichung der Ziele beitragen.<sup>190</sup> In den regulatorischen Anforderungen von Banken finden entsprechende Maßnahmen bisher keine Anwendung.<sup>191</sup>

In diesem Zusammenhang wird unter Green Finance nicht nur der ökologische Aspekt verstanden, sondern nachhaltiges Wirtschaften im weiteren Sinne, womit alle ESG-Aspekte gemeint sind.<sup>192</sup> Bereits heute gibt es verschiedene Möglichkeiten bzw. verschiedene Produkte, mit denen ESG-Kriterien in die Finanzierung von KMU eingebunden werden können. Dabei zeigt sich im Moment, dass ein deutlicher Nachfrageüberhang durch Investoren besteht.<sup>193</sup> Jedoch geben 81 Prozent der Unternehmen an, dass nachhaltige Finanzierung bereits heute ein Thema ist, an dem kein Unternehmen vorbeikommt oder dass dies für Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt.<sup>194</sup>

Größere Unternehmen sind hier bereits deutlich weiter und entsprechende Produkte zumindest zu einem gewissen Teil bereits verbreitet. Dies bedeutet allerdings auch, dass für KMU keine neuen, innovativen Ideen gebraucht werden, sondern bestehende Instrumente genutzt und auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen angepasst werden können. Dabei lag der Fokus bisher vor allem auf dem Umwelt-Aspekt, was oftmals als Green Finance bezeichnet wird. Im Jahr 2007 wurde erstmals eine Anleihe der Europäischen Investitionsbank gezeichnet, die ausschließlich zur Finanzierung umweltfreundlicher Investitionen genutzt wurde.<sup>195</sup> 68 Prozent der Unternehmen geben an, sich bereits mit nachhaltiger Finanzierung beschäftigt zu haben und 13 Prozent haben dies auf ihrer Agenda. Jedoch ist

---

<sup>189</sup> Becker u. a. (2015), S. 44; Schröder et al. (2015), pp. 18 ff.; Schäfer, Eckert (2011), S. 102 ff.

<sup>190</sup> European Parliament (2018), S. 2; United Nations (2015), S. 3; United Nations (1998), S. 3.

<sup>191</sup> Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2010), S. 1.

<sup>192</sup> Grunow, Zender (2020), S. 16.

<sup>193</sup> Grunow, Zender (2020), S. 43; Lüdke (2020).

<sup>194</sup> Landesbank Baden-Württemberg u. a. (2021), S. 18 f.

<sup>195</sup> Europäische Investitionsbank (o.J.).

nach aktuellem Stand mehr Fachwissen in den Unternehmen notwendig. So haben 49 Prozent gar keine oder nur geringe Kenntnisse über die Möglichkeiten nachhaltiger Finanzierung.<sup>196</sup> KMU dürften dabei noch einmal deutlich schlechter abschneiden.

Es kann grundsätzlich zwischen der Finanzierung einzelner Projekte, die isoliert betrachtet entsprechende ESG-Kriterien erfüllen und der Finanzierung eines gesamten nachhaltigen Geschäftsmodells unterschieden werden. Bei der Finanzierung von Projekten werden Maßstäbe wie Projektqualität, -struktur, -management, -transparenz und -validierung mit Bezug auf ESG-Aspekte herangezogen. Diese orientieren sich jedoch meist noch ausschließlich an Umweltkriterien und selten an sozialen oder Governance-Standards. Die ESG-Gesamtleistung eines Unternehmens kann mit Hilfe eines Ratings dargestellt werden. Hierfür gibt es spezielle Agenturen, die eine individuelle Bewertung des Unternehmens vornehmen. Die Systematik der verschiedenen Agenturen ist dabei sehr ähnlich. Sie unterscheidet sich hauptsächlich in der Gewichtung der verschiedenen Aspekte. Aufgrund der fehlenden Zulassung durch die Regulierungsbehörden, wie dies bei klassischen Credit Ratings der Fall ist, fehlt bei Green-Finance-Zertifizierungen der allgemeingültige und formelle Maßstab und bleibt somit eine freiwillige Maßnahme.<sup>197</sup>

Der Green-Finance-Anteil entfällt bisher zu 25 Prozent auf klassische Banken und andere Finanzdienstleister sowie zu 23 Prozent auf Förder- und Entwicklungsbanken. Staaten, Gebietskörperschaften und staatliche Einrichtungen machen etwa 20 Prozent aus, gefolgt von Versorgungsunternehmen mit 15 Prozent. Industrieunternehmen machen bisher lediglich sieben Prozent aus, diese nehmen jedoch überproportional zu.<sup>198</sup>

Im Folgenden sollen Finanzierungsinstrumente vorgestellt werden, bei denen ESG-Aspekte berücksichtigt werden (können) und bei denen im Grundsatz auch eine Verwendung in KMU möglich ist. Dabei soll aufgezeigt werden, welche Bedingungen und Restriktionen entsprechende Instrumente haben sowie Vor- und Nachteile dargelegt werden.

### **3.2.1 Eigenkapital**

27 Prozent der Anleger gaben in einer Umfrage an, dass die nicht-finanzielle Performance häufig eine entscheidende Rolle bei deren Anlageentscheidungen spielt.<sup>199</sup> Im Grundsatz können daher häufig auch ESG-Kriterien bei der Eigenkapital-Finanzierung relevant sein.

---

<sup>196</sup> Landesbank Baden-Württemberg u. a. (2021), S. 13 ff.

<sup>197</sup> Grunow, Zender (2020), S. 19 f.

<sup>198</sup> Grunow, Zender (2020), S. 53 f.

<sup>199</sup> EYGM Limited (2017), S. 23.

Grünes Eigenkapital kommt lediglich dann in Frage, wenn das Nachhaltigkeitsniveau der Geschäftstätigkeit bzw. des Geschäftsmodells ein sehr hohes Niveau erreicht hat. Darüber hinaus wäre dies am ehesten bei einer Finanzierung über den Kapitalmarkt denkbar, um entsprechend den Investorenkreis zu vergrößern. Des Weiteren zeigt sich, dass Aktienkurse von Unternehmen, die nachhaltig agieren, deutlich bessere Entwicklungen aufzeigen.<sup>200</sup> Daneben gibt es spezielle Indizes (z. B. Dow Jones Sustainability Index oder FTSE4Good Index), die Unternehmen anhand von ESG-Kriterien auswählen bzw. aufnehmen.<sup>201</sup> Dies ist allerdings für KMU so gut wie nie relevant, da diese, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, meist vom Kapitalmarkt ausgeschlossen sind.

### 3.2.2 Fremdkapital

Aufgrund steigender Kunden- und Marktnachfrage sowie regulatorischer Anpassungen gewinnen in Kreditinstituten nachhaltige Finanzinstrumente zunehmend an Bedeutung. Das hat zur Folge, dass auch die Nachhaltigkeitsinvestitionen in Unternehmen und das Angebot an entsprechenden Produkten steigen.<sup>202</sup> Spätestens seit Basel III war eine Integration von Reputationsrisiken in das Risikomanagement für Banken unumgänglich. Die Bedeutung der Reputation geht für Banken jedoch über die regulatorischen Anforderungen hinaus. Durch den zunehmenden Fokus der Gesellschaft auf Nachhaltigkeitskriterien wird für Banken die Abwehr von Reputationsschäden, die in Zusammenhang mit deren Funktion als Kreditgeber stehen, immer wichtiger.<sup>203</sup> Bereits 2012 hatten 72 Prozent der Kreditinstitute Reputationsrisiken explizit im Kreditgeschäft berücksichtigt, weitere elf Prozent planten dies zu tun.<sup>204</sup> Darüber hinaus zeigt sich die Relevanz von Nachhaltigkeitskriterien für Banken in der Vorhersage der Kreditausfallwahrscheinlichkeit. So kann die Genauigkeit der Vorhersage, bei der Einbeziehung von ESG-Kriterien in die Bonitätsprüfung, um 22,7 Prozent erhöht werden.<sup>205</sup> Zudem wirkt sich die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien positiv auf die Bonität und damit die Beurteilung des Kreditnehmers aus.<sup>206</sup> Zum Teil zeigt sich das auch in der externen Finanzierung von Unternehmen. So geben 41,1 Prozent an, dass die Aufnahme von externem Fremdkapital durch ein positives Nachhaltigkeitsrating konkret erleichtert wird.<sup>207</sup>

---

<sup>200</sup> Grunow, Zender (2020), S. 11 ff.

<sup>201</sup> FTSE Russell (o.J.); S&P Global (o.J.).

<sup>202</sup> Philipps u. a. (2012), S. 6.

<sup>203</sup> Löbbert (2014), S. 264 f.

<sup>204</sup> KPMG (2012), S. 19.

<sup>205</sup> Weber u. a. (2010), 47.

<sup>206</sup> Löbbert (2014), S. 266.

<sup>207</sup> Oekom research AG (2013), S. 32.

### 3.2.2.1 Bankdarlehen

Sowohl in der Projektfinanzierung als auch in der allgemeinen Unternehmensfinanzierung wird in der Regel ein Kreditinstitut, soweit die Mittel nicht unmittelbar durch Investoren aufgenommen werden, als Finanzierungspartner eingeschaltet.<sup>208</sup> Dies ist vor allem bei KMU relevant, da diesen die Möglichkeit der Kapitalmarktfinanzierung meist nicht zur Verfügung steht.<sup>209</sup> Die Möglichkeit der direkten Finanzierung, die die Theorie bei vollkommenen Kapitalmärkten vorsieht, besteht also insbesondere bei KMU nicht, was vor allem an Informationsasymmetrien liegt. KMU sind meist nicht in der Lage, alle relevanten Informationen ungehindert zur Verfügung zu stellen.<sup>210</sup> Die Problematik wird bei Finanzierungen, die ESG-Aspekte berücksichtigen sollen, noch verschärft. Unabhängig davon erwarten etwa 73 Prozent der Experten, dass die kreditorientierten Strukturen im Kern auch in Zukunft erhalten bleiben.<sup>211</sup>

Banken berücksichtigen zunehmend Nachhaltigkeitskriterien in deren Bonitätsprüfung bei der Kreditvergabe, was nicht zuletzt an der Entwicklung am Kapitalmarkt liegt. Dabei sind nicht allein die erhöhten Anforderungen an das Reputationsmanagement der Banken ausschlaggebend, sondern die mittlerweile verbreitete Meinung, dass Risiken durch eine gute Nachhaltigkeitsperformance minimiert werden und sich das Geschäftsergebnis verbessert.<sup>212</sup> Die systematische Einpreisung von ESG-Kriterien, z. B. über nicht-finanzbezogene Kennzahlen, ist dabei bisher noch keine gängige Praxis und wird nur bedingt oder gar nicht in der Entscheidung über die Kreditvergabe miteinbezogen. Allerdings wird erwartet, dass dies in Zukunft, auch bei KMU, der Fall sein wird. Im Grundsatz basiert der Preismechanismus eines solchen Kredits auf der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens (im Gegensatz zur sonst im Vordergrund stehenden Bonität). Dafür werden in den Kreditverträgen konkrete Kriterien, wie z. B. die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen, formuliert. Die Kreditmarge wird dann entsprechend der Erreichung der formulierten Kriterien angepasst. Es findet meist eine Verknüpfung von Bonitäts- und Nachhaltigkeits-Margengittern statt, um als Kreditinstitut den Gläubigerschutz wahren zu können. Eine weitere Möglichkeit ist die Kopplung der Kondition an ein Nachhaltigkeitsrating einer externen Agentur. Verbessert sich das Rating, verringert sie die Kreditmarge um einige Basispunkte. So soll ein entsprechender Anreiz zur Verbesserung geschaffen werden. Im Gegensatz zu Instrumenten wie grünen Anleihen ist es hier allerdings nicht möglich, neue Investoren zu gewinnen, die u. U. auf der Suche nach Finanzierungsinstrumenten mit berücksichtigten ESG-Aspekten sind. Es wird

---

<sup>208</sup> Grunow, Zender (2020), S. 21.

<sup>209</sup> Kaschny u. a. (2015), S. 109.

<sup>210</sup> Gischer (2015), S. 27 f.

<sup>211</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015), S. 59.

<sup>212</sup> Löbbert (2014), S. 263.

also die gleiche Gruppe von Kreditgebern angesprochen, wie bei einer konventionellen Finanzierung.<sup>213</sup> Es zeigt sich, dass bisher große Unternehmen bzw. große Finanzierungsvolumina, deutlich detaillierter und tiefer auf ESG-Kriterien geprüft werden, als das bei KMU der Fall ist.<sup>214</sup>

Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien durch Banken erfolgt nicht für alle Aspekte in gleichem Umfang. So kann davon ausgegangen werden, dass ein Großteil der Banken interne Richtlinien für die Finanzierung der Rüstungsindustrie oder erneuerbarer Energien hat. Andere Aspekte sind wiederum bankintern nicht geregelt. Jedoch kann angenommen werden, dass sich je nach Anforderungen der Stakeholder und der öffentlichen Meinung, die zu berücksichtigenden Kriterien schnell ändern können. Basis bilden in Kreditinstituten Richtlinien mit entsprechenden Checklisten (z. B. für Sektoren oder Länder). Der eigentlichen Bewertung können persönliche Kundengespräche, Ratings, Nachhaltigkeitsberichte, Bilanzen gemäß der Global Reporting Initiative oder Bewertungen des Carbon Disclosure Projects (CDP) vorangehen.<sup>215</sup>

### **3.2.2.2 Fördermittel**

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) ist eine der führenden Förderbanken der Welt. Im Auftrag von Bund und Ländern (Deutschland) setzt sie sich weltweit für die Verbesserung von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Lebensbedingungen ein. Im Jahr 2020 flossen etwa 45 Mrd. Euro in Klima- und Umweltschutzmaßnahmen. Sie handelt im Sinne der Agenda 2030 der Vereinten Nationen und trägt somit zur Erreichung der 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung bei.<sup>216</sup> Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Förderung von KMU.<sup>217</sup> Gerade kleine Unternehmen, welche bei der Kreditvergabe oftmals benachteiligt sind und schlechteren Zugang zu Kapital haben, sollen zinsgünstige Kredite erhalten.<sup>218</sup>

Etwa 40 Prozent des Zusagevolumens der KfW entfällt auf Umwelt- und Klimaschutzförderung, welche sich in die folgenden drei Bausteine unterteilt:<sup>219</sup>

- **KfW-Energieeffizienzprogramm**

Ersatz- und Neuinvestitionen von z. B. Produktionsanlagen oder Gebäuden, die wesentliche Energiespareffekte erzielen.

---

<sup>213</sup> Grunow, Zender (2020), S. 49 ff.

<sup>214</sup> Philipps u. a. (2012), S. 5 ff.

<sup>215</sup> Löbbert (2014), S. 268 f.

<sup>216</sup> KfW Bankengruppe (2021), S. 2; United Nations (2021).

<sup>217</sup> KfW Bankengruppe (2021), S. 2.

<sup>218</sup> Schröder (2015), S. 373.

<sup>219</sup> Schröder (2015), S. 380 f.; KfW (o.J.).

- **KfW-Programm Erneuerbare Energien**

Investitionen in die Stromerzeugung aus regenerativen Energien (z. B. Sonne, Wind und Biomasse).

- **KfW-Umweltprogramm**

Allgemeine Umweltfinanzierung für Maßnahmen und Investitionen, die die Entstehung von Umweltbelastungen vermeiden sollen (z. B. Maßnahmen zu Lärmschutz, Abfallvermeidung oder Anschaffung von emissionsarmen Fahrzeugen).

Zudem wird über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle das Programm „Energieberatung Mittelstand“ angeboten, über welches qualifizierte Energieberatungen in KMU bezuschusst werden.<sup>220</sup>

In der Regel werden die Maßnahmen mit Krediten bis zu einer Höhe von 25 Mio. Euro begleitet und zum Teil zusätzlich durch Tilgungszuschüsse gefördert. Die Konditionen liegen dabei unter denen der allgemeinen Unternehmensfinanzierung, um entsprechende Finanzierungshemmnisse abzubauen und Anreize zu schaffen.<sup>221</sup> Der restliche Markt nachhaltiger Finanzprodukte wird geprägt durch die Konditionen von öffentlichen Kredit- und Förderinstituten bzw. passt sich entsprechend daran.<sup>222</sup>

Es ist allerdings zu sehen, dass der Fokus bisher ausschließlich auf Umweltthemen liegt. Kriterien im Bereich *Social* und *Governance* werden bislang von der KfW nicht berücksichtigt.

### **3.2.2.3 ESG-Linked-Loan**

Bis dato wird bei Krediten mit einer Nachhaltigkeitskomponente vor allem der Umweltaspekt berücksichtigt. Der Spezialchemie-Konzern Lanxess zeigt im Jahr 2019 allerdings, dass sich bei Finanzierungen auch Sozialfaktoren einbinden lassen. So sind die Konditionen der über eine Milliarde Euro umfassenden Kreditlinie nicht nur an die Reduktion der Treibhausgase gebunden, sondern ebenso an die Steigerung des Frauenanteils in der oberen Managementebene.<sup>223</sup> Vor allem Großkonzerne entscheiden sich bei anstehenden Finanzierungen immer häufiger für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskomponenten.<sup>224</sup> Allerdings ist der finanzielle Aspekt für KMU eher zu vernachlässigen. Durch die Berücksichtigung von ESG-Kriterien sind Schwankungen in den Kreditzinsen von bis zu fünf Basispunkten möglich.<sup>225</sup> Bei einem durchschnittlichen Kreditvolumen im Mittelstand in Höhe von

---

<sup>220</sup> Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (o.J.).

<sup>221</sup> KfW (2021).

<sup>222</sup> Philipps u. a. (2012), S. 6.

<sup>223</sup> LANXESS (2019), S. 1.

<sup>224</sup> Paulus (2019), S. 5.

<sup>225</sup> Dentz (2021), S. 14.

288.000 Euro würde dies eine Zinersparnis von 144 Euro im ersten Jahr bedeuten.<sup>226</sup> Bei großen Finanzierungen würden sich die Ersparnisse und die in Kapitel 3.2 aufgezeigten Mehrkosten egalalisieren. Bei kleineren Volumina wird diese Rechnung im Hinblick auf die Finanzierungskosten nicht aufgehen.

#### **3.2.2.4 ESG-Linked-Schuldschein**

Der deutsche Windkraftanlagenbauer Nordex platzierte 2016 zusammen mit einem Bankkonsortium den ersten „Green Schuldschein“. Die daraus generierten finanziellen Mittel dürfen ausschließlich für Zwecke verwendet werden, die sich positiv auf Klima- und Umweltschutz auswirken. Damit können viele Investoren angesprochen werden, deren Investments sich an Umwelt- und sozialen Standards orientieren. Es zeigte sich, dass eine entsprechend hohe Nachfrage nach solchen Produkten besteht, weshalb Nordex mehr als das Doppelte seines angestrebten Schuldschein-Volumens vergeben konnte.<sup>227</sup>

Schuldscheine sind im Allgemeinen Darlehen ohne Börsenzulassung, bei denen die Rechte in einem nicht frei veräußerbaren Wertpapier verbrieft sind. Die Laufzeit beträgt meist zwischen vier und zehn Jahren.<sup>228</sup> Schuldscheindarlehen wurden in der Vergangenheit oftmals von großen Unternehmen als Finanzierungsalternative genutzt, dabei sind die Vorteile im Vergleich zu anderen Unternehmensfinanzierungen gerade auch für den Mittelstand interessant: Es ist kein Rating erforderlich, keine Sicherheitenstellung notwendig, es gibt keine Prospektpflicht sowie ein zügiges und kostengünstiges Begebungsverfahren. Zudem kann ein breiteres Spektrum an Investoren angesprochen werden, wobei Schuldscheine bisher hauptsächlich von Banken und Sparkassen gezeichnet werden. Die Transaktion kann als Vorbereitung auf eine tatsächliche Kapitalmarktpräsenz gesehen werden. Allerdings dürfte ein Mindestfinanzierungsvolumen von ca. 20 Mio. Euro den Rahmen vieler KMU bereits übersteigen.<sup>229</sup>

#### **3.2.2.5 Sonstiges**

Es gibt auch weitere, wenig verbreitete und noch eher neuartige Finanzierungsmöglichkeiten, die ESG-Kriterien berücksichtigen. Von diesen sollen im Folgenden zwei beispielhaft vorgestellt werden.

---

<sup>226</sup> KfW Bankengruppe (2018), S. 11.

<sup>227</sup> Bond Guide (2016); Nordex SE (2016).

<sup>228</sup> Vahs, Schäfer-Kunz (2012), S. 529; Beike, Schlütz (2010), S. 354.

<sup>229</sup> Grunow, Zender (2020), S. 48 f.; Grunow, Zender (2018), S. 39 f.

## **Sustainable-Supply-Chain-Finance (SSCF)**

SSCF beschreibt eine spezielle Form des Supply-Chain-Finance (SCF). Beim SCF geht es um die Frage, welcher Akteur innerhalb einer Lieferkette was und wie finanziert. Es stellt also eine Schnittstelle zwischen dem Supply-Chain-Management und der Finanzierung dar. Dabei geht es vor allem um die Optimierung des Working Capitals bzw. der Finanzstrukturen und -flüsse, mit dem Ziel der Rentabilitätsmaximierung bei gleichzeitiger Interessensberücksichtigung von Kunden und Lieferanten. Sowohl der Kreditoren-, Debitoren als auch Bestandsbereich kann mit entsprechenden Finanzierungslösungen optimiert werden.<sup>230</sup> Bei SSCF wird die entsprechende Finanzierungsbedingung an die Nachhaltigkeit des entsprechenden Akteurs gekoppelt. Zum einen hat ein Unternehmen damit die Möglichkeit, für Dritte, wie z. B. meine Lieferanten, Anreize zu schaffen, dass diese ESG-Kriterien berücksichtigen und dafür beispielsweise im Zuge eines Reverse Factoring die Rechnung über einen externen Finanzdienstleister früher bezahlt bekommen. Damit hat das Unternehmen die Möglichkeit, seine Lieferkette hinsichtlich ESG-Kriterien durch finanzielle Anreize zu optimieren und damit gleichzeitig Reputations- oder Haftungsrisiken zu minimieren. Auf der anderen Seite kann das betrachtete KMU auch selbst Lieferant sein. Wendet der Abnehmer nun selbst SSCF an, hat der Lieferant bei Berücksichtigung von ESG-Kriterien die Möglichkeit entsprechender Finanzierungsvorteile.<sup>231</sup>

## **Klimaneutrales Leasing**

Über ein klimaneutrales Leasing ist es möglich, Umweltaspekte auch im Leasing zu berücksichtigen. Dafür werden die Auswirkungen des geleasten Anlageguts auf die Umwelt mit Hilfe von Projekten (z. B. Klimaschutzprojekte) kompensiert. So ist beispielsweise ein CO<sub>2</sub>-Ausgleich denkbar. Dies wird aus der Leasingrate finanziert. Das hat zur Folge, dass mit diesem Instrument im Zuge einer ESG-Berücksichtigung primär die Kosten nicht sinken, sondern steigen, da die Leasingrate teurer wird. Jedoch kann damit ein Teil zur ESG-gerechten Finanzierung und CO<sub>2</sub>-Neutralität der Unternehmen beigetragen werden.<sup>232</sup>

---

<sup>230</sup> Wetzel u. a. (2020), S. 12 ff.

<sup>231</sup> Jia u. a. (2020).

<sup>232</sup> Dentz (2020); SüdLeasing (o.J.).

## **4 Untersuchung der Auswirkung der Implementierung von ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU**

### **4.1 Zielsetzung und methodische Vorgehensweise**

Im Zuge dieser Arbeit wurde sowohl eine quantitative Untersuchung als auch qualitative Forschung durchgeführt. Hierbei wurde auf die Methodik „Mixed Methods“ zurückgegriffen. Ziel ist es, mit Hilfe des Vertiefungsmodells die Ergebnisse der quantitativen Studie einer größeren Stichprobe durch eine qualitative Untersuchung mit ausgewählten Experten zu vertiefen und zu interpretieren.<sup>233</sup>

#### **4.1.1 Quantitative Untersuchung**

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der quantitativen Untersuchung, welche im Zuge dieser Master-Thesis durchgeführt wurde, erläutert. Darüber hinaus wird mit Hilfe der deskriptiven Statistik ein Überblick über die Befragten gegeben und die erhobenen Daten entsprechend zusammengefasst.

##### **4.1.1.1 Forschungsdesign**

Das methodische Vorgehen findet in Anlehnung an das Ablaufmodell von Hug, Poscheschnik (2020) statt, welches in Abbildung 12 dargestellt ist.

---

<sup>233</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 112 f.

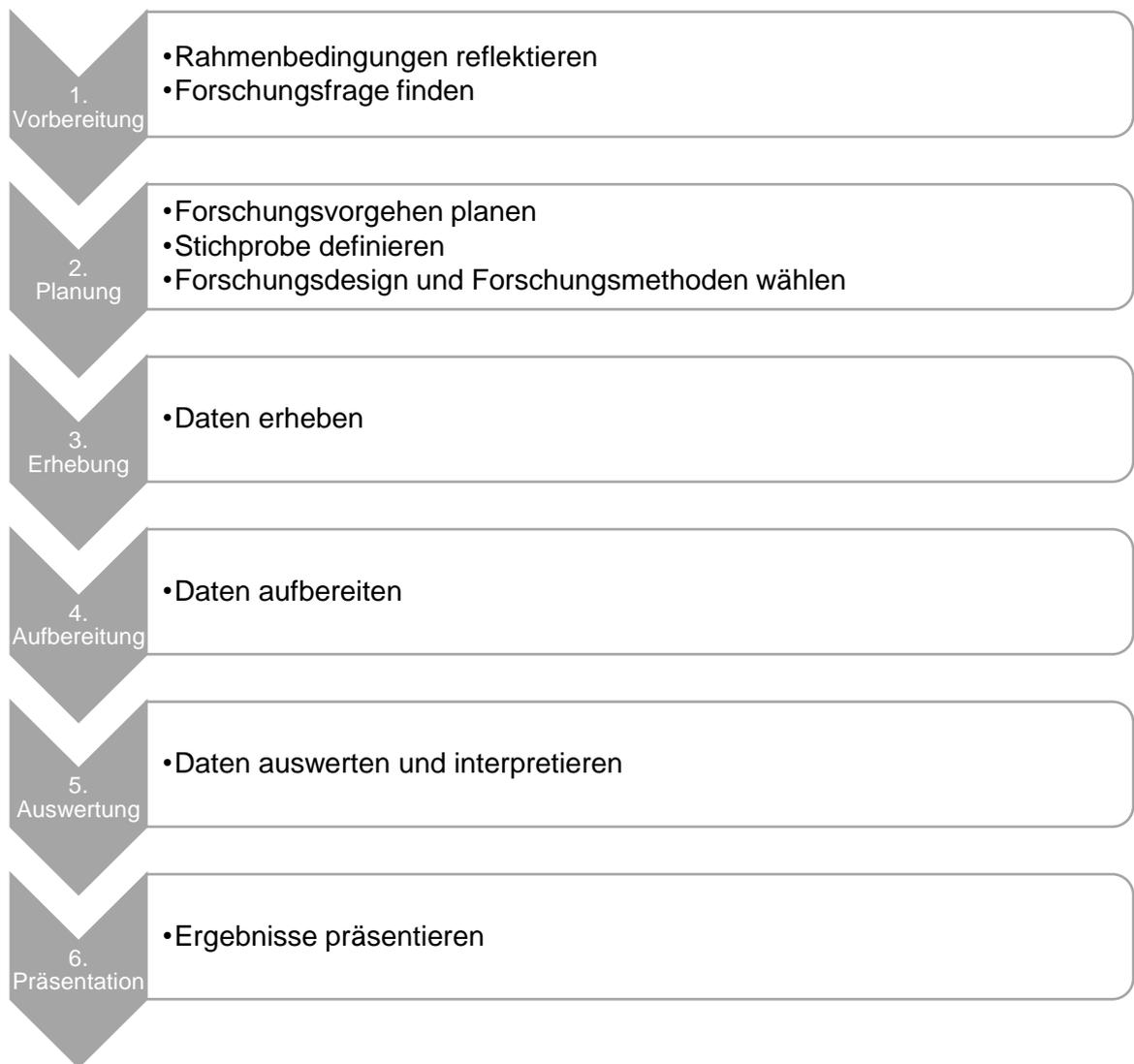


Abbildung 12: Ablaufmodell nach Hug und Poscheschnik

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hug, Poscheschnik, 2020, S. 86.

### Methodik

Als quantitative Forschungsmethode wurde der Suvery verwendet. Bei dieser Methode wird eine mehr oder weniger große Anzahl von Personen zu einem gewissen Thema befragt. Damit soll ermöglicht werden, eine Aussage über die Grundgesamtheit zu treffen.<sup>234</sup> Mit einer quantitativen Forschungsmethode können empirische Sachverhalte zahlenbasiert abgebildet werden. Dabei steht die Repräsentativität im Vordergrund, weshalb größere Fallzahlen erhoben werden. Darüber hinaus lassen sich durch diese Methodik Hypothesen überprüfen.<sup>235</sup> Diese Form der Forschung ist strukturiert und zielgerichtet. Es wurde eine Onlinebefragung mit Hilfe eines Fragebogens durchgeführt. Dabei wurden ausschließlich

<sup>234</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 94.

<sup>235</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 107.

geschlossene Fragen verwendet. Diese Erhebungsform ist vergleichsweise günstig (standardisierte Vorlage, bei der viele Personen auf einmal kontaktiert werden können) und der damit verbundene Organisationsaufwand ist überschaubar (Fragebogen wird selbst ausgefüllt). Es ist jedoch nicht überprüfbar, ob der Fragebogen gewissenhaft ausgefüllt wurde und die Antworten können nicht hinterfragt werden. Auf die Auslobung einer Prämie/Belohnung für das Ausfüllen des Fragebogens wurde bewusst verzichtet, um zu verhindern, dass der Fragebogen lediglich aus diesem Grund ausgefüllt wird.

### Stichprobe

Über die nachfolgende Formel lässt sich die benötigte Stichprobe für eine repräsentative Studie berechnen.<sup>236</sup>

$$n = \frac{\frac{z^2 xp(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 xp(s-p)}{e^2 N}\right)}$$

Formelzeichen	Bezeichnung	Wert
n	Stichprobengröße	Berechnung laut Formel: 97
N	Grundgesamtheit	Anzahl KMU (in 2018): 3.466.583
	Konfidenzniveau	0,95
z	z-Wert	1,96
p	Standardabweichung	0,5
e	Fehlerspanne	0,1

Tabelle 7: Übersicht Formelzeichen zur Berechnung der Stichprobengröße

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Institut für Mittelstandsforschung, 2020.

Die Grundgesamtheit stellt die Anzahl der KMU in Deutschland, in diesem Fall 3.466.583, dar.<sup>237</sup> Das Konfidenzniveau wird auf 95 Prozent festgelegt, welches in wissenschaftlichen Publikationen häufig verwendet wird.<sup>238</sup> Der wahre Populationsmittelwert liegt also mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 Prozent innerhalb dieses Bereichs um den Mittelwert.<sup>239</sup> Je höher dieser Wert ist, desto genauer ist die Aussagekraft. Der durch das Konfidenzniveau bestimmte z-Wert der Standardnormalverteilung beträgt 1,96.<sup>240</sup> Die Standardabweichung gibt die Streuung der Ergebnisse um den Mittelwert an. Der angenommene Wert von 50 Prozent entspricht dem Worst-Case, da der Wert vor der Umfrage nicht bekannt ist. Die Wahrscheinlichkeit, mit welcher die Antworten der Stichprobe auch der Grundgesamtheit

<sup>236</sup> Mossig (2012), S. 21.

<sup>237</sup> Institut für Mittelstandsforschung (2020).

<sup>238</sup> Mittag, Schüller (2020), S. 272.

<sup>239</sup> Rasch (2010), S. 76.

<sup>240</sup> Andreß (2003).

entsprechen, wird in der Fehlerspanne angegeben. Hierbei wurde eine Fehlerspanne von zehn Prozent angenommen. Damit ergibt sich aus der Berechnung der Formel eine Stichprobengröße von 97. Bei dieser Anzahl Studienteilnehmer wird davon ausgegangen, dass die Antworten der Stichprobe repräsentativ für die KMU in Deutschland sind.<sup>241</sup> Aufgrund der geringen Probandenzahl konnte mit den festgelegten Kriterien keine repräsentative Stichprobengröße erreicht werden. Die gesamte Teilnehmerzahl lag bei  $n = 209$ . Nach der später beschriebenen Datenbereinigung verbleiben noch  $n = 54$  Teilnehmer. Dies kann vor allem auf die hohe Abbrecherquote, aufgrund der komplexen und detaillierten Fragestellungen, zurückgeführt werden. Die Repräsentativität kann daher ceteris paribus lediglich bei einem Konfidenzniveau von 85 Prozent angenommen werden.

### **Fragebogen**

Der Fragebogen, welcher in Anhang A (Abbildung 47 bis Abbildung 65) zu finden ist, wurde mit Hilfe des Tools „LimeSurvey“ erstellt. Der Link zur Online-Umfrage wurde per E-Mail an ca. 500 Unternehmen, an alle aktiven Studierenden und Alumni der FH Vorarlberg sowie über den deutschen Steuerberaterverband an deren Mitglieder (insgesamt werden 36.500 Berufsangehörige vom Deutschen Steuerberaterverband e.V. vertreten), welche die Umfrage wiederum an deren Mandanten leiteten, verteilt.<sup>242</sup> Zielgruppe waren Personen in KMU, welche sich mit den Bereichen Finanzierung und/oder Risikomanagement auskennen. In den meisten KMU trifft dies in erster Linie auf die Geschäftsleitung (alternativ: Inhaber, Mitarbeiter Risikomanagement, Leiter Rechnungswesen, Mitarbeiter Controlling) zu. Da in den meisten Fällen kein direkter Kontakt zu den gewünschten Personen bestand, wurde um eine Weiterleitung der Umfrage an die entsprechenden Personen gebeten. Bei dieser Art der Umfrage besteht zwar die Gefahr, dass die E-Mail ohne Beachtung gelöscht wird, jedoch bietet eine Onlinebefragung den Vorteil der Einfachheit und Schnelligkeit. Zudem können die Kosten dadurch gering gehalten werden. Um möglichst umfassende Optionen zur Bearbeitung des Fragebogens zur Verfügung zu stellen, wurde dieser für die Darstellung auf mobilen Endgeräten optimiert.<sup>243</sup> Den größten Erfolg bei der Rücklaufquote bietet die Befragung von geschlossenen und gleichartigen Gruppen, die einen Bezug zur befragten Thematik haben.<sup>244</sup> Der Befragungszeitraum betrug fünf Wochen.

Die Umfrage bestand aus 31 Fragen, welche sich in die folgenden Kategorien gliederten: *Allgemeine Daten, Bestehendes Risikomanagement, Bestehende ESG-Implementierung,*

---

<sup>241</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 222 f.

<sup>242</sup> Deutscher Steuerberaterverband e.V. (o.J.).

<sup>243</sup> Kuß u. a. (2018), S. 134 ff.

<sup>244</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 161 f.

*Auswirkungen von ESG-Faktoren, Finanzierung und Abschluss.* Bei der Ausgestaltung des Fragebogens wurde auf folgende Faktoren geachtet:<sup>245</sup>

- Klare und verständliche Fragen, neutral und konkret formuliert, keine Suggestivfragen.
- Einfache Handhabung.
- Innere Logik und Struktur.
- Exakte Ausfüllanleitung.
- Inhaltlich angemessene und der späteren Auswertung dienliche Antwortmöglichkeiten.

Zu Beginn des Fragebogens wurden den Befragten zudem Informationen zum Zweck der Befragung zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde auf den durchschnittlichen Zeitaufwand und die vertrauliche Behandlung der Daten hingewiesen. In der Befragung wurden folgende Fragetypen verwendet:

- Fragen mit Einfachauswahl.
- Fragen mit Mehrfachauswahl.
- Skalierte Fragen (Likert Skala).
- Konstantsummenfragen.
- Numerische Fragen.

Dabei wurden sowohl nominale Skalen (z. B. Frage nach dem *Wirtschaftsbereich*, siehe Abbildung 48 in Anhang A), ordinale Skalen (z. B. Frage nach der *Ausprägung des Risikomanagements*, siehe Abbildung 51 in Anhang A) als auch quantitative Skalen (z. B. Frage nach dem *Abschlag im Zinssatz*, siehe Abbildung 62 in Anhang A) verwendet.

Nach der Erhebung der Daten erfolgte die Datenaufbereitung und -auswertung. Dies entspricht den Phasen vier bis sechs im Ablaufmodell nach Hug, Poscheschnik (2020). Die Daten wurden zunächst auf Messfehler überprüft und technisch aufbereitet. Datensätze mit fehlenden Daten wurden ausgeschlossen, um eine Beeinträchtigung der Ergebnisse zu verhindern. Um jedoch eine größere Stichprobe für die Auswertung zur Verfügung zu haben, wurden alle Teilnehmer berücksichtigt, die den Fragebogen bis zum letzten Frageblock (*Finanzierung*) beantwortet haben. Zudem wurden die Daten um Datensätze bereinigt, die nicht der gewünschten Stichprobe entsprechen. Hierzu zählen Unternehmen mit mehr als 499 Mitarbeitern, Umsatzerlösen > 50 Mio. Euro sowie Unternehmen aus dem Wirtschaftsbereich *Finanz- und Versicherungsdienstleister*.

---

<sup>245</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 162.

Das für die Umfrage genutzte Tool „LimeSurvey“ weist jeder Frage/Antwort einen eindeutigen Code zu, weshalb die Codierung des Fragebogens entfiel.<sup>246</sup> Die Auswertung der Daten erfolgte mittels des Statistikprogramms International Business Machines Corporation (IBM) Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics. Es wurden zunächst Methoden der deskriptiven Statistik herangezogen und im weiteren Verlauf explorative Analysen durchgeführt. Die dabei durchgeführten Tests erfolgen auf dem in wissenschaftlichen Publikationen häufig verwendeten Signifikanzniveau ( $\alpha$ ) von 0,05.<sup>247</sup>

#### **4.1.1.2 Die Befragten**

In diesem Kapitel erfolgt die Beschreibung der Befragten bzw. derer Unternehmen mit Hilfe der deskriptiven Statistik. Insgesamt haben 209 Personen an der Umfrage teilgenommen. Nach der Datenbereinigung verbleiben insgesamt  $n = 54$  Teilnehmer, die in die Auswertung miteinbezogen werden können.

Die verschiedenen Branchen wurden zu Wirtschaftsbereichen, wie in Abbildung 13 zu sehen ist, aggregiert, um eine zu starke Kleinteiligkeit zu vermeiden und somit die Aussagekraft späterer Auswertungen zu erhöhen. Den größten Bereich bilden *sonstige Dienstleister* mit ca. 35 Prozent der Unternehmen, gefolgt von *produzierendem Gewerbe* mit ca. 24 Prozent. Die wenigsten Rückläufe kamen aus den Wirtschaftsbereichen *Öffentliche Dienstleister, Erziehung, Gesundheit* sowie *Grundstücks- und Wohnungswesen. Finanz- und Versicherungsdienstleister* werden nicht berücksichtigt und wurden daher im Zuge der Datenbereinigung ausgeschlossen. Die Verteilung weist dabei große Ähnlichkeit zur Grundgesamtheit auf, beispielsweise im Vergleich zur Anzahl der Erwerbstätigen nach Wirtschaftsbereichen.<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup> LimeSurvey GmbH (o.J.).

<sup>247</sup> Mittag, Schüller (2020), S. 272.

<sup>248</sup> Statistisches Bundesamt (2021).



Abbildung 13: Wirtschaftsbereiche der Befragten  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Der Großteil der Unternehmen (ca. 48 Prozent) firmiert als *GmbH*, gefolgt von *Einzelunternehmen* (ca. 26 Prozent) und *GmbH und Co. KGs* (ca. 15 Prozent). Die drei *Sonstigen* teilen sich auf in einen *Verein*, eine *Gesellschaft bürgerlichen Rechts* sowie eine *Partnerschaftsgesellschaft*.

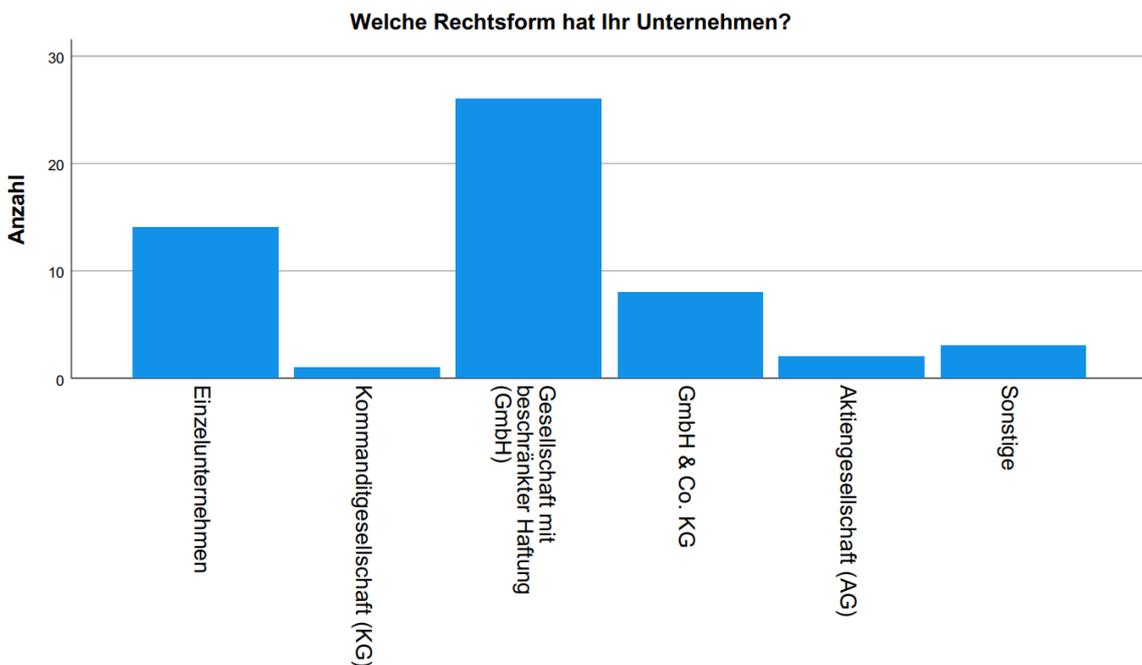


Abbildung 14: Rechtsformen der befragten Unternehmen  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Anzahl Umfrageteilnehmer nimmt mit zunehmender Mitarbeiteranzahl des Unternehmens ab. Sprich die meisten Umfrageteilnehmer sind Unternehmen mit 0-9 Mitarbeitern (ca. 35 Prozent), gefolgt von Unternehmen mit 10-49 Mitarbeitern (ca. 32 Prozent) und 50-249 Mitarbeitern (ca. 26 Prozent). Lediglich ca. sieben Prozent stellen Unternehmen mit 250-499 Mitarbeitern dar. Aufgrund der KMU-Definition wurden Unternehmen mit 500 oder mehr Mitarbeitern im Zuge der Datenbereinigung ausgeschlossen. Das arithmetische Mittel der Intervalle liegt somit bei etwa 103 Mitarbeitern.

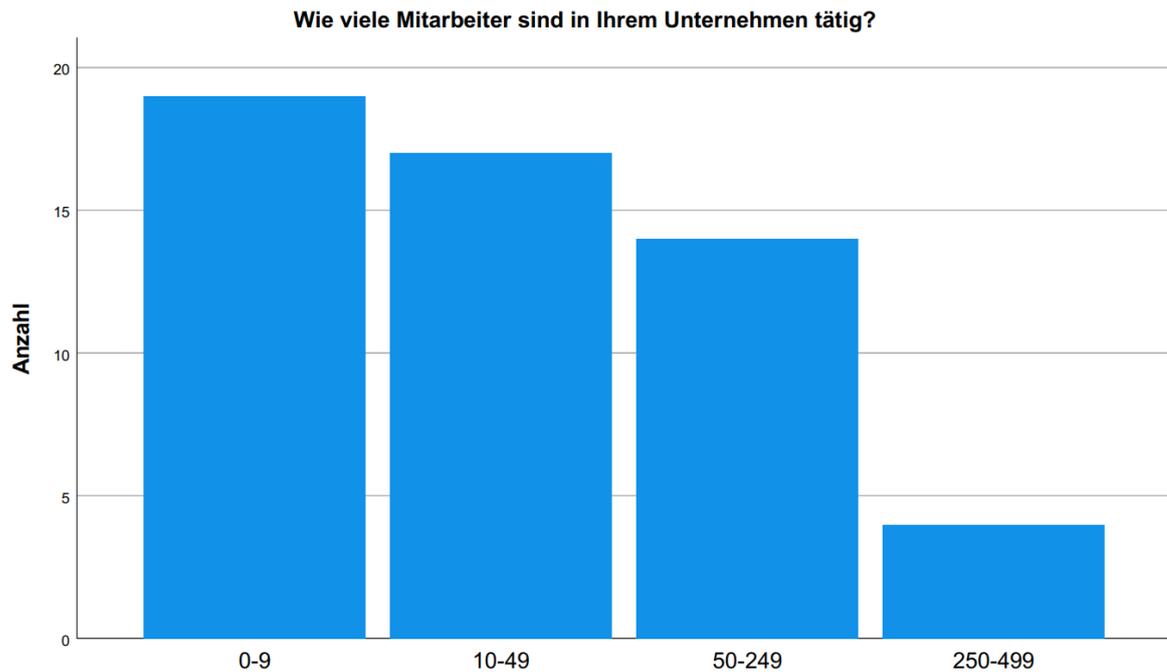


Abbildung 15: Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Intervalle der Umsatzerlöse orientieren sich an der Aufteilung in kleinste, kleine und mittlere Unternehmen des IfM Bonn. Aufgrund der positiven Korrelation mit der Mitarbeiteranzahl im Unternehmen, fällt auch hier die Anzahl der Teilnehmer mit der Zunahme der Umsätze.<sup>249</sup> Wie in Abbildung 16 dargestellt entfallen die meisten Umfrageteilnehmer (ca. 56 Prozent) auf das Intervall mit  $\leq$  zwei Mio. Euro Umsatz. Etwa 24 Prozent der Unternehmen haben Umsätze im Intervall  $> 2 \leq 10$  Mio. Euro. Die restlichen ca. 20 Prozent im Bereich  $> 10 \leq 50$  Mio. Euro. Auch hier wurden Unternehmen mit Umsätzen  $> 50$  Mio. Euro Umsatz aufgrund der KMU-Definition ausgeschlossen.

<sup>249</sup> Pearson-Korrelation mit  $r = 0,793$  ist auf dem Niveau von  $p = 0,01$  (2-seitig) signifikant.

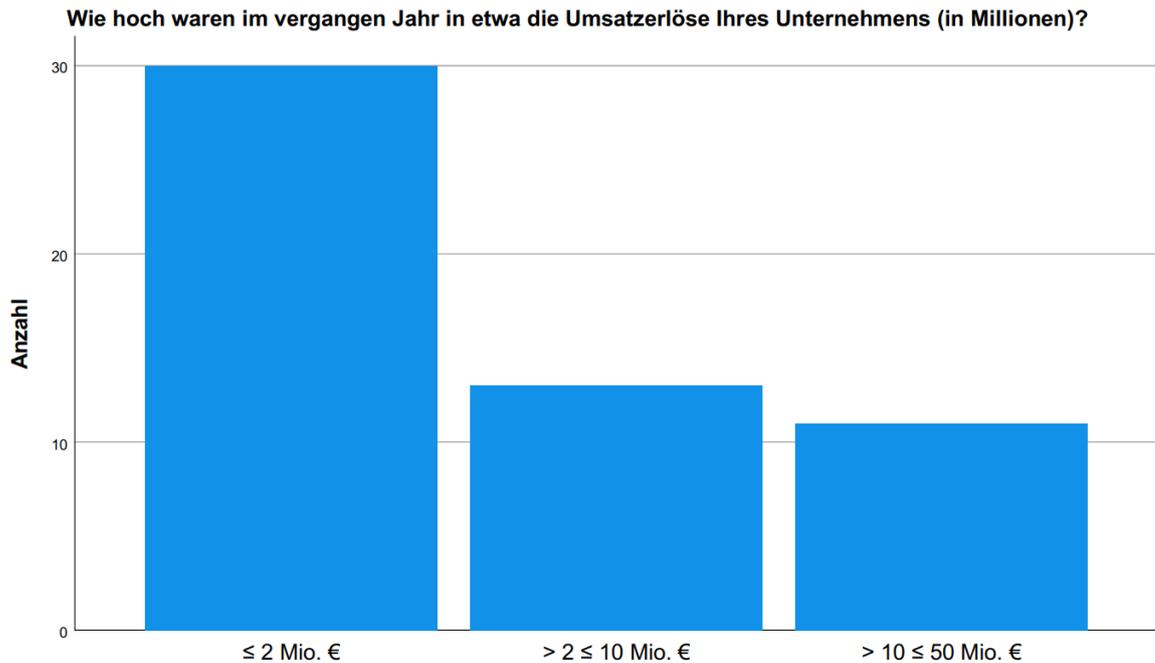


Abbildung 16: Umsatzerlöse der befragten Unternehmen  
 Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Funktion bzw. Tätigkeit der Teilnehmer in deren Unternehmen entspricht dahingehend den Erwartungen, als dass für die Teilnahme an der Umfrage Kenntnisse über das eigene Unternehmen (z. B. Details über Finanzierungsmodalitäten oder den Risikomanagementprozess) notwendig waren, die meist nur bestimmte Personen in einem Unternehmen haben können. Teilnehmer mit anderen Funktionen im Unternehmen haben die Umfrage häufig direkt nach dem ersten Frageblock *Allgemeines* abgebrochen. So entfallen, wie in Abbildung 17 dargestellt, ca. 56 Prozent der bereinigten Datensätze auf Personen der *Geschäftsleitung* bzw. den *CEO*. Mitarbeiter aus dem *Controlling* machen etwa 17 Prozent und *Kaufmännische Leiter* bzw. *CFOs* ca. 9 Prozent aus. Die Personen unter *Sonstige* haben beispielsweise *Inhaber* oder *Selbständig* als Tätigkeit angegeben.

Aufgrund der genannten Restriktionen kommen nur sehr wenige Personen in den relevanten Unternehmen in Frage. An den Rückmeldungen zeigte sich, dass gerade diese Personen aufgrund ihres restriktiven Zeitmanagements nicht an Umfragen teilnehmen. Daher ist der Rücklauf im Verhältnis zu den kontaktierten Unternehmen sehr gering. Darüber hinaus ist, wie bereits erläutert, die Abbrecherquote hoch.

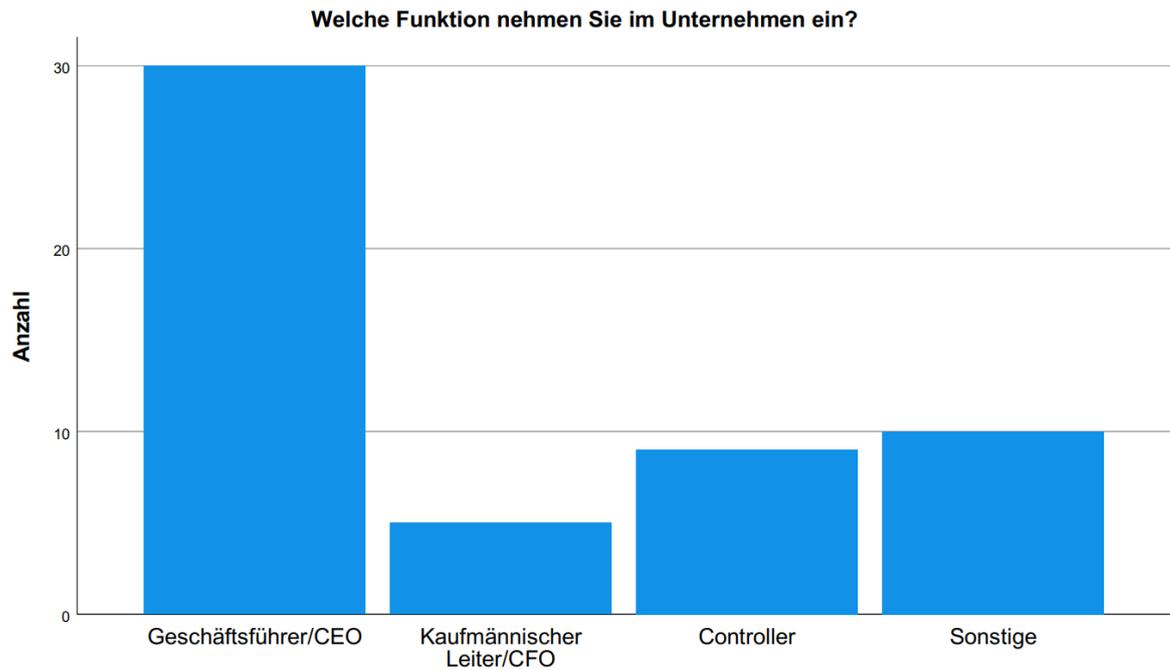


Abbildung 17: Funktionen der Befragten

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Zur Einordnung wurde innerhalb der Umfrage die aktuelle Finanzierungsstruktur der teilnehmenden Unternehmen erfragt (keine Pflichtfrage). Hierbei zeigt sich, dass die Unternehmen eine überdurchschnittlich hohe Eigenkapitalquote mit einem arithmetischen Mittel von ca. 54 Prozent aufweisen. Allerdings liegen die Werte zwischen fünf und 100 Prozent bei einer Standardabweichung von über 32 Prozent. Es wird zudem deutlich, dass die Unternehmen neben einem geringen Verschuldungsgrad vor allem wenig Bankkredite in der Bilanz aufführen (ca. 13 Prozent).

## Deskriptive Statistiken

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Std.- Abweichung
Eigenkapital	37	5	100	53,89	32,116
Bankkredite (ohne Förderkredite)	37	0	70	12,62	17,832
Fördermittel	37	0	75	3,38	12,700
Mezzanines Kapital	37	,0	300,0	10,900	49,7577
Rückstellungen	37	,0	50,0	8,295	9,9950
Anleihen	37	0	90	2,97	14,882
Sonst. langfr. Verb. (z. B. Verb. ggü. verb. Unternehmen)	37	,0	73,0	7,100	13,5137
Sonst. kurzfr. Verb. (z. B. Verb. LuL)	37	,0	45,0	5,243	9,9168
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	37	,0	15,0	1,292	3,3660
Passive latente Steuern	37	,0	10,0	,495	1,8770
Gültige Werte (listenweise)	37				

Abbildung 18: Finanzierungsstruktur der Befragten  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

### 4.1.2 Qualitative Untersuchung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde anschließend an die quantitative Erhebung eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Hierfür wurde das Vertiefungsmodell als Teil von „Mixed Methods“ angewendet, um anhand ausgewählter Fälle die Ergebnisse zu vertiefen.<sup>250</sup> Es wurde auf ein halbstrukturiertes Interview (Leitfadeninterview) zurückgegriffen, bei welchem ein Leitfaden Inhalte des Interviews festlegt. Die Forschenden grenzen so die Interviewtechnik ein und geben gewisse Themenkomplexe vor. So unterscheidet es sich von einem Alltagsgespräch, bei welchem sich die Themen schnell unkontrolliert entwickeln können. Der Leitfaden dient dabei als grobe Orientierung, damit alle relevanten Themen angesprochen werden. Meinungen, Einstellungen, Wissen, Gedanken und Gefühle können mit Befragungen erhoben werden.<sup>251</sup> Nonverbale Signale sowie Tonfall und Mimik führen zu wei-

<sup>250</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 112 f.

<sup>251</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 103 ff.

teren Erkenntnissen. Darüber hinaus kann auf einzelne Aussagen reagiert und weitergehende Fragen gestellt werden, um die Antworten besser verstehen und einschätzen zu können.<sup>252</sup>

Die Befragung unterteilte sich in vier Teile. Im ersten wurden allgemeine Daten, wie die Tätigkeit und Position des Befragten sowie Angaben zu dessen Unternehmen erfragt. Im zweiten Teil ging es um das Risikomanagement im Unternehmen des Befragten sowie dessen Ausprägung und die verantwortliche Abteilung bzw. Position, die dies übernimmt. Der dritte Teil beschäftigte sich mit dem Thema ESG-Kriterien im Risikomanagement. So wurden hier Fragen zu ESG-Risiken in KMU, Möglichkeiten der Implementierung und Berücksichtigung der Wertschöpfungskette gestellt. Im letzten Abschnitt folgten Fragen zu ESG-Kriterien in der Finanzierung. Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen von ESG-Risiken auf die Finanzierung, das Profitieren der Berücksichtigung in KMU sowie mögliche Finanzierungsinstrumente waren hier relevant. Der Interviewleitfaden befindet sich in Anhang B.

Kategorie	Details
Allgemein	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angaben zur Person/Unternehmen.</li> <li>• Aktuelle Tätigkeit.</li> </ul>
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikomanagementausprägung.</li> <li>• Verantwortlicher.</li> </ul>
ESG-Kriterien im Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrifflichkeit.</li> <li>• ESG-Risiken in KMU.</li> <li>• Implementierung von ESG-Risiken im Risikomanagement von KMU.</li> <li>• Zusammenhang zur finanziellen Performance.</li> <li>• Möglichkeiten der ESG-Berücksichtigung.</li> <li>• Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette.</li> </ul>
ESG-Kriterien in der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unmittelbare und mittelbare Auswirkungen von ESG-Risiken auf die Finanzierung.</li> <li>• ESG-Berücksichtigung durch Kreditinstitute.</li> <li>• Alternative Finanzierungsinstrumente.</li> </ul>

Tabelle 8: Interviewleitfaden  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>252</sup> Sedlmeier, Renkewitz (2011), S. 93 f.

Es wurden unterschiedliche Fragetypen verwendet, die aber grundsätzlich freie Antwortmöglichkeiten vorsahen. So können über das eigene Wissen hinaus neue Erkenntnisse generiert werden und bei einer unerwünschten Gesprächsentwicklung korrigierend eingegriffen werden.<sup>253</sup>

Im Zuge der Durchführung von Interviews können auch Probleme auftreten. So ist es möglich, dass Faktoren wie Sympathie, Geschlecht, Attraktivität, etc. Einfluss auf die Beantwortung der Fragen haben. Zudem können die Befragten durch die Meinung des Interviewers beeinflusst werden. Ein weiteres potenzielles Problem ist eine Antwortverweigerung, welche allerdings bei mündlichen Befragungen seltener als bei schriftlichen vorkommt und der mit einer angenehmen Gesprächsatmosphäre vorgebeugt werden kann.<sup>254</sup>

Folgende Punkte wurden besonders beachtet, um eine möglichst optimale Befragung zu gewährleisten:<sup>255</sup>

- Technik beherrschen.
- Ungestörtheit gewährleisten.
- Sind alle Fragen erforderlich?
- Einfache und eindeutige Formulierung der Fragen, die von allen Befragten beantwortet werden können.
- Verzicht auf negativ formulierte Fragen (doppelte Verneinung).
- Keine zu allgemein formulierten Fragen.
- Vertrauen aufbauen, Fragen sollten niemanden in Verlegenheit bringen.
- Kein Sequenzeffekt.
- Keine Suggestivfragen.
- Eindeutig interpretierbare Antworten.
- Durchdachte Eröffnungs- und Abschlussfragen.
- Gespräch auf relevante Themen steuern, geduldig sein.

Im Rahmen der Thesis wurden drei Interviews mit einer durchschnittlichen Dauer von 48 Minuten geführt. Die Befragten hatten dabei unterschiedliche Funktionen bzw. sind Experten in unterschiedlichen Bereichen, die aber alle einen Bezug zu ESG haben. Eine Übersicht der Teilnehmer ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

---

<sup>253</sup> Sedlmeier, Renkewitz (2011), S. 97.

<sup>254</sup> Sedlmeier, Renkewitz (2011), S. 109 f.

<sup>255</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 136 ff.; Sedlmeier, Renkewitz (2011), S. 113.

ID	Funktion	Interviewdauer
B1	Group CFO in einem mittelständischen Konzern	41 Minuten
B2	Unternehmensberater für mittelständische Unternehmen (u. a. für Nachhaltigkeitsberichterstattung)	68 Minuten
B3	Nachhaltigkeitsmanager in einem mittelständischen Industrieunternehmen	35 Minuten

Tabelle 9: Übersicht über die Interviewteilnehmer

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgte die Aufbereitung und Auswertung der Daten. Die Datenaufbereitung hat zum Ziel, eine bestmögliche Auswertung der Daten zu erreichen. In den Daten werden dabei Widersprüche, Unklarheiten und Auffälligkeiten überprüft. Hierzu wurden die Interviews zunächst transkribiert, da sie erst dann in wissenschaftlich bearbeitbarer Form zur Verfügung stehen.<sup>256</sup> Die Transkripte der Interviews sind in Anhang B zu finden.

Die verbalen Interviews wurden nach vorherigem Einverständnis als Ton- bzw. Videoaufnahmen aufgezeichnet, um sie anschließend zu einem geschriebenen Text zu transkribieren. Das Originalmaterial wurde dabei nur gemäß des Transkriptionsverfahrens verändert.<sup>257</sup>

- Es wurde wörtlich transkribiert, Wiederholungen wurden ebenfalls verschriftlicht.
- Füllwörter (z. B. „äh“ oder „ähm“) wurden außen vor gelassen, da der Inhalt im Fokus stehen soll.
- Dialekt wurde eingedeutscht.
- Pausen oder Stockungen wurden mit einem Gedankenstrich (-) dargestellt.
- Kommentare und Auffälligkeiten wurden in Klammern im Transkript beschrieben.

Zeichen	Bedeutung
I	Interviewer
B1/B2/B3	Befragter 1/2/3
(-)	Pause (mehrere Sekunden)
()	Kommentar (zur Situation, z. B. lachen; Störungen, etc.)

Tabelle 10: Transkriptionshinweise

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>256</sup> Hug, Poscheschnik (2020), S. 168 ff.

<sup>257</sup> Mayring (2015), S. 55 f.

Um die einzelnen Interviews auszuwerten, wurde das Auswertungsverfahren nach Mühlfeld u. a. (1981) verwendet. Dieses Verfahren wurde entwickelt, um den Auswertungsprozess zu beschleunigen und entsprechend zu vereinfachen, ohne dass dabei wesentliche Informationen verloren gehen. Das mehrstufige Verfahren ist aus sechs Stufen aufgebaut, die in Abbildung 19 dargestellt sind. Im ersten Schritt werden alle Passagen markiert, die offensichtlich bereits Antworten auf die Fragestellung liefern. Im nächsten Schritt werden die Texte in entsprechende Kategorien eingestuft. Hierbei wurde eine induktive Vorgehensweise gewählt. Die verwendeten Kategorien sowie die Häufigkeit der Einordnung finden sich in Tabelle 11 in Anhang B. In der dritten Stufe werden die Antworten erneut durchgelesen und Wiederholungen/Ähnlichkeiten notiert bzw. verknüpft sowie eine innere Logik zwischen den Einzelinformationen hergestellt. Erst im nächsten Schritt wird ein Text zur inneren Logik formuliert, um den ganzen Verarbeitungsprozess zu dokumentieren. In Stufe fünf und sechs werden die Antworten zuerst entsprechend ausgewertet und auf etwaige Fehler kontrolliert, um abschließend die Präsentation der Ergebnisse aufzubereiten. Hier liegt dann weder eine inhaltliche noch eine interpretatorische Stufe vor.<sup>258</sup> Zur Auswertung wurde „MAXQDA“, eine computergestützte qualitative Textanalyse-Software, verwendet.

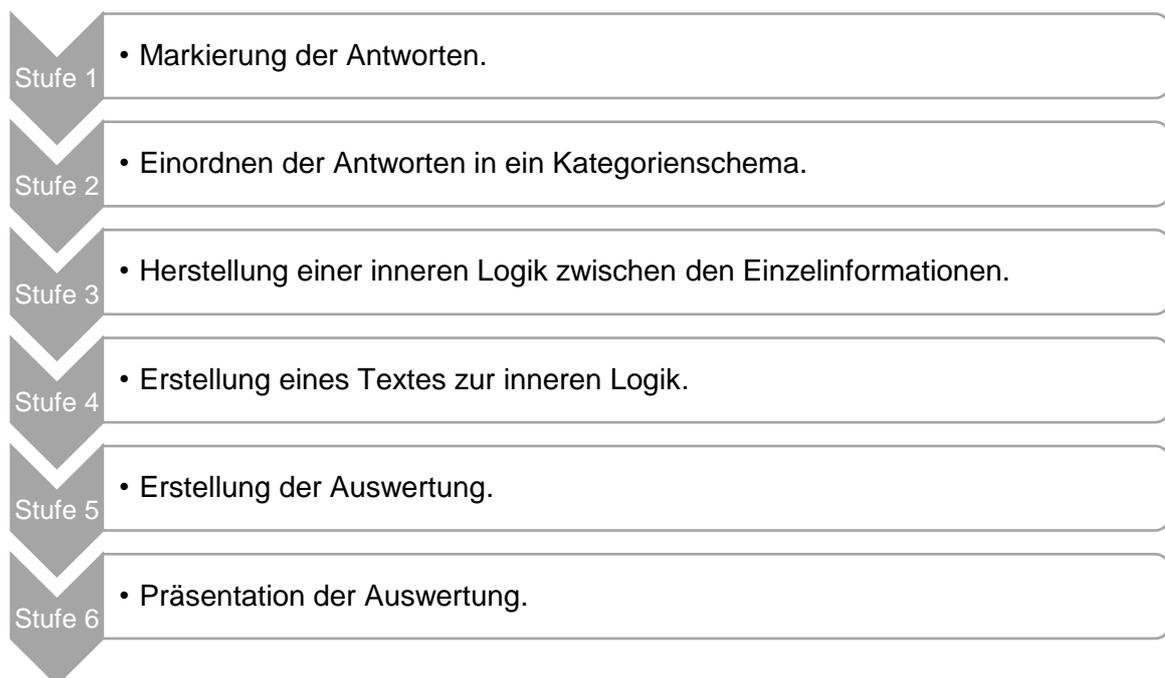


Abbildung 19: Auswertungsschema nach Mühlfeld u. a.  
Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>258</sup> Mühlfeld u. a. (1981), S. 335 f.

## 4.2 Implementierung von ESG-Kriterien in KMU

In den folgenden zwei Kapiteln werden die Auswertungen der quantitativen und qualitativen Forschung im Hinblick auf das Risikomanagement im Allgemeinen sowie die Implementierung von ESG-Kriterien dargelegt.

### 4.2.1 Bestehendes Risikomanagement

Um den Status Quo der Ausprägung des Risikomanagements in Erfahrung zu bringen, wurde in der Umfrage eine entsprechende Bestandsaufnahme mit Hilfe des 6-Stufen Modells nach Gleißner, Mott (2008), welches auch in Kapitel 2.1.3 erläutert wurde, durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass mehr als drei Viertel der Umfrageteilnehmer bisher *kein Risikomanagement* (ca. 33,3 Prozent) oder ein *Schadensmanagement* (42,6 Prozent) haben. Der Rest der Antworten verteilt sich auf die verbleibenden vier Stufen. Das zeigt sich auch im arithmetischen Mittel, das bei 2,17 liegt (Skala 1-6). Oftmals haben die Verantwortlichen in KMU dabei ein gewisses Risikoverständnis, ohne dies explizit als Risikomanagement zu bezeichnen. Damit soll „*wenn nicht Gesetzesansprüchen, dann doch zumindest den Investoren- und auch den eigenen Ansprüchen gerecht*“ werden.<sup>259</sup> Zudem ist ein Risikomanagement oftmals weniger strukturiert oder im Unternehmen gar nicht als solches benannt:

*„[...] oftmals aber nicht ganz so strukturell und, ich nenne das mal, ja (-) wissenschaftlich aufgestellt, sondern hat natürlich jedes Unternehmen, Geschäftsführer, Familienunternehmen gewisses Risikoverständnis, -gefühl und auch eine gewisse Risikoneigung und danach wird natürlich gesteuert ohne, dass ich das überhaupt explizit nenne.“<sup>260</sup>*

---

<sup>259</sup> B2, Absatz 10.

<sup>260</sup> B2, Absatz 10.

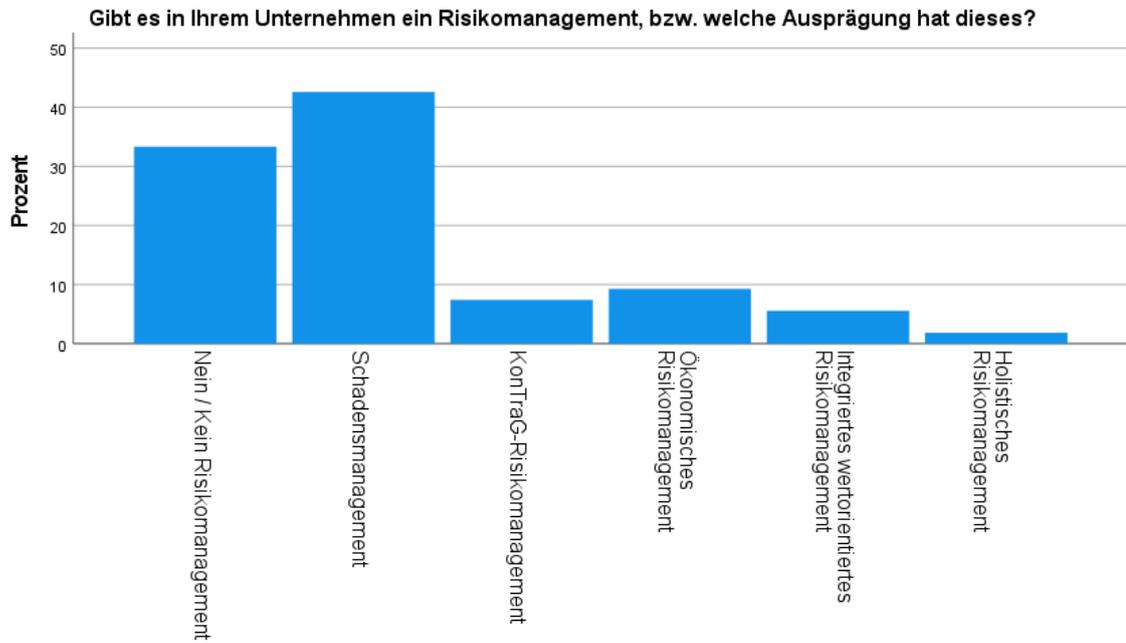


Abbildung 20: Ausprägung Risikomanagement  
 Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Unternehmen, die bisher kein Risikomanagement haben, planen auch nicht dies entsprechend einzuführen. Aus Abbildung 21 kann entnommen werden, dass lediglich ein befragtes Unternehmen in den *nächsten 1-5 Jahren* eine Einführung plant, die restlichen 17 haben dies nicht vor. Unternehmen, denen die Relevanz und Wichtigkeit eines Risikomanagements bereits bewusst ist, haben sich folglich bereits in der Vergangenheit um eine strukturelle Berücksichtigung von Risiken in Form eines Risikomanagements bemüht.

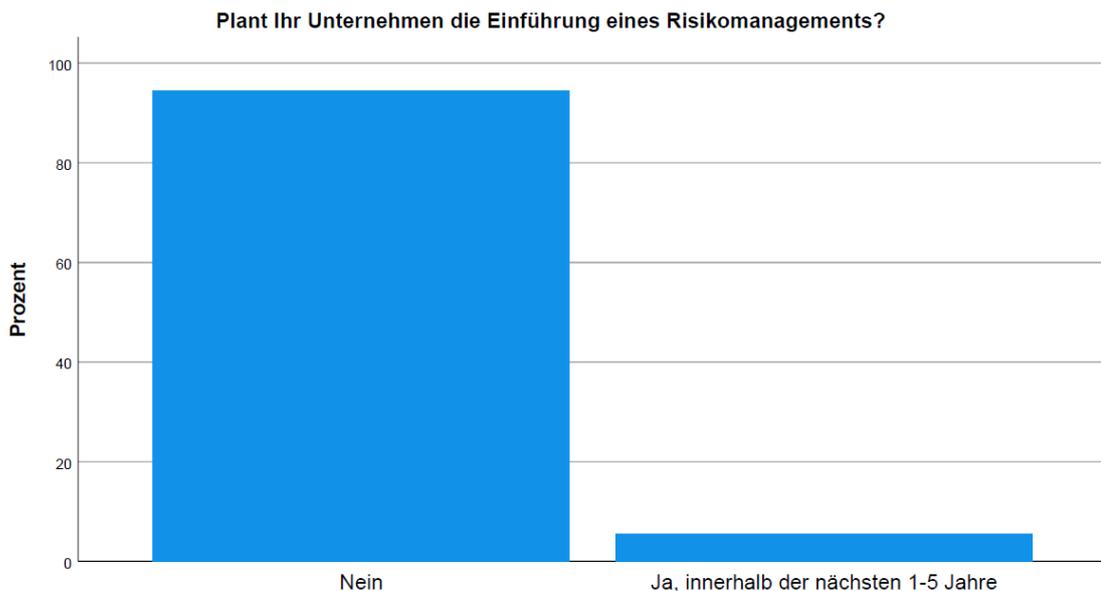


Abbildung 21: Geplante Einführung Risikomanagement  
 Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Es stellt sich die Frage, von welchen Faktoren die Ausprägung des Risikomanagement abhängig ist. Für die Untersuchung der Korrelation zwischen der Ausprägung des Risikomanagements und der Größe des befragten Unternehmens, gemessen an den Umsatzerlösen, wurde aufgrund der kleinen Stichprobe der Rangkorrelationskoeffizient mittels Kendall-Tau-b-Test ermittelt. Ziel ist die Ermittlung der ordinalen Assoziation der beiden Variablen. In Abbildung 22 ist zu sehen, dass ein Korrelationskoeffizient mit  $r = 0,406$  errechnet wurde. Das bedeutet, dass mit wachsenden Umsatzerlösen auch die Ausprägung des Risikomanagements zunimmt. Der Zusammenhang der beiden Variablen ist zweiseitig signifikant ( $p < 0,001$ ) und überschreitet nach Cohen (1992) die Grenze eines mittleren Zusammenhangs.<sup>261</sup>

*„Je größer die Firma wird, [...] desto wichtiger und desto häufiger wird auch so ein Risikomanagement.“<sup>262</sup>*

Mit dieser Erkenntnis kann die dazugehörige Nullhypothese verworfen und die Alternativhypothese (H1: Je größer ein Unternehmen ist, desto ausgeprägter ist dessen Risikomanagement.) angenommen werden.

### Korrelationen

			Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement, bzw. welche Ausprägung hat dieses?	Wie hoch waren im vergangenen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?
Kendall-Tau-b	Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement, bzw. welche Ausprägung hat dieses? (Siehe Erläuterungen unten)	Korrelationskoeffizient	1,000	,406**
		Sig. (2-seitig)	.	<,001
		N	54	54
	Wie hoch waren im vergangenen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?	Korrelationskoeffizient	,406**	1,000
		Sig. (2-seitig)	<,001	.
		N	54	54

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Abbildung 22: Korrelation Risikomanagement & Umsatzerlöse  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

<sup>261</sup> Cohen (1992), S. 157.

<sup>262</sup> B2, Absatz 10.

Wie sich mit Hilfe des Zusammenhangsmaß Cramers-V in Abbildung 23, welches bei nominalskalierten Merkmalen mit mehr als 2x2 Ausprägungen genutzt werden kann, zeigt, ist ein leichter Zusammenhang zwischen dem Wirtschaftsbereich und den Ausprägungen des Risikomanagements zu erkennen. Dieser ist jedoch nicht signifikant.<sup>263</sup> Vielmehr sind es einzelne Branchen (wie z. B. Unternehmen aus dem Finanzbereich), die erhöhte Regularien erfüllen müssen und daher auch entsprechende Risikomanagement-Ausprägungen aufweisen.<sup>264</sup>

### Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,724	,782
	Cramer-V	,324	,782
Anzahl der gültigen Fälle		54	

Abbildung 23: Zusammenhang Wirtschaftsbereich & Risikomanagement  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Ist im Unternehmen ein Risikomanagement vorhanden, ist dieses bei verschiedenen Abteilungen bzw. Funktionsträgern angesiedelt, was in Abbildung 24 zu sehen ist. In den meisten Fällen übernimmt der *Geschäftsführer* oder *CEO* diese Tätigkeit. Bei etwa 17 Prozent ist der *CFO* oder *kaufmännische Leiter* für das *Risikomanagement* verantwortlich. Die restlichen Antworten teilen sich auf eine eigene *Risikomanagement-Abteilung*, das *Controlling* und *Sonstiges* (Qualitätssicherung, -management) auf. Vor allem in Kleinst- und kleinen Unternehmen übernimmt die *Geschäftsleitung* bzw. der *CEO* das Risikomanagement.<sup>265</sup> In größeren KMU ist dies oftmals beim *CFO* oder *Controlling* angesiedelt. Allerdings kann auch die Gesamtverantwortung bei der Geschäftsleitung liegen und die einzelnen Themen eines Risikomanagements (z. B. Finanzen, Technik, Vertrieb, etc.) bei den entsprechenden Abteilungen angesiedelt sein.<sup>266</sup>

<sup>263</sup> Mittag, Schüller (2020), S. 141 ff.

<sup>264</sup> B2, Absatz 12.

<sup>265</sup> B2, Absatz 10.

<sup>266</sup> B2, Absatz 14; B3, Absatz 6.

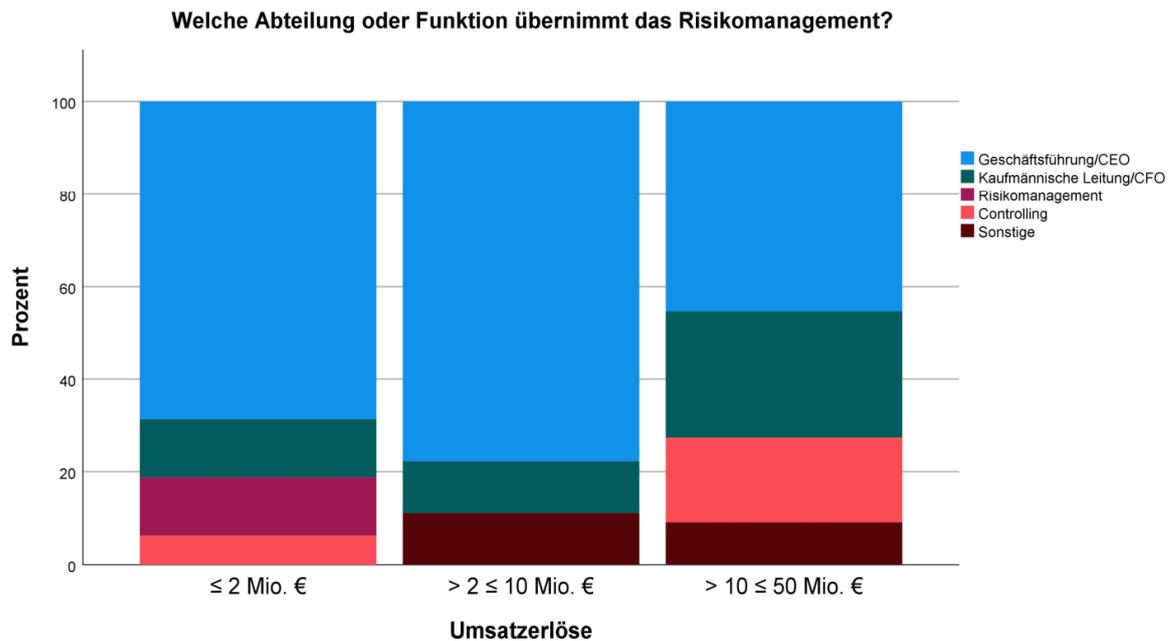


Abbildung 24: Abteilung/Funktionsträger Risikomanagement

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Im Hinblick auf das deutsche Sorgfaltspflichtengesetz (welches bisher noch nicht für KMU gilt, dessen Anwendungsbereich jedoch 2024 validiert wird) bzw. einen Vorschlag für ein europäisches Lieferkettengesetz im Sinne des Green Deals, wofür die EU im Jahr 2021 noch einen Vorschlag machen möchte, stellt sich die Frage nach der Beachtung der gesamten Wertschöpfungskette im Risikomanagement von KMU.<sup>267</sup> In Abbildung 25 zeigt sich eine ausgeglichene Beantwortung der Frage unter den Unternehmen, die bereits ein Risikomanagement implementiert haben. Etwa 14 Prozent dieser Unternehmen antworten mit *Ja* oder *Nein* und ca. 36 Prozent mit *Eher Ja* bzw. *Eher Nein*. Dabei gibt es zwar einen Zusammenhang zur Ausprägung des Risikomanagements, dieser ist aber nicht signifikant ( $p = 0,069$ ).<sup>268</sup> Da bedeutet, dass auch bei einem sehr hoch ausgeprägten Risikomanagement nicht zwangsläufig Lieferanten oder Abnehmer in die Betrachtung miteinbezogen werden. Das nicht Einbeziehen der Lieferkette kann dabei unter Umständen zu Image-Problemen beim abnehmenden Unternehmen führen.<sup>269</sup>

<sup>267</sup> Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021), S. 1; Europäische Kommission (2020a), S. 4.

<sup>268</sup> Getestet mittels Kendal-Tau-b-Test.

<sup>269</sup> B2, Absatz 12.

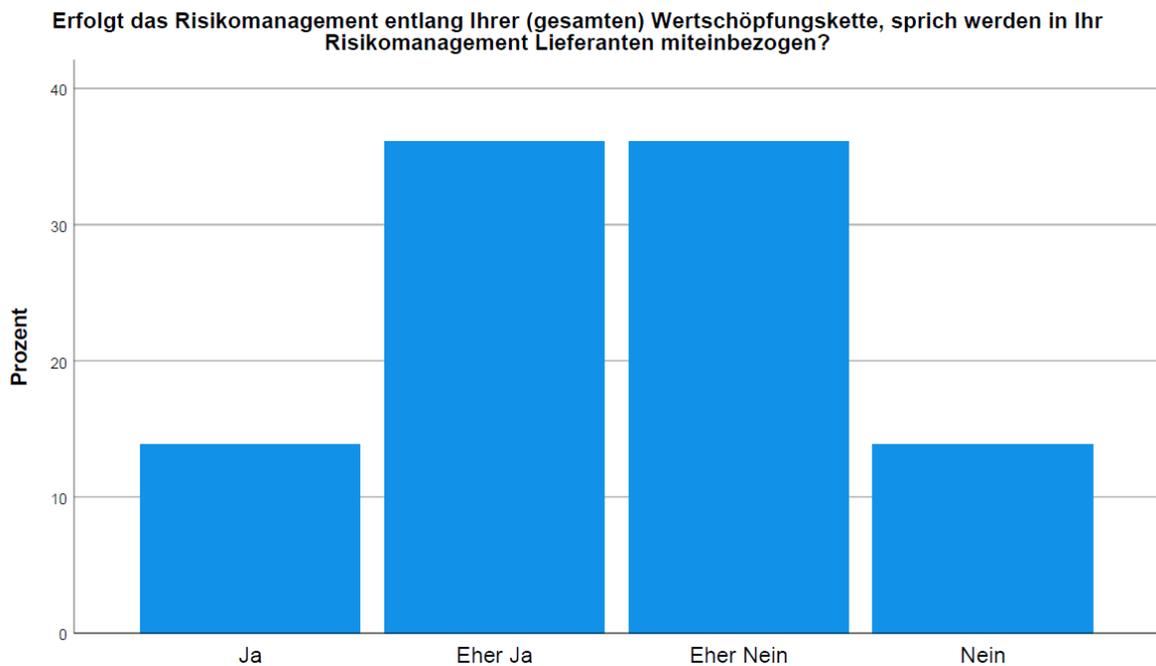


Abbildung 25: Risikomanagement entlang Wertschöpfungskette

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Darüber hinaus dürften einige Unternehmen innerhalb einer Wertschöpfungskette implizit zur Nutzung eines Risikomanagements verpflichtet sein. Sollte das KMU selbst Lieferant sein und das abnehmende Unternehmen ein Risikomanagementsystem verlangen, wird es bei gewünschter Fortführung der Geschäftsbeziehung keine Alternativen geben. Vor allem wenn von einem Unternehmen eine deutlich größere Marktmacht ausgeht und damit eine Abhängigkeitssituation entsteht.<sup>270</sup>

#### 4.2.2 ESG-Aspekte im Risikomanagement von KMU

Neben der Ausprägung des Risikomanagements an sich, stellt sich die Frage, inwieweit ESG-Aspekte bzw. -risiken bereits berücksichtigt werden. Hierzu ist in Abbildung 26 dargestellt, dass ca. 59 Prozent der Unternehmen ESG-Risiken bereits in deren Risikomanagement implementiert haben. Im Gegensatz dazu geben ca. 41 Prozent an, ESG-Aspekte bisher in ihrem Risikomanagementsystem nicht zu beachten. Vor allem Unternehmen mit einem stark ausgeprägten Risikomanagement berücksichtigen ESG-Risiken. Aufgrund der geringen Stichprobe konnte mit dem Kruskal-Wallis-Test allerdings keine Signifikanz ( $p = 0,194$ ) nachgewiesen werden.<sup>271</sup> Wegen der nicht vorhandenen Signifikanz kann die Nullhypothese hierzu nicht verworfen und dementsprechend die Alternativhypothese (H3: Je

<sup>270</sup> B2, Absatz 12.

<sup>271</sup> Es wurde als Mittelwertvergleich ein Kruskal-Wallis-Test gewählt, da unabhängige Stichproben, mit mehr als zwei Gruppen vorliegen, bei denen die abhängige Variable nicht normalverteilt oder metrisch ist.

ausgeprägter das Risikomanagement von KMU ist, desto eher werden auch ESG-Risiken berücksichtigt.) nicht angenommen werden.

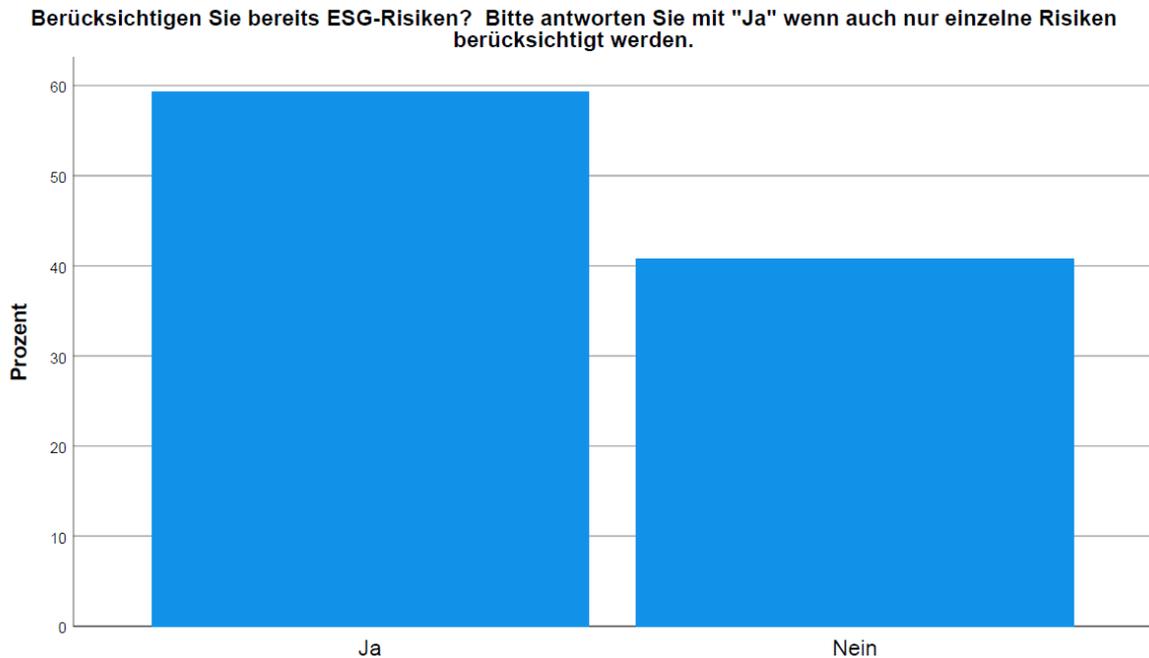


Abbildung 26: Berücksichtigung ESG-Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Wie in Abbildung 27 zu sehen ist, plant ein Großteil der Unternehmen, die ESG-Kriterien bisher nicht im Risikomanagement berücksichtigen, auch nicht, dies in Zukunft zu tun. Hier wird zwangsläufig ein Umdenken der Unternehmen nötig sein. Der Markt und die Kunden fordern dies und darauf sollte die Unternehmensstrategie entsprechend abgestimmt werden. Die Unternehmen müssen sich ihrer Verantwortung bewusst werden.<sup>272</sup>

*„Und deswegen kann ich mir nicht vorstellen, dass es Unternehmen gibt, die sagen, das wird nie eine Rolle spielen. Ich wüsste gar nicht, was für eine Branche das sein sollte.“<sup>273</sup>*

<sup>272</sup> B1, Absatz 32; B2 Absatz 41.

<sup>273</sup> B1, Absatz 32.

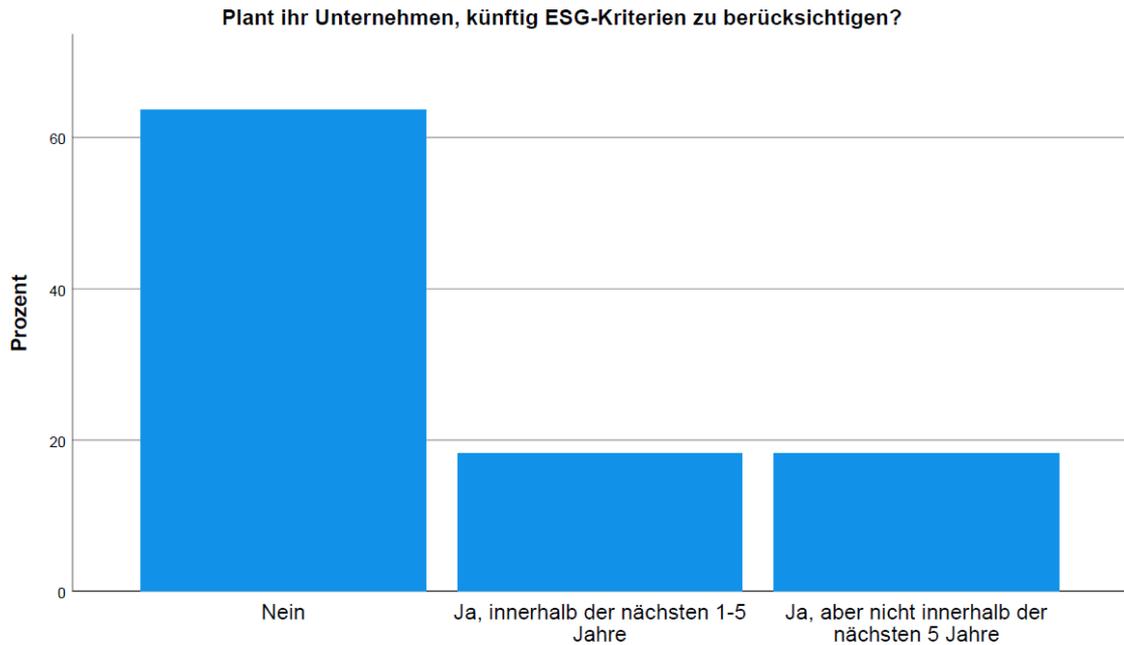


Abbildung 27: Künftige ESG-Berücksichtigung

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Ursache, dass Unternehmen, die ESG-Kriterien bisher nicht berücksichtigen, das auch in Zukunft nicht tun, liegt oftmals darin begründet, dass die Verantwortlichen der Meinung sind, dies wäre in Ihrem Unternehmen gar nicht möglich (59 Prozent). Zudem waren Unternehmen in der Vergangenheit mit ihren Geschäftsmodellen erfolgreich, ohne ESG-Risiken beachtet zu haben:

*„Des Weiteren kann es natürlich sein, dass [...] viele kleine und mittelständische Unternehmen, die jetzt seit Jahren oder Jahrzehnten geführt worden sind, gar keinen Fokus darauf legen, weil bis dato alles positiv verlief. Und wenn das Wachstum sich weiterhin so generiert, dann sehe ich ja [...] nicht zwingend Notwendigkeit, dass ich das implementiere bei mir im Prozess. Also ich habe ja trotzdem diese positiven Aspekte, dass ich stetig Wachstum habe und mich weiterentwickeln kann, ohne [...] ein Risikomanagement einzuführen. Dementsprechend sehe ich das schon vielleicht dann mit der Unternehmensbrille, zu sagen, es läuft ja auch ohne.“<sup>274</sup>*

Die Experten sind sich allerdings einig, dass die Berücksichtigung von ESG-Risiken in Unternehmen grundsätzlich möglich, wenn auch nicht einfach ist:

---

<sup>274</sup> B3, Absatz 32.

„Ja das ist glaube ich, dass man sich dann noch nicht richtig damit beschäftigt hat. Also ich behaupte ja nicht, dass das in jedem Fall einfach ist. [...] Aber es ist immer möglich.“<sup>275</sup>

„Also, dass die Datenerhebung nicht möglich ist glaube ich nicht. Dass sie sehr schwierig ist schon.“<sup>276</sup>

Glauben Sie, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Ihrem Unternehmen grundsätzlich möglich ist?

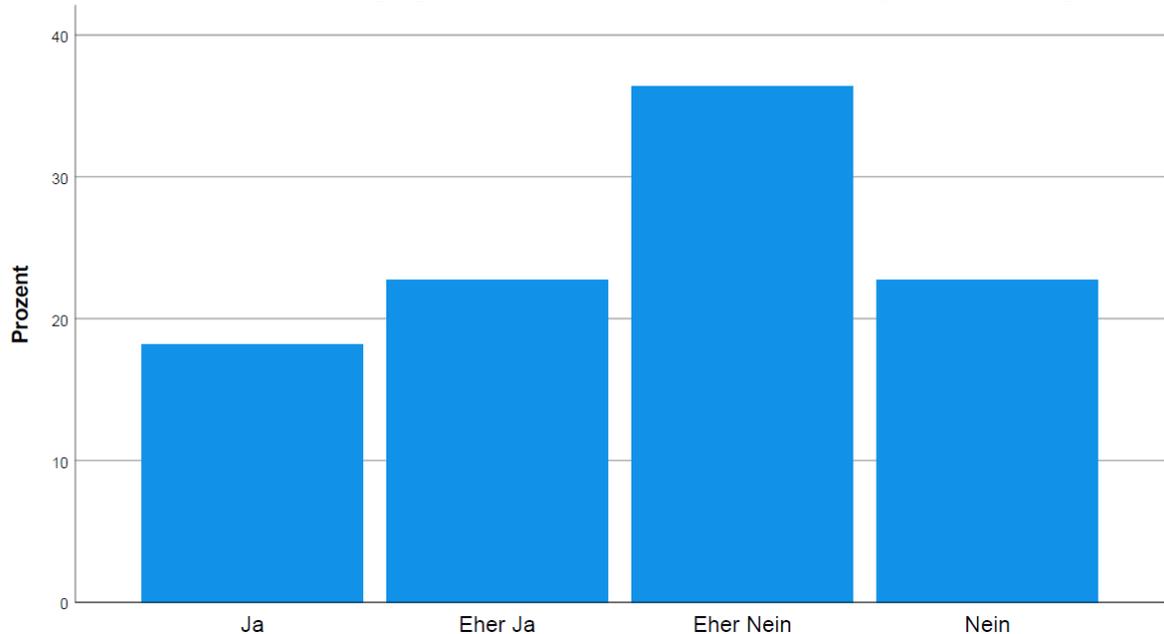


Abbildung 28: Möglichkeit zur Berücksichtigung von ESG-Kriterien

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Es zeigt sich ein signifikant starker Zusammenhang ( $r = 0,493$ ) zu der Höhe der Umsatzerlöse der Unternehmen.<sup>277</sup> Das heißt größere Unternehmen sind eher der Meinung, dass ESG-Risiken in deren Unternehmen berücksichtigt werden können.

„Ja, dass das nicht möglich ist, liegt wahrscheinlich daran, dass es bisher nicht nötig war.“<sup>278</sup>

Damit kann die Nullhypothese verworfen und die entsprechende Alternativhypothese (H2: Mit der Unternehmensgröße steigt die erwartete Implementierungsmöglichkeit von ESG-Risiken.) angenommen werden.

<sup>275</sup> B1, Absatz 30.

<sup>276</sup> B2, Absatz 37.

<sup>277</sup>  $p = 0,011$  (Getestet mittel Kendall-Tau-B-Test).

<sup>278</sup> B2, Absatz 33.

## Korrelationen

		Wie hoch waren im vergangen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?		Glauben Sie, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Ihrem Unternehmen grundsätzlich möglich ist?	
Kendall- Tau-b	Wie hoch waren im vergangen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?	Korrelationskoeffizient	1,000	-	,493*
		Sig. (2-seitig)	.	,	011
		N	54	22	
	Glauben Sie, dass die Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Ihrem Unternehmen grundsätzlich möglich ist?	Korrelationskoeffizient	-,493*	1,000	
		Sig. (2-seitig)	,011	.	
		N	22	22	

\*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Abbildung 29: Korrelation Möglichkeit ESG zu berücksichtigen & Umsatzerlöse  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

In Abbildung 30 sind die verschiedenen ESG-Faktoren zu sehen, welche laut Angaben der Befragten in deren Unternehmen einbezogen werden. Es zeigt sich, dass vor allem Aspekte, wie *Gewährleistung des Datenschutzes*, *Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz* oder *Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards* genannt wurden. Also Faktoren aus dem Bereich Governance und Soziales. Dahingegen wurden die Kriterien aus der Kategorie Umwelt seltener genannt. Obwohl im Kollektiv ESG oftmals mit Umweltthemen in Verbindung gebracht wird, sind die daraus resultierenden Risiken in KMU bisher unterdurchschnittlich in deren Risikomanagement berücksichtigt. Das liegt mitunter daran, dass KMU primär Risiken berücksichtigen, für die es bereits gesetzliche Anforderungen gibt.<sup>279</sup> Zudem passt das Thema Governance am besten zu einer „reinen kalten kapitalistischen Unternehmensführung“, der die Geschäftsleitung sicherlich häufig nachgeht und somit aus Eigeninteresse handelt.<sup>280</sup>

<sup>279</sup> B1, Absatz 16; B3, Absatz 12.

<sup>280</sup> B2, Absatz 21.

**Welche Faktoren, die unter ESG verstanden werden können, werden in Ihrem Unternehmen im Zuge eines Risikomanagements berücksichtigt?**

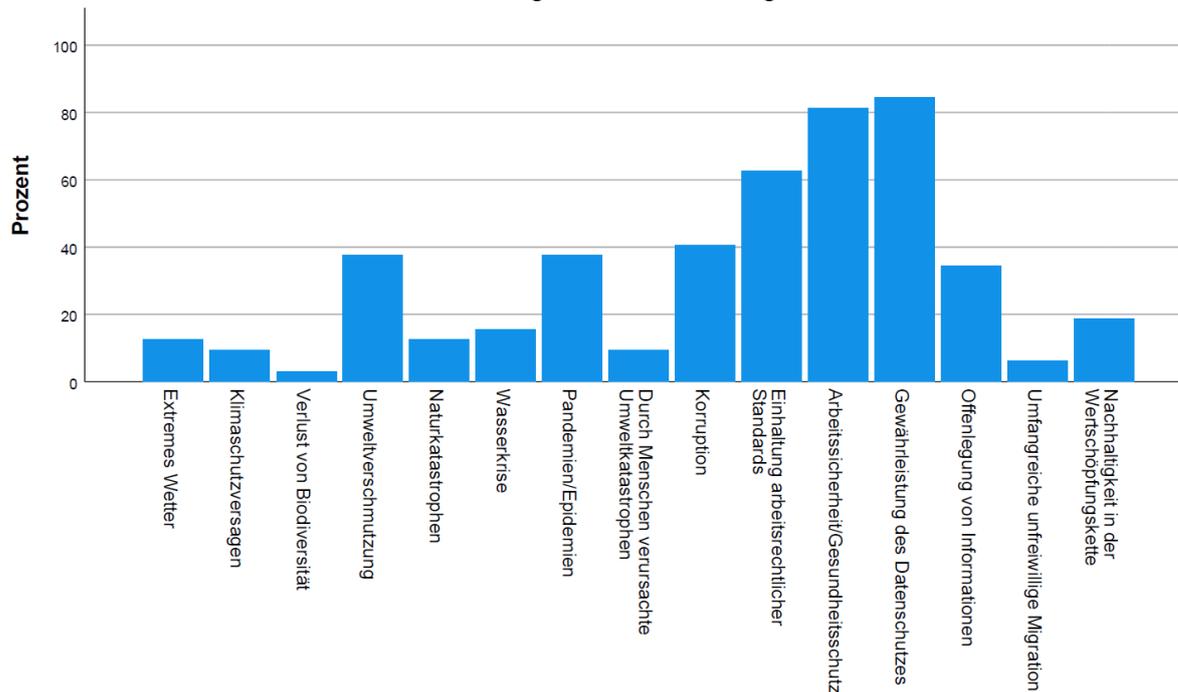


Abbildung 30: Berücksichtigte ESG-Faktoren

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Es zeigt sich bei den Unternehmen, die angegeben haben, ESG-Risiken bereits zu berücksichtigen, bei einzelnen Faktoren ein deutlicher Unterschied zwischen den bereits im Risikomanagement implementierten ESG-Risiken und denen, die die Verantwortlichen als potenzielles Risiko für das eigene Unternehmen sehen. So werden Aspekte aus dem Bereich Umwelt von manchen zwar als Risiko gesehen, jedoch von kaum Unternehmen im Risikomanagement berücksichtigt. Der gegenteilige Effekt lässt sich bei Risiken im Bereich Governance erkennen. Dort werden Aspekte wie die *Gewährleistung des Datenschutzes* oder *Arbeitssicherheit* deutlich häufiger im Risikomanagement beachtet, als sie von den Unternehmen tatsächlich als Risiken gesehen werden.

Vergleicht man nun Unternehmen, die bereits ESG-Kriterien berücksichtigen mit denen, die dies nicht tun, fällt auf, dass vor allem Faktoren aus dem Bereich Governance von Unternehmen, mit berücksichtigten ESG-Risiken, häufiger als Risikofaktor ausgewählt wurden. Auf der anderen Seite nehmen diese Unternehmen Aspekte wie *Umweltverschmutzung* und *Naturkatastrophen* weniger häufig als Risiken für deren Unternehmen war.

Obwohl sich bereits abzeichnet, dass die Unternehmen künftig keine Wahl haben werden, entsprechende Aspekte zu miteinzubeziehen, werden diese von vielen noch immer ignoriert

oder verdrängt.<sup>281</sup> Dabei scheint die Auseinandersetzung mit den ESG-Risiken in vielen Bereichen das Bewusstsein für die Thematik kaum zu beeinflussen. Vor allem bei Umweltbelangen zeigt sich, dass Unternehmen, die bereits ESG-Risiken beachten, diese häufig als weniger riskant betrachten, verglichen mit Unternehmen, die ESG-Aspekte noch nicht in deren Risikomanagement implementiert haben. Die Unternehmensführung neigt dazu, sich ausschließlich auf die bereits berücksichtigten Risiken zu fokussieren und alles darüber hinaus zu verdrängen.<sup>282</sup>

Auffallend ist zudem der Aspekt *Pandemien*, welcher häufig also Risiko gesehen wird, in Risikomanagementsystemen bisher aber selten integriert ist. Hier hat sich sicherlich das Bewusstsein aufgrund der aktuellen COVID-19-Lage stark verändert und wurde dadurch für viele Unternehmen erst in den letzten ein bis zwei Jahren zu einem relevanten Risikofaktor. Die Folgen wurden oftmals innerhalb der Lieferketten sichtbar. Wurde dort keine Second-Source vorgehalten, konnten Lieferanten keine Teile mehr liefern und der Abnehmer entsprechend seine eigenen Kunden nicht bedienen.<sup>283</sup>

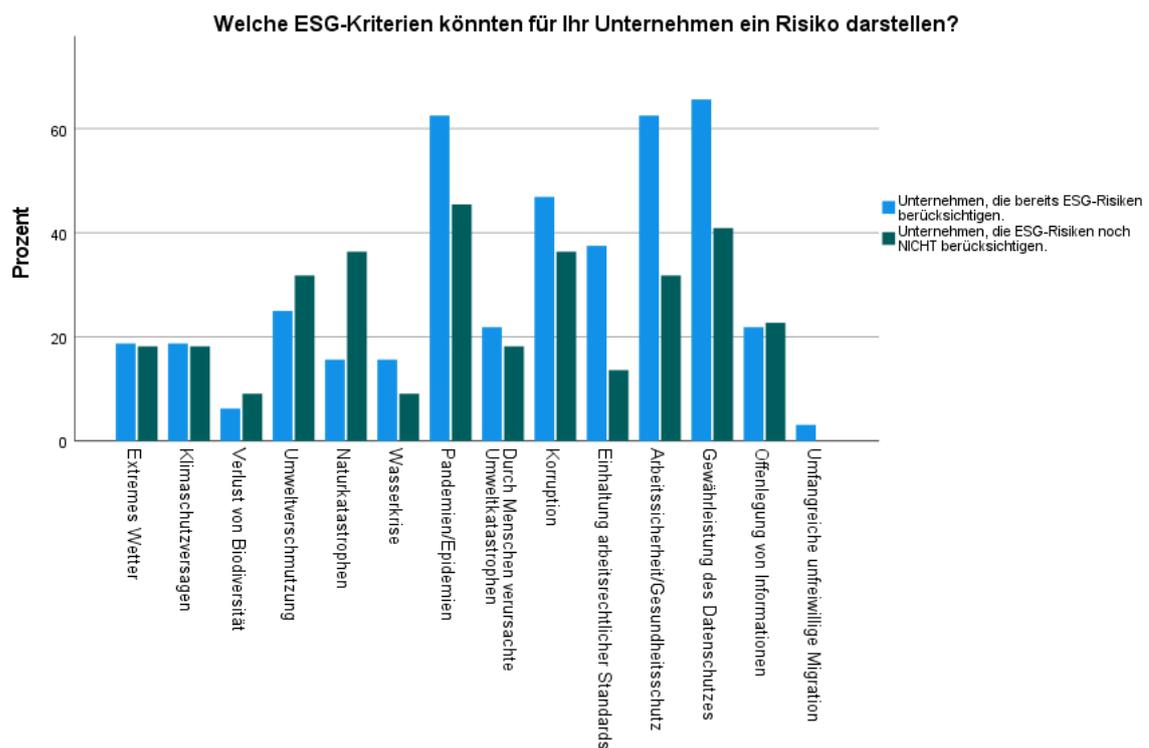


Abbildung 31: ESG-Risiken

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

<sup>281</sup> Chernev, Blair (2015), S. 1422.

<sup>282</sup> B2, Absatz 29.

<sup>283</sup> B3, Absatz 38.

Die Gründe, warum KMU ESG-Risiken in deren Unternehmen berücksichtigen sind vielfältig. Dabei stimmen die Tendenzen aus der Umfrageauswertung mit der Literatur überein. Weil vor allem KMU darauf achten, Aktivitäten zu vermeiden, die einen negativen Einfluss auf die Reputation haben können, ist dies auch im Zuge der ESG-Risiken der meistgenannte Grund.<sup>284</sup> Der häufig genannte Faktor *gesetzliche Anforderungen* deckt sich dabei mit implementierten ESG-Risiken, die zu einem großen Teil dem Bereich Governance zuzuordnen sind. Die unmittelbaren finanziellen Aspekte *Verbesserung der finanziellen Performance* und *Verbesserung der Finanzierung* sind dabei die am wenigsten genannten Gründe für die Integration von ESG-Risiken. Das deckt sich mit der Erwartung aus Kapitel 2.2.3, wonach die Steigerung der Reputation einen deutlich größeren Vorteil darstellt als die geringeren Finanzierungskosten.<sup>285</sup>

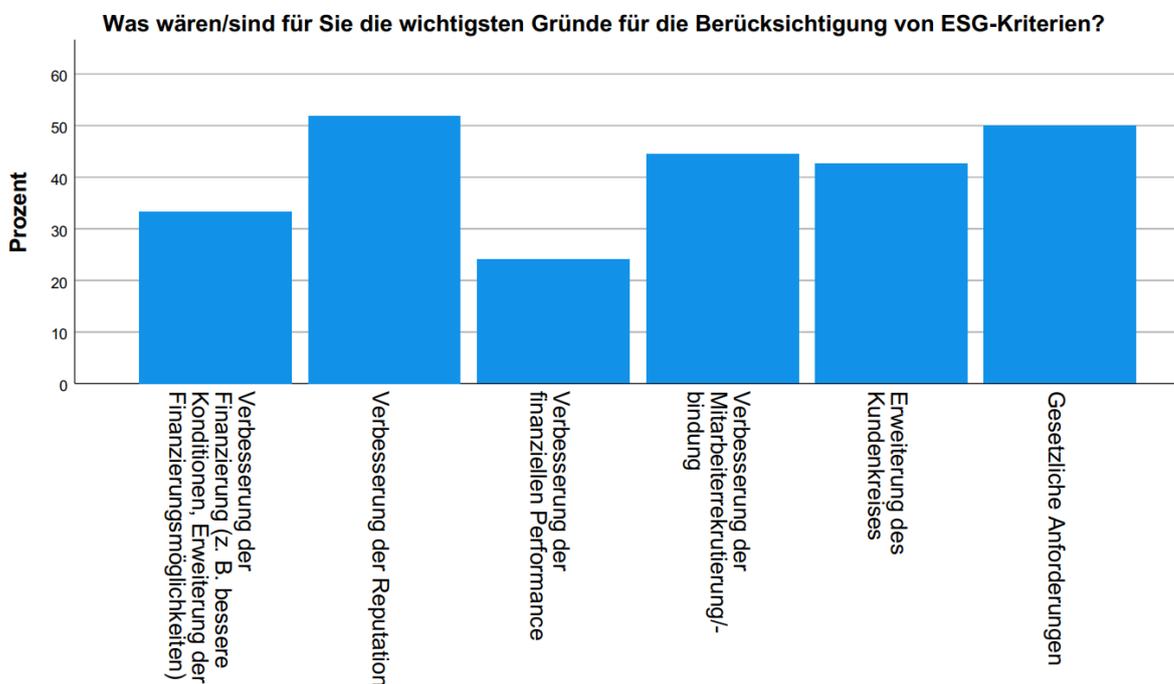


Abbildung 32: Gründe für Berücksichtigung von ESG-Risiken

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die von den Unternehmen als Herausforderungen gesehen werden. Diese waren im Zuge der Umfrage nahezu gleichverteilt, wie in Abbildung 33 ersichtlich ist.

Vergleicht man nun Unternehmen mit und ohne Risikomanagement, gibt es bei den klassischen Faktoren *Bewertung der Risiken* und *Identifizierung entsprechender Risiken* kaum

<sup>284</sup> Block, Moritz (2015), S. 148 f.; oekom research AG (2013), S. 31.

<sup>285</sup> Landesbank Baden-Württemberg u. a. (2021), S. 19.

Unterschiede. Diesen Herausforderungen sind sich beide Gruppen gleichermaßen bewusst. Beim durchgeführten Mann-Whitney-U-Test (Abbildung 34) zeigt sich allerdings ein signifikanter Unterschied ( $p = 0,021$ ) beim Faktor *Bewusstsein im Unternehmen schaffen*.<sup>286</sup> Hierbei geben Unternehmen mit bestehendem Risikomanagement deutlich häufiger an, dass dies zu den größten Herausforderungen zählt.

Literatur und Experten unterscheiden sich in der Aussage, ob die *Identifizierung* oder *Bewertung der Risiken* für KMU die größere Herausforderung darstellt. In der Literatur wird die Bewertung der Risiken als größte Herausforderung beschrieben, womit auch der Befragte B2 übereinstimmt.<sup>287</sup> Interviewpartner B3 ist jedoch anderer Meinung:

*„Also ich denke die Identifikation ist das größere Übel, dahingehend, als die Bewertung, also wenn das Risiko erstmal bekannt ist, dann kann ich es relativ leicht bewerten. Ich denke die Identifikation spielt dahingehend bei KMU so oft ein Thema, dass einfach das Know-how nicht vorhanden ist.“*<sup>288</sup>

Laut B1 ist beides auch für KMU eine machbare Herausforderung.<sup>289</sup>

Die Bewertung von Risiken hängt mitunter von den Ressourcen (vor allem qualifizierte Mitarbeiter) ab, die ein Unternehmen zur Verfügung hat. Daher wird eine Quantifizierung, am besten mit Hilfe eines Erwartungswertes, nur in größeren KMU möglich sein. Alternativ wird über Methoden wie Interviews eine Bewertung und anschließende Priorisierung vorgenommen. Dem Unternehmen muss aber bewusst sein, dass dies immer mit Unsicherheit behaftet sein wird.<sup>290</sup>

Sowohl für die Identifizierung als auch die Bewertung von Risiken bedarf es zudem einer validen Datengrundlage. Diese Daten in KMU zu ermitteln, stellt häufig eine Schwierigkeit dar, was mitunter auf eine fehlende IT-Infrastruktur zurückzuführen ist. Dies ist aber nötig, um anschließend eine fundierte Entscheidung treffen zu können. Bei der Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette stellt das eine umso größere Herausforderung dar.<sup>291</sup>

Darüber hinaus werden die Herausforderungen *Bewertung der Risiken*, *Identifizierung entsprechender Risiken* sowie *Steuerung der Risiken* von Unternehmen, die bereits ESG-Risiken berücksichtigen deutlich häufiger genannt. Unternehmen, die sich also mit ESG-Fak-

---

<sup>286</sup> Begründung Mann-Whitney-U-Test: Unabhängige Stichprobe mit zwei Gruppen. Die abhängige Variable (Faktor *Bewusstsein im Unternehmen schaffen*) ist nicht metrisch und nicht normalverteilt (gem. Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilk-Test).

<sup>287</sup> Beckmann u. a. (2019), S. 20; B2, Absatz 25.

<sup>288</sup> B3, Absatz 22.

<sup>289</sup> B1, Absatz 22.

<sup>290</sup> B1, Absatz 24; B2, Absatz 23; B2, Absatz 27; B2, Absatz 31; B3, Absatz 24.

<sup>291</sup> B2, Absatz 23; B3, Absatz 20.

toren noch nicht auseinandergesetzt haben, scheinen diese Schwierigkeiten zu unterschätzen und das zeigt sich erst, wenn Unternehmen sich konkret und intensiv mit der Thematik befassen.

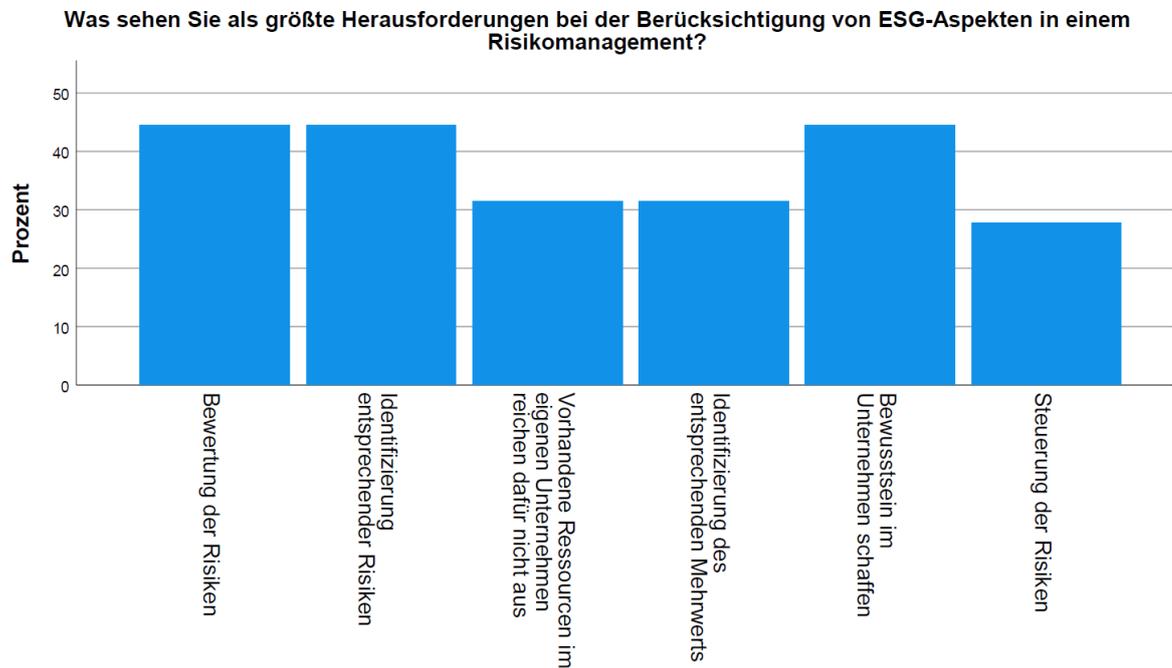


Abbildung 33: Herausforderungen bei der ESG-Implementierung

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

### Mann-Whitney-Test

		Ränge			
		Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Bewusstsein im Unternehmen schaffen	Nein		18	21,50	387,00
	Ja		36	30,50	1098,00
	Gesamt		54		

### Teststatistiken<sup>a</sup>

	Bewusstsein im Unternehmen schaffen
Mann-Whitney-U-Test	216,000
Wilcoxon-W	387,000
Z	-2,302
Asymp. Sig. (2-seitig)	,021

a. Gruppenvariable: Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?

Abbildung 34: Mittelwertvergleich Risikomanagement & Herausforderung *Bewusstsein schaffen*

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Um als Unternehmen im Sinne der ESG-Kriterien in vollem Umfang nachhaltig zu agieren und zu wirtschaften, bedarf es auch hier einer Berücksichtigung der Lieferanten. Abbildung 35 zeigt, welche der 32 Unternehmen, die bereits ESG-Kriterien in ihrem Risikomanagement einbeziehen, dabei auch Lieferanten miteinbeziehen oder planen, dies künftig zu tun. Etwa jedes dritte Unternehmen bezieht auch ESG-Kriterien von Lieferanten in deren Risikomanagement mit ein. 30 Prozent machen dies bisher noch nicht, planen aber eine entsprechende Einführung. Etwa 37 Prozent der Unternehmen geben aber an, auch künftig ESG-Kriterien nicht in der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigen zu wollen, obwohl sie im eigenen Unternehmen diese bereits im Risikomanagement implementiert haben. Dort wo die Wertschöpfungskette bereits miteinbezogen wird, berücksichtigen KMU oftmals nur den Hauptlieferanten.<sup>292</sup>

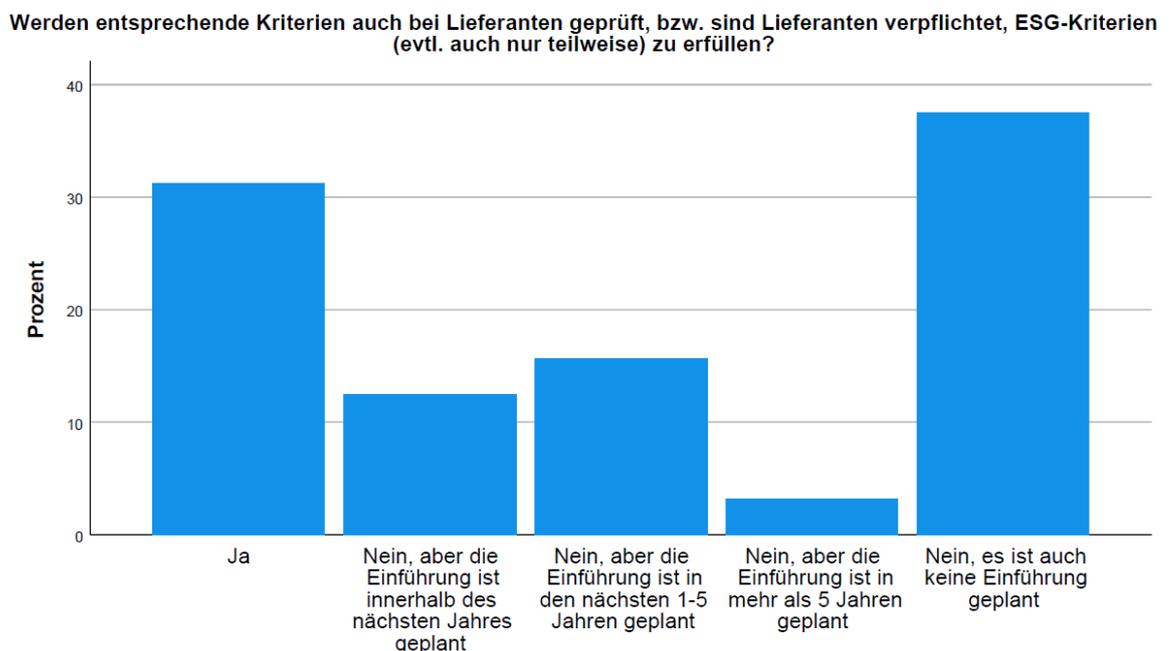


Abbildung 35: Berücksichtigung von ESG-Kriterien bei Lieferanten

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Unter der gesamten Wertschöpfungskette können dabei nicht nur Lieferanten, sondern auch die nachgelagerten Prozesse bis hin zum Kunden verstanden und die ESG-Berücksichtigung auch dort eingefordert werden.<sup>293</sup> Die Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette ist dabei auch in KMU wichtig und notwendig.

*„Man sieht es ja aktuell durch die Corona-Krise, wie eben jetzt in der vorgelagerten Lieferkette sehr häufig eben Engpässe entstehen.“<sup>294</sup>*

<sup>292</sup> B2, Absatz 45.

<sup>293</sup> B3, Absatz 18.

<sup>294</sup> B3, Absatz 38.

Für viele Unternehmen dürfte, unabhängig davon, ob sie selbst ESG-Kriterien miteinbeziehen würden, eine entscheidende Frage sein, ob sie künftig in ihrer Funktion als Lieferanten zur Einhaltung von ESG-Kriterien verpflichtet werden. Vor allem als Zulieferer für große Firmen, die aufgrund aufsichtsrechtlicher Vorgaben oder gesellschaftlicher Erwartungen immer mehr zur Einhaltung entsprechender Kriterien verpflichtet werden, werden Unternehmen häufiger in die nachhaltigen Wertschöpfungsketten der großen, oftmals kapitalmarkt-orientierten Abnehmer miteinbezogen (häufig z. B. im Automobilssektor der Fall).<sup>295</sup> Wie in Abbildung 36 zu sehen ist, müssen bisher bereits knapp 16 Prozent der Befragten in ihrer Funktion als Lieferant ESG-Kriterien einhalten bzw. dies nachweisen. Insgesamt erwarten etwa 70 Prozent, dass sie künftig die Einhaltung der ESG-Aspekte als Lieferant nachweisen müssen. In der Literatur sind die entsprechenden Werte zum Teil noch höher.<sup>296</sup> Lediglich 30 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, dass sie auch künftig die Einhaltung nicht nachweisen müssen. Unternehmen, die nicht als Lieferanten tätig sind, sind hierbei nicht inkludiert. Dabei kann ein Unternehmen zum Teil selbst steuern, inwiefern es als Lieferant ESG-Kriterien nachweisen muss, z. B. über die Teilnahme an entsprechenden Ausschreibungen von Großkonzernen, die dann einen Score vergeben, je nach Einhaltung der Kriterien.<sup>297</sup>

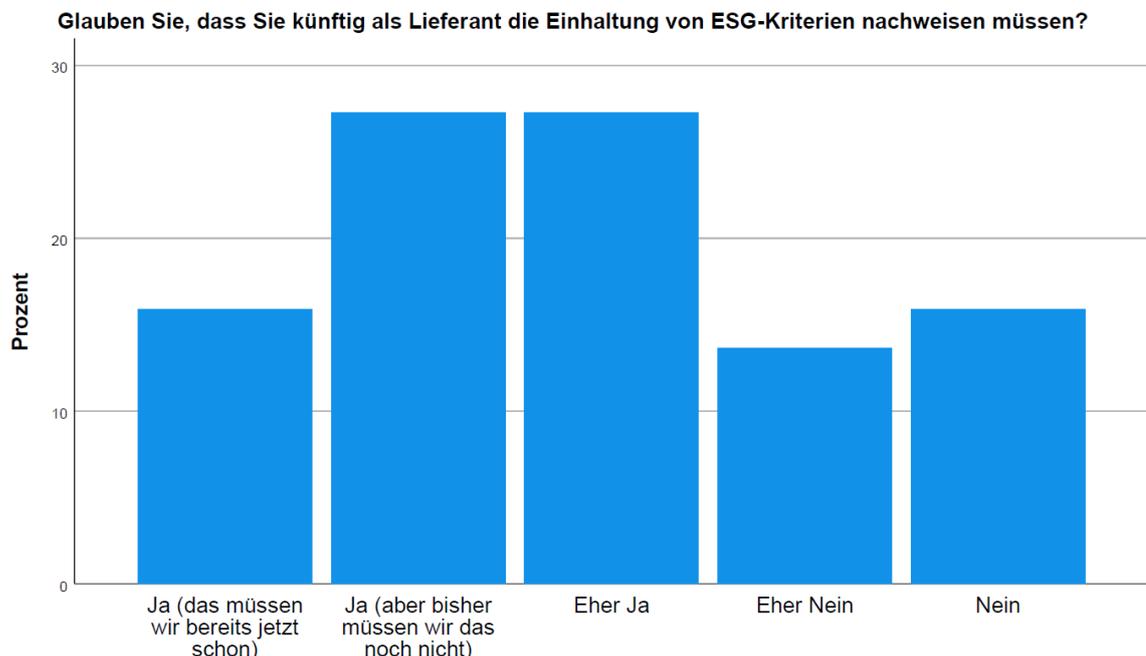


Abbildung 36: Einhaltung ESG-Kriterien als Lieferant  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

<sup>295</sup> B1, Absatz 56; B2, Absatz 43.

<sup>296</sup> Oekom research AG (2013), S. 18.

<sup>297</sup> B1, Absatz 38.

Bei der Berücksichtigung der Wertschöpfungskette gibt es allerdings einige Herausforderungen. Wie beim Risikomanagement im Allgemeinen, dürften in KMU Ressourcen und Kapazitäten im ersten Moment unzureichend sein:

*„Also ich denke dort ist auch das Thema Manpower und Kapazitäten das größte Thema.“<sup>298</sup>*

Zudem stehen Unternehmen oftmals in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Lieferanten und haben auch nur eine geringe Anzahl, die wiederum oft kleine Unternehmen sind.<sup>299</sup> Demensprechend höher ist die Hemmschwelle, von diesen Lieferanten die Berücksichtigung von ESG-Risiken nachweisen zu lassen:

*„[...] die Schwierigkeit, die wir oft haben ist, dass unsere Lieferantenauswahl schon sehr eingeschränkt ist. [...] für das was wir benötigen gibt es wenige und die Wenigen sind auch echt klein. [...] selbst wenn der Wunsch da ist und das würden wir für uns in Anspruch nehmen, das umzusetzen erachte ich doch als sehr, sehr schwierig.“<sup>300</sup>*

Wie bei ESG-Risiken im eigenen Unternehmen, braucht es auch bei Lieferanten eine Datengrundlage. Bei der Beschaffung der Daten sind Unternehmen auf die Zurverfügungstellung durch die Lieferanten angewiesen.<sup>301</sup> Mögliche Instrumente für KMU werden in Kapitel 5.1 aufgeführt.

### **4.3 Auswirkungen auf die Finanzierung von KMU**

Die Faktoren, die die Wahl des Finanzierungsinstruments beeinflussen, sind vielfältig. Bei KMU unterscheiden sich diese jedoch häufig von größeren Unternehmen. In Abbildung 37 ist zu sehen, dass *Kosten* (ca. 70 Prozent) der meistgenannte Faktor ist. Jedoch zeigte sich, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, dass speziell in KMU die *Unabhängigkeit* (ca. 49 Prozent) eine nicht unwesentliche Rolle spielt. Vor allem inhabergeführte Unternehmen wollen oft möglichst unabhängig von Dritten (wie z. B. Kreditinstituten) sein.<sup>302</sup> Allerdings waren die Unterschiede, bezogen auf Umsatzerlöse und Rechtsform, in der Umfrage nicht signifikant.<sup>303</sup> Die weiteren genannten Effekte sind *Sicherheitenstellung* (ca. 46 Prozent), *Steueroptimierung* (ca. 32 Prozent), *Informationsanforderungen* (ca. 24 Prozent) sowie der *Leverage-Effekt* (ca. 11 Prozent).

---

<sup>298</sup> B3, Absatz 40.

<sup>299</sup> B2, Absatz 47.

<sup>300</sup> B1, Absatz 36.

<sup>301</sup> B2, Absatz 47.

<sup>302</sup> Becker u. a. (2015), S. 81; Müller u. a. (2011), S. 204.

<sup>303</sup>  $p = 0,755$  (Umsatzerlöse),  $p = 0,837$  (Rechtsform). Jeweils getestet mit einem Kruskal-Wallis-H-Test.

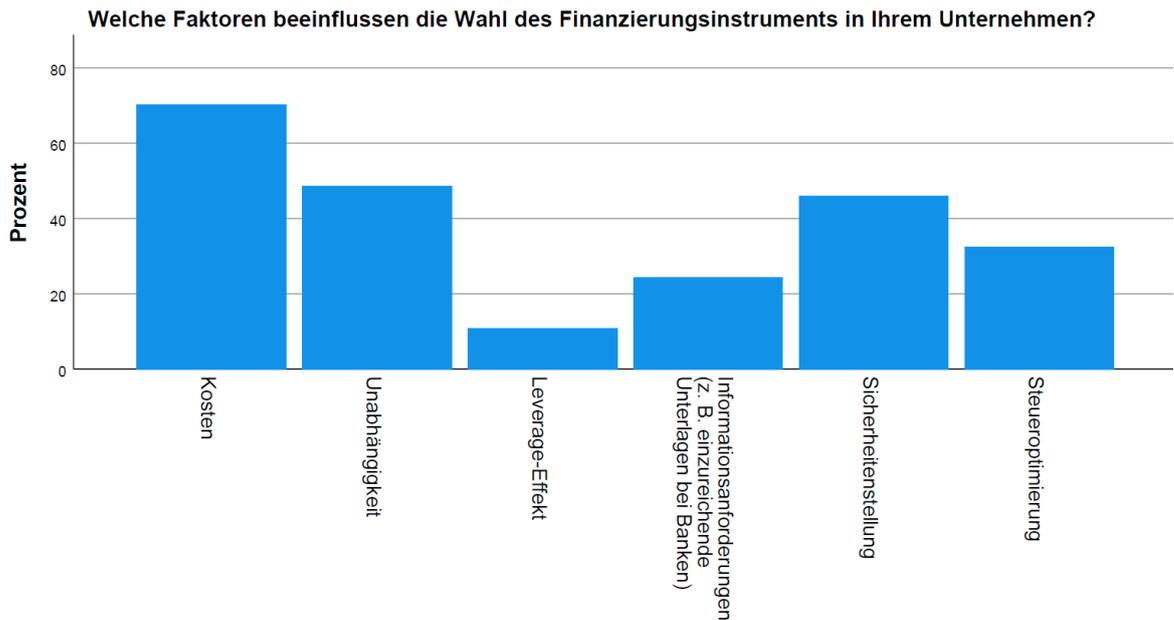


Abbildung 37: Faktoren bei Wahl des Finanzierungsinstruments

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Bei den für KMU in Frage kommenden Finanzprodukten, bei denen ESG-Kriterien berücksichtigt werden, zeichnet sich ein ähnliches Bild zur bisherigen Finanzstruktur ab. So kommen für einen Großteil der Unternehmen *Bankkredite* und *Fördermittel* mit einem ESG-Bezug in Frage. Alternative Finanzierungsinstrumente wie *ESG-Linked-Loan* oder *ESG-Linked-Schuldscheine* spielen hierbei nahezu keine Rolle. Wie in Abbildung 38 zu sehen ist, scheinen sich allerdings einige Unternehmen vorstellen zu können, ihr bisheriges konventionelles Leasing durch *klimaneutrales Leasing* zu ersetzen bzw. dieses zu ergänzen.

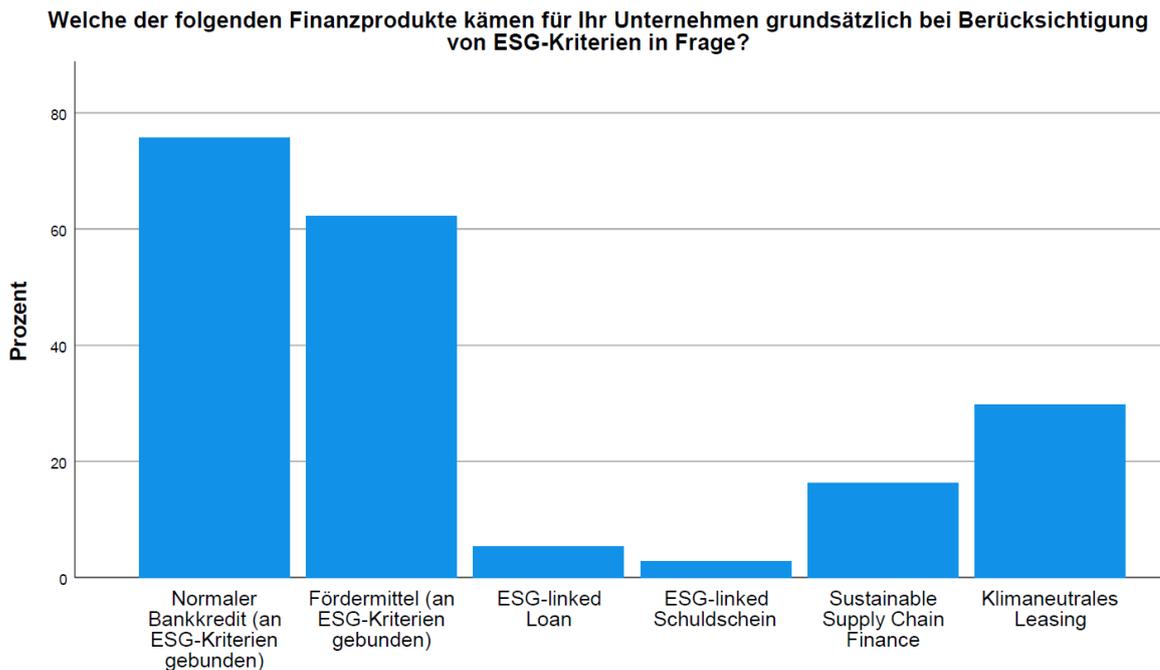


Abbildung 38: ESG-Finanzprodukte  
 Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

### 4.3.1 Unmittelbarer Einfluss

Ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung von ESG-Faktoren und den Auswirkungen auf die Unternehmensfinanzierung kann sich auf verschiedene Weisen darlegen. Entsprechende Auswirkungen konnte man in der Vergangenheit vor allem auf dem Kapitalmarkt betrachten:

*„[...] es ist ja einmal die Sache, dass auf dem Kapitalmarkt gewisse große Player oder Fonds Unternehmen nicht mehr listen/unterstützen.“<sup>304</sup>*

*„Es gibt ja auch von den Banken wiederum ESG-Bonds, die genau diese Kriterien abdecken, also sprich ich als Privatperson kann in so einen ESG-Bonds investieren und dieser prüft dann wiederum Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, um dann eben die Investition zu tätigen.“<sup>305</sup>*

In der Umfrage gaben ca. 79 Prozent an, bisher noch nicht von der Berücksichtigung von ESG-Risiken bei der Finanzierung profitiert zu haben. Für 21 Prozent hätten ESG-Kriterien bereits einen positiven Einfluss auf die Finanzierung gehabt. Dabei zeigen die Korrelationskoeffizienten Phi und Cramers-V, wie in Abbildung 39 zu sehen ist, einen signifikanten Zusammenhang ( $p = 0,026$ ) zur Ausprägung des Risikomanagements. Das bedeutet, dass

<sup>304</sup> B2, Absatz 51.

<sup>305</sup> B3, Absatz 48.

KMU mit stark ausgeprägtem Risikomanagement eher der Meinung sind, dass sie in der Vergangenheit bei der Finanzierung bereits von der Berücksichtigung von ESG-Risiken profitieren konnten. Die bewusste Auseinandersetzung mit den Risiken führt folglich dazu, auch positive Effekte entsprechend identifizieren zu können. Die dazugehörige Nullhypothese kann demnach verworfen und die Alternativhypothese (H5: Je ausgeprägter das Risikomanagement eines KMU ist, desto eher profitiert es bei der Finanzierung von der Berücksichtigung von ESG-Risiken.) angenommen werden.

### Symmetrische Maße

		Wert	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,675	,026
	Cramer-V	,675	,026
Anzahl der gültigen Fälle		28	

Abbildung 39: Zusammenhang Risikomanagement & positive Auswirkung von ESG-Risiken auf die Finanzierung

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Die Erwartung der Unternehmen über die künftige Berücksichtigung von ESG-Kriterien durch Banken ist nahezu gleichverteilt, wie in Abbildung 40 zu sehen ist. Dabei ist davon auszugehen, dass Kreditinstitute noch am Anfang stehen:

*„Also in Zukunft auf alle Fälle. Ich glaube das startet aktuell das Thema im Bereich ESG-Finanzierung.“<sup>306</sup>*

*„Die Frage ist, ob das für das Unternehmen an sich direkt Auswirkungen hat. Ich denke Stand jetzt noch keine. In Zukunft ja.“<sup>307</sup>*

Darüber hinaus erweitert sich für Unternehmen die Auswahl an Finanzierungsinstrumenten, obwohl KMU häufig vom Kapitalmarkt ausgeschlossen sind oder dieser keine Rolle spielt. Entsprechende Instrumente wurden bereits in Abbildung 38 dargestellt.

Bei speziellen Instrumenten wie *ESG-Linked-Loan* oder *ESG-Linked-Schuldscheinen* stellt die Komplexität und der Aufwand der Umsetzung in der Praxis meist ein Hindernis dar:

*„[...] ich glaube viele sind nicht in den Finanzorganisationen befähigt - ich sage mal komplexere Produkte anzuwenden.“<sup>308</sup>*

<sup>306</sup> B3, Absatz 48.

<sup>307</sup> B3, Absatz 48.

<sup>308</sup> B1, Absatz 64.

*„Also je nach Größe der Unternehmen denke ich, wird es ab einer gewissen Größe keinen Sinn mehr machen das ganze durchzuführen. [...] das muss vorbereitet werden. [...]. Da kommen Kosten auf jemanden zu und für Unternehmen mit 50, 250 Mann sehe ich das als unverhältnismäßig an.“<sup>309</sup>*

Doch auch die involvierten Banken spielen eine Rolle. Zum einen, weil die Komplexität der Produkte auch für sie ein Ausschlusskriterium sein kann, zum anderen, weil die Bank kein Interesse an einem Vertrieb hat, wenn sich hieraus keine Vorteile für sie ergeben:

*„Im Zweifel nimmt man die Hausbank, die einem das abnimmt und dann müssen wir uns auch nichts vormachen, ist ja vielleicht so ein bisschen, wie ist die Incentivierung in einer Hausbank, solche Produkte anzubieten.“<sup>310</sup>*

*„[...] das wird immer über die Bank laufen. Wenn die Bank sagt, da ist ein Vorteil, der vielleicht auch noch monetär dann ist, dann wird es ein Unternehmen abschließen. Aber wenn nicht, dann glaube ich eher nicht.“<sup>311</sup>*

Alternativen sind Finanzierungen über Fördermittel und klassische Darlehen von Banken, die ESG-Risiken berücksichtigen. Die zur Verfügung stehenden Fördermittel sind dabei beschränkt und wurden in Kapitel 3.2.2.2 entsprechend beschrieben. Sie sind allerdings ein beliebtes Instrument in Deutschland.<sup>312</sup> In Banken kann unter Umständen die Berücksichtigung von ESG-Risiken dazu führen, überhaupt erst als Kreditnehmer in Frage zu kommen. Die Kondition orientiert sich dann u. U. allein an wirtschaftlichen Kriterien.<sup>313</sup>

---

<sup>309</sup> B3, Absatz 66.

<sup>310</sup> B1, Absatz 64.

<sup>311</sup> B1, Absatz 66.

<sup>312</sup> B1, Absatz 58.

<sup>313</sup> B2, Absatz 51; B2, Absatz 59.

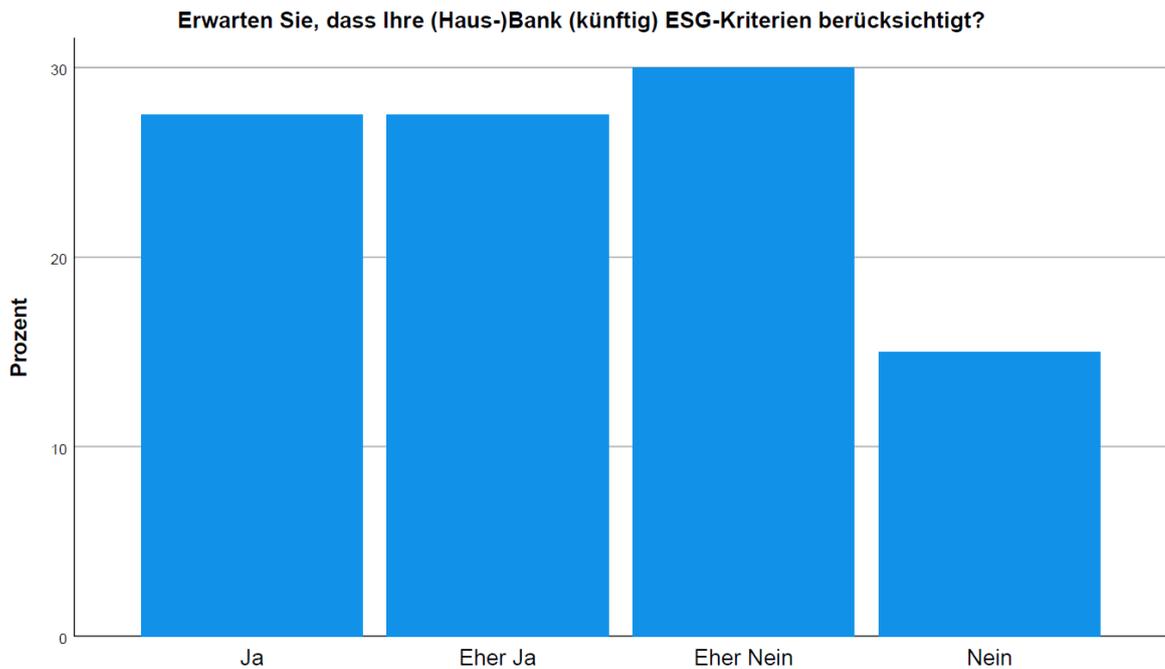


Abbildung 40: ESG-Berücksichtigung durch Hausbank

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Der für KMU wohl unbedeutendste Effekt auf die Finanzierung bei Berücksichtigung von ESG-Risiken ist die *Verbreiterung der Investorenbasis*. Weniger als 20 Prozent geben an, dass dies für eine Berücksichtigung von ESG-Faktoren spricht. Das deckt sicher mit den Erkenntnissen aus Abbildung 38, wonach Bankkredite (meist über die eigene Hausbank) und Fördermittel die größte Rolle bei KMU spielen. Demnach hat das Finden von geeigneten Investoren für die meisten Unternehmen keine bzw. eine untergeordnete Relevanz. Dies wäre vor allem am Kapitalmarkt interessant. Es zeigte sich, dass die am häufigsten genannte Erwartung *geringere Finanzierungskosten* sind. Wie in Abbildung 46 zu sehen ist, geben dies mehr als 50 Prozent der Unternehmen an. So ist es denkbar, dass Kreditinstitute die Implementierung von ESG-Risiken im Risikomanagement des Kreditnehmers direkt in der Kondition berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Berücksichtigung von ESG-Faktoren zu einem Abschlag im Zinssatz führt oder andersherum, die nicht-Berücksichtigung einen Aufschlag zur Folge hat. Dabei ist interessant, dass vor allem Unternehmen, die noch gar kein Risikomanagementsystem besitzen bzw. implementiert haben, *geringere Finanzierungskosten* als Grund für die Finanzierung unter Berücksichtigung von ESG-Aspekten ausgewählt haben. Dahingegen sehen das KMU mit einem existierendem Risikomanagement deutlich anders und geben dies nur in wenigen Fällen als Grund an. Zweiteres deckt sich dabei eher mit den Erkenntnissen aus der Literatur, wonach *geringere Finanzierungskosten* eine untergeordnete Bedeutung bei der Nutzung nachhaltiger Finanzierungen haben.<sup>314</sup> Um

<sup>314</sup> Landesbank Baden-Württemberg u. a. (2021), S. 19.

von den Konditionsvorteilen profitieren zu können, ist eine frühzeitige Berücksichtigung von ESG-Kriterien notwendig, hat also eher keine kurzfristigen Auswirkungen.<sup>315</sup> Es ist aber zu erwarten, dass diese Effekte künftig vermehrt auftreten.<sup>316</sup>

Mit Hilfe eines Mann-Whitney-U-Test konnte zudem ermittelt werden, dass die dargelegten Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne bestehendem Risikomanagement signifikant sind ( $p = 0,017$ ), was in Abbildung 41 gezeigt wird.

#### Mann-Whitney-Test

		Ränge			
		Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
Geringere Finanzierungskosten	Nein		11	24,64	271,00
	Ja		26	16,62	432,00
	Gesamt		37		

#### Teststatistiken<sup>a</sup>

	Geringere Finanzierungskosten
Mann-Whitney-U-Test	81,000
Wilcoxon-W	432,000
Z	-2,379
Asymp. Sig. (2-seitig)	,017
Exakte Sig. [2*(1-seitige Sig.)]	,040 <sup>b</sup>

a. Gruppenvariable: Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?

b. Nicht für Bindungen korrigiert.

Abbildung 41: Mittelwertvergleich Risikomanagement & Vorteile ESG-Finanzierung

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Beachten Unternehmen hingegen bereits ESG-Risiken, zeigt sich, dass die Finanzierungskosten an Relevanz gewinnen. Diese Unternehmen geben häufiger an, dass *geringere Finanzierungskosten* ein Grund für die Berücksichtigung von ESG-Risiken in der Finanzierung sind. Jedoch zeigt sich mit  $p = 0,112$  kein signifikanter Zusammenhang. Demnach kann die Nullhypothese nicht verworfen und die Alternativhypothese (H6: Mit der Berücksichtigung von ESG-Kriterien steigt Relevanz, dadurch geringerer Finanzierungskosten zu erzielen.) nicht angenommen werden.

Lediglich vier Umfrageteilnehmer geben an, in der Vergangenheit bereits bei der Konditionsgestaltung von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien profitiert zu haben. Die von Un-

<sup>315</sup> B1, Absatz 44; B1, Absatz 52.

<sup>316</sup> B1, Absatz 60.

ternehmen erwarteten Zinsabschläge der Kreditkonditionen können der folgenden Abbildung entnommen werden. Daraus ergibt sich ein arithmetisches Mittel von etwa 14 Basispunkten.

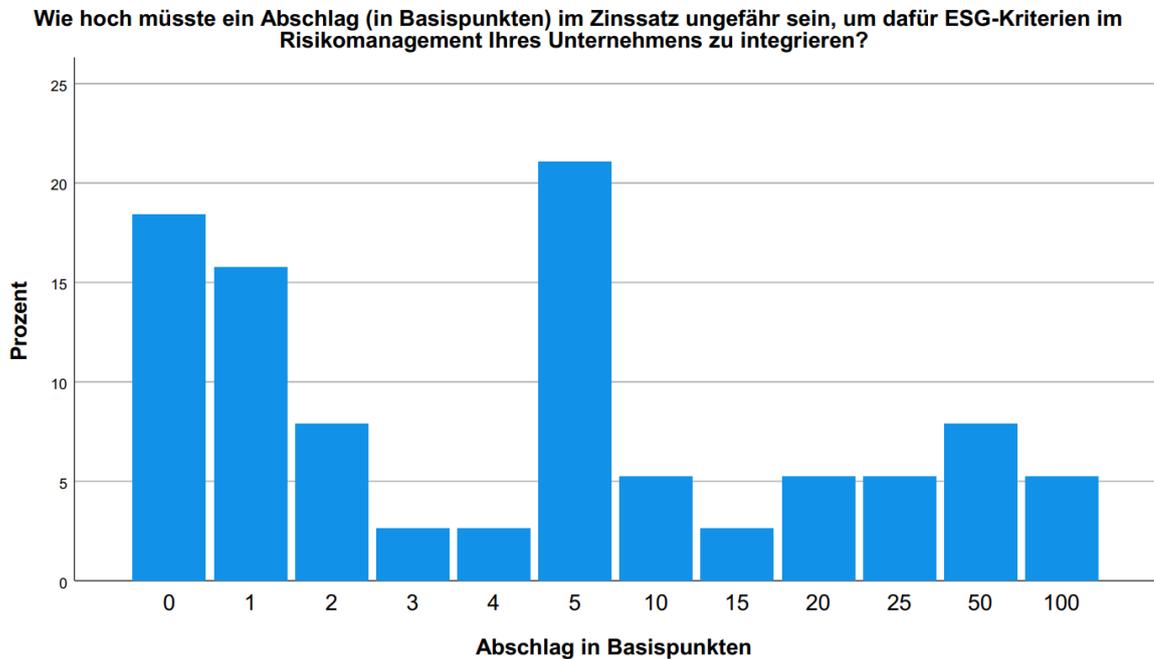


Abbildung 42: Zinsabschläge bei Berücksichtigung von ESG-Risiken  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Bei der Durchführung eines Kendall-Tau-b-Tests zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang ( $p = 0,01$ ) zwischen dem Abschlag im Zinssatz und der Unternehmensgröße, gemessen an den Umsatzerlösen. Je größer ein Unternehmen ist, desto höher müsste der Zinsabschlag sein, um dafür ESG-Risiken im Unternehmen zu integrieren.

**Korrelationen**

		Wie hoch waren im vergangenen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?	Wie hoch müsste ein Abschlag (in Basispunkten) im Zinssatz ungefähr sein, um dafür ESG-Kriterien im Risikomanagement Ihres Unternehmens zu integrieren?
Kendall-Tau-b	Wie hoch waren im vergangenen Jahr in etwa die Umsatzerlöse Ihres Unternehmens (in Millionen)?	Korrelationskoeffizient	1,000
		Sig. (2-seitig)	,349**
		N	54
	Wie hoch müsste ein Abschlag (in Basispunkten) im Zinssatz ungefähr sein, um dafür ESG-Kriterien im Risikomanagement Ihres Unternehmens zu integrieren?	Korrelationskoeffizient	,349**
		Sig. (2-seitig)	1,000
		N	38

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Abbildung 43: Korrelation Zinsabschlag & Umsatzerlöse  
Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

In den geführten Interviews waren sich die Experten nicht einig, ob Unternehmen bereits von besseren Konditionen profitiert haben und ob das in Zukunft der Fall sein wird. Zum einen gibt es positive Erwartungen:

*„Je besser ich jetzt schon bin, je günstiger wird meine Finanzierung.“<sup>317</sup>*

*„Aber definitiv wird es so kommen, dass es irgendein Element ist mit Abschlägen mit oder Zuschlägen, je nachdem (unverständlich) aus welcher Seite man das betrachtet, wird man bestraft, wenn man es nicht macht, oder wird man begünstigt, wenn man es schon frühzeitig macht.“<sup>318</sup>*

*„Wäre ein sinnvolles Instrument.“<sup>319</sup>*

Zum anderen wird in Frage gestellt, ob der gewünschte Effekt in dieser Form tatsächlich auftritt:

*„Ich glaube, das ist [...] noch ein weiterer Weg. Also ich glaube kurzfristig wäre die positiv-Berücksichtigung von ESG-Kriterien kein Faktor, wo ich schnell günstiger Geld kriege.“<sup>320</sup>*

*„Ob es die richtige intrinsische Motivation mit sich bringt, sei dahingestellt.“<sup>321</sup>*

*„[...] die Offenlegungspflichten der Unternehmen werden deutlich steigen gegenüber der Bank und der Erhebungsaufwand bis ich dann mal eine Kreditzusage habe, der ist höher. [...] Und das fließt natürlich implizit mit ein.“<sup>322</sup>*

In der Literatur wird von „ein paar Basispunkten“ gesprochen, die ESG-Kriterien in der Kreditkondition ausmachen können.<sup>323</sup> Der tatsächliche direkte Einfluss muss also individuell, abhängig vom KMU sowie der finanzierenden Bank, betrachtet werden.

#### **4.3.2 Mittelbarer Einfluss**

Es sind verschiedene Möglichkeiten denkbar, wie die Berücksichtigung von ESG-Risiken mittelbar die Unternehmensfinanzierung beeinflussen kann. Die im Zuge der quantitativen und qualitativen Forschung zur Sprache gebrachten Aspekte, werden im folgenden Kapitel dargestellt.

---

<sup>317</sup> B1, Absatz 44.

<sup>318</sup> B1, Absatz 60.

<sup>319</sup> B3, Absatz 64.

<sup>320</sup> B2, Absatz 59.

<sup>321</sup> B3, Absatz 64.

<sup>322</sup> B2, Absatz 53.

<sup>323</sup> Grunow, Zender (2020), S. 50.

Abbildung 44 zeigt die Verteilung des Einflusses der Einbeziehung von ESG-Faktoren auf die finanzielle Performance der Unternehmen. Etwa 44 Prozent sind der Meinung, dass die Berücksichtigung entsprechender Kriterien eine positive Auswirkung auf deren finanzielle Performance hat. Ca. 17 Prozent gehen von einem negativen Zusammenhang aus und knapp 39 Prozent sind der Meinung, dass die Beachtung keine Auswirkungen hat. Der Befragte B3 beschreibt dabei den Zusammenhang wie folgt:

*„Ich denke das ist eher eine indirekte Korrelation. Einfach wenn man für sich selbst die Prozesse generiert im Unternehmen und Prozesse lebt, dann zeigt sich das eigentlich deutlich durch [...] die komplette Unternehmensstruktur eben durch. Dementsprechend kann das auch Auswirkungen haben, um eben diese strukturierte Vorgehensweise durchzuführen in sämtlichen Aspekten auch wiederum positiv auf die Effektivität und dementsprechend auf die Finanzen auszuwirken.“<sup>324</sup>*

Auch in der Literatur wird häufig ein positiver Zusammenhang zwischen der Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien und der finanziellen Performance des Unternehmens beschrieben.<sup>325</sup> Das führt dazu, dass in der Regel die Bewertung des Unternehmens durch ein Kreditinstitut, in Form eines Ratings, besser wird. Vor allem die erwartete Fähigkeit, den Finanzbedarf (z. B. aus der Rückzahlung von Krediten), durch die Erwirtschaftung ausreichender Erträge zu decken und die daraus resultierende geringere prognostizierte Ausfallwahrscheinlichkeit innerhalb des Betrachtungszeitraums, spielt hier eine entscheidende Rolle.<sup>326</sup> Die durch das Kreditinstitut ermittelte Ausfallwahrscheinlichkeit ist der wesentliche und oftmals einzige Parameter bei der Ermittlung der Mindesthöhe der Eigenkapitalunterlegung. Daher liegt nahe, dass Banken die ihnen daraus entstehenden Kosten, in Form von angepassten Kreditkonditionen, an ihre Kunden weitergeben. Die exakte Ermittlung erfolgt dabei bankindividuell.<sup>327</sup> Folglich würde eine Berücksichtigung von ESG-Faktoren eine bessere finanzielle Performance bedeuten, was wiederum zu einer geringeren Ausfallwahrscheinlichkeit und damit einem besseren Rating bei Kreditinstituten führt. Dies wirkt sich positiv auf die Kreditkondition bzw. im Zweifel sogar auf die Frage, ob überhaupt ein Kredit vergeben wird, aus. Dabei kann zudem davon ausgegangen werden, dass auch im Rating selbst künftig vermehrt ESG-Risiken als eigener Faktor beachtet werden. Alternativ kann ein Kreditinstitut auch das Ergebnis eines ESG-Ratings einfließen lassen. Fällt das ESG-

---

<sup>324</sup> B3, Absatz 26.

<sup>325</sup> Alshehhi u. a. (2018), S. 494.

<sup>326</sup> Gleißner, Füsser (2014), S. 109 f.

<sup>327</sup> Reichling u. a. (2007), S. 175 f.

Rating besser aus, wirkt sich das positiv auf die Kreditkondition des gerateten Unternehmens aus:

*„Also je nachdem welches ESG-Rating man erzielt als Unternehmen, bekommt man unterschiedliche Kreditkonditionen und dementsprechend hat man natürlich bares Geld gewonnen [...]“<sup>328</sup>*

*„Dass man dort einfach auch andere Kennzahlen zu einem ESG-Rating beisteuern kann. Dann kann man das positiv ausdrücken. Je besser ich jetzt schon bin, je günstiger wird meine Finanzierung.“<sup>329</sup>*

**Welchen Einfluss hat/hätte die Berücksichtigung von ESG-Faktoren Ihrer Meinung nach auf die finanzielle Performance Ihres Unternehmens?**

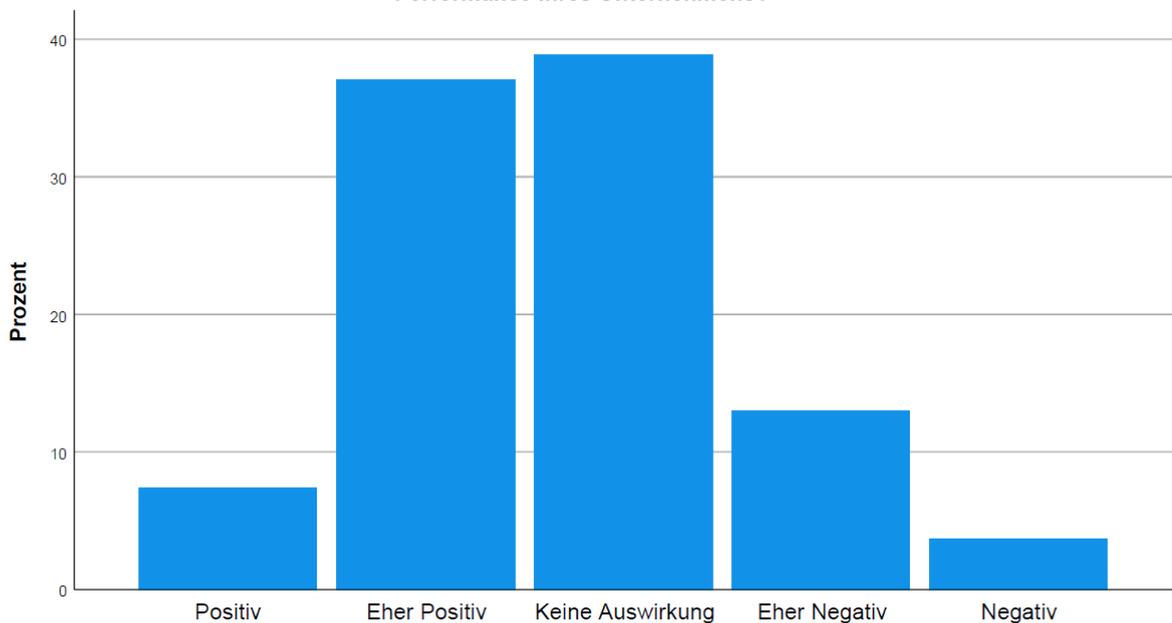


Abbildung 44: Einfluss von ESG-Faktoren auf finanzielle Performance

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Für einen Mittelwertvergleich wurde eine neue Gruppenvariable gebildet, in der die Stichprobe nach bestehendem und nicht bestehendem Risikomanagement (unabhängig von dessen Ausprägung) unterteilt wurde. Diese bildet die unabhängige Variable. Damit ist eine unabhängige Stichprobe mit zwei Gruppen vorhanden. Die abhängige Variable, in diesem Fall die Auswirkung von ESG-Faktoren auf die finanzielle Performance des Unternehmens, ist nicht metrisch und nicht normalverteilt (gem. Kolmogorov-Smirnov- und Shapiro-Wilk-Test). Aus diesem Grund wurde für den Mittelwertvergleich der Mann-Whitney-U-Test verwendet. Dieser zeigt in Abbildung 45, dass es einen signifikanten Zusammenhang

<sup>328</sup> B3, Absatz 48.

<sup>329</sup> B1, Absatz 44.

( $p = 0,019$ ) von dem Bestehen eines Risikomanagements auf die erwartete finanzielle Performance des Unternehmens, bei der Beachtung von ESG-Faktoren, gibt. Das bedeutet, dass Unternehmen, die bisher kein Risikomanagement haben, sich bisher also mit Risiken weniger auseinandergesetzt haben, in Bezug auf ESG-Faktoren eher der Meinung sind, dass diese keine bzw. sogar negative Auswirkungen auf deren finanzielle Performance haben. Unternehmen, die sich hingegen bereits mit Risiken beschäftigen bzw. zum Teil auch ESG-Kriterien in deren Risikomanagement integriert haben, gehen eher von einem positiven Einfluss auf die finanzielle Performance aus. Auch der bivariate Korrelationskoeffizient ( $r = 0,29$ ) mittels Kendall-Tau-b-Test ergibt einen signifikanten Zusammenhang (2-seitige Signifikanz mit  $p = 0,014$ ) zwischen der Ausprägung des Risikomanagements und der erwarteten Auswirkung auf die finanzielle Performance. Das lässt darauf schließen, dass Unternehmen, die sich intensiver mit Risiken beschäftigen, auch mehr positive Effekte wahrnehmen. Dementsprechend unterschätzen Unternehmen, welche ein weniger ausgeprägtes Risikomanagement haben, die Risiken (in diesem Fall konkret ESG-Risiken) und können von den finanziellen Vorteilen auch weniger profitieren:

*„Also ich glaube ganz sicher, dass diejenigen, die das nicht machen das unterschätzen, auch welche Vorteile das hat.“<sup>330</sup>*

*„[...] dann ist der Effekt eben auch wahrscheinlich [...] von den anderen unterschätzt.“<sup>331</sup>*

*„Also ich denke, wenn man sich mit dem Thema nicht beschäftigt, unterschätzt man einige dieser Risikofaktoren und dementsprechend könnte sich das negativ auswirken.“<sup>332</sup>*

Das hat zur Folge, dass diese Unternehmen auch weniger Anreiz haben, ihr Risikomanagement zu verbessern oder weiterzuentwickeln. Dies ist ein Teufelskreis bzw. eine selbsterfüllende Prophezeiung, da die Unternehmen ohne bzw. mit gering ausgeprägtem Risikomanagement keinen Anreiz haben, sich diesbezüglich zu verbessern, da sie den Mehrwert der Implementierung von ESG-Risiken erst sehen würden, wenn sie sie entsprechend berücksichtigen würden.<sup>333</sup>

*„Ich glaube einfach, wenn man die Risiken quantifizieren kann, kann man auch viel stärker dahingehend wirken, die Problematiken oder die Prozesse, die dahinter liegen, zu lösen. [...] Also von daher glaube ich, dass das immens wichtig*

---

<sup>330</sup> B1, Absatz 28.

<sup>331</sup> B2, Absatz 29.

<sup>332</sup> B3, Absatz 30.

<sup>333</sup> B2, Absatz 29.

*sein wird, dass wenn man diese Punkte versteht, vielleicht auch Kostentreiber, die dahinter sind, dass man dann Lösungsansätze hat, die dann auch sich finanziell auswirken.*<sup>334</sup>

Dabei ist es durchaus denkbar, dass Unternehmen bereits von der Berücksichtigung von ESG-Risiken profitiert haben, ohne dies wahrgenommen zu haben. Das bedeutet, indirekte Effekte haben zu einer verbesserten Finanzierungssituation geführt und den entsprechenden Unternehmen ist nicht bewusst, dass dies auf ESG-Risiken zurückzuführen war.<sup>335</sup>

Die erwartete Auswirkung auf die finanzielle Performance korreliert zwar positiv mit der Ausprägung des Risikomanagements, jedoch gibt es keinen signifikanten Zusammenhang bei Unternehmen, die bereits ESG-Risiken berücksichtigen. Daher kann die Nullhypothese hierzu nicht verworfen und die Alternativhypothese (H4: Durch die Berücksichtigung von ESG-Risiken, steigt die Erwartung der positiven Auswirkungen auf die finanzielle Performance.) auch nicht angenommen werden.

### Teststatistiken<sup>a</sup>

Welchen Einfluss hat/hätte die Berücksichtigung von ESG-Faktoren Ihrer Meinung nach auf die finanzielle Performance Ihres Unternehmens?

Mann-Whitney-U-Test	204,000
Wilcoxon-W	870,000
Z	-2,337
Asymp. Sig. (2-seitig)	,019

a. Gruppenvariable: Gibt es im Unternehmen ein Risikomanagement?

Abbildung 45: Mittelwertvergleich Risikomanagement & finanzielle Performance

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

Geht man nun davon aus, dass sich die erwartete positive Auswirkung auf die finanzielle Performance der Unternehmen tatsächlich auch in deren finanziellen Kennzahlen und Berichterstattung widerspiegeln, dürfte dies positive Auswirkungen auf deren Ausfallwahrscheinlichkeit bzw. Rating haben. Dieses beeinflusst wiederum maßgeblich, ob ein Unternehmen einen Kredit bekommt und zu welchen Konditionen. Die Implementierung von ESG-Risiken bedeutet demnach einen mittelbar positiven Einfluss auf die Kreditvergabe und die Kondition.

<sup>334</sup> B1, Absatz 26.

<sup>335</sup> B1, Absatz 52; B3, Absatz 56.

Neben den bereits erläuterten Faktoren, die für eine Berücksichtigung von ESG-Faktoren sprechen, sind in Abbildung 46 noch weitere in der Umfrage genannte Aspekte aufgezeigt, welche mittelbar die Finanzierung der Unternehmen beeinflussen können. So wird die *Steigerung der Reputation* neben den *geringeren Finanzierungskosten* am häufigsten genannt. Das deckt sich sowohl mit der Literatur als auch den Erwartungen der Kreditinstitute.<sup>336</sup> Ein möglicher Wirkungsablauf könnte sein, dass die gesteigerte Reputation dazu führt, dass Unternehmen mehr Kunden und bessere Mitarbeiter bekommen.<sup>337</sup> Allgemein kann ein Unternehmen die Attraktivität am Markt steigern.<sup>338</sup> Dies wiederum hat positive Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis, weil sich u. a. die Vertriebsmöglichkeiten und Absatzmärkte verbessern und somit mittelbar die Finanzierungssituation des Unternehmens verbessert wird.<sup>339</sup> Die erläuterten Konsequenzen stehen dabei in Einklang mit den weiterhin genannten Faktoren *Verbreiterung der Kundenbasis*, *Steigerung der Arbeitgeberattraktivität* und *PR-/Marketingeffekt*. Alle genannten Gründe können dazu führen, dass sich Unternehmen nachhaltig am Markt besser behaupten können, ihr Geschäftsergebnis dadurch verbessern und damit positiv Einfluss auf die von Banken im Zuge einer Finanzierung geprüften finanziellen Kennzahlen nehmen. Diese bilden wiederum die Grundlage für eine Kreditgewährung sowie die Konditionsgestaltung.

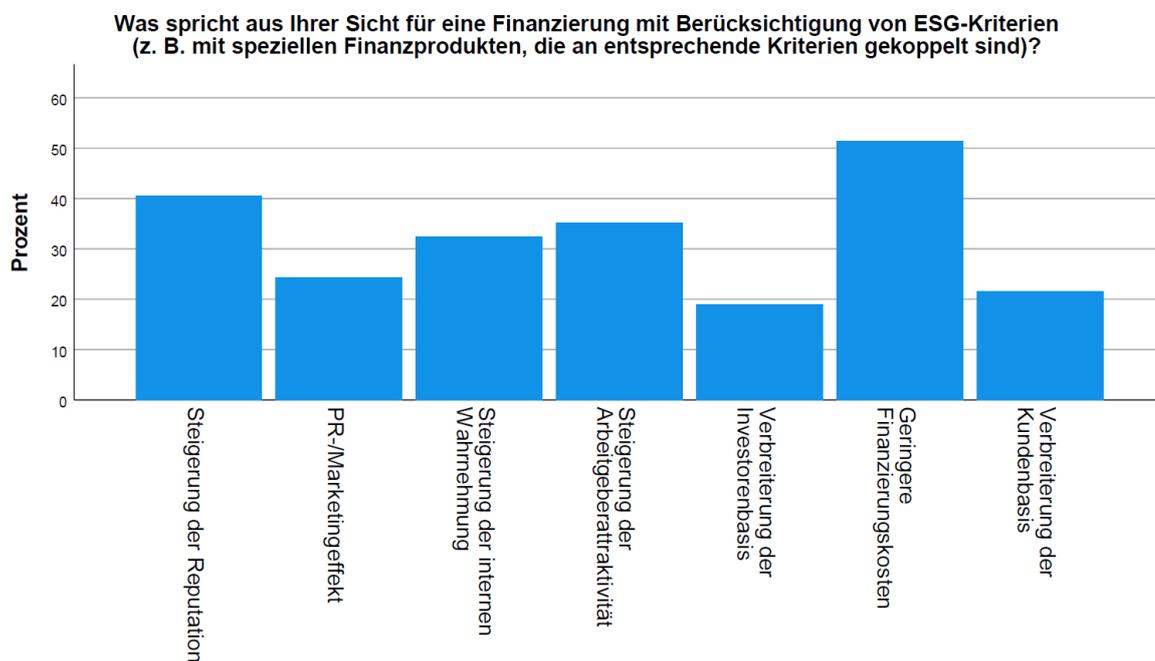


Abbildung 46: Vorteile ESG-Finanzierung

Quelle: Eigene Darstellung aus IBM SPSS Statistics.

<sup>336</sup> Grunow, Zender (2020), S. 59 ff.; Barthruß, Sander (2012), S. 29.

<sup>337</sup> Abrate, Viglia (2019), S. 136 ff.

<sup>338</sup> B1, Absatz 48.

<sup>339</sup> B2, Absatz 55.

Darüber hinaus werden Banken künftig aus eigenem Interesse ESG-Risiken der Kunden fokussieren, um neben potenziellen künftigen regulatorischen Anforderungen, eigene Reputationsrisiken möglichst zu vermeiden.<sup>340</sup>

*„[...] wenn ich dann sage, dem großen Umweltsünder habe ich die Hälfte meines Geldes geliehen, stehe ich selber schlecht da und da muss ich dann überlegen, [...] wem gebe ich noch wie Geld [...].“<sup>341</sup>*

## **5 Handlungsempfehlung auf Basis bestehender Literatur und empirischer Untersuchung**

Anhand der durchgeführten Literaturrecherche, der Umfrage sowie den Experteninterviews, können verschiedene Handlungsempfehlungen abgeleitet werden. Diese gliedern sich im folgenden Kapitel nach der Einbindung von ESG-Aspekten in das Risikomanagement von Unternehmen sowie der Möglichkeit der Berücksichtigung dieser Risiken bei der Finanzierung von KMU.

### **5.1 Einbindung von ESG-Kriterien in ein Risikomanagement**

ESG-Aspekte sollten kein isoliert betrachtetes Thema für ein externes Berichtswesen sein, vielmehr gilt es eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der ESG fester Bestandteil ist und womit sich alle im Unternehmen identifizieren können. Für Unternehmen, die sich in einer frühen Phase des Risikomanagements befinden, ist es wichtig, sich nicht zu überfordern oder zu überschätzen. Damit einhergehend sollte die Wahl der Methoden passend zur Unternehmensgröße sowie Ausprägung des Risikomanagements getroffen werden. Methoden wie Interviews oder Workshops mit der Frage, welche Szenarien die Zielerreichung des Unternehmens gefährden können, sind dabei auch in KMU zur Identifikation relevanter Risiken denkbar.<sup>342</sup> Am Ende sollte das Risikomanagementsystem anhand der Unternehmensbedürfnisse gestaltet werden.<sup>343</sup> Aufgrund der unternehmerischen Bedeutung des Themas, nicht nur in Bezug auf ESG-Kriterien, sollte die Gesamtverantwortung bei der Geschäftsleitung angesiedelt sein. Sobald es die Unternehmensgröße und folglich die Kapazitäten sowie Ressourcen im Unternehmen zulassen, ist eine Aufteilung der operativen Tätigkeiten des Risikomanagements auf die operativ verantwortlichen Geschäftseinheiten sinnvoll und sollte in Erwägung gezogen werden.<sup>344</sup>

---

<sup>340</sup> Löbber (2014), S. 264 f.; Barthruff, Sander (2012), S. 20 f.

<sup>341</sup> B2, Absatz 51.

<sup>342</sup> Romeike, Hager (2020), S. 147.

<sup>343</sup> Löffler u. a. (2011), S. 26.

<sup>344</sup> Löffler u. a. (2011), S. 33 f.; B2, Absatz 13; B3, Absatz 6.

Um ESG-Kriterien adäquat berücksichtigen zu können, ist es notwendig, ein entsprechendes Wissen sowie breites Verständnis von Nachhaltigkeitsentwicklungen und -trends aufzubauen. Dialogformate zwischen Kreditgebern und -nehmern können hierbei helfen.<sup>345</sup> Es zeigte sich in Kapitel 4.2.2, dass Unternehmen verschiedene Herausforderungen erst wahrnehmen, wenn sie ein Risikomanagement im Unternehmen implementiert haben oder darin ESG-Kriterien berücksichtigen. Unternehmen sollten sich daher im Rahmen ihrer Möglichkeiten bereits im Voraus Gedanken machen, welche Herausforderungen auf sie zukommen, um auf diese nicht unüberlegt reagieren zu müssen. Firmen neigen dazu, Risiken zu verdrängen oder zu neutralisieren.<sup>346</sup> Zu Beginn sollte im Unternehmen so früh wie möglich ein Bewusstsein geschaffen werden. Zum einen für Risiken im Allgemeinen, zum anderen für ESG-Risiken. Daraus kann eine unternehmensweite Risikokultur entstehen. Sowohl die Literatur, also auch die empirische Forschung im Zuge dieser Arbeit verdeutlichen dessen Wichtigkeit.<sup>347</sup> Dafür kann bspw. ein Code-of-Conduct erstellt werden, in dem die erarbeiteten Ziele und Strategien des Unternehmens festgehalten werden.<sup>348</sup> Darüber hinaus zeigte sich, dass Unternehmen, sobald sie ESG-Risiken berücksichtigen, häufiger *Bewertung der Risiken*, *Identifizierung der Risiken* und *Steuerung der Risiken* als Herausforderung angeben. Auch hier sollten sich Unternehmen möglichst frühzeitig Gedanken machen, wie dies zu lösen ist und wie entsprechende Daten im Unternehmen beschafft und auch kontinuierlich zur Verfügung gestellt werden können.<sup>349</sup> Dabei können externe Berater für viele eine sinnvolle Möglichkeit sein, um entsprechendes Know-how zu beschaffen und nicht im eigenen Unternehmen vorhalten zu müssen.

*„[...] ohne diese externe analytische Brille, die dann ja oftmals fehlt, weil man die Daten nicht hat oder die Mechanismen nicht ausreichen, um die Daten bereitzustellen, das fehlt dann oftmals [...]“*<sup>350</sup>

Eine weitere Möglichkeit ist die frühzeitige Bereitstellung von entsprechendem Know-how im Unternehmen, sei es durch passende Schulungen eigener Mitarbeiter oder durch angepasstes Recruiting, bei dem entsprechende Kriterien im Bereich ESG-Risiken erfüllt werden. Der Geschäftsleitung können zudem Workshops oder die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse (für die Identifizierung und Bewertung der für das KMU relevanten Risiken) helfen.<sup>351</sup> In Kapitel 2.2.2 wurden bereits verschiedene Möglichkeiten beschrieben, wie

---

<sup>345</sup> Philipps u. a. (2012), S. 6.

<sup>346</sup> Theilacker (2015), S. 38.

<sup>347</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 13 ff.; Löffler u. a. (2011), S. 21 ff.; B1, Absatz 20.

<sup>348</sup> B3, Absatz 18.

<sup>349</sup> B2, Absatz 23; B3, Absatz 20.

<sup>350</sup> B2, Absatz 29.

<sup>351</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 14 ff.; B3, Absatz 36.

ESG-Risiken methodisch identifiziert werden können. Wichtig ist, aufgrund begrenzter Unternehmenskapazitäten und -ressourcen, die anschließende Bewertung und Priorisierung der Risiken.<sup>352</sup> Hierfür ist die Aneignung von entsprechendem Know-how sowie die Festlegung des Outputs, der aus der Risikobewertung benötigt wird, von Bedeutung.<sup>353</sup> In KMU wird oftmals eine Quantifizierung nicht möglich sein, weshalb auf qualitative Verfahren wie Interviews, Checklisten o. ä. zurückgegriffen wird. Eine Bewertung sollte jedoch immer möglich sein. Aufgrund des langfristigen Betrachtungshorizonts bedarf es einer kontinuierlichen Überprüfung und Anpassung der Bewertung, bei der sich das Unternehmen auch immer weiter verbessern kann.<sup>354</sup> Zudem können Annahmen und Schätzungen sowie andere Unternehmen als Benchmarks herangezogen werden. Mit entsprechenden Ressourcen sollte der Weg einer Quantifizierung über einen Erwartungswert (mit Hilfe von Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß) gewählt werden, um anschließend in Abhängigkeit der Kapazitäten die wichtigsten, aber mindestens die bestandsgefährdenden Risiken, steuern zu können.<sup>355</sup> Die genutzten Nachhaltigkeitskriterien sollten nach Möglichkeit auf bestehenden ESG-Kennzahlen basieren und nachvollziehbar sowie gut messbar sein.<sup>356</sup>

Sollte der Entschluss gefasst werden, ESG-Risiken im Unternehmen zu berücksichtigen oder die Implementierung weiterzuentwickeln, sollte nichts überstürzt werden. Vielmehr ist eine überlegte Schritt-für-Schritt-Strategie sinnvoll. Der Horizont von ESG-Aspekten ist langfristig und Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass sich die Berücksichtigung von ESG-Risiken kurzfristig nicht unbedingt auszahlt.<sup>357</sup> So könnte bei der Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette zu Beginn lediglich der Hauptlieferant und -abnehmer berücksichtigt werden.<sup>358</sup> Zeigt sich, dass die Vorgehensweise funktioniert, kann diese nach und nach ausgeweitet werden.

*„Ja ich glaube einfach auch, sich nicht zu viel vornehmen am Anfang und das Stück weit gemeinsam erarbeiten.“<sup>359</sup>*

Das bedeutet jedoch auch, dass sich Unternehmen bewusst sein sollten, dass sie möglichst zeitnah mit der Berücksichtigung von ESG-Risiken anfangen sollten und diese kontinuierlich weiterentwickeln, wenn sie erwarten, dass dies eines Tages notwendig sein wird (z. B.

---

<sup>352</sup> Theilacker (2015), S. 38.

<sup>353</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 39 ff.; B3, Absatz 20.

<sup>354</sup> B1; Absatz 24; B1, Absatz 30.

<sup>355</sup> Romeike, Hager (2020), S. 183; B2, Absatz 23; B2; Absatz 31.

<sup>356</sup> Philipps u. a. (2012), S. 7.

<sup>357</sup> Deutsche Akturvereinigung e.V. (2021); B1, Absatz 20; B3, Absatz 44.

<sup>358</sup> B2, Absatz 45.

<sup>359</sup> B1, Absatz 38.

weil Abnehmer oder rechtliche Regelungen dazu verpflichten oder ESG-Risiken anfangen, schlagend zu werden).<sup>360</sup>

KMU, die bisher keine Software-Unterstützung nutzen, sollten dies zwangsläufig machen. Für kleinere Unternehmen bietet sich möglicherweise ein Einstieg über z. B. Microsoft Excel an. Bei größeren KMU oder komplexeren Risikomanagementstrukturen sollte eine professionelle Softwarelösung in Betracht gezogen werden. So kann ein effizientes, effektives und funktionales Risikomanagement gewährleistet werden. Es können die für das Risikomanagement relevanten Daten erfasst, die Risiken analysiert, bewertet und überwacht sowie Berichte erstellt werden. Die Software sollte auf die Unternehmensgröße und Informationsbedürfnisse abgestimmt sein, um nicht zu sehr im Vordergrund zu stehen, sondern bei der Methodik zu unterstützen. Eine Einbindung in die bestehende IT-Landschaft sowie vorhandene Managementinformationssysteme steigert dabei die Effektivität.<sup>361</sup>

Für die Berücksichtigung von Lieferanten im Risikomanagement von ESG-Risiken kommen verschiedene Methoden in Frage. Für KMU macht sicher oftmals als erster Schritt die Nutzung von Fragebögen Sinn. So kann eine erste Bestandsaufnahme erfolgen und Lieferanten unter einer sinnvollen Kosten-Nutzen-Relation bewertet und entsprechend ausgewählt werden.<sup>362</sup> Dabei ist die Frage, ob es Sinn macht, dass jeder Abnehmer seinen eigenen Fragebogen erstellt und die Lieferanten dementsprechend eine Vielzahl ausfüllen müssen. Das hätte zur Folge, dass die Rückmeldequote gering wäre. Abhilfe könnte eine Lieferantenbewertungsplattform schaffen, bei der entsprechende Daten gesammelt und auch verifiziert werden können.<sup>363</sup> Im nächsten Schritt wäre eine Zertifizierung ein mögliches Instrument, was vor allem ab einer gewissen Größe sinnvoll ist.<sup>364</sup> Dabei ist es durchaus möglich, dass Lieferanten bereits zertifiziert sind, z. B. weil sie Lieferanten von großen Abnehmern sind und daher bereits dazu verpflichtet wurden, dies aber bisher noch nicht bekannt war.<sup>365</sup> Unternehmen sollten mit ihren Lieferanten in einen Dialog treten, um gemeinsam an diesen Zielen zu arbeiten:

*„Also die Lieferanten und auch Abnehmer müssten sich hier eigentlich die gleichen Fragen stellen und das heißt, eigentlich müsste da eine gewisse Bereitschaft [...] da sein, zu einem gemeinschaftlichen - ja zu einer Verpflichtung, sei*

---

<sup>360</sup> B1, Absatz 40; B2, Absatz 43; B3, Absatz 44.

<sup>361</sup> Löffler u. a. (2011), S. 32; B2, Absatz 25.

<sup>362</sup> B1, Absatz 34; B2, Absatz 49.

<sup>363</sup> B3, Absatz 42.

<sup>364</sup> B1, Absatz 34.

<sup>365</sup> B2, Absatz 49.

*es ein Letter of Intent, den einige Leute unterschreiben und sagen, wir möchten gerne A, B, C erreichen und wir arbeiten in den nächsten Jahren daran.*<sup>366</sup>

Für die Berichterstattung an Banken und Investoren ist es nicht zwingend notwendig, eine eigene unternehmensinterne Berichterstattung zu entwickeln. Vielmehr kann, soweit vom Kapitalgeber akzeptiert, auf bestehende Standards zurückgegriffen werden. So spricht das CDP seit einigen Jahren neben börsennotierten Unternehmen explizit den Mittelstand an und unterstützt diesen bei der Implementierung systematischer Erfassungsprozesse für Klimarisiken und Emissionen, der systematischen Kontrolle und Reduktion von Treibhausgasen sowie der Durchführung von CDP-Ratings. Das Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit unter diesen veränderten Rahmenbedingungen zu stärken.<sup>367</sup> Je nach Unternehmensgröße ist dabei mit jährlichen Kosten von ca. 3.000 bis 5.000 Euro zu rechnen. Neben einem Maßnahmenkatalog, persönlicher Betreuung und einer Benchmarking-Analyse werden durch den TÜV SÜD auch CDP-Ratings erstellt.<sup>368</sup> Die Kommunikation an Kapitalgeber ist dabei auch vor dem Hintergrund relevant, dass in der Wahrnehmung mittelständischer Unternehmen die Einführung eines gesamten Risikomanagementsystems in den meisten Fällen nicht zu einer Verbesserung der Kapitalbeschaffung oder Kreditkondition geführt hat.<sup>369</sup> Dementsprechend wichtig ist es, sowohl das Risikomanagementsystem an sich, als auch die implementierten ESG-Aspekte entsprechend an die Kapitalgeber zu vermarkten.

Je nach Größe des Unternehmens sollte in Betracht gezogen werden, die Berichterstattung in ein IR zu überführen. Neben der klassischen Finanzberichterstattung mit Abschluss und Lagebericht, gibt es bereits in vielen Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht, evtl. sogar ergänzt um einen Corporate Governance Bericht. Im Zuge einer ESG-Berücksichtigung sollte auch eine entsprechende Berichterstattung geprüft werden. IR zielt darauf ab, die Effizienz und Effektivität der Berichterstattung zu erhöhen, indem die verschiedenen Berichtsinhalte auf das Wesentlichste reduziert, zusammengefasst und Interdependenzen aufgezeigt werden. Der Fokus liegt auf der Beurteilung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.<sup>370</sup> Es sollte ein „Silo-Denken“ verhindert werden, bei dem verschiedene Themen isoliert betrachtet werden. Dies gilt auch für die separate Berichterstattung von Abschluss, Lagebericht, Nachhaltigkeitsbericht und Governance Bericht.<sup>371</sup> Selbstverständlich bedarf es bei der Einführung eines solchen Konzeptes einer Kosten-/Nutzenanalyse. Es zeigt sich allerdings, dass das IR für bestimmte mittlere Unternehmen eine große Relevanz haben

---

<sup>366</sup> B2, Absatz 49.

<sup>367</sup> TÜV SÜD (2011).

<sup>368</sup> Dreyer (o.J.), S. 22.

<sup>369</sup> Löffler u. a. (2011), S. 22.

<sup>370</sup> Haller (2014), S. 6.

<sup>371</sup> Beyhs, Barth (2011), S. 2862.

dürfte. Oftmals sind Elemente und Prinzipien des IR in ihren Grundzügen in den Unternehmen bereits vorhanden, was die Einführung (hinsichtlich Kosten und Widerstand bei Mitarbeitern) erleichtert und es kann ein maßgeblicher Nutzen (z. B. Verbesserte Chancen-/Risikobeurteilung, Erhöhung der Transparenz, Abbau des „Silo-Denkens“, realistischere Betrachtung interner und externer Werttreiber, etc.) erwartet werden. Vor diesem Hintergrund kann von einem positiven Kosten-/Nutzenverhältnis, abhängig von Faktoren wie der Unternehmensgröße, Branche, Geschäftsmodell, Internationalität oder Gesellschafterstruktur ausgegangen werden. Auch bei Unternehmen, die keine Pflicht zur Lageberichterstattung (z. B. Personengesellschaften und kleine Kapitalgesellschaften) haben, in welchen das IR ansonsten integriert werden könnte. Für eine richtige Anwendung des IR bedarf es dreier Schritte:<sup>372</sup>

- Erwartungsanalyse der Stakeholder und diesbezügliche Kompatibilität des Geschäftsmodells.
- Erstellung eines Wertekonzept, inkl. Identifikation, Erfassung und Überwachung der relevanten Wertetreiber.
- Publizierung des integrierten Berichts (sowohl als transformierter Lagebericht gem. § 289 dHGB und § 315 dHGB oder eigenständiger integrierter Bericht denkbar).

Reicht das Know-how innerhalb des eigenen Unternehmens nicht aus, um Risiken, wie ESG-Aspekte adäquat zu berücksichtigen, sollte auch in Betracht gezogen werden, externe Unternehmensberater, mit einer analytischen Herangehensweise, zu Rate zu ziehen. Mit Hilfe dieses Expertenwissens kann die Einführung und Verbesserung des Risikomanagementsystems in KMU vorangetrieben werden, was laut Literatur in KMU bisher meist ungenutzt blieb.<sup>373</sup> Zudem können sich KMU zusammenschließen, um sich gemeinsam bei diesen Fragestellungen zu unterstützen sowie Know-how aufzubauen und zu bündeln, auf das dann gemeinsam zurückgegriffen werden kann.<sup>374</sup>

## **5.2 Berücksichtigung von ESG-Kriterien in der Finanzierung**

Um die Einbindung von ESG-Kriterien in die Finanzierung zu erleichtern, bedarf es nach Möglichkeit einheitlicher Standards, wie z. B. Nachhaltigkeitskennziffern und deren Messbarkeit. Ohne diese fällt es Unternehmen schwer, die erwarteten bzw. nachgefragten Nachhaltigkeitsleistungen und damit verbundene Kennziffern zu identifizieren. Zudem gibt es

---

<sup>372</sup> Haller (2015), S. 209 ff.

<sup>373</sup> Löffler u. a. (2011), S. 25; B1, Absatz 12; B2, Absatz 29; B3, Absatz 12; B3, Absatz 20; B3, Absatz 30.

<sup>374</sup> B3, Absatz 40.

häufig ein verschiedenes Verständnis des Begriffs Nachhaltigkeit auf Finanz- und Unternehmensseite.<sup>375</sup>

Standardisierte Ratingverfahren im Bereich ESG bzw. Nachhaltigkeit helfen, positive Effekte auf die Finanzierung zu erzielen. Zum einen erwarten 97 Prozent der Unternehmen, dass dadurch eine positive Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens erzielt werden kann, was wiederum zu den in Kapitel 4.3.2 beschriebenen mittelbaren Auswirkungen auf die Finanzierung führt. Zum anderen wird die externe Finanzierung nach Meinung vieler Unternehmen durch ein positives Nachhaltigkeitsrating erleichtert.<sup>376</sup> Zudem gibt es bereits heute Darlehen, die eine direkte Kopplung der Kreditmarge und des Nachhaltigkeitsratings des Unternehmens vornehmen. Eine steigende Bedeutung dieser Vorgehensweise ist zu erwarten, wobei KMU bisher oftmals der Zugang zu Finanzinstrumenten fehlt, die ESG-Kriterien entsprechend einbeziehen. Dieser Zugang sollte den Unternehmen erleichtert werden.<sup>377</sup> Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass Banken künftig die Einhaltung bestimmter Normen, die mit ESG-Kriterien in Verbindung stehen (z. B. ISO 14001 oder ISO 45001), positiv in das Rating einfließen lassen. Hierzu sollte frühzeitig der Kontakt zum eigenen Kreditinstitut gesucht werden, um zu erfahren, inwiefern ESG-Risiken bereits berücksichtigt werden und wie ein entsprechender Nachweis von Seiten des Unternehmens erbracht werden sollte. Dabei ist durchaus denkbar, dass Banken selbst Auditoren qualifizieren oder bei einer Auditierung mitwirken, um anhand einer eigenen Bewertung die ESG-Implementierung in die Kreditvergabe miteinfließen zu lassen.<sup>378</sup>

Erster Schritt muss die Formulierung einer Strategie, also eines Green Frameworks, sein. Im Falle einer Projektfinanzierung bedarf es einer Projektkonzeption, -beschreibung und -kalkulation. Wird ein Zertifizierer eingebunden, müssen mit diesem Gespräche und Abstimmungen stattfinden. Aufgrund der hohen Relevanz der Reputation bei ESG-Risiken bedarf es eines Kommunikationsplans und einer entsprechenden medialen Verwertung. Das hat zum einen den Effekt, dass der nachhaltige Einsatz des aufgenommenen Kapitals entsprechend präsentiert werden kann. Zum anderen wird die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens nach außen getragen und kann ein interessiertes (Investoren-)Publikum ansprechen. Dies sollte möglichst glaubwürdig sein, indem umfassend und zutreffend berichtet wird, aber auch kritische Punkte nicht außen vor gelassen werden.<sup>379</sup>

---

<sup>375</sup> Philipps u. a. (2012), S. 5 f.

<sup>376</sup> Oekom research AG (2013), S. 31 f.

<sup>377</sup> Philipps u. a. (2012), S. 8.

<sup>378</sup> B3, Absatz 62; B3, Absatz 66.

<sup>379</sup> Grunow, Zender (2020), S. 60 ff.

KMU sollten sich bewusst sein, dass das Unternehmen bei der Einbeziehung von ESG-Risiken im Zuge einer Finanzierung in Vorleistung gehen muss, da zwangsläufig Zusatzkosten in der Vorbereitung entstehen, deren Mehrwert sich erst im Laufe der Zeit in Gänze zeigt. Dabei ist durchaus denkbar, dass Unternehmen bei ihrer Finanzierung vorerst nicht direkt von der Berücksichtigung der ESG-Risiken profitieren, sondern dies nur indirekt, wie in Kapitel 5.2 beschrieben, auftritt. Die Quantifizierung, des sich ergebenden finanziellen Vorteils, gestaltet sich dementsprechend schwierig.

Vor allem in KMU sind Informationsasymmetrien oftmals ein Problem. Es zeigte sich in der Vergangenheit, dass Unternehmen, die in Schieflage gerieten (z. B. Planverfehlungen, Umsatzeinbrüche oder Liquiditätsengpässe), die beteiligten Kreditinstitute nicht ausreichend oder zu spät informierten. Gerade bei ESG-Aspekten ist eine strukturierte, regelmäßige Berichterstattung und Kommunikation nach außen, vor allem auch mit den Kreditinstituten, unerlässlich.<sup>380</sup> Dabei ist die Berichterstattung über ein IR denkbar, bei dem Effektivitäts- und Effizienzpotenziale des Reportings möglichst umfassend ausgeschöpft werden. Nutznießer sind dabei nicht nur Stakeholder, wie die Kapitalgeber, sondern vielmehr auch das Unternehmen selbst.<sup>381</sup> Es zeigt sich, dass KMU mit einer nicht-finanziellen Berichterstattung in der Vergangenheit besseren Zugang zu Kapital hatten.<sup>382</sup>

Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass die Steuerung von ESG-Risiken nicht nur direkte Auswirkungen auf deren Finanzierung hat. Vielmehr können auch mittelbare Effekte auftreten. Diesen Effekt sollten Unternehmen auf keinen Fall unterschätzen, vor allem wenn noch kein bzw. ein gering ausgeprägtes Risikomanagement, wie in Kapitel 4.3.2 beschrieben, vorhanden ist. Würde man entstehende Kosten lediglich ins Verhältnis zu der erwarteten Ersparnis im Zuge einer Finanzierung setzen, würde dies einen Mindestkreditbetrag von 178,6 Mio. Euro ergeben.<sup>383</sup> Allein vor diesem Hintergrund wäre die Implementierung von ESG-Risiken im Zuge einer Finanzierung aus finanzieller Sicht nicht rentabel. Daher ist der alleinige Fokus auf unmittelbar geringere Finanzierungskosten bei der Implementierung von ESG-Risiken in den meisten Fällen nicht sinnvoll. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Fixierung auf die Finanzierungskosten dazu führt, dass die intrinsische Motivation im Unternehmen, ESG-Risiken besser zu managen, darunter leiden kann.<sup>384</sup> Nichtsdestotrotz sollten sich Unternehmen möglichst zeitnah bewusst machen, dass mit einer hohen Wahrscheinlichkeit ESG-Risiken künftig in Banken berücksichtigt werden und diese dann

---

<sup>380</sup> Theilacker (2015), S. 39.

<sup>381</sup> Haller (2015), S. 203.

<sup>382</sup> European Federation of Accountants and Auditors for SMEs (2018), S. 9.

<sup>383</sup> Jährliche Kosten von 250.000 Euro (B3, Absatz 54) bei durchschnittlich erwarteten Zinsabschlägen von 14 Basispunkten (siehe Kapitel 4.3.1).

<sup>384</sup> B3, Absatz 64.

auch in die Konditionsgestaltung miteinfließen.<sup>385</sup> Das sollten Unternehmen in ihrer Planung zu ESG-Risiken berücksichtigen. Wenn sich die Finanzierungssituation der Unternehmen durch die Berücksichtigung von ESG-Aspekten dann trotz allem verbessert, wovon ein großer Teil der KMU ausgeht, wird ein positiver Nebeneffekt einer ohnehin umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategie erzielt. In der langfristigen Betrachtung ist die Umsetzung so oder so notwendig und auch vorteilhaft.<sup>386</sup>

Unternehmen sollten zudem die Berücksichtigung ihrer gesamten Wertschöpfungskette im Auge behalten. Zum einen können positive Effekte, wie der Einfluss auf die Reputation, verstärkt werden. Zum anderen bieten sich den Unternehmen selbst neue Finanzierungsmöglichkeiten. Lieferketten können mit Hilfe von SSCF nachhaltig finanziert werden und sollten Unternehmen, die bereits heute vermehrt auf SCF setzen, künftig einen stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit setzen, würden sich Unternehmen, die frühzeitig ESG-Risiken berücksichtigen neue, günstige Finanzierungsmöglichkeiten eröffnen. Diese machen Schätzungen zufolge einen Markt mit einem Volumen von 660 Milliarden US-Dollar aus.<sup>387</sup>

Aufgrund der sich stetig und schnell verändernden Gegebenheiten, müssen sich Unternehmen so früh wie möglich mit dem Thema auseinandersetzen. Auf kurz oder lang werden auch kleine KMU nicht vermeiden können, ESG-Risiken implementieren zu müssen. Das gilt auch für deren Finanzierungen. Bei sehr vielen Unternehmen bedarf es eines Umdenkens. Im Hinblick auf den langfristigen Betrachtungshorizont sollten Unternehmen baldmöglichst mit der Implementierung beginnen, um von den Entwicklungen nicht überrascht und eingeholt zu werden.<sup>388</sup> Ansonsten könnte künftig vielen Unternehmen die Existenzgrundlage fehlen.<sup>389</sup>

---

<sup>385</sup> B1, Absatz 44; B1, Absatz 52; B1, Absatz 58; B1, Absatz 60; B3, Absatz 64.

<sup>386</sup> B1, Absatz 56; B2, Absatz 55; B3, Absatz 60.

<sup>387</sup> Norton (2018).

<sup>388</sup> COSO, WBCSD (2018), S. 39 ff.; B1, Absatz 32; B2, Absatz 4; B3, Absatz 34.

<sup>389</sup> B1, Absatz 16.

## 6 Fazit

Ziel dieser Master-Thesis war es, darzulegen, wie KMU ESG-Risiken in deren Unternehmen implementieren können, welche Auswirkungen daraus zu erwarten sind und wie sich die Berücksichtigung dieser Risiken auf die Unternehmensfinanzierung auswirkt.

### 6.1 Conclusio

Dieses Kapitel dient der Beantwortung folgender Forschungsfrage:

*Wie lassen sich ESG-Kriterien in das Risikomanagement von KMU integrieren und welche Auswirkungen sind in Bezug auf deren Finanzierung zu erwarten?*

Um einen möglichst umfassenden Einblick zu erhalten, wurde auf Basis von „Mixed Methods“ sowohl eine quantitative als auch eine qualitative Untersuchung durchgeführt. Dafür wurde im ersten Schritt eine Umfrage durchgeführt, bei der Verantwortliche für Risikomanagement und/oder Finanzierung in KMU befragt wurden. Hierbei konnten nach Bereinigung  $n = 54$  Datensätze zur Auswertung genutzt werden. Im Anschluss daran wurde im Zuge eines explanativen Designs zusätzlich eine qualitative Forschung durchgeführt. Mit Hilfe eines Leitfadenterviews wurden die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung vertieft. Offene Fragen und erklärungsbedürftige Erkenntnisse wurden im Gespräch mit drei Experten (CFO, Unternehmensberater und Nachhaltigkeitsmanager) geklärt.

Bisher spielt das Risikomanagement in KMU eine insgesamt untergeordnete Rolle, da ein großer Teil bis dato gar keine Art von Risikomanagement oder lediglich ein Schadensmanagement im Unternehmen implementiert hat und Unternehmen meist auch nicht vorhaben, dies zeitnah zu ändern. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto geringer ist dabei die Ausprägung des Risikomanagements. Bei der Betrachtung von ESG-Aspekten zeigt sich, dass bereits 59 Prozent der Unternehmen ESG-Risiken in deren Risikomanagement berücksichtigen, wobei es keinen signifikanten Zusammenhang zur Ausprägung des Risikomanagements gibt. Unternehmen, die sich also intensiver und strukturierter mit Risiken beschäftigen, kommen statistisch gesehen nicht häufiger zum Entschluss, ESG-Risiken in deren Risikomanagementsystem zu integrieren und planen häufig auch nicht, dies in Zukunft zu tun. Im Gegensatz zu den Experten waren etwa 59 Prozent der Unternehmen, die ESG-Kriterien bisher nicht einbeziehen, der Meinung, dass dies in ihrem Unternehmen gar nicht möglich sei. Hiervon waren kleine KMU überproportional betroffen. Es wird zusätzliches Know-how (z. B. von externen Beratern) notwendig sein, um KMU individuelle Möglichkeiten für deren Unternehmen darzulegen und eine entsprechende Strategie zu entwickeln.

Die bisher in KMU implementierten ESG-Risiken sind selten die in der Öffentlichkeit häufiger wahrgenommenen Risiken aus dem Umweltbereich. Es werden bislang vor allem Governance- und zum Teil soziale Risiken berücksichtigt. Dabei ist auffallend, dass sich mehrfach Abweichungen zwischen den für das Unternehmen potenziell gefährlichen Risiken und den tatsächlich implementierten beobachten lassen. So werden von einigen KMU Umweltfaktoren als Risiko für deren Unternehmen eingestuft, im Risikomanagement allerdings nicht berücksichtigt. Wiederum zeigt sich bei Governance-Themen der gegenteilige Effekt. Die Verbesserung der Reputation sowie gesetzliche Anforderungen stellen für KMU die wichtigsten Gründe dar, um ESG-Risiken in deren Unternehmen zu berücksichtigen. Die Verbesserung der finanziellen Performance und der Finanzierung sind dabei aus Sicht der KMU die unbedeutendsten Faktoren. Bei der Implementierung von ESG-Kriterien stehen KMU vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Vor allem Unternehmen, die bereits ESG-Risiken berücksichtigen identifizieren die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins im Unternehmen als Herausforderung. Dies sollte der erste Schritt sein, wenn ein Unternehmen die Implementierung von ESG-Risiken plant. Daneben sind die Identifizierung und Bewertung der Risiken die größten Herausforderungen, wobei sowohl in der Umfrage als auch bei den Experten keine einstimmige Meinung hierzu erkennbar ist. Identifizierung, Bewertung und Steuerung der Risiken wurden von Unternehmen mit bestehendem Risikomanagement ebenfalls häufiger genannt. Daraus lässt sich schließen, dass KMU, die Risiken noch nicht im Unternehmen berücksichtigten, entsprechende Herausforderungen bis dato unterschätzen. Welche Faktoren für Unternehmen tatsächlich die größten Herausforderungen darstellen, muss unternehmensindividuell identifiziert werden, was mitunter von einer validen Datengrundlagen sowie verfügbaren Ressourcen abhängt.

Auch im Zuge von ESG-Kriterien ist die Einbeziehung der Wertschöpfungskette von entscheidender Bedeutung. Beeinflussende Faktoren könnten das Sorgfaltspflichtengesetz oder die Verpflichtung durch große Abnehmer (z. B. aus dem Automobilsektor) sein. In der Umfrage gaben ca. 70 Prozent an, dass sie erwarten, künftig von Zweiterem betroffen zu sein.

In der Finanzierungsbetrachtung, in Bezug auf ESG-Risiken, zeigt sich, dass die befragten Unternehmen auch hier vor allem auf bekannte Finanzprodukte wie Bankkredite und Förderdarlehen zurückgreifen würden. Alternative Finanzierungsinstrumente kommen für KMU vor allem aufgrund der Unternehmensgröße und Komplexität der Produkte nicht oder nur sehr bedingt in Frage. Der zweite Aspekt wird auch als Grund gesehen, warum die meisten Banken entsprechende Produkte nicht anbieten können. Dies ist bei KMU relevant, da deren Finanzierungen nahezu ausschließlich über Finanzintermediäre (im Normalfall Banken)

zustande kommen. Allerdings würde darüber hinaus für etwa jedes Dritte KMU klimaneutrales Leasing in Frage kommen, was in Deutschland bisher kaum verbreitet ist.

Bei der Berücksichtigung von ESG-Risiken sind verschiedene Auswirkungen auf die Finanzierung denkbar. Diese lassen sich in unmittelbare und mittelbare Einflüsse unterteilen. Der größte Teil der Unternehmen (ca. 79 Prozent) geht davon aus, in Bezug auf die Finanzierung bisher noch nicht von der Beachtung von ESG-Risiken profitiert zu haben. Jedoch zeigt sich, dass mit der Ausprägung des Risikomanagements auch die Annahme steigt, in der Vergangenheit bereits hiervon profitiert zu haben. Darüber hinaus waren geringere Finanzierungskosten der am häufigsten genannte Grund für die Berücksichtigung von ESG-Kriterien im Zuge einer Finanzierung, wobei dies vor allem von Unternehmen ohne bestehendes Risikomanagement angegeben wurde. Zur Berücksichtigung von ESG-Risiken gibt es dabei keinen signifikanten Zusammenhang. Zudem gehen nur vier Umfrageteilnehmer davon aus, in der Vergangenheit, im Zuge einer Finanzierung, bereits von implementierten ESG-Risiken profitiert zu haben. Auch die Experten sind sich uneinig, ob entsprechende Vorteile in der Vergangenheit bereits durch Banken gewährt wurden und ein Experte zeigte sich skeptisch, ob in Zukunft solche Effekte in der Unternehmensfinanzierung tatsächlich zu erwarten sind. Im Mittel würden KMU einen Abschlag von ca. 14 Basispunkten erwarten, um dafür ESG-Risiken in ihrem Unternehmen zu berücksichtigen. Je größer ein Unternehmen allerdings ist, desto höher ist die erwartete Zinsreduktion.

Einer der bedeutendsten Faktoren für die mittelbare Beeinflussung der Unternehmensfinanzierung ist die finanzielle Performance. Dabei ist die Streuung der Erkenntnisse bisheriger Literatur sehr groß. Studien zeigen sowohl positive, negative als auch gar keine Korrelationen. Ähnlich zeigte sich dies auch im Zuge dieser Arbeit. 44 Prozent gehen von einem positiven Zusammenhang, 17 Prozent von einem negativen und 39 Prozent von gar keinem Zusammenhang aus. Folgt man der mehrheitlichen Meinung der quantitativen Untersuchung und bisheriger Studien, führt die Berücksichtigung von ESG-Risiken zu einer verbesserten finanziellen Performance, was wiederum die Kapitaldienstfähigkeit und damit auch die Ausfallwahrscheinlichkeit und das Rating verbessert. Folglich hat dies einen positiven Einfluss auf die Finanzierungsmöglichkeit als auch Kondition. Dabei zeigt sich, dass Unternehmen, in Abhängigkeit von deren Risikomanagementausprägung, einen höheren positiven Effekt auf die finanzielle Performance erwarten. Unternehmen, die sich weniger intensiv mit Risiken (insbesondere ESG-Risiken) auseinandersetzen, unterschätzen die positiven Effekte, die dadurch erzielt werden können.

Ein weiterer wirkungsvoller, häufig genannter Faktor, ist die Steigerung der Reputation durch den Einbezug von ESG-Risiken im Zuge einer Finanzierung. Dies deckt sich mit den

Erkenntnissen aus der Literatur und hat u. a. zur Folge, dass Unternehmen ihre Attraktivität am Markt steigern können, mehr Kunden und bessere Mitarbeiter erhalten und somit das Geschäftsergebnis nachhaltig verbessern können, was wiederum zu den zuvor genannten positiven Auswirkungen führt.

Es ist wichtig, aus den gewonnenen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten, die Unternehmen für sich individuell umsetzen können. Grundlegende Voraussetzung zur Implementierung von ESG-Risiken ist die Schaffung eines entsprechenden Bewusstseins sowie einer Unternehmenskultur. Dies bedarf genügend Vorlaufzeit und sollte im Zuge einer passenden Strategie erfolgen. Zudem ist die Generierung von Know-how (z. B. durch Schulungen oder Recruiting von Mitarbeitern) bedeutend. In diversen Auswertungen zeigte sich, dass verschiedene Erkenntnisse im Unternehmen erst mit ausgeprägtem Risikomanagement erlangt werden. KMU müssen sich bewusst machen, wie sie kontinuierlich valide Daten für eine Identifizierung und Bewertung von Risiken beschaffen können. Dabei sind bei fehlendem Know-how externe Berater hilfreich. Gerade kleine KMU können zu Beginn vermehrt auf qualitative Verfahren (wie z. B. Interviews) zurückgreifen, um schrittweise quantitativer zu werden. So sollte das Ziel der Bewertung zumindest die Berechnung eines Erwartungswerts über die Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadensausmaßes sowie die Abweichung zu einem definierten Planwert sein. Über eine Priorisierung kann zu Beginn die Steuerung bestandsgefährdender Risiken erfolgen, um nach und nach eine Ausweitung, in Abhängigkeit von den verfügbaren Ressourcen, anzustreben. Eine entsprechende Software-Implementierung hilft dabei.

Die Berücksichtigung der gesamten Wertschöpfungskette sollte von KMU immer geprüft werden. Hierfür können vor allem zu Beginn Methoden mit überschaubarem Aufwand, wie z. B. Fragebögen verwendet werden. Zudem würden sich Lieferantenbewertungsplattformen anbieten. Darüber hinaus sollte eine Zertifizierung der Lieferanten in Betracht gezogen werden.

Um die generierten Vorteile auch bei Finanzierungen nutzen zu können bzw. die Einhaltung und Berücksichtigung der ESG-Risiken nachzuweisen, bedarf es einer entsprechenden nicht-finanziellen Berichterstattung an Kreditinstitute. Ziel sollte der Abbau von Informationssymmetrien sein. Der dadurch verbesserte Zugang zu Kapital konnte bereits nachgewiesen werden. Die Nutzung eines IR macht dabei oftmals bereits bei mittleren Unternehmen Sinn. Um von den Vorteilen der ESG-Implementierung profitieren zu können, wird ein Unternehmen in Vorleistung gehen müssen. Es werden zwangsläufig Investitionen und Mehrkosten nötig sein, die sich erst im späteren Verlauf amortisieren (z. B. durch geringere Finanzierungskosten) bzw. deren quantitativer Mehrwert schwer zuordenbar oder messbar

ist (z. B. verbesserte Reputation). Der Status Quo zeigt, dass allein die unmittelbaren Auswirkungen auf die Finanzierungskosten heute in den meisten KMU nicht im Verhältnis zu den entsprechenden Mehrkosten stehen würden, jedoch in einer Gesamtbetrachtung mit mittelbaren Effekten sowie vor dem Hintergrund erwarteter Entwicklungen, eine möglichst zeitnahe Implementierung und Berücksichtigung von ESG-Risiken Sinn macht. Für viele KMU könnten die Auswirkungen auf die Finanzierung dann ein positiver Nebeneffekt einer davon unabhängigen Nachhaltigkeitsstrategie sein.

## **6.2 Limitation und kritische Würdigung der Arbeit**

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bewusst die einseitige Betrachtung aus Sicht der Unternehmen gewählt. Banken und Finanzdienstleister wurden sowohl bei der quantitativen als auch qualitativen Forschung außen vor gelassen. Dies hätte zum einen den Umfang der Arbeit überstiegen, zum anderen wird tiefgreifendes Fachwissen benötigt, um vor allem komplexe regulatorische Anforderungen adäquat einordnen zu können. Um die Thematik allerdings ganzheitlich beurteilen zu können, bedarf es zusätzlicher Forschung, die die Fragestellung aus Sicht der Banken beurteilt und so ein klares Bild über die zukünftige Entwicklung, entsprechende Anforderungen und Erwartungshaltungen darstellt, um die Erkenntnisse zusammenführen zu können.

Die in der Berechnung des Stichprobenumfangs angenommene Fehlerspanne von zehn Prozent ist vergleichsweise hoch. Bei einer häufig berücksichtigten Fehlerspanne von fünf Prozent läge die notwendige Stichprobengröße bei 385. Demnach wäre die Studie aufgrund der zu geringen Teilnehmerzahl nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit. Unter dieser Voraussetzung sind die gewonnenen Erkenntnisse nicht generalisierbar. Folglich muss die quantitative Forschung auf eine größere Stichprobe ausgeweitet werden. Fragestellung und Vorgehensweise bei der Auswertung bleiben dabei unverändert, jedoch könnten die dabei gewonnenen Ergebnisse in Teilen von den Erkenntnissen in dieser Arbeit abweichen. Entsprechende Unterschiede müssten dann weiter analysiert und beurteilt werden.

Die in der Arbeit befragten Unternehmen, welche die Frage nach der aktuellen Finanzierungsstruktur ausfüllten, hatten im Durchschnitt eine sehr geringe Verschuldungsquote bzw. mit ca. 13 Prozent, gemessen an der Bilanzsumme, wenig Bankkredite. Dies lässt den Schluss zu, dass die Unternehmen unterdurchschnittlich auf Fremdkapital angewiesen sind. Einige der befragten Unternehmen könnten folglich der Meinung sein, nicht von der dargestellten Problematik betroffen zu sein. Aus diesem Gesichtspunkt kann eine Repräsentativität in Frage gestellt bzw. relativiert werden.

Aufgrund der sich fortlaufend und schnell ändernden Rahmenbedingungen ist es notwendig, die Forschung in diesem Bereich kontinuierlich fortzusetzen und zu aktualisieren. Dadurch können neu gewonnene Erkenntnisse zeitnah erlangt und Unternehmen aktuelle Handlungsempfehlungen zur Verfügung gestellt werden, damit diese bestmöglich in ihrem jeweiligen aktuellen Umfeld agieren können.

*Erfolg hat nur, wer etwas tut,  
während er auf den Erfolg wartet.*

- Thomas Alva Edison -

## Literaturverzeichnis

Abrate, Graziano; Viglia, Giampaolo (2019): „Personal or Product Reputation? Optimizing Revenues in the Sharing Economy" In: *Journal of Travel Research*, 58. Jg. (2019), H. 1, S. 136–148.

Adair, Philippe; Adaskou, Mohamed (2015): „Trade-off-theory vs. pecking order theory and the determinants of corporate leverage: Evidence from a panel data analysis upon French SMEs (2002–2010)" In: *Cogent Economics & Finance*, 3. Jg. (2015), H. 1. Online im Internet: URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23322039.2015.1006477?needAccess=true> (Zugriff am: 29. April 2021).

Ali, Hafiz Yasir; Danish, Rizwan Qaiser; Asrar-ul-Haq, Muhammad (2020): „How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction" In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27. Jg. (2020), H. 1, S. 166–177. Online im Internet: URL: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.1781?saml\\_referrer](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/csr.1781?saml_referrer) (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Alshehhi, Ali; Nobanee, Haitham; Khare, Nilesh (2018): „The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential" In: *Sustainability*, 10. Jg. (2018), H. 2, S. 494–519. Online im Internet: URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/2/494> (Zugriff am: 13. November 2020).

Amit, Raphael; Wernefelt, Birger (1990): „Why Do Firms Reduce Business Risk?" In: *Academy of Management Journal*, 33. Jg. (1990), H. 3, S. 520–533. Online im Internet: URL: <https://www.proquest.com/docview/199832836/1590519BF6E445A0PQ/8?accountid=188963> (Zugriff am: 21. März 2021).

Andreß, Hans-Jürgen (2003): Standardnormalverteilung. Online im Internet: URL: <http://eswf.uni-koeln.de/glossar/zvert.htm> (Zugriff am: 23. Mai 2021).

Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2010): „Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement – Innovationen und Leitlinien" In: *DER BETRIEB* (2010), H. 23, S. 1245–1252. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/MCDB\\_\\_b8e05b4d85cc11265bf131e2db433fd7e3884cc0](https://www.wiso-net.de/document/MCDB__b8e05b4d85cc11265bf131e2db433fd7e3884cc0) (Zugriff am: 21. Juni 2021).

Backhaus, Kristin B.; Stone, Brett A.; Heiner, Karl (2002): „Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness" In: Business & Society, 41. Jg. (2002), H. 3, S. 292–318. Online im Internet: URL: [https://www.researchgate.net/publication/258126402\\_Exploringthe\\_Relationship\\_Between\\_Corporate\\_Social\\_Performance\\_and\\_Employer\\_Attractiveness/link/55144b5b0cf2eda0df30b04f/download](https://www.researchgate.net/publication/258126402_Exploringthe_Relationship_Between_Corporate_Social_Performance_and_Employer_Attractiveness/link/55144b5b0cf2eda0df30b04f/download) (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (2010): Basel III: Ein globaler Regulierungsrahmen für widerstandsfähigere Banken und Bankensysteme. Online im Internet: URL: [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_de.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_de.pdf) (Zugriff am: 5. Oktober 2020).

Barthruff, Christian; Sander, Corinna (2012): Die Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten für die Kreditvergabe. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Online im Internet: URL: [https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5567/1/Relevanz\\_von\\_Nachhaltigkeitsaspekten\\_fuer\\_die\\_Kreditvergabe.pdf](https://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/5567/1/Relevanz_von_Nachhaltigkeitsaspekten_fuer_die_Kreditvergabe.pdf) (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Baule, Rainer (2019): Finanzwirtschaftliches Bankmanagement. Bankkalkulation, Risikomanagement und Regulierung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag. Online im Internet: URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=5942282> (Zugriff am: 17. März 2021).

Baumann-Pauly, Dorothee u. a. (2013): „Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters" In: Journal of Business Ethics, 115. Jg. (2013), H. 4, S. 693–705. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-013-1827-7.pdf> (Zugriff am: 15. Juni 2021).

Becker, Hans Paul; Peppmeier, Arno (2018): Investition und Finanzierung., 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-18275-5.pdf> (Zugriff am: 17. April 2021).

Becker, Wolfgang; Ulrich, Patrick; Botzkowski, Tim (2015): Finanzierung im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-06567-6.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Beckmann, Kai M. u. a. (2019): ESG-Risiken im Risikomanagement. Online im Internet: URL: <https://www.mazars.de/Home/ber-uns/Aktuelles/Nachrichten/Archiv-2018/Standards-zur-Integration-von-ESG-Risiken> (Zugriff am: 20. Mai 2021).

Beike, Rolf; Schlütz, Johannes (2010): Finanznachrichten lesen - verstehen - nutzen. Ein Wegweiser durch Kursnotierungen und Marktberichte., 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Beyhs, Oliver; Barth, Daniela (2011): „Integrated Reporting - Aktuelle Entwicklungen auf dem Weg zu einer integrierten Unternehmensberichterstattung" In: DER BETRIEB (2011), H. 51-52, S. 2857–2863. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/MCDB\\_\\_6656a6db9902186611c6d90ef4c79cc00f7f5577](https://www.wiso-net.de/document/MCDB__6656a6db9902186611c6d90ef4c79cc00f7f5577) (Zugriff am: 16. Juni 2021).

Block, Jörn Hendrich; Moritz, Alexandra (2015): „Corporate Social Responsibility im Mittelstand: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz." In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenscho; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 145–160. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Boerner, Hank (2010): „SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE INVESTMENT: THE REVOLUTION IS ON" In: Corporate Finance Review, 14. Jg. (2010), H. 6, S. 39–41. Online im Internet: URL: <https://search.proquest.com/docview/751644795?pq-origsite=summon> (Zugriff am: 24. März 2021).

Bömelburg, Peter; Zähres, Raimund (2015): „Risiko- & Compliance-Management im Mittelstand – ein Plädoyer für ein integriertes System." In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenscho; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Bond Guide (2016): Nordex macht auf ‚Green‘ – Schuldschein über 550 Mio. EUR. Online im Internet: URL: <https://www.bondguide.de/topnews/nordex-macht-auf-green-schuldschein-ueber-500-mio-eur/> (Zugriff am: 5. April 2021).

Börner, Christoph; Grichnik, Dietmar; Reize, Frank (2010): „Finanzierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmer — Einflussfaktoren der Fremdfinanzierung deutscher KMU" In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 62. Jg. (2010), H. 2, S. 227–275. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/ZFBF\\_\\_50c8124a17cc2b8e7da82fb4ac2e31642e680264](https://www.wiso-net.de/document/ZFBF__50c8124a17cc2b8e7da82fb4ac2e31642e680264) (Zugriff am: 23. April 2021).

Breuer, Wolfgang (2013): Finanzierung., 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-03260-9.pdf> (Zugriff am: 16. April 2021).

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (o.J.): Bundesförderung für Energieberatung im Mittelstand. Online im Internet: URL: [https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieberatung/Energieberatung\\_Mittelstand/energieberatung\\_mittelstand\\_node.html](https://www.bafa.de/DE/Energie/Energieberatung/Energieberatung_Mittelstand/energieberatung_mittelstand_node.html) (Zugriff am: 16. Juni 2021).

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019): Merkblatt BaFin Umgang Nachhaltigkeitsrisiken. Online im Internet: URL: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl\\_mb\\_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=9](https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf?__blob=publicationFile&v=9) (Zugriff am: 15. Mai 2021).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2021): Fragen und Antworten zum Lieferkettengesetz. Online im Internet: URL: [https://www.bmz.de/resource/blob/60000/d5f46c906195c8d9a6c693e770622f55/QA\\_Lieferkettengesetz.pdf](https://www.bmz.de/resource/blob/60000/d5f46c906195c8d9a6c693e770622f55/QA_Lieferkettengesetz.pdf) (Zugriff am: 17. Juni 2021).

Carroll, Archie B. (1991): „The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders" In: Business Horizons, 34. Jg. (1991), H. 4, S. 39–48. Online im Internet: URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/000768139190005G> (Zugriff am: 26. März 2021).

Chernev, Alexander; Blair, Sean (2015): „Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility" In: Journal of Consumer Research, 41. Jg. (2015), H. 6, S. 1412–1425. Online im Internet: URL: <https://academic.oup.com/jcr/article/41/6/1412/2379575> (Zugriff am: 31. März 2021).

Chief Risk Officers Forum (2019): The heat is on. Insurability and Resilience in a Changing Climate. Online im Internet: URL: <https://www.thecroforum.org/wp-content/uploads/2019/01/CROF-ERI-2019-The-heat-is-on-Position-paper-1.pdf> (Zugriff am: 15. Mai 2021).

Climate Disclosure Standards Board (2019): CDSB Framework for reporting environmental & climate change information. Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports. Online im Internet: URL: [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_framework\\_2019\\_v2.2.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2019_v2.2.pdf) (Zugriff am: 24. Mai 2021).

Cohen, Jacob (1992): „A power primer" In: Psychological Bulletin, 112. Jg. (1992), H. 1, S. 155–159.

COSO; WBCSD (2018): Enterprise Risk Management. Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks. Online im Internet: URL:

[https://docs.wbcasd.org/2018/10/COSO\\_WBCSD\\_ESGERM\\_Guidance.pdf](https://docs.wbcasd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf) (Zugriff am: 9. Mai 2021).

Deloitte (2017): CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz. Ausweitung der nichtfinanziellen Unternehmensberichterstattung. Online im Internet: URL: Ausweitung der nichtfinanziellen (Zugriff am: 5. Juli 2021).

Dentz, Markus (2020): LBBW bringt klimaneutrales Leasing auf den Markt. Online im Internet: URL: <https://www.dertreasurer.de/news/finanzierung-corporate-finance/lbbw-bringt-klimaneutrales-leasing-auf-den-markt-2015471/> (Zugriff am: 22. Juni 2021).

Dentz, Markus (2021): „Testen, testen, testen“ In: Der Treasurer (2021), H. 1, S. 10–14. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/DTRS\\_\\_5A6F38AC0CDFB3D04CF6FB262D8E7F57/hitlist/0?all=](https://www.wiso-net.de/document/DTRS__5A6F38AC0CDFB3D04CF6FB262D8E7F57/hitlist/0?all=) (Zugriff am: 7. April 2021).

Deutsche Aktuarvereinigung e.V. (2021): Berücksichtigung von ESG-Risiken im Risikomanagement. Online im Internet: URL: [https://aktuar.de/unsere-themen/fachgrundsaeetze-oefentlich/2021-02-12\\_Ergebnisbericht\\_RMF\\_ESG-Risiken.pdf](https://aktuar.de/unsere-themen/fachgrundsaeetze-oefentlich/2021-02-12_Ergebnisbericht_RMF_ESG-Risiken.pdf) (Zugriff am: 15. Mai 2021).

Deutsche Bundesbank (2020): Jahresabschlussstatistik (Hochgerechnete Angaben). Dezember 2020. Online im Internet: URL: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/827826/6b4ab57c2c19a86f8f34962c34710006/mL/1-0-jahresabschlussstatistik-hochgerechnete-angaben-data.pdf> (Zugriff am: 25. April 2021).

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2015): „Diagnose Mittelstand 2015“ (2015). Online im Internet: URL: <https://www.dsgv.de/content/dam/dsgv-de/sparkassen-finanzen-gruppe/downloads/Diagnose-Mittelstand-2015.pdf> (Zugriff am: 15. Juni 2021).

Deutscher Steuerberaterverband e.V. (o.J.): Profil. Online im Internet: URL: <https://www.dstv.de/profil/> (Zugriff am: 6. Juli 2021).

Diederichs, Claus Jürgen (2005): Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute., 2. Aufl. Berlin: Springer. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F3-540-30965-9.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Diederichs, Marc (2013): Risikomanagement und Risikocontrolling., 3. Aufl. München: Vahlen. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800642236/risikomanagement-und-risikocontrolling> (Zugriff am: 22. März 2021).

Diederichs, Marc; Eberenz, Ralf; Eickmann, Jan Olaf (2009): „Risikomanagement der Beiersdorf AG“ In: Controlling, 21. Jg. (2009), H. 4-5, S. 265–272. Online im Internet:

URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/0935-0381-2009-4-5/controlling-jahrgang-21-2009-heft-4-5> (Zugriff am: 17. März 2021).

Dietsche, Christian u. a. (2018): CSR-Reporting von Großunternehmen und KMU in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018. Online im Internet: URL: [https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user\\_upload/2018/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2018\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Ergebnisbericht.pdf) (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Donaldson, Gordon (1961): Corporate debt capacity. A study of corporate debt policy and the determination of corporate debt capacity. Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.

Dreyer, Susan (o.J.): Carbon Disclosure Project (CDP): Unternehmerische Strategien im Umgang mit den Risiken durch Klimawandel. Online im Internet: URL: [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/382/dokumente/06\\_praesentation\\_stakeholderdialog\\_risikomanagement\\_in\\_unternehmen\\_dreyer.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/382/dokumente/06_praesentation_stakeholderdialog_risikomanagement_in_unternehmen_dreyer.pdf) (Zugriff am: 6. Juni 2021).

Elkington, John (1994): Enter the Triple Bottom Line. Online im Internet: URL: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (Zugriff am: 17. März 2021).

elobau GmbH & Co. KG (2020): Nachhaltigkeitsbericht elobau 2020. Online im Internet: URL: <https://www.elobau.com/wp-content/uploads/2021/01/2021-01-19-bericht-gwoe-d-online.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Europäische Investitionsbank (o.J.): Klimaschutzanleihen. Online im Internet: URL: [https://www.eib.org/de/investor\\_relations/cab/index.htm](https://www.eib.org/de/investor_relations/cab/index.htm) (Zugriff am: 11. April 2021).

Europäische Kommission (2020a): EU-Nachrichten. Online im Internet: URL: [https://ec.europa.eu/germany/sites/germany/files/docs/eu\\_nachrichten\\_18\\_2020web.pdf](https://ec.europa.eu/germany/sites/germany/files/docs/eu_nachrichten_18_2020web.pdf) (Zugriff am: 17. Juni 2021).

Europäische Kommission (2020b): EU-Nachrichten. Online im Internet: URL: [https://ec.europa.eu/germany/sites/germany/files/docs/eu\\_nachrichten\\_18\\_2020web.pdf](https://ec.europa.eu/germany/sites/germany/files/docs/eu_nachrichten_18_2020web.pdf) (Zugriff am: 19. Mai 2021).

European Banking Authority (2020): Risk Dashboar Annex. Credit Risk Parameters Q1 2020. Online im Internet: URL: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20dashboard/Q1%202020/897888/KRI%20-%20Risk%20parameters%20annex%20-%20Q1%202020.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20dashboard/Q1%202020/897888/KRI%20-%20Risk%20parameters%20annex%20-%20Q1%202020.pdf) (Zugriff am: 3. April 2021).

European Commission (2020): User guide to the SME Definition. Online im Internet: URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/42921/attachments/1/translations/en/renditions/native> (Zugriff am: 18. März 2021).

European Federation of Accountants and Auditors for SMEs (2018): Survey of Non-Financial Reporting Requirements for SMEs in Europe. Online im Internet: URL: [https://www.efaa.com/cms/upload/efaa\\_files/pdf/News/20181119\\_NFRbySMEsReport-FINAL.pdf](https://www.efaa.com/cms/upload/efaa_files/pdf/News/20181119_NFRbySMEsReport-FINAL.pdf) (Zugriff am: 29. Juni 2021).

European Parliament (2018): Position of the European Parliament. Online im Internet: URL: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TC1-COD-2015-0148\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TC1-COD-2015-0148_EN.pdf) (Zugriff am: 11. April 2021).

EYGM Limited (2017): Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?. Online im Internet: URL: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/purpose/purpose-pdfs/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/purpose/purpose-pdfs/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) (Zugriff am: 23. Mai 2021).

Forum Nachhaltige Geldanlagen e.V. (2020): Marktbericht nachhaltige Geldanlagen 2020. Online im Internet: URL: [http://fng-marktbericht.org/wp-content/uploads/2020/05/FNG\\_Marktbericht2020.pdf](http://fng-marktbericht.org/wp-content/uploads/2020/05/FNG_Marktbericht2020.pdf) (Zugriff am: 3. Oktober 2020).

Freidank, Carl-Christian (2019): Erfolgreiche Führung und Überwachung von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-22736-4.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).

Fröhlich, Elisabeth (2015): CSR und Beschaffung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-46231-7.pdf> (Zugriff am: 18. Mai 2021).

FTSE Russell (o.J.): FTSE4Good Index Series. Online im Internet: URL: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good> (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Gabler, Wirtschaftslexikon (2013): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden, 11. Aufl. Wiesbaden: Springer. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-00008-0#toc> (Zugriff am: 22. März 2021).

Galbreath, Jeremy (2013): „ESG in Focus: The Australian Evidence“ In: Journal of Business Ethics, 118. Jg. (2013), H. 3, S. 529–541. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10551-012-1607-9.pdf> (Zugriff am: 24. März 2021).

Gischer, Horst (2015): „Die Bedeutung der Hausbank.“ In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenschoen; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 27–34. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Gleißner, Werner (2011a): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen., 2. Aufl. München: Vahlen. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800644087/grundlagen-des-risikomanagements-im-unternehmen> (Zugriff am: 20. Februar 2021).

Gleißner, Werner (2011b): „Quantitative Verfahren im Risikomanagement: Risikoaggregation, Risikomaße und Performancemaße.“ In: Risikomanagement und Risiko-Controlling. Organisation und Dokumentation im Unternehmen, Datenerhebung und Risikobewertung, Integration in die Führungs- und Reportingsysteme, Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. Herausgegeben von Andreas Klein. s.l.: Haufe Verlag, S. 179–204. Online im Internet: URL: <http://www.mediagora.de/images/stories/service/top10fa/offiziell-Nr-992-Quantitative-Verfahren-im-Risikomanagement.pdf> (Zugriff am: 18. Mai 2021).

Gleißner, Werner; Füser, Karsten (2014): Praxishandbuch Rating und Finanzierung. Strategien für den Mittelstand, 3. Aufl. München: Vahlen. Online im Internet: URL: [https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800638772\\_1/titelei-inhaltsverzeichnis](https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800638772_1/titelei-inhaltsverzeichnis) (Zugriff am: 19. Juni 2021).

Gleißner, Werner; Mott, Bernd P. (2008): „Risikomanagement auf dem Prüfstand“ In: Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance (2008), H. 2, S. 53–63. Online im Internet: URL: [http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner\\_Risikomanagement-auf-dem-Pruefstand-Nutzen-Qualitaet-und-Herausforderungen-in-der-Zukunft.pdf](http://www.werner-gleissner.de/site/publikationen/WernerGleissner_Risikomanagement-auf-dem-Pruefstand-Nutzen-Qualitaet-und-Herausforderungen-in-der-Zukunft.pdf) (Zugriff am: 16. Juni 2021).

Global Reporting Initiative (2020): Consolidated set of GRI Standards 2020. Online im Internet: URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/> (Zugriff am: 24. Mai 2021).

Gond, Jean-Pascal; Piani, Valeria (2013): „Enabling Institutional Investors’ Collective Action“ In: Business & Society, 52. Jg. (2013), H. 1, S. 64–104. Online im Internet: URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0007650312460012> (Zugriff am: 22. März 2021).

Grochla, Erwin (1976): „Begriff der Finanzierung.“ In: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft. Herausgegeben von Hans E. Büschgen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 413–431.

- Grunow, Hans-Werner; Zender, Christoph (2018): Finanzinstrument „Schuldschein“. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-20180-7.pdf> (Zugriff am: 5. April 2021).
- Grunow, Hans-Werner; Zender, Christoph (2020): Green Finance. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-28991-1.pdf> (Zugriff am: 5. April 2021).
- Gutenberg, Erich (1980): Die Finanzen., 8. Aufl. Berlin: Springer.
- Haller, Axel (2014): „Integrated Reporting.“ In: Neue Grenzen der Gestaltung für Bilanz und Steuern. Wiener Bilanzrechtstage 2014. Herausgegeben von Romuald Bertl. Wien: Linde, S. 1–20.
- Haller, Axel (2015): „Integrierte Berichterstattung im Mittelstand.“ In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenschon; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 199–216. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).
- Haller, Axel; Schnabel, Johann; Koch, Manuela (2014): „Behandlung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren in der Unternehmensberichterstattung nichtkapitalmarktorientierter Konzerne“ In: DER BETRIEB (2014), H. 45. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/MCDB\\_\\_ee0f9abc2c1c30816f2e04b82bdb34910525e583](https://www.wiso-net.de/document/MCDB__ee0f9abc2c1c30816f2e04b82bdb34910525e583) (Zugriff am: 16. Juni 2021).
- Harris, Milton; Raviv, Artur (1991): „The Theory of Capital Structure“ In: The Journal of Finance, 46. Jg. (1991), H. 1, S. 297–355. Online im Internet: URL: <https://www.jstor.org/stable/2328697> (Zugriff am: 29. April 2021).
- Hoffmann, Wilfried (2017): Risikomanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-55632-0.pdf> (Zugriff am: 19. März 2021).
- Hug, Theo; Poscheschnik, Gerald (2020): Empirisch forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium, 3. Aufl. München: UVK Verlag. Online im Internet: URL: <https://elibrary.utb.de/doi/epdf/10.36198/9783838553030> (Zugriff am: 22. Mai 2021).
- Institut für Mittelstandsforschung (o.J.): KMU gemäß der Definition des IfM Bonn nach Rechtsform laut Unternehmensregister. Online im Internet: URL: [https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand\\_im\\_einzelnen/dokumente/Unt\\_2014-2018\\_D\\_RF.pdf](https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/statistik/mittelstand_im_einzelnen/dokumente/Unt_2014-2018_D_RF.pdf) (Zugriff am: 23. April 2021).

Institut für Mittelstandsforschung (2016): KMU-Definition des IfM Bonn. Online im Internet: URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn> (Zugriff am: 18. März 2021).

Institut für Mittelstandsforschung (2020): Mittelstand im Überblick. Online im Internet: URL: <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/kennzahlen-der-kmu-nach-definition-des-ifm-bonn/kennzahlen-deutschland> (Zugriff am: 22. Mai 2021).

Institut für Mittelstandsforschung (2021): Mittelstandsdefinition des IfM Bonn. Online im Internet: URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn> (Zugriff am: 18. März 2021).

International Integrated Reporting Council (2013): The International <IR> Framework. Online im Internet: URL: <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (Zugriff am: 24. Mai 2021).

International Organisation for Standardization (o.J.): Safety aspects. Guidelines for their inclusion in standards., H. 51:2014(E). London. Online im Internet: URL: <https://www.vde-verlag.de/iec-normen/download-kostenloses-dokument/220702/> (Zugriff am: 19. März 2021).

Jia, Fu; Zhang, Tianyu; Chen, Lujie (2020): „Sustainable supply chain Finance: Towards a research agenda" In: Journal of Cleaner Production, 243. Jg. (2020). Online im Internet: URL: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652619335504?to-ken=5277A34BF00D3CEFC08F7B38E7A6D7EC7A864B1436868E66C87C5F4D7AB77C8BE5A1C8D4CE152688C8D6B4F0B33439EE&originRegion=eu-west-1&originCreation=20210622073932> (Zugriff am: 22. Juni 2021).

Kaschny, Martin; Nolden, Matthias; Schreuder, Siegfried (2015): Innovationsmanagement im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-02545-8.pdf> (Zugriff am: 18. März 2021).

Kell, Georg (2018): The Remarkable Rise Of ESG. Online im Internet: URL: <https://www.forbes.com/sites/georgkell/2018/07/11/the-remarkable-rise-of-esg/?sh=3ac91a821695> (Zugriff am: 22. März 2021).

KfW (o.J.): Förderprodukte für Energie und Umwelt. Online im Internet: URL: [https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Energie-Umwelt/F%C3%B6rderprodukte/F%C3%B6rderprodukte-\(S3\).html](https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Energie-Umwelt/F%C3%B6rderprodukte/F%C3%B6rderprodukte-(S3).html) (Zugriff am: 16. Juni 2021).

KfW (2021): Konditionenübersicht für Endkreditnehmer. Online im Internet: URL: <https://www.kfw-formularsammlung.de/KonditionenanzeigerINet/KonditionenAnzeiger> (Zugriff am: 16. Juni 2021).

KfW Bankengruppe (2018): KfW-Mittelstandspanel 2018. Frankfurt am Main. Online im Internet: URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2018.pdf> (Zugriff am: 7. April 2021).

KfW Bankengruppe (2019): KfW-Mittelstandspanel 2019. Frankfurt am Main. Online im Internet: URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2019-Tabellenband.pdf> (Zugriff am: 4. Oktober 2020).

KfW Bankengruppe (2020): „KfW-Mittelstandspanel 2020“ (2020). Online im Internet: URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Mittelstandspanel/KfW-Mittelstandspanel-2020-Tabellenband.pdf> (Zugriff am: 25. April 2021).

KfW Bankengruppe (2021): KfW im Überblick. Zahlen und Fakten. Online im Internet: URL: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/KfW-auf-einen-Blick/KfW-im-Ueberblick.pdf> (Zugriff am: 16. Juni 2021).

Kiernan, Matthew J. (2007): „Universal Owners and ESG: leaving money on the table?“ In: Corporate Governance: An International Review, 15. Jg. (2007), H. 3, S. 478–485. Online im Internet: URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8683.2007.00580.x> (Zugriff am: 24. März 2021).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (o.J.): Mitteilung der Kommission zum Europäischen Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit 2008. Online im Internet: URL: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2008/DE/1-2008-774-DE-F1-1.Pdf> (Zugriff am: 16. März 2021).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Online im Internet: URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=DE> (Zugriff am: 26. März 2021).

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2002): MITTEILUNG DER KOMMISSION betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Online im Internet: URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=DE> (Zugriff am: 26. März 2021).

Kordsachia, Othar (2020): „A risk management perspective on CSR and the marginal cost of debt: empirical evidence from Europe" In: Review of Managerial Science (2020). Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11846-020-00392-2.pdf> (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Kornblum, Udo (2016): „Bundesweite Rechtstatsachen zum Unternehmens- und Gesellschaftsrecht" In: GmbHR (2016), H. 13, S. 691–701. Online im Internet: URL: <https://www.gmbhr.de/44649.htm> (Zugriff am: 23. April 2021).

KPMG (2012): Management und Controlling. Status quo und Perspektiven der Weiterentwicklung im Finanzsektor. Online im Internet: URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2013/02/reputationsrisiko-management-controlling-2012-KPMG.pdf> (Zugriff am: 3. Juni 2021).

Kraus, Alan; Litzenberger, Robert H. (1973): „A State-Preference Model of Optimal Financial Leverage" In: The Journal of Finance, 28. Jg. (1973), H. 4, S. 911–922. Online im Internet: URL: <https://www.jstor.org/stable/2978343> (Zugriff am: 29. April 2021).

Kumpmann, Tobias Albrecht (2018): Rolle und Ausgestaltung des Risikomanagements im Mittelstand. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-20087-9.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Kuß, Alfred; Wildner, Raimund; Kreis, Henning (2018): Marktforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-20566-9.pdf> (Zugriff am: 23. Mai 2021).

Landesbank Baden-Württemberg; FINANCE; F.A.Z. Business Media | research (2021): Nachhaltigkeit und Green Finance. Krisenfester Trend statt vorübergehender Hype. Online im Internet: URL: [https://finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Studien/LBBW-Nachhaltigkeit-GreenFinance-2021\\_ES\\_L.pdf](https://finance-magazin.de/fileadmin/PDF/Studien/LBBW-Nachhaltigkeit-GreenFinance-2021_ES_L.pdf) (Zugriff am: 1. Mai 2021).

LANXESS (2019): LANXESS unterzeichnet „nachhaltige“ Kreditlinie über 1 Milliarde Euro. Köln. Online im Internet: URL: <https://lanxess.com/de-DE/Presse/Presseinformationen/2019/12/LANXESS-unterzeichnet-%E2%80%9Enachhaltige%E2%80%9C-Kreditlinie-%C3%BCber-1-Milliarde-Euro> (Zugriff am: 5. April 2021).

LimeSurvey GmbH (o.J.): SGQA identifier. Online im Internet: URL: [https://manual.limesurvey.org/SGQA\\_identifier](https://manual.limesurvey.org/SGQA_identifier) (Zugriff am: 23. Mai 2021).

Lin-Hi, Nick; Blumberg, Igor (2020): „Wertschöpfende CSR-Strategien: Theoretische Fundierung und praktische Implikationen." In: CSR und Institutionen. Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Herausgegeben von Sascha

Genders. Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint: Springer Gabler, S. 3–15. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-60740-4.pdf> (Zugriff am: 26. März 2021).

Löbber, Stefan (2014): „Bonitätsanalyse: Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Kreditanforderungen der Banken.“ In: CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung. Herausgegeben von Thomas Schulz; Susanne Bergius. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 263–274. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-54882-6.pdf> (Zugriff am: 24. Mai 2021).

Löffler, Hendrik F. u. a. (2011): Risikomanagement im Mittelstand. Online im Internet: URL: [https://www.funk-gruppe.de/fileadmin/user\\_upload/de/Navigation\\_rechts/03\\_Mediathek/Studien/Studien\\_PDF\\_Download/StudieFunk\\_RMCE\\_Weissman\\_RP\\_2011.pdf](https://www.funk-gruppe.de/fileadmin/user_upload/de/Navigation_rechts/03_Mediathek/Studien/Studien_PDF_Download/StudieFunk_RMCE_Weissman_RP_2011.pdf) (Zugriff am: 20. Juni 2021).

Lüdke, Ulrike (2020): Green Finance für den Mittelstand. Online im Internet: URL: <https://unternehmervertraute.de/finanzierung/green-finance-fuer-den-mittelstand/> (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 12. Aufl. Weinheim: Beltz. Online im Internet: URL: [https://content-select.com/media/moz\\_vierer/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03/language:de](https://content-select.com/media/moz_vierer/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03/language:de) (Zugriff am: 23. Juni 2021).

Merck, Group Corporate Sustainability (2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020. Online im Internet: URL: <https://www.merckgroup.com/de/nachhaltigkeitsbericht/2020/servicesseiten/downloads/files/entire-merck-nb20.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Miller, Merton H.; Modigliani, Franco (1961): „Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares“ In: The Journal of Business, 34. Jg. (1961), H. 4, S. 411–433. Online im Internet: URL: <https://www.jstor.org/stable/2351143> (Zugriff am: 29. April 2021).

Mittag, Hans-Joachim; Schüller, Katharina (2020): Statistik. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-61912-4.pdf> (Zugriff am: 17. Juni 2021).

Modigliani, Franco; Miller, Merton H. (1958): „The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment“ In: The American Economic Review, 48. Jg. (1958), H. 3, S. 261–297. Online im Internet: URL: <https://www.jstor.org/stable/1809766> (Zugriff am: 29. April 2021).

Mossig, Ivo (2012): Stichproben, Stichprobenauswahlverfahren und Berechnung des minimal erforderlichen Stichprobenumfangs. Online im Internet: URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/90425/1/73621089X.pdf> (Zugriff am: 3. Juli 2021).

Mühlfeld, Claus u. a. (1981): „Auswertungsprobleme offener Interviews“ In: Soziale Welt, 32. Jg. (1981), S. 325–352.

Müller, Stefan; Brackschulze, Kai; Mayer-Fiedrich, Matija Denise (2011): Finanzierung mittelständischer Unternehmen nach Basel III. Selbstrating, Risikocontrolling und Finanzierungsalternativen, 2. Aufl. München: Beck. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800639243/finanzierung-mittelstaendischer-unternehmen-nach-basel-iii> (Zugriff am: 24. Juni 2021).

Myers, Stewart C.; Majluf, Nicholas S. (1984): „Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have“ In: Journal of Financial Economics, 13. Jg. (1984), H. 2, S. 187–221. Online im Internet: URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X84900230> (Zugriff am: 28. April 2021).

Nordex SE (2016): First ‘green Schuldschein’ worth EUR 550 million successfully issued by Nordex. Online im Internet: URL: <https://www.nordex-online.com/en/2016/03/%E2%80%8Bfirst-green-schuldschein-worth-eur-550-million-successfully-issued-by-nordex/> (Zugriff am: 4. April 2021).

Norton, Tara (2018): The US\$660 Billion Sustainable Supply Chain Finance Opportunity. Online im Internet: URL: <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/the-660-billion-sustainable-supply-chain-finance-opportunity> (Zugriff am: 3. Juli 2021).

oekom research AG (2013): Der Einfluss nachhaltiger Kapitalanlagen auf Unternehmen. Eine empirische Analyse von oekom research. Online im Internet: URL: <https://www.formafutura.com/assets/documents/2013-oekom-Impact-Studie.pdf> (Zugriff am: 6. Juni 2021).

Patzsch, Oliver (2019): „ESG-Kriterien optimieren die Kreditvergabe“. " In: Börsen-Zeitung, 2019. Jg., H. 81, 2019, B8. Online im Internet: URL: <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2019081811&titel=ESG-Kriterien-optimieren-die-Kreditvergabe> (Zugriff am: 4. Oktober 2020).

Paulus, Sabine (2019): „Top-Finanzierung“ In: Der Treasurer (2019), H. 24, S. 5. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/DTRS\\_\\_ef2bc155931cc02b9620302ec57961e59aae3f52](https://www.wiso-net.de/document/DTRS__ef2bc155931cc02b9620302ec57961e59aae3f52) (Zugriff am: 5. April 2021).

Philipps, Sebastian u. a. (2012): Nachhaltige Finanzierung in mittelständischen Unternehmen. Online im Internet: URL:

<https://www.yumpu.com/de/document/read/26143695/nachhaltige-finanzierung-in-mittelstandischen-unternehmen> (Zugriff am: 5. Juni 2021).

Rasch, Björn (2010): Quantitative Methoden. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler, 3. Aufl. Berlin: Springer.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2019): Deutscher Corporate Governance Kodex. Online im Internet: URL: [https://www.dcgk.de//files/dcgk/user-content/de/download/kodex/191216\\_Deutscher\\_Corporate\\_Governance\\_Kodex.pdf](https://www.dcgk.de//files/dcgk/user-content/de/download/kodex/191216_Deutscher_Corporate_Governance_Kodex.pdf) (Zugriff am: 23. März 2021).

Reichling, Peter; Bietke, Daniela; Henne, Antje (2007): Praxishandbuch Risikomanagement und Rating. Ein Leitfaden, 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-8349-9192-8.pdf> (Zugriff am: 19. Juni 2021).

Reinemann, Holger (2019): Mittelstandsmanagement., 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-25355-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Richardson, Benjamin J. (2009): „Keeping Ethical Investment Ethical: Regulatory Issues for Investing for Sustainability" In: Journal of Business Ethics, 87. Jg. (2009), H. 4, S. 555–572. Online im Internet: URL: <https://doi.org/10.1007%2Fs10551-008-9958-y> (Zugriff am: 24. März 2021).

Romeike, Frank (2018): Risikomanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-13952-0.pdf> (Zugriff am: 18. März 2021).

Romeike, Frank; Hager, Peter (2013): Erfolgsfaktor Risiko-Management 3.0. Methoden, Beispiele, Checklisten: Praxishandbuch für Industrie und Handel, 3. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Romeike, Frank; Hager, Peter (2020): Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-29446-5.pdf> (Zugriff am: 17. März 2021).

S&P Global (o.J.): ESG Indices. Online im Internet: URL: <https://www.spglobal.com/esg/performance/indices/> (Zugriff am: 29. Juni 2021).

Schackmann-Fallis, Karl-Peter; Schulz, Holger (2015): „Bank- versus Kapitalmarktfinanzierung." In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben

von Georg Fahrenschon; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 219–230. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Schäfer, Henry (2014): „Fördern, fordern, fernhalten – die Vielfalt der Umsetzungen nachhaltiger Kapitalanlagen bei institutionellen Anlegern.“ In: Institutionelle Anleger und nachhaltige Kapitalanlagen. Best Practices deutscher Banken, Stiftungen und Altersvorsorgeeinrichtungen. Herausgegeben von Henry Schäfer, 2014. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3–20. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-04426-8#about> (Zugriff am: 22. März 2021).

Schäfer, Henry; Eckert, Stephan (2011): „Strategische und operative Finanzierungsalternativen.“ In: Finanz-Controlling. Herausgegeben von Ronald Gleich. Freiburg: Haufe, S. 101–121. Online im Internet: URL: [https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/strategische-und-operative-finanzierungsalternativen\\_i-desk\\_PI20354\\_HI2657740.html](https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/strategische-und-operative-finanzierungsalternativen_i-desk_PI20354_HI2657740.html) (Zugriff am: 21. April 2021).

Schierenbeck, Henner; Lister, Michael; Kirmße, Stefan (2008): Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung., 9. Aufl. Wiesbaden: Gabler. Online im Internet: URL: [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2994036&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2994036&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm) (Zugriff am: 14. Mai 2021).

Schneider, Andreas (2015): „Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung.“ In: Corporate Social Responsibility. Herausgegeben von Andreas Schneider; René Schmidpeter, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 21–42. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-662-43483-3.pdf> (Zugriff am: 25. März 2021).

Scholz, Roland W.; Weber, Olaf; Michalik, Georg (1995): „Ökologische Risiken im Firmenkreditgeschäft“ In: Kreditrisiken aus Umweltrisiken (1995), S. 1–49. Online im Internet: URL: [https://www.researchgate.net/publication/258820076\\_Okologische\\_Risiken\\_im\\_Firmenkreditgeschäft\\_Ecological\\_risks\\_in\\_lending\\_to\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/258820076_Okologische_Risiken_im_Firmenkreditgeschäft_Ecological_risks_in_lending_to_enterprises) (Zugriff am: 5. Juni 2021).

Schröder, Christian et al. (2015): Finanzierungsstrukturen und -strategien kleiner und mittlerer Unternehmen: Eine Bestandsaufnahme. Online im Internet: URL: [https://www.researchgate.net/publication/291086535\\_Finanzierungsstrukturen\\_und\\_-strategien\\_kleiner\\_und\\_mittlerer\\_Unternehmen\\_Eine\\_Bestandsaufnahme/link/569dfcf708ae00e5c9900a26/download](https://www.researchgate.net/publication/291086535_Finanzierungsstrukturen_und_-strategien_kleiner_und_mittlerer_Unternehmen_Eine_Bestandsaufnahme/link/569dfcf708ae00e5c9900a26/download) (Zugriff am: 24. April 2021).

Schröder, Ulrich (2015): „Fördermittel der KfW Mittelstandsbank: nachhaltig, effizient, modern.“ In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenschon; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer

Fachmedien Wiesbaden, S. 371–385. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Sedlmeier, Peter; Renkewitz, Frank (2011): Forschungsmethoden und Statistik in der Psychologie. München: Pearson Studium. Online im Internet: URL: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vorarlberg/detail.action?docID=5900218> (Zugriff am: 22. Juni 2021).

Staeble, Wolfgang H.; Conrad, Peter; Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. München: Vahlen. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800648740/management> (Zugriff am: 22. März 2021).

Statistisches Bundesamt (2020): Unternehmen, Tätige Personen, Umsatz und weitere betriebs- und volkswirtschaftliche Kennzahlen. Online im Internet: URL: <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=48121-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1605253661780#abreadcrumb> (Zugriff am: 12. November 2020).

Statistisches Bundesamt (2021): Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland nach Wirtschaftsbereichen im Jahr 2020. Online im Internet: URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1248/umfrage/anzahl-der-erwerbstaetigen-in-deutschland-nach-wirtschaftsbereichen/> (Zugriff am: 13. Juni 2021).

Stibbe, Rosemarie (2020): CSR-Erfolgssteuerung. Den Reformprozess verstehen, Reporting und Risikomanagement effizient gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-21329-9.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Strauß, Michael; Krag, Joachim (2008): Wertorientiertes Risikomanagement in Banken. Analyse der Wertrelevanz und Implikationen für Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler.

SüdLeasing (o.J.): Klimaneutral mit der SüdLeasing und LBBW. Online im Internet: URL: <https://www.suedleasing.de/unternehmen/aktuelles/detail/klimaneutral-mit-der-suedleasing-und-lbbw/> (Zugriff am: 22. Juni 2021).

The Global Compact; International Finance Corporation; Federal Department of Foreign Affairs Switzerland (2005): Investing for Long-Term Value. Integrating environmental, social and governance value drivers in asset management and financial research. Online im Internet: URL: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins\\_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12-jkD172p](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12-jkD172p) (Zugriff am: 22. März 2021).

Theilacker, Betram (2015): „Die Sicht auf mittelständische Unternehmen: Wo ist der „blinde Fleck“?“ In: Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Herausgegeben von Georg Fahrenschon; Arndt Günter Kirchhoff; Diethard B. Simmert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 35–44. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-09049-4.pdf> (Zugriff am: 18. April 2021).

Troßmann, Ernst (2013): Investition als Führungsentscheidung. Projektrechnungen für Controller, 2. Aufl. München: Vahlen Verlag. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800647125/investition-als-fuehrungsentscheidung> (Zugriff am: 18. März 2021).

TÜV SÜD (2011): Klimawandel im Mittelstand. Online im Internet: URL: <https://proxy.tuev-sued.de/uploads/images/1303218427938071770388/presseinformationcdp-mittelstand-initiative.pdf> (Zugriff am: 6. Juni 2021).

Uddin Ahmed, Sarwar; Parvez Ahmed, Samiul; Hasan, Ikramul (2018): „Why banks should consider ESG risk factors in bank lending?“ In: Banks and Bank Systems, 13. Jg. (2018), H. 3, S. 71–80. Online im Internet: URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10758/BBS\\_2018\\_03\\_Ahmed.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/10758/BBS_2018_03_Ahmed.pdf) (Zugriff am: 21. Mai 2021).

United Nations (1998): Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. Online im Internet: URL: <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpeng.pdf> (Zugriff am: 11. April 2021).

United Nations (2015): Paris Agreement. Online im Internet: URL: [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf) (Zugriff am: 11. April 2021).

United Nations (2021): THE 17 GOALS. Online im Internet: URL: <https://sdgs.un.org/goals> (Zugriff am: 22. März 2021).

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2012): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre., 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Online im Internet: URL: <http://site.ebrary.com/lib/all-titles/docDetail.action?docID=10773117> (Zugriff am: 14. April 2021).

Wagner, Tillmann; Bicen, Pelin; Hall, Zachary R. (2008): „The dark side of retailing: towards a scale of corporate social irresponsibility“ In: International Journal of Retail & Distribution Management, 36. Jg. (2008), H. 2, S. 124–142. Online im Internet: URL: <https://search.proquest.com/docview/210949156/full-textPDF/8750EAE395E6486EPQ/1?accountid=188963> (Zugriff am: 26. März 2021).

Wallis, Miriam von; Klein, Christian (2015): „Ethical requirement and financial interest: a literature review on socially responsible investing“ In: Business Research, 8. Jg. (2015),

H. 1, S. 61–98. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40685-014-0015-7.pdf> (Zugriff am: 29. Mai 2021).

Weber, Max; Bopp, Robert E. (2020): Green Finance: Wie Banken nachhaltig wachsen können. Online im Internet: URL: [https://www.ey.com/de\\_de/decarbonization/green-finance-wie-banken-nachhaltig-wachsen-koennen](https://www.ey.com/de_de/decarbonization/green-finance-wie-banken-nachhaltig-wachsen-koennen) (Zugriff am: 2. Oktober 2020).

Weber, Olaf; Scholz, Roland W.; Michalik, Georg (2010): „Incorporating sustainability criteria into credit risk management" In: Business Strategy and the Environment, 19. Jg. (2010), 39-50. Online im Internet: URL: [https://www.researchgate.net/publication/227837025\\_Incorporating\\_Sustainability\\_Criteria\\_into\\_Credit\\_Risk\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/227837025_Incorporating_Sustainability_Criteria_into_Credit_Risk_Management) (Zugriff am: 5. Juni 2021).

Werner, elmar (2000): „Wetter als Börsenprodukt" In: Versicherungswirtschaft (2000), H. 22, S. 1750–1753. Online im Internet: URL: [https://www.wiso-net.de/document/VW\\_\\_790b02e79c73491788d2ed9bdececdcaf6b12146](https://www.wiso-net.de/document/VW__790b02e79c73491788d2ed9bdececdcaf6b12146) (Zugriff am: 20. Februar 2021).

Wernz, Johannes (2012): Banksteuerung und Risikomanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. Online im Internet: URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-30556-6.pdf> (Zugriff am: 21. Mai 2021).

Wetzel, Philipp; Hofmann, Erik; Köpplé, Felix (2020): „Supply Chain Finanzierung in der Automobilindustrie" In: Controlling, 32. Jg. (2020), H. 2, S. 12–20. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/0935-0381-2020-2-12/supply-chain-finanzierung-in-der-automobilindustrie-jahrgang-32-2020-heft-2?page=1> (Zugriff am: 22. Juni 2021).

Wöhe, Günter u. a. (2013): Grundzüge der Unternehmensfinanzierung., 11. Aufl.: Vahlen. Online im Internet: URL: <https://www.beck-elibrary.de/10.15358/9783800645831/grundzuege-der-unternehmensfinanzierung> (Zugriff am: 15. April 2021).

World Business Council for Sustainable Development (2017): Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration. Online im Internet: URL: <https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/2548/31131/1> (Zugriff am: 2. Mai 2021).

World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Online im Internet: URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Zugriff am: 23. März 2021).

World Economic Forum (2020): The Global Risks Report 2020. Online im Internet: URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf) (Zugriff am: 2. Mai 2021).

## Anhang A: Umfrage

# ESG-Kriterien im Risikomanagement von KMU und die Auswirkungen auf deren Finanzierung.

Sehr geehrte Studienteilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, an dieser Umfrage teilzunehmen. Die Umfrage richtet sich an Personen, die in **kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU)** tätig sind und dort mit den Themen **ESG (Umwelt, Soziales, Unternehmensführung)**, **Risikomanagement** und/oder **Finanzierung** zu tun haben (z. B. Geschäftsleitung, kaufm. Leitung, Mitarbeiter im Risikomanagement/Controlling).

In der Umfrage geht es um die Implementierung von ESG-Kriterien in das Risikomanagement und die entsprechenden Auswirkungen (vor allem auf die Finanzierung von Unternehmen).

Sollte eine andere Person in Ihrem Unternehmen vertrauter mit den genannten Themen sein, wäre ich über eine Weiterleitung der Umfrage dankbar.

Alle Daten werden **anonym** erhoben und streng **vertraulich behandelt**.

Sie benötigen ca. **7-10 Minuten** für diese Umfrage.

An letzter Stelle muss noch berücksichtigt werden, dass in dieser Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet wird, um eine leichtere Lesbarkeit zu gewährleisten. Die jeweiligen Begriffe sind daher im Kontext der Gleichberechtigung einzuordnen.

Vielen Dank.

Fabian Frischknecht  
Masterstudiengang "Accounting, Controlling & Finance"

**FH Vorarlberg**   
University of Applied Sciences

In dieser Umfrage sind 31 Fragen enthalten.

## Allgemeine Daten

Abbildung 47: Umfrage Seite 1

Quelle: Eigene Darstellung

## In welchem Wirtschaftsbereich sind Sie tätig? \*

! .

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Produzierendes Gewerbe
- Öffentliche Dienstleister, Erziehung, Gesundheit
- Handel, Verkehr, Gastgewerbe
- Unternehmensdienstleister
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Baugewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleister
- Sonstige Dienstleister
- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei

## Welche **Rechtsform** hat Ihr Unternehmen? \*

! .

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Einzelunternehmen
- Offene Handelsgesellschaft (OHG)
- Kommanditgesellschaft (KG)
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)
- Unternehmergesellschaft (UG (haftungsbeschränkt))
- GmbH & Co. KG
- Aktiengesellschaft (AG)
- Sonstiges

Abbildung 48: Umfrage Seite 2

Quelle: Eigene Darstellung

Wie viele **Mitarbeiter** sind in Ihrem Unternehmen tätig? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0-9
- 10-49
- 50-249
- 250-499
- >500

Wie hoch waren im vergangenen Jahr in etwa die **Umsatzerlöse** Ihres Unternehmens (in Millionen)? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- $\leq 2$  Mio. €
- $> 2 \leq 10$  Mio. €
- $> 10 \leq 50$  Mio. €
- $> 50$  Mio. €

Wie hoch war im vergangenen Jahr in etwa die **Bilanzsumme** Ihres Unternehmens (in Millionen)? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- $\leq 2$  Mio. €
- $> 2 \leq 10$  Mio. €
- $> 10 \leq 50$  Mio. €
- $> 50$  Mio. €

Abbildung 49: Umfrage Seite 3

Quelle: Eigene Darstellung

Welche **Funktion** nehmen Sie im Unternehmen ein? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Geschäftsführer/CEO
- Kaufmännischer Leiter/CFO
- Controller
- Risikomanager
- Sonstiges

## Bestehendes Risikomanagement

Abbildung 50: Umfrage Seite 4

Quelle: Eigene Darstellung

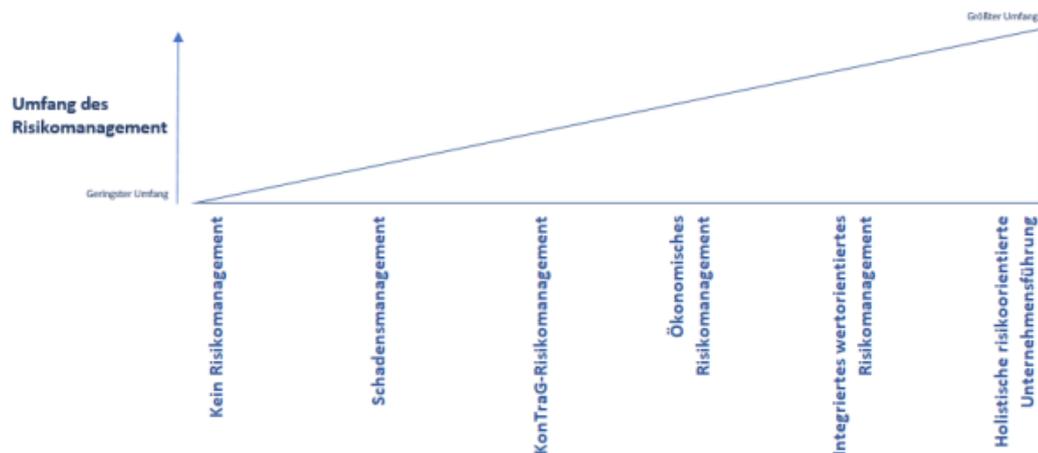
## Gibt es in Ihrem Unternehmen ein **Risikomanagement**, bzw. welche **Ausprägung** hat dieses?

(Siehe Erläuterungen unten)

★

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein / Kein Risikomanagement
- Schadensmanagement
- KonTraG-Risikomanagement
- Ökonomisches Risikomanagement
- Integriertes wertorientiertes Risikomanagement
- Holistisches Risikomanagement



Damit ist sowohl eine eigene Abteilung als auch ein Risikomanagement als Teil einer anderen Abteilung (z. B. Controlling) gemeint.

**Kein Risikomanagement:** Kein ausgeprägtes Risikobewusstsein, kein formalisiertes System zum Umgang mit Risiken, nur sporadische Berücksichtigung von Risiken bei unternehmerischen Entscheidungen.

**Schadensmanagement:** Existenz bestimmter Risiken/Gefahren bewusst, punktuelle Maßnahmen zur Abwehr, auf Einhaltung gesetzlicher Vorgaben wird geachtet, Versicherungen werden eingesetzt.

**KonTraG-Risikomanagement:** Durchgängiges Risikomanagementsystem, kontinuierliche Überwachung, Regeln im Sinne des Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sind schriftlich erfasst (insbesondere Umfang, Verantwortlichkeit und Turnus der Risikoüberwachung), Einbezug in betriebliche Entscheidungen (z.B. Investitionen), keine Formalisierung oder Quantifizierung.

Abbildung 51: Umfrage Seite 5

Quelle: Eigene Darstellung

**Ökonomisches Risikomanagement:** Risikoaggregation (Gesamtrisikoumfang wird aus Einzelrisiken berechnet), Konsequenzen für wichtige Zielgrößen (z. B. Rating) werden aufgezeigt, ausgeprägtes Risikobewusstsein im Unternehmen, Risikomanagement ist in Abläufe im Unternehmen integriert, Risiko und Erträge werden bei allen wesentlichen Entscheidungen abgewägt, Unternehmenssteuerung mit traditionellen Kapitalmarktmodellen (z.B. CAPM).

**Integriertes wertorientiertes Risikomanagement:** Risikomanagement-Prozesse sind mit operativen Systemen verbunden, Wahrscheinlichkeitsverteilung der Risiken in Planungen, Berechnung des Wertbeitrags aus Risikoinformationen, Optimierung der Risikobewältigung orientiert am Unternehmenswert, strategische Handlungsoptionen werden unter Berücksichtigung der Risiken beurteilt, Modelle realitätsnaher unvollkommener Märkte (anstatt Modelle wie CAPM), Risikodeckungsansatz.

**Holistische risikoorientierte Unternehmensführung:** Ergänzend zum vorherigen Punkt: individuelles Risikonutzenkalkül, Risikonutzenansatz (Bernoulli-Ansatz) oder Risiko-Wert-Modelle (z. B. Conditional Value-at-Risk), strategische und operative Entscheidungen werden nach Risikonutzen beurteilt, Risiko- und Rating-Restriktionen werden berücksichtigt, Metarisiken oder Managementrisiken werden berücksichtigt.

## Welche **Abteilung** oder **Funktion** übernimmt das Risikomanagement? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war NICHT 'Nein / Kein Risikomanagement' bei Frage '7 [RMSBestand]' (Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement, bzw. welche Ausprägung hat dieses? (Siehe Erläuterungen unten) )

!

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Geschäftsführung/CEO
- Kaufmännische Leitung/CFO
- Risikomanagement
- Controlling
- Sonstiges

Abbildung 52: Umfrage Seite 6

Quelle: Eigene Darstellung

## Plant Ihr Unternehmen die **Einführung eines Risikomanagements?** \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Nein / Kein Risikomanagement' bei Frage '7 [RMSBestand]' (Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement, bzw. welche Ausprägung hat dieses? (Siehe Erläuterungen unten) )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein
- Ja, innerhalb des nächsten Jahres
- Ja, innerhalb der nächsten 1-5 Jahre
- Ja, aber nicht innerhalb der nächsten 5 Jahre

## Erfolgt das Risikomanagement entlang Ihrer (gesamten) **Wertschöpfungskette**, sprich werden in Ihr Risikomanagement **Lieferanten** miteinbezogen? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war NICHT 'Nein / Kein Risikomanagement' bei Frage '7 [RMSBestand]' (Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Risikomanagement, bzw. welche Ausprägung hat dieses? (Siehe Erläuterungen unten) )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

## Bestehende ESG-Implementierung

Abbildung 53: Umfrage Seite 7

Quelle: Eigene Darstellung

Berücksichtigen Sie bereits **ESG-Risiken**?

*Bitte antworten Sie mit "Ja" wenn auch nur einzelne Risiken berücksichtigt werden.*

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

Ja

Nein

**ESG** = **E**nvironment (Umwelt), **S**ocial (Soziales), **G**overnance (Unternehmensführung)

Abbildung 54: Umfrage Seite 8

Quelle: Eigene Darstellung

**Welche Faktoren, die unter ESG verstanden werden können, werden in Ihrem Unternehmen im Zuge eines Risikomanagements berücksichtigt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage '11 [ESGImpRMS]' (Berücksichtigen Sie bereits ESG-Risiken?

Bitte antworten Sie mit "Ja" wenn auch nur einzelne Risiken berücksichtigt werden. )

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Extremes Wetter
- Klimaschutzversagen
- Verlust von Biodiversität
- Umweltverschmutzung
- Naturkatastrophen
- Wasserkrise
- Pandemien/Epidemien
- Durch Menschen verursachte Umweltkatastrophen
- Korruption
- Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards (keine Kinder- und Zwangsarbeit, keine Diskriminierung)
- Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
- Gewährleistung des Datenschutzes
- Offenlegung von Informationen
- Umfangreiche unfreiwillige Migration
- Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette (z.B. zertifizierte Lieferanten)
- Sonstige:

Abbildung 55: Umfrage Seite 9

Quelle: Eigene Darstellung

Werden entsprechende **Kriterien** auch bei **Lieferanten** geprüft, bzw. sind Lieferanten verpflichtet, ESG-Kriterien (evtl. auch nur teilweise) zu erfüllen? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Ja' bei Frage '11 [ESGImpRMS]' (Berücksichtigen Sie bereits ESG-Risiken?  
Bitte antworten Sie mit "Ja" wenn auch nur einzelne Risiken berücksichtigt werden. )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Nein, aber die Einführung ist innerhalb des nächsten Jahres geplant
- Nein, aber die Einführung ist in den nächsten 1-5 Jahren geplant
- Nein, aber die Einführung ist in mehr als 5 Jahren geplant
- Nein, es ist auch keine Einführung geplant

Glauben Sie, dass die **Berücksichtigung** von ESG-Kriterien in Ihrem Unternehmen **grundsätzlich möglich** ist? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:  
Antwort war 'Nein' bei Frage '11 [ESGImpRMS]' (Berücksichtigen Sie bereits ESG-Risiken?  
Bitte antworten Sie mit "Ja" wenn auch nur einzelne Risiken berücksichtigt werden. )

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein

Abbildung 56: Umfrage Seite 10

Quelle: Eigene Darstellung

## Plant ihr Unternehmen, **künftig ESG-Kriterien** zu berücksichtigen? \*

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Nein' bei Frage '11 [ESGImpRMS]' (Berücksichtigen Sie bereits ESG-Risiken?

Bitte antworten Sie mit "Ja" wenn auch nur einzelne Risiken berücksichtigt werden. )

🗳 Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein
- Ja, innerhalb des nächsten Jahres
- Ja, innerhalb der nächsten 1-5 Jahre
- Ja, aber nicht innerhalb der nächsten 5 Jahre

## Auswirkungen von ESG-Faktoren

### Was wären/sind für Sie die **wichtigsten Gründe** für die Berücksichtigung von **ESG-Kriterien**? \*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Verbesserung der Finanzierung (z. B. bessere Konditionen, Erweiterung der Finanzierungsmöglichkeiten)
- Verbesserung der Reputation
- Verbesserung der finanziellen Performance
- Verbesserung der Mitarbeiterrekrutierung/-bindung
- Erweiterung des Kundenkreises
- Gesetzliche Anforderungen
- Sonstiges:

Abbildung 57: Umfrage Seite 11

Quelle: Eigene Darstellung

Welchen **Einfluss** hat/hätte die Berücksichtigung von **ESG-Faktoren** Ihrer Meinung nach auf die **finanzielle Performance** Ihres Unternehmens? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Positiv
- Eher Positiv
- Keine Auswirkung
- Eher Negativ
- Negativ

Glauben Sie, dass Sie künftig als **Lieferant** die Einhaltung von **ESG-Kriterien nachweisen** müssen? \*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja (das müssen wir bereits jetzt schon)
- Ja (aber bisher müssen wir das noch nicht)
- Eher Ja
- Eher Nein
- Nein
- Wir sind selbst nicht als Lieferant tätig (z. B. durch direkten Verkauf von Produkten an private Endkunden)

Abbildung 58: Umfrage Seite 12

Quelle: Eigene Darstellung

**Welche ESG-Kriterien könnten für Ihr Unternehmen ein Risiko darstellen? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Extremes Wetter
- Klimaschutzversagen
- Verlust von Biodiversität
- Umweltverschmutzung
- Naturkatastrophen
- Wasserkrise
- Pandemien/Epidemien
- Durch Menschen verursachte Umweltkatastrophen
- Korruption
- Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards (keine Kinder- und Zwangsarbeit, keine Diskriminierung)
- Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz
- Gewährleistung des Datenschutzes
- Offenlegung von Informationen
- Umfangreiche unfreiwillige Migration
- Sonstiges:

**Was sehen Sie als größte Herausforderungen bei der Berücksichtigung von ESG-Aspekten in einem Risikomanagement? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Bewertung der Risiken
- Identifizierung entsprechender Risiken
- Vorhandene Ressourcen im eigenen Unternehmen reichen dafür nicht aus
- Identifizierung des entsprechenden Mehrwerts
- Bewusstsein im Unternehmen schaffen
- Steuerung der Risiken
- Sonstiges:

Abbildung 59: Umfrage Seite 13

Quelle: Eigene Darstellung

# Finanzierung

**Wie setzen sich ihre **Passiva** grob zusammen (in Prozent)?**

*Sollten Sie keine genauen Angaben machen können, bitte ich Sie um eine Schätzung.*

❗ Nur Zahlen dürfen in diese Felder eingegeben werden.  
❗ Die Summe muss gleich 100 sein.  
Bitte geben Sie Ihre Antwort(en) hier ein:

Eigenkapital

Mezzanines Kapital

Rückstellungen

Anleihen

Bankkredite (ohne Förderkredite)

Fördermittel

Sonst. langfr. Verb. (z. B. Verb. ggü. verb. Unternehmen)

Sonst. kurzfr. Verb. (z. B. Verb. LuL)

Passive Rechnungsabgrenzungsposten

Passive latente Steuern

Abbildung 60: Umfrage Seite 14

Quelle: Eigene Darstellung

**Welche Faktoren beeinflussen die Wahl des Finanzierungsinstruments in Ihrem Unternehmen? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Kosten
- Unabhängigkeit
- Leverage-Effekt
- Informationsanforderungen (z. B. einzureichende Unterlagen bei Banken)
- Sicherheitenstellung
- Steueroptimierung
- Sonstiges:

**Was spricht aus Ihrer Sicht für eine Finanzierung mit Berücksichtigung von ESG-Kriterien (z. B. mit speziellen Finanzprodukten, die an entsprechende Kriterien gekoppelt sind)? \***

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Steigerung der Reputation
- PR-/Marketingeffekt
- Steigerung der internen Wahrnehmung
- Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- Verbreiterung der Investorenbasis
- Geringere Finanzierungskosten
- Verbreiterung der Kundenbasis
- Sonstiges:

Abbildung 61: Umfrage Seite 15

Quelle: Eigene Darstellung

Erwarten Sie, dass Ihre **(Haus-)Bank** (künftig) ESG-Kriterien berücksichtigt?

\*

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Eher Ja  
 Eher Nein  
 Nein

Gehen Sie davon aus, dass Sie in der Vergangenheit bereits **positiv** von berücksichtigten ESG-Kriterien bei der **Finanzierung** profitiert haben?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

Wie hoch würden Sie den **Abschlag im Zinssatz** (in Basispunkten) schätzen?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

Antwort war 'Ja' bei Frage '25 [FinanzAbschlagZins]' (Gehen Sie davon aus, dass Sie in der Vergangenheit bereits positiv von berücksichtigten ESG-Kriterien bei der Finanzierung profitiert haben?)

❗ Ihre Antwort darf maximal 200 sein.

❗ In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Abbildung 62: Umfrage Seite 16

Quelle: Eigene Darstellung

Wie hoch müsste ein **Abschlag** (in Basispunkten) im **Zinssatz** ungefähr sein, um dafür ESG-Kriterien im Risikomanagement Ihres Unternehmens zu integrieren? \*

❗ Ihre Antwort muss zwischen 0 und 200 liegen.

❗ In diesem Feld darf nur ein ganzzahliger Wert eingetragen werden.

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Welche der folgenden **Finanzprodukte** kämen für Ihr Unternehmen grundsätzlich bei Berücksichtigung von ESG-Kriterien in Frage?

(Siehe Erläuterungen unten)

\*

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

Normaler Bankkredit (an ESG-Kriterien gebunden)

Fördermittel (an ESG-Kriterien gebunden)

ESG-linked Loan

ESG-linked Schuldschein

Sustainable Supply Chain Finance

Klimaneutrales Leasing

Sonstiges:

**ESG-linked Loan:** Kredit, bei dem Konditionen an individuelle Nachhaltigkeitsziele gekoppelt sind (bei besserem Erreichungsgrad sinken die Finanzierungskosten und umgekehrt).

**ESG-linked Schuldschein:** Schuldschein, bei dem die Verzinsung an eine Nachhaltigkeitsbewertung (durch eine Ratingagentur) geknüpft ist.

**Sustainable Supply Chain Finance:** Die Finanzierung nachhaltiger Lieferketten (Sustainable Supply Chain Finance) ist eine Sonderform der Finanzierung von Lieferketten, bei der die Finanzierungskonditionen an den Nachhaltigkeits-Status des Lieferanten gekoppelt sind.

**Klimaneutrales Leasing:** Leasingrate wird so berechnet, dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß des Leasingobjekts mit einem Beitrag in Klimaschutzprojekten kompensiert wird.

## Abschluss

**Möchten Sie die Ergebnisse der Arbeit erhalten? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

**Bereitschaft an einem Expertinterview teilzunehmen? \***

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

Für die Arbeit suche ich Teilnehmer für ein darauf aufbauendes Experteninterview. Sollten Sie Interesse daran haben, sich hierfür ca. 1 Stunde Zeit zu nehmen, wäre ich Ihnen dankbar.

**Bitte hinterlegen Sie zur entsprechenden Kontaktaufnahme hier Ihre E-Mail Adresse. Ihre Antworten im Fragebogen werden selbstverständlich trotzdem anonym behandelt. \***

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

----- Scenario 1 -----

Antwort war 'Ja' bei Frage '29 [AbschlussErgebnisse]' (Möchten Sie die Ergebnisse der Arbeit erhalten?)

----- oder Scenario 2 -----

Antwort war 'Ja' bei Frage '30 [AbschlussInterview]' (Bereitschaft an einem Expertinterview teilzunehmen?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Abbildung 64: Umfrage Seite 18

Quelle: Eigene Darstellung

## **DANKE**

Vielen Dank, dass Sie an dieser Umfrage teilgenommen haben. Sie haben mir damit sehr bei der Erstellung meiner Master-Thesis geholfen. Sollten Ihnen weitere Personen bekannt sein, die in den relevanten Bereichen tätig sind, wäre ich über eine Weiterleitung der Umfrage dankbar.

Sollten Sie weitere Fragen oder Anmerkungen haben, können Sie sich gerne bei mir unter der E-Mail Adresse *fabian.frischknecht@students.fhv.at* melden.

Mit freundlichen Grüßen  
Fabian Frischknecht



Übermittlung Ihres ausgefüllten Fragebogens:  
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

Abbildung 65: Umfrage Seite 19

Quelle: Eigene Darstellung

## **Anhang B: Interviewleitfaden, Interviews und Codierung**

### **Interviewleitfaden**

#### **Allgemein**

---

- Stelle Dich, Deine Position und Tätigkeit sowie Dein Unternehmen kurz vor.
  - Wie hoch sind Umsatz und Mitarbeiterzahl in Deinem Unternehmen?
  - In welcher Branche ist Dein Unternehmen tätig?

#### **Risikomanagement**

---

- Gibt es in Deinem Unternehmen in Risikomanagement und wie würdest Du das beschreiben?
  - Wer übernimmt dies?

#### **ESG-Kriterien im Risikomanagement**

---

- Bist Du mit dem Begriff ESG, also Environment, Social und Governance vertraut und was verstehst Du darunter?
  - Z. B. Umweltverschmutzung, Korruption, Menschenrechtsverletzungen
- Welche ESG-Risiken siehst Du konkret für KMU?
  - In der Umfrage sind es hauptsächlich Themen wie Arbeitssicherheit, Datenschutz oder Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards, also eher Themen aus dem Bereich Governance, aber weniger Naturkatastrophen, Klimaschutzversagen o. ä. Woran liegt dies in Deinen Augen?
  - Sind es eher Themen, mit denen sich die Unternehmen jetzt schon beschäftigen müssen, z. B. aufgrund gesetzlicher Mindestanforderungen?

- Werden in Deinem Unternehmen ESG-Risiken im Risikomanagement bereits berücksichtigt und in welcher Form geschieht dies?
  - Welche Risiken werden berücksichtigt?
  - Auf was kommt es bei der Implementierung von ESG-Aspekten in ein Risikomanagement von KMU an?
  - Welche Herausforderungen gibt es dabei? (Warum ist die Risikoidentifikation und -bewertung aus Sicht der KMU so eine große Herausforderung)?
  - Wie erfolgt die Risikoidentifikation?
  - Wie werden diese Risiken bewertet? (Stichwort Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß)
  
- Je ausgeprägter und weiterentwickelter das Risikomanagement in Unternehmen ist, desto größer ist der erwartete positive Effekt auf die finanzielle Performance des Unternehmens bei der Berücksichtigung von ESG-Aspekten. Woran liegt das Deiner Meinung nach?
  - Unterschätzen Unternehmen, die sich mit den Risiken weniger intensiv auseinandersetzen diese und nehmen dann die positiven Effekte auch weniger wahr bzw. können diese nicht abschätzen?
  - Wie kommt ein Unternehmen aus diesem Teufelskreis?
  
- Über die Hälfte der Unternehmen, die ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigen, sind der Meinung, dass dies in Ihrem Unternehmen gar nicht möglich wäre. Was glaubst Du sind Gründe hierfür?
  - Was gibt es für Lösungsansätze für KMU?
  - Weshalb ist es aus Deiner Sicht wichtig ESG-Kriterien zu berücksichtigen?
  
- Die Unternehmen, die bisher ESG-Risiken nicht berücksichtigen, planen auch nicht dies in der Zukunft zu tun. Denkst Du hier ist ein Umdenken nötig?
  - Was könnten möglich Gründe hierfür sein?

- Wird in Deinem Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette (also auch Lieferanten) in das Risikomanagement einbezogen bzw. ist das aus Deiner Sicht notwendig?
  - Werden explizit ESG-Kriterien miteinbezogen?
  - Was sind dabei spezielle Herausforderungen?
  - Wie könnte ein Einbezug von Lieferanten aussehen? (z. B. Fragebogen bei Lieferantenauswahl, Zertifizierung)
  - Wie kann das für KMU unter Berücksichtigung einer Kosten-Nutzen-Relation sinnvoll umgesetzt werden?

## **ESG-Kriterien in der Finanzierung**

---

- Welche mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen erwartest Du auf die Finanzierung von KMU bei der Einbeziehung von ESG-Kriterien?
  - Z. B. Verbesserte Reputation oder geringere Finanzierungskosten
  - Wird es in Zukunft unumgänglich sein, ESG-Aspekte in der Finanzierung (auch bei KMU) zu berücksichtigen (z. B. aufgrund regulatorischer Anforderungen an Kreditinstitute)?
  
- Bisher hat kaum eines der befragten Unternehmen bei der Finanzierung von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien profitiert, woran liegt das und wird sich das in Zukunft ändern?
  - Wie hoch müsste eine Ersparnis sein, damit sich eine entsprechende Berücksichtigung bei der Finanzierung lohnen würde?
  - Ist es auch möglich, dass Unternehmen bereits davon profitiert haben, dies aber nur nicht wahrgenommen haben, weil es z. B. indirekte Effekte waren (z. B. Reputation)?
  - Sind die Auswirkungen auf die Finanzierung für KMU nur ein Nebeneffekt einer, von der Finanzierung unabhängigen, Nachhaltigkeitsstrategie?

- Mehr als die Hälfte der Unternehmen denken, dass ihre Bank künftig ESG-Kriterien berücksichtigen wird. Siehst Du das auch so und wie könnte das Deiner Meinung nach aussehen?
  - Wäre ein Abschlag im Zinssatz sinnvoll?
  - Kämen aus Deiner Sicht auch alternative Finanzierungsinstrumente für KMU in Frage (z. B. ESG-Linked-Loan, ESG-Linked-Schuldsscheine)?
  - Unterscheidet sich Deutschland hierbei von anderen Ländern?

Kategorie	Zuordnung
ID	B1
Funktion	Group CFO
Datum und Uhrzeit	10.06.2021
Interviewdauer	41 Minuten

1	<b>I:</b> Als erste Frage: Stell doch bitte Dich, Deine Position und Dein Unternehmen kurz vor.
2	<b>B1:</b> Mich heißt jetzt einmal kurz meinen Namen oder willst du auch was ich
3	<b>I:</b> Deine Position, also die Aufgabe, die du im Unternehmen hast.
4	<b>B1:</b> Also [REDACTED], meine Aufgabe im Unternehmen ist ich bin der Group CFO, das heißt ich bin für alle Finanzthemen der Gruppe zuständig, das umfasst Buchhaltung, Controlling, Treasury im Wesentlichen. Dazu IT für die Gruppe und Personal. Und das mache ich seit vier Jahren circa. Ähm. Ja ich das wäre es momentan.
5	<b>I:</b> Okay und könntest du noch kurz ein paar Worte zum Unternehmen selbst sagen. Mich interessiert vor allem der Umsatz und die Mitarbeiterzahl.
6	<b>B1:</b> Okay. Die [REDACTED] ist Investorengeführt. Das heißt Gesellschafter ist ein Private Equity Fonds [REDACTED]. Die [REDACTED] ist in der industriellen Entlackung und das heißt, dass wir zwei Sachen von Dienstleistungen anbieten. Einmal die Reinigung von fehlackierten Teilen und zum anderen die Reinigung von Betriebsmitteln, meistens aus Lackierkabinen. [REDACTED] [REDACTED] Größtenteils sind die Standorte in der Nähe von Automobilindustrien oder anderen großen Kunden und haben über die letzten zwei Jahre Werke geschlossen oder veräußert. [REDACTED] [REDACTED]
7	<b>I:</b> Super. Gibt es denn in Deinem Unternehmen ein Risikomanagement und wie würdest Du das beschreiben.
8	<b>B1:</b> Ja. Wir haben ein Risikomanagement, der, ich sage mal, immanent in die Unternehmensberichterstattung fließt. Das heißt wir haben einen rollierenden monatlichen Berichtszyklus. Dieser Berichtszyklus beinhaltet natürlich neben Bilanz, GuV

	<p>und Cashflowzahlen natürlich auch andere KPIs. In dem Zuge der Ermittlung werden Risiken berichtet beziehungsweise in einem nachgelagerten Prozess in einer Präsentation gegenüber dem Beirat auch erläutert. Darüber hinaus haben wir einmal in der Woche einen Termin mit den Gesellschaftervertretern. Wir heißt die Geschäftsführung, Herr [REDACTED] und ich, und in der werden aktuelle Themen aber auch Risiken und Chancen für das Unternehmen beleuchtet. Was wir nicht haben, ist einen separaten Risikomanagementbericht, in dem wir Risiken immer erfassen, bewerten, aggregieren. Ich beziehe mich jetzt eigentlich auf Risiken, die das Wettbewerbsumfeld betreffen, nicht über politische Risiken, Länderrisiken oder sonstige Risiken. Es sind operative Risiken. Strategische Risiken erfassen wir mindestens einmal im Jahr anlässlich der Unternehmenspräsentation zum Budget. Wir machen da eine drei-Jahres-Prognose, wo wir auch auf strategische Risiken, wie zum Beispiel geänderte Beschichtungstechnologien oder geänderte Materialprozesse, geänderte Entsorgungsmöglichkeiten, eingehen und die dann auch entsprechend bewerten und in eine Gesamtübersicht in der GuV abgebildet einfließen lassen.</p>
9	<b>I:</b> Ja okay. In wessen Verantwortung liegt das Risikomanagement?
10	<b>B1:</b> Das Risikomanagement liegt in meiner Verantwortung.
11	<b>I:</b> Okay. Bist Du mit dem Begriff ESG, also Environment, Social und Governance vertraut und was verstehst du darunter?
12	<b>B1:</b> Ich bin damit vertraut, weil wir gerade einen ESG-Bericht erstellen und auch eine ESG-Prüfung haben. Wobei die ESG-Prüfung nur auf dem E liegt und noch nicht auf S und G. Ja ich bin kein ausgewiesener Experte, aber ich kann mit den Begrifflichkeiten etwas anfangen. Nicht nur über diesen, ich sage mal, dieses Audit, was wir haben von einem Externen, sondern einfach, weil es, ich sage mal, sonst sehr stark prominent ist in der Presse.
13	<b>I:</b> Ja okay. Welche Risiken, in Bezug auf ESG, siehst du konkret für kleine und mittlere Unternehmen?
14	<b>B1:</b> Ja also, wenn es um die konkreten Risiken geht, sind die wahrscheinlich aus meiner Sicht eher in diesem Punkt Nachhaltigkeit in Form von Umweltmanagement und die Risiken, die damit verbunden sind. Spricht, wie kann man nachhaltig CO <sub>2</sub> reduzieren oder wie kann man, ich sage mal, Abfall vermeiden, wie kann man diese Kreislaufherstellung, wie kann man vermeiden, dass man dort in einem Produktionsprozess einfach die, dass man das nicht umstellen kann. Denn am Ende des

	<p>Tages ist das natürlich auch mit Investitionen verbunden und wie kann man die auch finanziell stämmen. Und auf der anderen Seite sehe ich viele Punkte, die einfach zu dokumentieren sind. Sprich bei dem, wenn es um das Thema geht Diversity oder Diskriminierung von Arbeitsverhältnissen, Mobbing, Gleichberechtigung, Betrug, fraud. Das sind Sachen, die hoffentlich in allen Werken und in anderen Unternehmen auch, ich sage mal, gelebt werden, so wie es vielleicht ein Standard mal vorgeht. Aber ich glaube, dass, und das sehe ich an uns selber auch, dass die Dokumentation einfach hinterherhinkt. Ich glaube, so aus dem Bauch heraus, wir machen das richtige, müssen das aber auch nochmal hinschreiben.</p>
15	<p><b>I:</b> Im Gegensatz zu deiner Aussage war es in der Umfrage so, dass hauptsächlich Themen wie Arbeitssicherheit, Datenschutz, Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards als ESG-Risiken, die die KMU gesehen haben, angegeben wurden. Jetzt wäre die Frage, woran könnte es in deinen Augen liegen? Könnte es eventuell so sein, dass das eher Themen sind, die man halt, sage ich mal, unter Governance verstehen kann und mit denen sich die Unternehmen aufgrund gesetzlicher Mindestanforderungen beschäftigen müssen und deshalb die Themen vielleicht eher auf dem Schirm haben?</p>
16	<p><b>B1:</b> Ja, also das ist meine Auffassung. Wenn ich mal das Datenschutzthema aufgreife, das war ja der Aufreger vor drei Jahren glaube ich, also da die Verordnung eingetreten ist. Im Moment höre ich da relativ wenig von, weil wahrscheinlich jeder einen Datenschutzbeauftragten hat, wenn er, ich sage mal, verpflichtet ist, aber die Verpflichtung kommt ja auch aus dem Gesetz. Ich glaube die Themen sind immer schon da gewesen und auch das Thema Arbeitssicherheit, das liegt ja auch in Genehmigungsprozessen oder behördlichen Genehmigungen, dass man kontrolliert wird. Also von daher glaube ich das schon, dass das, weil das ein Gesetz ist schon, aus meiner Sicht, schon irgendwie abgearbeitet worden ist. Bei den anderen Themen, die sind ja, aus meiner Sicht, ändert sich da stündlich noch was und da kommt auch der Druck vom Verbraucher vielleicht, aber auch über den Markt und wir müssen für unsere Kunden und dann auch über große Konzerne, die uns vorgeben, was wir umzusetzen haben. Also wenn ich mal das Beispiel und diese Drive-Studie mache. Es ist ja schon ganz klar vorgegeben, was ist ein Standard. Der Standard ist aber noch nicht, ich sage mal, wie so ein Rechnungslegungsstandard. Aber der Standard kommt über die gelebte Praxis von großen Unternehmen auch in den Mittelstand. Also von daher ist es auch für mich, ich sage mal, ein strategisches Risiko zu sagen oder wie schnell kann ich das umsetzen. Weil es wird uns, selbst wenn</p>

	wir es wollten, es wird uns aufgezwungen. Wir werden sonst nicht mitanbieten können und dann fehlt uns ja auch gewissermaßen die Existenzgrundlage.
17	<b>I:</b> Ja. Die nächste Frage, ob ESG-Risiken in Deinem Unternehmen im Risikomanagement im berücksichtigt werden und in welcher Form dies geschieht haben wir ja eigentlich jetzt schon angesprochen. Darauf basierend die Frage, auf was kommt es in Deinen Augen bei der Implementierung von ESG-Aspekten im Risikomanagement von KMU grundsätzlich denn an?
18	<b>B1:</b> Jetzt bezogen auf die ESG-Thematik?
19	<b>I:</b> Ja
20	<b>B1:</b> Ok. KMU ist natürlich auch ein breiter Begriff. Ich glaube wir erleben eine gewissen Professionalisierung in diesem einfach auch gegeben durch unsere Gesellschafterstruktur. Ja wenn da andere Gesellschafterstrukturen sind, weiß ich nicht ob da, ich sage mal, ob der Leidensdruck da so groß ist, dass man daran arbeitet oder ob das noch zu weit weg ist. Unabhängig davon, dass man in dieser Lieferkette halt irgendwann eine Verpflichtung hat. Ja, also ich glaube das ist immer das Bewusstsein, das muss man erlangen und das Bewusstsein, dass das auch Investitionen in diesem ganzen Bereich langfristiger sind. Ja wenn es darum geht Photovoltaik zum Beispiel. Da kann man nicht erwarten, dass da ein Payback ist von ein, zwei Jahren. Was vielleicht noch in Investorensicht akzeptabel ist, aber alles was zwei, drei Jahre darüber hinaus ist, das ist halt weniger attraktiv. Da muss man halt auch schauen, wie stark kann man das einfließen lassen und welche Mittel stellen wir zur Verfügung. Und da sehe ich schon auch dass das ein großes Hindernis ist das zu machen. Also von daher sind einfach diese Zentralfunktionen die man da auch benötigt, um sowas umzusetzen sind in kleinen Strukturen auch schwieriger zu bewerkstelligen.
21	<b>I:</b> Welche Herausforderungen gibt es denn bei der Implementierung von ESG-Risiken in das Risikomanagement. Also Stichwort wäre zum Beispiel die Risikoidentifikation oder die Risikobewertung von solchen Risiken.
22	<b>B1:</b> Das glaube ich kriegt man hin. Also wir wollen uns ja selber auf sechs wesentliche KPIs dann fokussieren. Es macht gar keinen Sinn die, ich sage mal, ganze Bandbreite auf einmal abzudecken. Das werden wir nicht schaffen. So wollen wir für unsere fünf größten Werke die top fünf oder sechs Risiken messen und bewerten

	<p>und quantifizieren, sodass wir aus diesem Lernprozess dann schauen über ein Zeitablauf über Jahre, sind das die strategisch operativen Risiken, die wir bewerten wollen, die wir gemonitort haben wollen. Und wenn es dann, es wird in diesem stark bewegten dann auch Änderungen geben und da muss man dann halt schauen, was kann man anpassen, aber nicht alles auf einmal machen ist da die Devise.</p>
23	<p><b>I:</b> Wie erfolgt in Deinen Augen eine Bewertung von solchen Risiken, sprich die Ermittlung einer Eintrittswahrscheinlichkeit oder eines Schadensausmaßes?</p>
24	<p><b>B1:</b> Ja, es ist wahrscheinlich auch sehr schwierig. Am Ende glaube ich, dass derjenige, der mit dem Thema betraut wird, das zu erfassen, dass der entweder über Gespräche, Einschätzungen der Beteiligten, dass der sich da ein Bild machen muss. Ich kann mir schwer vorstellen, dass das anders quantifiziert werden kann.</p>
25	<p><b>I:</b> Ja, okay. Laut meiner Umfrage war es so, dass je ausgeprägter und weiterentwickelter so ein Risikomanagement in einem Unternehmen ist, desto größer war auch der erwartete positive Effekt auf die Performance des Unternehmens, wenn ESG-Aspekte berücksichtigt werden. Woran könnte das Deiner Meinung nach liegen?</p>
26	<p><b>B1:</b> Ich glaube einfach, wenn man die Risiken quantifizieren kann, kann man auch viel stärker dahingehend wirken, die Problematiken oder die Prozesse, die dahinter liegen, zu lösen. Ja und da glaub ich, dass das einen Effekt hat. Also ich gebe mal ein Beispiel für unser Unternehmen zum Beispiel. Wenn ich weiß, wie viel CO<sub>2</sub> ich mit Transport verursache, dann kann ich Rückverfolgen, was mich das jetzt kosten oder mehr kostet oder welchen Einfluss das auf Umweltfaktoren hat, aber nur wenn ich es auch messe, kann ich es nachher auch versuchen entweder an Kunden weiterzugeben, es zu reduzieren, also da gibt es ja dann unterschiedliche Handlungsoptionen. Also von daher glaube ich, dass das immens wichtig sein wird, dass wenn man diese Punkte versteht, vielleicht auch Kostentreiber, die dahinter sind, dass man dann Lösungsansätze hat, die dann auch sich finanziell auswirken.</p>
27	<p><b>I:</b> Ja, aber kann es sein, dass Unternehmen, die sich mit den Risiken bisher wenig oder kaum auseinandersetzen, das entsprechend unterschätzen und dementsprechend die positiven Effekte auch weniger wahrnehmen und das wäre dann ja ein Teufelskreis, dann die Frage, wie kommt man, sage ich mal, raus?</p>
28	<p><b>B1:</b> Also ich glaube ganz sicher, dass diejenigen, die das nicht machen das unterschätzen, auch welche Vorteile das hat. Vielleicht kann ich so ein bisschen die Angst nachvollziehen, dass es im Hinblick auf finanzielle Performance ist, aber ich meine</p>

	<p>ein Unternehmen besteht ja nicht nur aus GuV, sondern auch aus anderen Risiken: Arbeitssicherheit, Umweltaspekten und das gehört ja nicht nur zu einer Unternehmensstrategie, sondern das gehört ja auch zu einem Konzept eines Unternehmens zu sagen okay, wie kann ich Mitarbeiter schützen, wie kann ich Leute entwickeln und die ganzen Themen, wie kann ich Schäden vermeiden, wie kann ich jetzt schon sehen, welche Trends es gibt, um auch meine Daseinsberechtigung in zehn Jahren, 20, 50 Jahren zu haben. Wenn ich da irgendwie in den Tag hineinlebe, dann kann ich mir im Moment gar nicht mehr vorstellen, wie das funktionieren könnte. Kenne ich aber auch aus den anderen Unternehmen, in denen ich war in unterschiedlicher Ausprägung und da gibt es halt auch Industrien, für die das schwierig zu beantworten ist. Ja, aber ich sehe das in unserem Fall nicht, weil ich glaube mit den ganzen ESG-Thematiken unsere Daseinsberechtigung noch viel stärker ist, als sie jemals vorher war.</p>
29	<p><b>I:</b> Über die Hälfte der Unternehmen, die ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigen sind der Meinung, dass das in ihrem Unternehmen gar nicht möglich wäre. Was glaubst du sind die Gründe hierfür?</p>
30	<p><b>B1:</b> Ja das ist glaube ich, dass man sich dann noch nicht richtig damit beschäftigt hat. Also ich behaupte ja nicht, dass das in jedem Fall einfach ist. Ja das sehe ich an unserem eigenen KPIs, die wir versuchen zu ermitteln. Aber es ist immer möglich, behaupte ich mal, dass man diese Einschätzung irgendwann bekommt und dann muss man im Zweifel auch mal eine Brücke haben, die man hat, um etwas, was vielleicht nicht messbar ist, kann ich mir jetzt gar nicht vorstellen, was das sein könnte, dass man das versucht zu bewerten. Also ich glaube es ist einfach später noch die Erklärung, was gemeint ist und wie es anwendbar ist.</p>
31	<p><b>I:</b> Ja. Ja darauf aufbauend war es auch so, dass die Unternehmen, die eben ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigen auch nicht planen, das in Zukunft zu tun. Ich habe in dem Fall schon herausgehört, dass hier zwangsläufig ein Umdenken in diesen Unternehmen noch nötig ist, oder?</p>
32	<p><b>B1:</b> Wie soll ich sagen. Aus der Erfahrung in unserem Unternehmen, ja, war das bis vor einem Jahr selbst in unserem Planungsprozess ein Bestandteil, aber nicht wirklich ein Kernpunkt. Mehr so ein bisschen, ich will nicht sagen Randerscheinung, aber doch eher eine Peripherie von dem was wir, ich sage mal, wie jedes Unternehmen können wir uns in der Kunden, Mitarbeiter, Lieferfähigkeit, Investitionen, ja das sind so die Kernpunkte und das hat sich in dem Turnus von sechs bis acht Monaten</p>

	<p>absolut geändert. Ja also in der Unternehmenspräsentation, die wir jetzt machen gibt es zwei Kernpunkte. Der eine ist der finanzielle Aspekt, der andere ist ebenbürtig der ESG-Aspekt. Weil es einfach, weil wir auch zu der Erkenntnis kommen, dass das der Markt, alle Kunden global fordern wird. Und darauf haben wir auch unsere Unternehmensstrategie abgeleitet. Und das hat uns auch vor einem Jahr weniger beschäftigt, wie ich gesagt habe, aber jetzt umso mehr, umso vehementer und ich sage mal fast stündlich nimmt das zu. Und von daher gehe ich davon aus, dass das in anderen Industrien ähnlich sein wird. Vielleicht hat das ein bisschen Versatz. Manche sind ja auch schon viel weiter als wir. Ja also wir, ich denke mal, wir sind immer noch in einer recht frühen Phase, aber ich meine, erlebt man ja am eigenen Konsumverhalten und das was man selber erlebt in ganz anderen Aspekten, wenn man, ich sage mal, mit offenen Augen für so ein Thema durch die Welt geht, dann kommt man ja nicht mehr daran vorbei. Und deswegen kann ich mir nicht vorstellen, dass es Unternehmen gibt, die sagen, das wird nie eine Rolle spielen. Ich wüsste gar nicht, was für eine Branche das sein sollte.</p>
33	<p><b>I:</b> Ja absolut. Wird in Deinem Unternehmen denn die gesamte Wertschöpfungskette, sprich auch die Lieferanten, in das Risikomanagement miteinbezogen beziehungsweise ist es aus Deiner Sicht notwendig, das zu tun?</p>
34	<p><b>B1:</b> Ja wir machen ja eine Dienstleistung, also von daher haben wir, wir sind ja kein produzierendes Unternehmen, da sind wir so ein bisschen eine andere, aber die, die wir beeinflussen können: Materiallieferungen und ähnliches, da haben wir angefangen damit. Also wir haben angefangen, Fragebögen zu erstellen, die wir jetzt auch verschicken und dann auswerten wollen. Und da geht es (-) da geht es ja nicht nur um Lieferperformance und ich sage mal das klassische von einer Lieferantenbewertung, sondern da geht es explizit dann auch um so Themen wie Social und Governance, dass wir das abfragen, nicht auditieren. Ich glaube dafür ist unsere Größe dann wahrscheinlich, dass wir (-) so weit sind wir noch nicht, sagen wir mal so. Aber, dass wir wenigstens einen Fragebogen haben, den wir uns ausfüllen lassen, wenn wir einen Lieferanten anlegen und das wird für die, die, sagen wir mal, bei uns in der Top-Ten pro Land erscheinen, dass wir die auch verpflichten, diese Kriterien dort einzuhalten.</p>
35	<p><b>I:</b> Was sind aus Deiner Sicht spezielle Herausforderungen, wenn man eben ESG-Kriterien bei einer Lieferantenauswahl mitberücksichtigen möchte?</p>

36	<p><b>B1:</b> Ja also (-) die Schwierigkeit, die wir oft haben ist, dass unsere Lieferantenauswahl schon sehr stark eingeschränkt ist. Ja also, wenn ich zum Beispiel (unverständlich) in unserem Prozess ist Schwefelsäure ein großes Element. So viele Hersteller gibt es da nicht und von daher, selbst wenn wir es als gleichwertig zu, ich sage mal, Liefer- und Preiskonditionen bringen könnten, ich sage mal, da haben wir nicht das Spektrum, wie Lebensmittelindustrie oder so. Wir haben da wenig Auswahl und das ist auch bei unseren Investitionsgütern der Fall. Ja für das was wir benötigen gibt es wenige und die Wenigen sind auch echt klein. Also wenige wo ich sage, das sind Konzernstrukturen (-) von daher, selbst wenn der Wunsch da ist und das würden wir für uns in Anspruch nehmen, das umzusetzen erachte ich doch als sehr, sehr schwierig.</p>
37	<p><b>I:</b> Wie kann für KMU unter der Berücksichtigung einer Kosten-Nutzen-Relation so ein Einbezug von Lieferanten sinnvoll umgesetzt werden? Sprich man fängt quasi mit einer einfachen Methode an, wie zum Beispiel Fragebögen für Lieferanten oder man macht das erst nur für die größten Lieferanten. Was sind so, was wären wichtige Punkte aus Deiner Sicht, um das speziell in KMU gut umsetzen zu können, wenn das ein Unternehmen bisher noch nicht hat?</p>
38	<p><b>B1:</b> Ja ich glaube einfach auch, sich nicht zu viel vornehmen am Anfang und das Stück weit gemeinsam erarbeiten. Das (-) ich habe so etwas ähnliches schon mitgemacht bei der Einführung vom Mindestlohn. Jetzt weiß ich nur nicht mehr wann das war. Da gab es auch so einen Aktionismus. Auf einmal kriegte jeder irgendwie haufenweise Dokumente, die rechtlich erforderlich sind, falls wir den Mindestlohn nicht zahlen, dass man da irgendwie rechtlich sich nicht exkulpieren kann und so sehe ich das hier auch. Ja es bringt (-) ich kann noch größere Fragebögen machen, am Ende des Tages, wie ernsthaft die dann umgesetzt werden und wie sicher man versichern kann, dass man das einhält, das ist halt schwierig. Von daher ist es ist einfach anzufangen, so wie wir uns jetzt auch an diese Großkonzerne-Ausschreibung rantasten, die und es wird irgendwann dahinkommen, dass man, ich sage mal, so einen Score erhält und den Score muss man kontinuierlich verbessern beziehungsweise man muss irgendwie einen Mindestscore erzielen. So verstehe ich bisher die Thematik und von daher ist es der richtige Zeitpunkt damit jetzt anzufangen. Ich glaube es hat keiner die Erwartungshaltung, dass man innerhalb von einem Jahr, ich sage mal, da alles erreicht, was man in der ganzen Bandbreite erreichen kann.</p>
39	<p><b>I:</b> Ja</p>

40	<p><b>B1:</b> (unverständlich) Ich sage mal ein paar No-Gos sehe ich da immer. Dass man keine Kinderarbeit (unverständlich) das sind so Hardfacts, die sind auch nicht (-) die es in unserem Umfeld einfach auch nicht gibt. Ja. Aber, dass wir den Mindestlohn zahlen, da sind wir auch gesetzlich verpflichtet und ich sage mal auch ethisch moralisch dazu angehalten. Ja aber da ist natürlich auch eine andere Gesetzeslage und alles andere Punkte, da muss man einfach kontinuierlich daran arbeiten und wenn es darum geht um Riesenthemen so wie CO<sub>2</sub>-neutral fertigen (-) ja also wenn man da einen zehn-Jahres Horizont haben müssen wir da jetzt auch anfangen, weil die jetzt getätigten Investitionen, die wir jetzt haben, müssen schon in diesem Ziel auch getätigt werden und nicht erst in fünf Jahren damit anfangen. Wer weiß, wie in fünf Jahren, welche Technologien es da gibt. Das können wir jetzt noch nicht so richtig beurteilen, aber mit dem Stand des Wissens, das wir jetzt haben, halten wir das für machbar, dass wir es in zehn Jahren schaffen. Und das ist auch schwierig. Ja deswegen jetzt anfangen und mehr in die Kontinuität als, sage ich mal, das gesamte Paket einfach überstülpen und sagen das musst du abarbeiten, das wird nicht funktionieren.</p>
41	<p><b>I:</b> Ja. Okay, super. Jetzt zum Thema Finanzierung. Welche mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen erwartest Du auf die Finanzierung von KMU, wenn ESG-Kriterien dort miteinbezogen werden?</p>
42	<p><b>B1:</b> Da ich mal (-) Okay, also wenn ich jetzt von Finanzierung ausgehe, dann meinst Du eine Unternehmensfinanzierung, nicht eine Akquisitionsfinanzierung?!</p>
43	<p><b>I:</b> Ja</p>
44	<p><b>B1:</b> Weil in der Akquisitionsfinanzierung verstehe ich jetzt schon, dass man sehr schlechte Karten hat, wenn man nicht irgendwo in diesem (-) also wenn ich jetzt einen Verbrennungsmotorzulieferer bin, dann wird man in der Akquisition so ein Problem haben (-) Ja das wird aus meiner Sicht ein immer stärkerer Punkt werden im Zuge der nächsten Jahre. Und vielleicht sind es auch gar nicht die nächsten Jahre, sondern ist der Horizont viel kürzer. Ich glaube, dass das in einem Rating bei einer Bank zum Beispiel immer stärker in Forderung kommen muss, neben den Finanzkennzahlen. Dass man dort einfach auch andere Kennzahlen zu einem ESG-Rating beisteuern kann. Dann kann man das positiv ausdrücken. Je besser ich jetzt schon bin, je günstiger wird meine Finanzierung. Am Ende des Tages, (unverständlich) wird es einen Punkt geben, wenn man nichts hat, dann wird man, ich sage mal, keine Finanzierung bekommen oder halt immer nur sehr teuer.</p>

45	<p><b>I:</b> Ja. Sprich, es wird in Zukunft (-) oder wird es in Zukunft unumgänglich sein, ESG-Aspekte im Zuge einer Unternehmensfinanzierung auch bei KMU zu berücksichtigen?</p>
46	<p><b>B1:</b> Ja, würde ich (unverständlich) sagen. Also was ich noch nicht genau abschätzen kann, ist es jetzt in drei Jahren oder in fünf Jahren. Aber grundsätzlich bin ich davon überzeugt, ja.</p>
47	<p><b>I:</b> Okay. Gibt es auch mittelbare Auswirkungen? Sprich, nicht nur eben mein Rating wird besser und daher die geringeren Finanzierungskosten, sondern, dass, ich nenne es mal, dass es sogenannte Softfacts gibt, dass zum Beispiel das Unternehmen in irgendeiner Art und Weise eine verbesserte Reputation zum Beispiel hat und daher die Bank vielleicht auch eher einen Kredit an dieses Unternehmen vergibt.</p>
48	<p><b>B1:</b> Aus der direkten Erfahrung mit Banken mit denen zusammenarbeite, kann ich es mir nur bei wenigen vorstellen. Halte es nicht für ausgeschlossen, aber wenn ich mal die klassischen Institute nenne, in denen der ein oder andere mal mitgearbeitet hat (-) ist die Realität dann doch, dass die hart belasteten Zahlenlage um Cashgenerierungsmöglichkeiten, dass das ist, was eine Bank dann doch mehr interessiert. Ich versuche mal (-) ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, das war familiengeführt und da war zum Beispiel eine Sparkasse, die hat sehr stark auch auf den Unternehmen abgesetzt ausgerichtet. Ja, die sagte, wir haben einen Korridor (unverständlich) da gibt es Bilanzrating und dann gibt es einen Korridor, sage ich mal, ein bisschen links und rechts davon, wie ist das Unternehmen aufgestellt, wie lange gibt es das unter den Softfaktoren ja. Aber darüber in diesen ganzen Ratings, die große Banken haben spielt das (unverständlich) weniger eine Rolle, deshalb weiß ich nicht, ob das als Softfaktor irgendwann einfließt. Bestimmt zu einem Teil, aber (-) ich glaube, dass es irgendwann stärker dazu geht, dass es mehr auch so ein Hardfact wird und dass da die Reise hinget. Und wenn man es jetzt hat, dann wird man natürlich auch irgendeinen Nutzen generieren, weil man macht es ja auch alles nicht zum Selbstzweck, sondern einfach auch um attraktiver am Markt zu sein, Employer-Branding für eigene Mitarbeiter, vielleicht hat das implizit auch einen Einfluss auf eine Beurteilung einer Bank, wie die ein Unternehmen sieht.</p>
49	<p><b>I:</b> Ja, okay. Bisher hat kaum eines der befragten Unternehmen aus deren Sicht bei Finanzierung von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien profitiert. Auch wenn die solche Kriterien bereits berücksichtigen. Woran liegt das und wird sich das in Zukunft ändern?</p>

50	<p><b>B1:</b> Woran das liegt weiß ich nicht genau. Also ist nur KfW, die haben schon die Kriterien, weil die fördern das ja auch, aber (unverständlich) das ist vielleicht nur mittelbar eine Bank. Ich glaube einfach, dass diese Abläufe, die diese ESG-Kriterien, das (-) beschleunigt sich aus meiner Sicht sehr stark. Und die Prozesse in großen Geldhäusern sind wahrscheinlich etwas hinten dran. Ich glaube, selbst wenn man es wollte, kriegt man es wahrscheinlich über Regulatorik auch schlecht da rein. Und von daher (-) ja vielleicht gibt es so eine Art Basel V oder sowas dafür, aber da setzt (-) ich glaube einfach, dass die Regulatorik das auch angestoßen werden muss und (-) aber ich glaube, dass das kommen wird.</p>
51	<p><b>I:</b> Ja, aber es ist aus Deiner Sicht möglich oder denkbar, dass Unternehmen dahingehend bereits davon profitiert haben, dass sie ESG-Kriterien berücksichtigen und sie nur nicht wahrgenommen haben, weil es indirekte Effekte waren. Beispiel: Das Unternehmen berücksichtigt irgendwelche ESG-Aspekte und es hatte positive Auswirkung auf deren finanzielle Performance und damit unter Umständen war deren Rating besser und somit die Finanzierungskosten auch geringer.</p>
52	<p><b>B1:</b> Ja, das also das glaube ich, dass es das gibt, glaube ich, hätte jetzt kein Beispiel dafür, bin aber überzeugt, dass es das bestimmt gibt. Ja, einfach weil es viele Unternehmen gibt, die einfach frühzeitig auf diesen Trend Nachhaltigkeit, ja, Umweltbewusstsein (-) Employer Branding aufgesprungen sind und das glaube ich, dass sich das im Geschäft schon erkenntlich macht und dann letztendlich über verbesserte (Räusperrn) Zahlen einfach dann auch verbesserte Konditionen gibt oder Finanzierungsmöglichkeiten. Für uns selber betrifft, ist das im Moment noch nicht der Fall.</p>
53	<p><b>I:</b> Ja. Kann man das Quantifizieren, wie hoch eine Ersparnis in einer Finanzierung sein müsste, damit es sich lohnt, dafür ESG-Kriterien zu berücksichtigen?</p>
54	<p><b>B1:</b> Schwierig. Ich glaube, da muss man wirklich unterscheiden. Diejenigen, die sehr wenig auf, wie soll ich sagen, sehr viel aus eigener Liquidität schaffen, bei einer Zinslage von Null bis negativ (-) das ist halt sehr schwierig. Die die, aus welchen Gründen auch immer, auf teurere Finanzierungen angewiesen sind, muss man sich halt fragen, haben die sowieso ein strukturellen (-) haben die ein strukturelles Problem in ihrer Strategie, weil warum muss man sich sonst so teuer finanzieren. Für die hätte es ein Element, weil klar, wenn ich irgendwo vier oder fünf Prozent bezahlte kann man wahrscheinlich (unverständlich) da kann man höhere Spielräume sich</p>

	erschaffen über so eine Thematik, als wenn ich, sage ich mal, Kontokorrent von Euribor plus kleinen Aufschlag zahle.
55	<b>I:</b> Ja. Aber ist es dann aus Deiner Sicht nur ein eventuell positiver Nebeneffekt, dass man im Zuge der Finanzierung davon profitiert und nicht der Hauptgrund, um ESG-Kriterien überhaupt grundsätzlich zu berücksichtigen?
56	<b>B1:</b> Kommt wahrscheinlich auch auf die Situation des Unternehmens selber an, aber grundsätzlich glaube ich das schon. Ich glaube, dass die Auswirkungen auf die Finanzierung (-) ja (-) die sind im Vergleich zu anderen Möglichkeiten, die man hat oder auch Verpflichtungen, ja wenn ich dieses Beispiel mit der Automobilindustrie gebe. (-) Das die halt (-) das man nur anbieten darf, wenn man sich dessen bewusst ist, was man macht und das auch dokumentieren kann. Dann ist die Finanzierung wahrscheinlich eher ein nachgelagertes Thema dafür.
57	<b>I:</b> Ja. In der Umfrage war es so, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen denken, dass ihre Hausbank künftig ESG-Kriterien tatsächlich berücksichtigen wird. Siehst Du das auch so und wie könnte das Deiner Meinung nach aussehen? Das haben wir schon kurz angesprochen, aber wäre zum Beispiel eben ein Abschlag im Zinssatz für berücksichtigte Kriterien ein sinnvolles Instrument?
58	<b>B1:</b> Ja, das ist auf jeden Fall der Anreiz, der wahrscheinlich kurzfristig am ehesten dazu führt. Ja ich glaube, dass viele das halt in Deutschland auf jeden Fall noch immer nutzen über so ein KfW-Fördermittel letztendlich, wenn es einfach darum geht, dass man da, ich sage mal, ein Stückweit auch Tilgungserleichterung oder Tilgungszuschüsse bekommt, weil das wahrscheinlich interessanter ist als der Zinssatz selber.
59	<b>I:</b> Ja
60	<b>B1:</b> Aber definitiv wird es so kommen, dass es irgendein Element ist mit Abschlägen mit oder Zuschlägen, je nachdem (unverständlich) aus welcher Seite man das betrachtet, wird man bestraft, wenn man es nicht macht, oder wird man begünstigt, wenn man es schon frühzeitig macht.
61	<b>I:</b> Ja. In der Fremdfinanzierung ist in KMU ja definitiv der Klassiker der Bankkredit oder eben Fördermittel. Wenn man das jetzt auf ESG-Aspekte bezieht, kämen dann für KMU alternative Finanzierungsinstrumente überhaupt in Frage. Sowas wie, es gibt ja ESG-Linked Loan oder ein ESG-Linked Schuldschein, der an solche Aspekte gekoppelt ist oder kommt sowas für KMU nicht in Frage beziehungsweise warum?

62	<b>B1:</b> Tja, ich glaube (-) in Deutschland jetzt?
63	<b>I:</b> Ja
64	<b>B1:</b> Ja in Deutschland läuft das, läuft die Finanzierung aus meiner Sicht über Banken. Ja und dann (-) ich glaube viele sind nicht in den Finanzorganisationen befähigt (-) ich sage mal komplexere Produkte anzuwenden. Im Zweifel nimmt man die Hausbank, die einem das abnimmt und dann müssen wir uns auch nichts vormachen, ist ja vielleicht so ein bisschen, wie ist die Incentivierung in einer Hausbank, solche Produkte anzubieten. Ja also (-) es gab eine Zeit, da war Mezzanin ein großes Thema, dann haben alle Mezzanin verkauft. Und es gibt den, wie die Banken halt sind, wie Zinsswaps oder so, wenn die halt (-) will nicht sagen gefördert werden, aber wenn die incentiviert sind, dann wird eine Bank sowas abschließen und ich sage mal, die Kunden bitten, so etwas abzuschließen. Ich glaube so wird das mit anderen Produkten auch sein. Ich glaube es ist zu (-) Wo ist die KMU-Grenze jetzt aus dem Horizont so, dann (-) also ist es 50 Millionen, 100 Millionen, 500 Millionen?
65	<b>I:</b> 50 Millionen ist es.
66	<b>B1:</b> Ja, ich glaube da sind (-) (unverständlich), die Ausprägung in KMU ist viel zu schwach, dass man sagt ich kann auch verstehen, was der abschließt. Das glaube ich einfach nicht, das wird immer über die Bank laufen. Wenn die Bank sagt, da ist ein Vorteil, der vielleicht auch noch monetär dann ist, dann wird es ein Unternehmen abschließen. Aber wenn nicht, dann glaube ich eher nicht.
67	<b>I:</b> Also es liegt an der Komplexität der Produkte mithin auch?
68	<b>B1:</b> Das kommt vielleicht auch so ein bisschen darauf an, wie ist die Struktur bei der Bank, auf der Firmenkundenbetreuerseite. Sind die jetzt, wollen die das? Und verstehen die das auch? Das ist ja auch nicht so selbstverständlich, sind ja schon, weil die wahrscheinlich in ihrem Standardformular mit dem Bankkredit auch am besten fahren. Und wenn es da Margenreduktion gibt, weil man so etwas macht, dann muss man ja auch erstmal jemanden finden, der (-) also dann muss es ja auch in der Bank entsprechend in ein Pricing passen, was auch intern für deren, ich sage mal, Verkaufsorganisation (unverständlich) gilt. Das hilft ja dem Firmenkundenbetreuer nichts, wenn da, ich sage mal, wenn der nicht selber auch irgendeiner Form eine Wertschätzung oder einen Vorteil für sich damit lebt, dann, ich glaube da ist auch immer so ein Thema, ja warum so etwas funktioniert oder nicht funktioniert.

	Abgesehen davon, dass es halt ein bisschen stärker erklärungsbedürftig ist als, ich sage mal, der normale Kontokorrentkredit.
69	<b>I:</b> Aber sprich, auch in Bezug auf ESG-Kriterien wird es in deinen Augen künftig auch bei KMU immer den Finanzintermediär, sage ich mal, also das Kreditinstitut geben?
70	<b>B1:</b> Ja. Ja in Deutschland.
71	<b>I:</b> Ja. Aber du denkst, dass es in anderen Ländern anders sein könnte oder auch anders?
72	<b>B1:</b> In Amerika sind die viel stärker schon geprägt, dass die Richtung direkt Kapitalmarkt gehen. Ja (-) deswegen glaube ich, dass es in anderen Ländern anders ist, aber ich denke mal in Mitteleuropa (-) auf jeden Fall in Deutschland wird das immer über die Bank oder Bank-ähnlich gehen.
73	<b>I:</b> Okay. Ja ich bedanke mich recht herzlich. Das waren alle meine Fragen.

Kategorie	Zuordnung
ID	B2
Funktion	Unternehmensberater
Datum und Uhrzeit	23.06.2021
Interviewdauer	68 Minuten

1	<b>I:</b> Dann würde ich Sie bitten einmal kurz Ihre Position und Ihre Tätigkeit und Ihr Unternehmen in dem Fall kurz einmal vorzustellen.
2	<b>B2:</b> Ja, gut also ich bin [REDACTED], Manager in einer Unternehmensberatung, [REDACTED]. Schwerpunkt eigentlich ursprünglich das Rechnungswesen und jetzt seit, ja, längerer Zeit auch schon (-) Nachhaltigkeitsberichterstattung, weil wir eben sehr große Parallelen zu Finanzberichterstattung und Berichterstattung nicht-finanzieller Größen sehen, was jetzt ja auch durch die Zusammenführung im Grunde in ein Integrated Reporting nochmal bestätigt wurde. Ja ich habe, vielleicht zu mir ganz kurz, klassisch BWL studiert, bin dann erstmal in eine Big Four Gesellschaft gegangen, in die Steuer. Habe mich dann aber in die Beratung weiterentwickelt und bin jetzt nach (unverständlich) eben in [REDACTED]. Ja und vertrete sowohl, also habe Projekte im, wie gesagt, Rechnungswesen, als auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und ja der Umsetzung von Maßnahmen oder der Anregung von Maßnahmen, die dann eben da zielführend wären, dass man da so ein bisschen strukturiert, an Probleme heran geht und die Awareness schafft im Unternehmen auch in der Belegschaft, nicht nur oben in der Geschäftsführung und eben gewissen ja Maßnahmen aufzeigt und dann versuchen strukturiert die Daten bereit zu stellen. Das ist eigentlich schon (-) ja momentan ein großes Problem der Unternehmen, zu sagen, was heißt denn das, CO <sub>2</sub> -Fußabdruck, wie kriege ich das jetzt (-) und was muss ich da machen und wer soll das bitte alles einsammeln. Ja.
3	<b>I:</b> Welche Arten von Unternehmen sind das denn, die Sie beraten?
4	<b>B2:</b> Das ist unterschiedlich, aber Schwerpunkt ist eigentlich Mittelstand, also ab einer gewissen Größe, weil dann erst auch natürlich ein Berater in Frage kommt und nur bis zu einer gewissen Größe, weil einfach unsere Firma selber nicht einen DAX-Konzern mit 40 Mann bestücken kann und wir da ein Großprojekt stemmen, sondern sagen okay, wir haben sehr spezialisierte Projekte. Sind dann auch sprechfähig mit gewissen Entscheidern, aber dadurch eben einfach weniger und auch nicht also (-)

	<p>nicht über Jahre 60 Stunden die Woche, sondern beim ESG-Thema beispielsweise immer ja Tage oder (-) ja doch tageweise unterwegs dann im Team, um auch so ein bisschen die Anforderungen sacken zu lassen und da (-) die Leute nicht zu überfordern, weil es natürlich auch immer noch ein Tagesgeschäft gibt und das jetzt so für die meisten erstmal Beiwerk ist und da so ein bisschen so kucken, mit Augenmaß das Ganze zu betrachten ist wichtig, aber eben nicht das einzige Thema, das wichtig ist für die Unternehmen. Deswegen da so den Spagat schaffen. Aber im Grunde kann man sagen größerer Mittelstand, der dann betroffen ist. Der jetzt auch natürlich dann durch die neuen Regularien stärker in den Fokus genommen wird. Also es wird jetzt immer interessanter für genau diese Klientel zu sagen, ja wir werden verpflichtet und wir sollten uns vorbereiten, weil es sonst schwierig wird demnächst, ja.</p>
5	<p><b>I:</b> Absolut. Sind es irgendwelche bestimmte Branchen, die hauptsächlich vertreten sind oder ist es grundsätzlich querbeet?</p>
6	<p><b>B2:</b> Das ist recht generisch. Also wir sind ja im Rechnungswesen, Bilanz und GuV haben sie alle irgendwie. Es gibt natürlich jetzt in der Vergangenheit ein paar da war es Versicherung und Pharma bei mir, aber das ist nicht auf eine Branche festgelegt. Jetzt Nachhaltigkeitsprojekt beispielsweise ist bei einem Automobil-After-Market-Anbieter, der eben sich im Nachverkauf des Autos um Services kümmert. Das ist natürlich auch brandaktuell für die jetzt in der Branche. Das heißt da sind wir eigentlich gar nicht festgelegt, sondern eher auf die Unternehmensfunktion beschränkt.</p>
7	<p><b>I:</b> Vielleicht, um auf einem gemeinsamen Nenner zu sein: Was verstehen Sie unter kleinen und mittleren Unternehmen, was ja Fokus in dieser Arbeit ist?</p>
8	<p><b>B2:</b> Ja, also gut es ist wahrscheinlich (-) also der (-) gute Frage (-) sind wahrscheinlich Umsatzgrenzen, die ich da definieren würde, um da einfach den Hebel auch zu haben, das sich die Beratungsleistung einfach lohnt. Also das da mehrere Leute kommen, wochen-, monataweise, um ihre Dienstleistung anzubieten. Das müssen schon mehr als, sage ich mal, 50 Millionen, 100 Millionen Umsatz sein, sonst wird das schnell uninteressant und sagen die Lösung, die ihr (-) oder ihr seid zu teuer und die Lösungen sind auch zu teuer und bei kleineren Einheiten sind ja gewissen Themen auch einfach nicht präsent. Also die dann eben unter Kleinst-Erleichterungen fallen, die dann gegebenenfalls bei Interesse das machen würden, also weil sie sagen aus eigenem Antrieb. Aber jetzt gerade die Verpflichtung, sei es jetzt Kontrollsysteme, sei es ESG-Berichterstattung, wo die Verpflichtung nicht greift, die dann</p>

	auch im Zweifel zögerlicher sind da eine größere Summe zu investieren, sowohl in Software als auch in die Beratungsleistung.
9	<b>I:</b> Ja bei mir ist quasi die Grenze bis zu 50 Millionen Umsatz, weil das ist quasi die Definition des (-) der EU ist und darauf wurde quasi der Fokus gelegt. Nichtsdestotrotz glaube ich, dass jetzt mal unabhängig von den regulatorischen Anforderungen sind ja viele Fragestellungen genauso zutreffend. Gibt es denn in KMU grundsätzlich Ihrer Meinung nach ein Risikomanagement bzw. wie würden Sie das eben bei solchen mittelständischen Unternehmen beschreiben?
10	<b>B2:</b> Ja, das gibt es. Das ist (-) was also, zumindest meine Kenntnis, meine Erfahrung ist oftmals aber nicht ganz so strukturell und, ich nenne das mal, ja (-) wissenschaftlich aufgestellt, sondern hat natürlich jedes Unternehmen, Geschäftsführer, Familienunternehmen gewisses Risikoverständnis, -gefühl und auch eine gewisse Risikoneigung und danach wird natürlich gesteuert ohne, dass ich das überhaupt explizit nenne. Je größer die Firma wird oder auch Verantwortung übergeben wird an externe leitende Angestellte, Geschäftsführer, desto (-) wichtiger und desto häufiger wird auch so ein Risikomanagement (-) ist natürlich nicht zu vergleichen mit (-) in einem COSO-Framework, dass man sagt, da wird wirklich wissenschaftlich und mit Kennzahl-basiert gerechnet, erhoben, reportet. Das ist natürlich ein Konzernthema eher. Aber zu sagen, man entwickelt ein Kontrollsystem, ein internes, um eben gewisse Risiken zu bemerken, zu vermeiden oder zu begrenzen zumindest, das ist auch in kleineren Unternehmen, zumindest nach meiner Definition, vorhanden, um eben, wenn nicht Gesetzansprüchen, dann doch zumindest den Investoren- und auch den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Zu sagen, ich lasse mich ungerne bestehlen, betrügen. Ich möchte auch gerne nicht falsche Kreditlinien vergeben an Lieferanten, die ich nicht kenne. Dass da eine gewisse Struktur eingehalten wird. Das ist aber natürlich (-) also, je kleiner das Unternehmen, desto menschlicher ist das System und das auch auf persönliches Befinden und persönliche tagesaktuelle Entscheidungen bezogen. Also, dass man sagt, jetzt ich habe hier eine Matrix, eine Approval-Matrix, wird ein 10-Mann-Unternehmen erstmal nicht haben. Das macht halt der Geschäftsführer und das ist quasi so eine Evolution dann, mit allen, ich weiß nicht, 50 Mitarbeiter wahrscheinlich. Da muss irgendwie mehr ran.
11	<b>I:</b> Korreliert die Ausprägung des Risikomanagements ausschließlich mit der Unternehmensgröße oder gibt es Ihrer Meinung nach andere Faktoren, die hier eine Rolle spielen?

12	<p><b>B2:</b> Da gibt sicher auch andere Faktoren. Also gewisse Branchen sind natürlich einfach schon regulatorisch anders unterwegs. Also wenn ich jetzt an ein FinTech denke, das muss sicher andere (-) ja Regularien erfüllen oder auch in der Pharma-Branche, als beispielsweise ein Hersteller von Sofas, ein Möbelhersteller, der sagt ich bin Schreiner und ich bin wahnsinnig nachgefragt, jetzt geht es los. Klar, das spielt eine Rolle, was habe ich denn noch in der Vergangenheit. Ja das ist auch eine Frage, mit wem ich natürlich also, in wessen Dunstkreis ich mich bewege. Also bin ich Zulieferer von jemandem, der entweder selber Wert darauf legt oder auch reguliert ist, dann habe ich auch nochmal andere Anforderungen, sei es gesetzlich oder einfach implizit, dass er sagt, tut mir leid, wenn ihr das nicht im Griff habt, geht das nicht. Da kriege ich dann Image-Probleme selber, als Abnehmer, das möchte ich nicht. Also quasi wie im Lieferkettengesetz jetzt auch, dass man da sagt, vorher auch schon, gewisse Sachen müssen geregelt sein in der Lieferkette, ansonsten ist da faktisch oftmals ein Veto eingelegt.</p>
13	<p><b>I:</b> Bei wem ist das denn das Risikomanagement üblicherweise in KMU angesiedelt. Also der Geschäftsführer ist jetzt schon gefallen. Eine eigene Abteilung wird es wohl in den meisten Fällen eher nicht geben.</p>
14	<p><b>B2:</b> Genau. Der Geschäftsführer beziehungsweise der, wie auch immer er sich dann nennt, also ob es jetzt der Gründer ist oder der eingesetzte Geschäftsführer. Und ansonsten (-) ab einer gewissen Größe, so habe ich es zumindest gesehen, wird es auch geteilt. Dass man sagt, naja es ist ja oftmals ein finanzieller Effekt, der da rauskommt. Dass man sagt, man kuckt auch mal in die Finanzabteilung rein und lagert es da an. Sei es jetzt wegen irgendwelchen Kreditbetrügen, unrechtmäßigen Zahlungen, die man, weil plötzlich alle Bankzugriff haben, tätigen kann. Oder man vertippt sich einfach versehentlich und überweist eine Null zu viel, was vor dem Komma natürlich auch (lacht) schon mal einen Unterschied macht. Und (-) also da ist natürlich ein großer Hebel, wenn man was falsch macht was dann auch direkt einen Effekt ist. Das heißt tendenziell da. Wenn ich jetzt aber an produzierende Unternehmen denke, die sind natürlich auch nochmal in ihrer Produktion selber. Das ist dann wiederum getrennt. Also wenn ich jetzt an einen Pharma-Lieferanten denke, wenn der eine Verunreinigung in seinem Tablettenlos 5.000 hat und einfach mal ein paar Millionen Pakete zurückrufen muss hat das natürlich auch einen Impact, ist aber dann in der Finanzabteilung falsch angesiedelt. Da gibt es dann natürlich nochmal ein</p>

	Qualitätsmanagement, basierend auf einer Risikowahrnehmen, die die Risiken abdeckt. Also Produktion und Finanzen ist dann haupt (-) wenn der Geschäftsführer nicht selber tätig ist.
15	<b>I:</b> Okay, ja. Sie sind ja mit dem Begriff ESG vertraut. Was verstehen Sie denn darunter?
16	<b>B2:</b> Ja gut, also erstmal ganz platt natürlich die drei Buchstaben ausgeschrieben. Also Umwelt, Soziales und diese Unternehmensführer oder gute Unternehmensführung nenne ich es jetzt mal, die Governance. Und wenn man ein bisschen (-) wenn man noch einen Schritt davon zurücktritt, im Grund die Übernahme von Verantwortung eines Unternehmens für (-) oder als eigene Rolle in der Gesellschaft. Dass man sagt, ich habe zwar ein Fabrikgelände und ich muss Geld verdienen, aber ich bin sowohl für mehr als Geld verdienen verantwortlich, mit Blick auf meine Mitarbeiter, die jeden Tag kommen und sich vielleicht gesundheitlichen Risiken aussetzen oder diskriminiert werden und eben auch über die Werkstore hinaus bin ich ja nicht komplett losgelöst von allem, sondern Teil einer Gesellschaft und da eben sich dessen bewusst sein, aktiv und sagen, ja ich habe da eine gewisse Verantwortung, sei es weil Leute von mir abhängig sind oder auch weil ich eben auf mein Umfeld wirke, durch Lärm, Verschmutzung, übermäßige Inanspruchnahme von Ressourcen, dass ich sage ich Sorge hier für eine Dürre, weil ich so viel Wasser verbrauche, das kein anderer mehr trinken kann und dergleichen. Und da eben quasi das (-) Verantwortungsgefühl über das reine Geld verdienen hinaus würde ich so, mal so ein bisschen losgelöst von dieser Definition ESG (unverständlich).
17	<b>I:</b> Ja, super. Welche ESG-Risiken würden Sie konkret für KMU sehen?
18	(kurzes Hängen der Internetverbindung)
19	<b>B2:</b> Da sind sie wieder, sehr schön. Tut mir leid, das war glaub mein Internet, das hier irgendwie gerade Probleme macht. Hauptsächlich KMU bzw. welche Kategorie ist hauptsächlich bei KMU relevant. (-) Ja, also das ist, glaube ich, sehr branchenabhängig, aber wenn ich jetzt mal das global sagen würde, dann hätte ich fast gesagt, das "G", also Governance, weil ich da eben (unverständlich, wegen schlechter Internetverbindung) mit Regularien und Anforderungen konfrontiert bin, die ich einer kleinen Größe noch so nebenbei gemacht habe, wahrscheinlich weniger strukturiert, weniger dokumentiert, aus persönlicher Entscheidung heraus. Ab einem gewissen Punkt, so eine Schwelle erreiche und dann sprung-fix auf einmal konfrontiert bin mit Anforderungen der Abgabeordnung, gewissen Risikomanagement-Pflichten, von

	<p>Kreditgebern plötzlich in der Pflicht bin, gewisse Dinge nachzuweisen, die ich vorher nicht hatte. Und natürlich auf gewisse Branchen spezifisch auch eine, das "E", also die Umwelt, dass ich da sage, naja (lachen) eigentlich ist es die ganze Zeit schon relevant und jetzt bin ich verpflichtet, gewisse Dinge nachzuweisen, wobei natürlich die, ich sage mal, die ganz schlimmen Stoffe oder auch Emissionen sind natürlich ohnehin reguliert. Also ich kann nicht ungehindert, egal wie groß ich bin, gewisse Lösungsmittel in Abfluss kippen oder gewisse Dämpfe freigeben, aber das wächst natürlich auch nochmal die Nachweispflicht und auch die, einfach die Masse, die ich da habe mit der Größe. Aber ich glaube für kleine und Mittelunternehmen, gerade für die Geschäftsführer ist es das "G" in der ESG-Folge, wahrscheinlich erstmal die größte Herausforderung bürokratisch.</p>
20	<p><b>I:</b> Das wäre auch, also das deckt sich mit dem was ich in der Umfrage quasi ermittelt habe, weil ich habe auch unter "G" so Sachen wie, ich sage mal, Arbeitssicherheit und Datenschutz mit verstanden und das waren (-) oder arbeitsrechtliche Standards und das waren Sachen, die die Unternehmen deutlich häufiger angegeben haben, als das was man jetzt klassisch unter Umweltaspekten hier verstehen würde. Also damit wäre eigentlich die Frage, die ich dazu gehabt hätte mit beantwortet. Werden in KMU Ihrer Meinung nach ESG-Risiken in einem Risikomanagement bereits berücksichtigt bzw. in welcher Form geschieht dies?</p>
21	<p><b>B2:</b> Also da ist auch wieder, da würde ich am ehesten sehen, dass das Governance-Risiko berücksichtigt ist, weil es am nächsten auch einer der Unternehmensführung, also der reinen kalten kapitalistischen Unternehmensführung am nächsten ist, zu sagen, ich verdiene hier Geld und ich versuche Betrug und Korruption zu vermeiden, aus eigenem Interesse schon (lachen), weil es mein Geld ist im Zweifel. Und darauf aufbauend wird dann ja das Risikomanagement immer erweitert. Je größer und je wichtiger man eben in dieser Gesellschaft ist, um zu sagen, da geht wirklich nichts schief oder ich bin persönlich dafür verantwortlich, dass nichts schief geht würde auch sagen, da ist der größte Schwerpunkt. Ja (-) also gerade vor allem jetzt mit meiner Brille aus der Finanzabteilung kommen sind das immer diese Punkte. Also der Produktionsrisikomanagement wird nochmal ein bisschen anderen Schwerpunkt wahrscheinlich haben. Was weiß ich, dass sich keiner die Hand quetscht, absägt, wie auch immer. Oder vom Stapler überfahren wird. Das sind natürlich nochmal andere Risiken, aber ansonsten ist auch wieder "G" der Fokus, also das Governance.</p>
22	<p><b>I:</b> Auf was kommt es denn konkret an, wenn ESG-Aspekte in ein Risikomanagement, speziell in KMU, implementiert werden? Also worauf sollte der Fokus liegen?</p>

23	<p><b>B2:</b> Ja, also vielleicht, ich sehe die Schwierigkeit, die es da gibt und das ist eben ganz klar belastbare Daten haben und ich meine Risiko ist ohnehin immer so eine Sache zu bewerten, da gibt es gewissen Annahmen oder gewisse Schätzungen. Man muss sich auf gewisse Beobachtungen verlassen oder vielleicht auch als Benchmark die Schäden von anderen nehmen und sagen okay, das nehmen wir mal als Eintritt als möglichen und dann ist ganz klar die kontinuierliche und valide Datenbeschaffung ein Problem. Zu sagen, wie soll ich das messen und jetzt habe ich es einmal gemessen und das war so aufwendig, das will ich nicht die nächsten fünf Jahre nicht mehr machen. Ich brauche es aber einmal im Jahr. Dann ist ja irgendwie klar, dass das Unternehmen, ja (-) irgendwie andere Strukturen und Prozesse benötigt für die Datenbeschaffung und die Bereitstellung, Aufbereitung, um nachher eine fundierte Entscheidung treffen zu können, weil irgendwann hört halt das Bauchgefühl auf oder es ist zumindest nicht mehr so zielsicher und dann steht ein kleines Unternehmen in meinen Augen recht schnell vor Problemen, weil es auch die IT-Infrastruktur und einfach auch die Stelle, die sich hauptsächlich um Datensammlung, Datenbeschaffung einfach nicht gibt. Die sind alle in dem operativen Geschäft tätig und daraus fallen jetzt plötzlich Fragen, die bisher keine für sich reklamiert hat.</p>
24	<p><b>I:</b> Ja, da wären wir schon beim Thema Herausforderungen, wenn man das eben entsprechend implementiert und da ist vor allem das Thema Risikoidentifikation und Risikobewertung genannt worden. Kann man konkret sagen, wie diese Dinge in KMU gut gelöst werden könnten?</p>
25	<p><b>B2:</b> Oh ich glaube das ist sehr individuell. Also gerade die Identifikation ist natürlich sehr abhängig davon (stottern), wo bewege ich mich, was mache ich und wie bin ich aufgestellt. Also es gibt natürlich Unternehmen, die sagen, ich mache das (-) setze direkt von vornherein so auf, dass ich irgendwie ein System im Hintergrund habe, wo gewisse Dinge voreingestellt sind. Sei es Rechte, sei es irgendwelche Prozessabläufe und haben keine Schwierigkeiten mit den Dingen. Andere sagen, ich mache alles mit Bleistift und Papier und bin jetzt aber irgendwann 100-200 Mann stark und das funktioniert nicht mehr und da sind natürlich dann andere Herausforderungen in der organisatorischen Umstellung erforderlich, um die Dinge anzugehen. Und die Identifikation, also im Grunde ist ja das Unternehmen, das KMU, Experte auf operativer Ebene und ich denke da gibt es keine Schwierigkeiten, Risiken zu identifizieren, was auch immer sie tun, in welcher Branche sie auch aktiv sind. Es wird dann (-) wenn es wieder um diese bürokratischen Dinge geht, da ist aber glaub oft die Identifikation gar nicht das Problem, sondern eher dann das abstellen, also</p>

	<p>wie identifiziere ich eine falsche Lieferung, eine falsche Rechnung, Fehler in meiner Steuererklärung, in Überweisungen, in was alles schief gehen kann, falsche Unterschrift, falsch gezahlt, falsch bewerte. Das sind sicherlich Herausforderungen, weil je ferner es von meinem operativen Business ist, desto unbedarfter oder (-) ja unmotivierter sind die Leute ja auch oftmals, zu sagen ich möchte darum nicht kümmern, ich finde das langweilig (lachen) und ja (-) da glaube ich ist für die meisten kleinen Unternehmen, die eben nicht genau das als Unternehmenszweck haben ein Punkt. Und dann die Bewertung, das ist natürlich schwierig, weil was heißt denn Steuererklärung ist falsch oder Rechnung ist falsch? Was heißt das finanziell? Und ich glaube das geht Hand in Hand zu sagen, wenn Schwierigkeiten haben mit der Identifikation, brauche ich mir über die Bewertung keine Gedanken mehr machen. Wenn ich klar umrissen das identifizieren kann, mein Risiko oder meine Risiken habe ich hoffentlich die Chance aus dem Markt zu lernen und zu sehen, die und die Rückläufe oder Rückrufe mussten geschehen. Ich muss das und das einplanen, wenn meine Produkte fehlerhaft sind. Oder aber (lachen) ich muss, ich habe was in der Steuer vergessen, habe kurzfristig musste ich nachzahlen, habe ein Finanzierungsengpass, muss einen Kredit aufnehmen, dann kann ich auch wieder relativ klar beziffern, was mich das gekostet hat. Nämlich genau den Kredit plus Zinsen und den Aufwand den ich da betreiben musste. Dann sind aber die Risiken ja meistens schon eingetreten. Also das ist natürlich (-) schön wäre es ja ich sehe es vorher, bewerte es und hierarchisiere die Risiken dann, aber ich glaube das fällt oft schwer, weil das ist meisten ja ein Intervall und je nachdem wie man als Unternehmer so drauf ist oder auch als Geschäftsführer tendiert man ja zu dem ein oder anderen, je nachdem wie nah man dem ist oder wie gut man das auch einschätzen kann, gibt es da so einen persönlichen Bias, was die Risikobewertung angeht und da glaube ich ist eine gewisse Verzerrung da. Dass man einen sehr vorsichtigen Aufsichtsrat oder Geschäftsführer oder wie auch immer hat, dann sind die Risiken höher.</p>
26	<p><b>I:</b> Aber der klassische Weg: Ermittlung Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß und daraus Bewertung von Risiken, schwierig in KMU?</p>
27	<p><b>B2:</b> Ja in der Theorie ist es natürlich einfach. Ich habe eine Eintrittswahrscheinlichkeit, ich habe einen geschätzten Wert und dann kann ich es ja einfach multiplizieren. Das ist aber ja mal nicht eben so. Und wenn man drei Geschäftsführer fragt, dann hat man wahrscheinlich auch drei Eintrittswahrscheinlichkeiten, unabhängig davon, wie gut das Unternehmen im Risikomanagement aufgestellt ist. Ist dann wahrscheinlich eine externe Bewertung, die dann zu Rate gezogen wird. Also wenn man sagt,</p>

	<p>die Bank hat gesagt, das ist zu riskant (lachen), dann steht davor und sagt, man hat ein Risiko. Oder der Abnehmer hat gesagt das ist mir zu riskant, der Zulieferer dem ist das zu riskant, also dass man da gewisse Aussagen bekommt von Leuten, die eben besser aufgestellt sind, größer sind, mehr Erfahrung haben oder einfach dem thematisch näher sind. Der Steuerberater hat gesagt (lacht), das ist nur Risiko. Ich glaube so etwas ist dann bei KMU eher der Fall, weil entweder es tritt ein oder man kriegt es wirklich vor die Nase gehalten von externer Seite.</p>
28	<p><b>I:</b> Ja, okay. In der Umfrage war so, dass je ausgeprägter und weiterentwickelter ein Risikomanagement im Unternehmen war, desto größer war auch der erwartete positive Effekt auf deren finanzielle Performance, wenn ESG-Aspekte berücksichtigt werden. Woran das liegt das Ihrer Meinung nach?</p>
29	<p><b>B2:</b> Ja das ist dieser, ich glaube das ist dieser Bios zu sagen, ja ich mache da jetzt ja was und ich habe das berücksichtigt und es war viel Aufwand, jetzt ist das auch richtig gut. Also jetzt bringt das auch ordentlich was. Und der Effekt von den Punkten, die ich berücksichtigt und hoch hierarchisiert habe, der ist auch hoch. Also das ist so eine selbsterfüllende Prophezeiung zu sagen, naja wenn ich es nicht berücksichtige, dann ist es ja auch kein hohes Risiko und wenn ich es berücksichtige, dann schon und dann ist der Effekt eben auch wahrscheinlich übereingeschätzt oder umgekehrt, der von den anderen unterschätzt. Dass man eben aus Unkenntnis oder einfach auch aus ja (-) weiß ich nicht, gibt ja auch Leute, die die Augen verschließen vor einem Risiko und sagen, nein wenn das eintritt ist alles hinüber, das darf nicht sein, also ist es auch nicht. Das ist keine gute Basis ein Unternehmen zu führen, aber diese persönliche Einstellung gibt es ja schon, dass man dann sagt, naja wir begrenzen gewisse Risiken und das sind die wichtigsten, weil wir sie begrenzen. Also man dreht sich da im Kreis und ohne diese externe analytische Brille, die dann ja oftmals fehlt, weil man die Daten nicht hat oder die Mechanismen nicht ausreichen, um die Daten vernünftig bereitzustellen, das fehlt dann oftmals und dann kommt es zu so etwas.</p>
30	<p><b>I:</b> Aber wie kann ich als Unternehmen aus, ich sage mal diesem Teufelskreis entkommen, wenn ich unterschätzte ein Risiko, sehe dann auch nicht, welchen positiven Effekt es hätte, wenn ich es berücksichtigen würde, also mache ich es auch (-) oder sehe ich nicht die Notwendigkeit das in Zukunft zu machen. Welche Möglichkeit habe ich, quasi aus diesem Kreis als Unternehmen zu entkommen?</p>

31	<p><b>B2:</b> (lachen) Ja das ist eine gute Frage. Ja also man (-) oftmals hilft der Schritt, also einen Schritt zurück zu gehen und zu sagen, so jetzt mal (-) unabhängig von persönlichen Empfindungen und meiner Hoffnung oder meinen Wünschen, die dahinterstehen, das betrachten rein rational wirklich nur rechnen. Ohne Ängste, Sorgen oder irgendwie was da mit einfließen zu lassen. Naja, und ansonsten ist es wirklich (-) Daten. Wenn ich nicht weiß, wie ich etwas (-) oder wenn ich etwas nicht messen kann, dann tue ich das natürlich auch nicht und wenn ich es nicht messe, dann weiß ich nicht, was für ein Wert dahinter ist. Das heißt ich muss kucken, dass alle Bereiche mit qualifizierten Leute, die eben auch die qualitativen Elemente eines Risikos abschätzen können und auch in der Lage sind, das quantitativ zu untermauern, zu sagen, naja der Effekt wäre so und so, wir schätzen die Wahrscheinlichkeit xy und dann hat man ja einen relativ guten Anhaltspunkt. Ob es jetzt in Euro gemessen oder einfach nur hierarchisiert wird an der Bestandsgefährdung, zu sagen wir fokussieren uns auf die Top 3, Top 5 und der Rest tritt hoffentlich trotzdem nicht ein, um zumindest einen völligen Stillstand des Unternehmens zu vermeiden. Also das (-) ich glaube das geht einher mit dem Personal und den Daten, das man da vernünftig aufgestellt ist.</p>
32	<p><b>I:</b> Ja okay. In der Umfrage war es so, dass über die Hälfte der Unternehmen, die ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigen der Meinung waren, dass das in ihrem Unternehmen auch gar nicht möglich wäre. Ist es tatsächlich so bzw. was glauben Sie sind die Gründe dafür, dass die Verantwortlichen so denken?</p>
33	<p><b>B2:</b> Ja, dass das nicht möglich ist liegt wahrscheinlich daran, dass es bisher nicht nötig war. Also klar, wenn ich gewisse Dinge nicht habe, kann ich auch keine Aussage darüber treffen, wie hoch, tief, grün, rot es ist. Aber das ist eine Struktur, die eben geschaffen werden muss. Sind wir wieder (lachen), gut das ist vielleicht auch mein Hintergrund, aber sind wir wieder bei dieser prozessualen Datengeschichte. Zu sagen, wie viele, weiß ich nicht, Autos habe ich denn in meinem Unternehmen und welchen Ausstoß, wie viele Kilometer sind die denn gefahren, mit welchem Kraftstoff und wie schwer sind die Teile eigentlich. Also fahre ich mit LKWs oder fahre ich mit Smarts durch die Gegend. Na, das ist natürlich anstrengend, das Ganze zu erheben und teilweise ja auch nicht ganz so einfach oder unangenehm, wenn man sagt, die Frauenquote ist bei uns gering, wir würden gerne welche einstellen, irgendwie klappt es aber nicht so ganz. Und dann habe ich ja schnell ein Problem mit der Diversifität, Diversifizierung meiner Belegeschäft, auch Ausländer oder eben nicht Deutsche, die (-) die ich nicht anspreche oder (-) weiß nicht, dass ich da sage, ich bin ein Club alter</p>

	weißer Männer, das ist natürlich auch nicht so schön. Und (-) dass es nicht geht, also dass man es nicht erheben kann, würde ich jetzt nicht unterschreiben, aber das ist der Status Quo (wieder kurze Störung des Internets)
34	<b>I:</b> Sie sind schon wieder weg.
35	<b>B2:</b> Oh, ich bin schon wieder weg?
36	<b>I:</b> Und schon wieder da. Jetzt geht es wieder.
37	<b>B2:</b> Ah okay. Also, dass die Datenerhebung nicht möglich ist glaube ich nicht. Dass sie sehr schwierig ist schon. Und je differenzierter man fragt, desto schlimmer wird es. Also wenn man dann sagt, bei (unverständlich) aufgegliedert über irgendwelche Scope 3 Greenhouse Gas Protocol Emissionen von Produkten reden, wer macht jetzt was wie, das wird sehr sehr aufwendig und das ist nicht mal eben so, das ist vollkommen klar. Und man muss gar nicht so weit gehen auch zu sagen, meine Schulungsquote bei Frauen unter 30, so und da ist auch schon oft die Frage, wie viel Stunden hatten die denn an Fortbildung? Wie viele gibt es überhaupt? Ist oftmals schon eine Herausforderung und je kleiner das Unternehmen, desto weniger strukturell ist es ja auch organisiert. Also es gibt dann vielleicht gar keine Personalabteilung, die das erhebt, sondern das ist dann jemand, der eine Mail schreibt oder (-) auch nicht (lachen). Dann wird es natürlich auch schwierig. Also, das ist ein Setup-Problem eigentlich, würde ich sagen, weil es bisher (-) ja, vernachlässigt wurde.
38	<b>I:</b> Aber warum ist es denn so wichtig, das zu tun oder künftig entsprechend zu tun?
39	<b>B2:</b> Ja, also das ist zweischneidig. Zum einen natürlich die ganz platte Antwort: Weil ganz viele Unternehmen es müssen, sie werden dazu verpflichtet. Der (-) das ist die nicht so schöne Variante. Die schöne wäre natürlich, weil es halt wichtig ist. Also ich kann ein Unternehmen, wenn ich jetzt meine Risiken betrachte, natürlich viel besser führen, wenn ich sie auch kenne und die Risiken umschiffen kann und mir den Risiken bewusst bin und im Fall von ESG, bspw. ja auch Risiken als Chance umkehren kann und sagen kann, ja ich habe tatsächlich ein Problem. Ich gehe das aber an und weil ich es so geschickt angehe ist das quasi meine Marktposition. Ich bin der, der, weiß ich nicht, seinen CO <sub>2</sub> -Ausstoß verringert oder der viele (-) weiß ich nicht, viele (-) körperlich beeinträchtigte Leute hat, im Rahmen der Inklusion irgendwie Vorreiter in der Gemeinde ist und sagt es geht schon, man muss sich da nur was überlegen und da eben das quasi dreht und erkennt, das ist natürlich der erste Punkt, das Risiko erkennt und dann auch sagt, ja das gehen wir jetzt auch an. Und (-) es wird ja

	immer deutlicher, dass die Dinge sehr wohl eine Rolle spielen (unverständlich) auch mit schadstoffärmeren Technologien beispielsweise, wenn man denn da forscht sehr gute Ergebnisse erzielen. Man muss nur eben diese Anstrengung auf sich nehmen.
40	<b>I:</b> Okay. Es war so in der Umfrage, dass die Unternehmen, die bisher ESG-Risiken nicht berücksichtigt haben, auch nicht planen, das in Zukunft zu tun. Wird hier ein Umdenken nötig sein?
41	<b>B2:</b> Definitiv. Und das ist in meinen Augen auch zum einen durch den Markt getrieben, also was auch immer ich wo auch immer verkaufe, sei es jetzt, dass ich irgendwie ein Modeunternehmen bin und die fair-Fashion-Bewegung oder auch eine gewisse (-) eine Forderung nach weniger Vernichtung von Saison-Ware und mehr Kreislaufwirtschaft fordere oder fairere Arbeitsbedingungen der Näherinnen und Näher. Zum Beispiel auch keine Kinder einstellen. Das ist natürlich auch schon mal aus unserer Sicht ja eine Selbstverständlichkeit aber in anderen Teilen der Welt eben nicht. Dass man sich einer gewissen Verantwortung eben bewusst werden muss, weil Kunden, Finanzmarktteilnehmer, sei es jetzt Black Rock oder auch kleinere Unternehmen verstärkt ihre Investitionen danach steuern. Gewisse Versicherer nicht mehr in Kohlekraftwerke investieren, sondern eher in grünen Strom oder Technik und der Weg allein, der die faktische Verpflichtung vom Markt her, in meinen Augen zunehmend wird. Und dann gibt es natürlich auch wieder die rechtliche Komponente, dass die Regierung sagt, naja okay verschiedene Dinge werden verboten oder sehr teuer und ihr müsst darüber berichten und dann wird es unangenehm, weil ihr nämlich dann darlegt, dass ihr leider nicht so nachhaltig seid und das zu Lasten aller geht, die um euch herum wohnen oder mit euch zusammen arbeiten und das kann doch erhebliche Image-Probleme nach sich ziehen meiner Meinung nach.
42	<b>I:</b> Aber warum sehen das viele Unternehmen scheinbar nicht oder verschließen sich davor?
43	<b>B2:</b> Ja, weil es wahrscheinlich zu, also zu weich ist, zu qualitativ, es ist noch nicht bezifferbar, also was da auf sie zukommt oder (-) was auch nicht an Nachfrage dann. Und das wird glaube ich noch Zeit dauern, bis sich gesetzt hat, dass man in der Lieferkette herunter auch betrachtet wird und geschaut wird, wie sind denn die Arbeitsbedingungen und die CO <sub>2</sub> -Bilanz der Produkte, die doch bitte möglichst neutral. Und was ist denn meine Reduktion oder meine Technik überhaupt, meine Kompensation gegebenenfalls noch, um meinen CO <sub>2</sub> -Fußabdruck zu senken und da sind wir noch nicht, aber das wird in meinen Augen in den nächsten Jahren kommen. Ob

	<p>jetzt durch die Gesetzgeber verpflichtend oder auch durch freiwillige Selbstverpflichtung von größeren Konzernen, die sagen ich bin bis zum Ende des Jahrzehnts CO<sub>2</sub>-neutral. Setzt natürlich voraus zugelieferten Produkte das auch werden und dann ist relativ schnell ja Druck auf die Zulieferer da zu sagen, dann mache ich das jetzt auch. Ob das jetzt die eigene Entscheidung war oder nicht. Und ich glaube der Mangel an Vorbereitung jetziger, also das Erheben und dann auch interpretieren der Daten ist einfach nicht da und es ist ein so großer Aufwand und es ist noch gefühlt so weit weg, dass man sagt, das kann nicht ,weil wie soll ich um Gottes Willen und je kleiner, desto schlimmer natürlich auch, weil das immer unstrukturierter, also vom (-) ich will da jetzt niemandem zu nahe treten, aber von den Prozessen ist das menschlicher geführt, also mehr aus dem Bauch heraus, intuitiver, als ein Konzern, der sagt, am Tag X des Monats kommt immer folgende E-Mail. Sowas wird es in KMU wenig geben und das ist aber oftmals Treiber für gewisse ja (-) Entwicklungen, die dann schwerfällig aber dann halt richtig laufen. Dieses Augen verschließen (-) entweder das Risiko ist zu groß oder es ist gar nicht erst gesehen. Die beiden Optionen gibt es ja, dass man sagt das trifft mich nicht oder oh Gott es trifft mich und wenn das passiert bin ich am Ende. Ich hoffe mal, es ist ersteres und die Unternehmen realisieren es einfach in den nächsten Jahren der Zeit und dann kommt es. In meinen Augen wird es kommen beziehungsweise es ist da und es ist eigentlich auch eine ganz gute Entwicklung.</p>
44	<p><b>I:</b> Ja auf jeden Fall. Wird in KMU bereits die gesamte Wertschöpfungskette, wenn es eine Art Risikomanagement gibt, miteinbezogen beziehungsweise ist es notwendig, dass auch kleinere Unternehmen das tun?</p>
45	<p><b>B2:</b> Also ich glaube momentan wird es nicht getan. Wenn es ein Risikomanagement in dem Sinne gibt, dann hauptsächlich auf das eigene Unternehmen bezogen. Vielleicht noch, also wenn man sagt, man hat einen Hauptlieferanten oder Hauptabnehmer, dass diese Beziehung noch mitberücksichtigt wird. Dass man sagt, die Kreditlinien und die (-) die Beschaffung sei es Just-in-Time oder irgendwelche Konsignationslager, dass man sich da so ein bisschen ausstreckt die Fühler. Aber, dass man sagt, wo landet eigentlich mein Produkt oder wo kommen meine Rohstoffe her, mein Granulat, meine Baumwolle, was auch immer. Das glaube ich in kleineren Unternehmen noch nicht. Es mag natürlich eine Ausnahme geben, dass also gerade jetzt von jüngeren Leuten gegründete Unternehmen genau das als Nische haben und sagen es gibt ganz viel Kaffee, aber meiner ist fair gehandelt und ich kenne den Bauern und ich kann ein Foto mit ihm zeigen und das wird ihr auch woher der Kaffee kommt.</p>

	<p>Bis hin zu, wir möchten ökologische Verpackungen herstellen, damit wir diese Paketflut irgendwie eindämmen und den Müll daraus. Das sind dann ja aber eher (-) ja diese ESG-Nischen nenne ich es jetzt mal, obwohl es eigentlich keine Nische mehr ist, erkennen und für sich nutzen. Also das Risiko als Chance nutzen. Wenn das Unternehmen aber schon seit Jahrzehnten besteht, würde ich eher sagen nein, das ist es genau das (-) der Mangel bisher, dass es nicht betrachtet wird. Das muss in meinen Augen, um gewisse Aussagen treffen zu können und auch gewisse, ja die Bedürfnisse des Marktes nachher bedienen zu können. Also wenn es Player gibt, die das lückenlos darstellen können und auch noch sehr gut da stehen, in dem sie das lückenlos darstellen, wird es, immer einen gewissen Preis natürlich vorausgesetzt, aber wird diese Bereitschaft, die Produkte zu (-) also diese fairen Produkte zu nutzen durchaus geben. Und wenn sagen, wenn ich weiß, dass (-) wenn Kinder meine Turnschuhe zusammengenäht haben, habe ich ein schlechtes Gewissen und wenn ich aber weiß, es gibt einen Hersteller, der macht es nicht und die Schuhe gefallen mir auch, dann okay. Oder der Kaffee schmeckt (lachen) und es muss nicht im Cent-Bereich gewesen sein, der Tageslohn, dann bin ich auch bereit, zwei Euro mehr zu bezahlen das Kilo und dann ist gut. Ich glaube, das werden die kleinen Unternehmen auch müssen, momentan aber nicht können.</p>
46	<p><b>I:</b> Was sind denn die größten Herausforderungen, wenn eben die gesamte Wertschöpfungskette da berücksichtigt werden soll? Also speziell für KMU.</p>
47	<p><b>B2:</b> Ja, das ist auch wieder der (-) die Daten. Also ich beziehe Produkte und ich liefere Produkte und ich muss ja (-) ich bin abhängig davon, dass mir diese Daten zur Verfügung gestellt werden. Ich habe aber wahrscheinlich als KMU wenig Druck, den ich aufbauen kann. Also ich kann nicht sagen, wenn mir das du nicht machst, dann beende ich die Beziehung, dann sagen die, das ist interessant, dann mach doch. Das ist natürlich als KMU eine andere Stellung, als wenn ein Automobilzulieferer jetzt sagt, so das Teil hätte ich aber gerne in CO<sub>2</sub>-neutral, dann wird das auch passieren (lachen). Und diese mangelnden Daten plus mangelnde Durchsetzungskraft macht in dem Fall, würde ich sagen, (-) das ist wahrscheinlich das Hauptproblem. Ich bin meinem Unternehmen schon so beschäftigt, wenn ich jetzt auch noch meinen Zulieferer des Rohstoffs oder die vielen, es ist ja nicht nur einer wahrscheinlich, berücksichtigen soll, dann sprengt das komplett die Kapazitäten. Da brauche ich dann entweder Hilfe oder irgendwie einen Standard, an dem ich mich orientieren kann und sagen kann, es müssen alle, also fordere ich Formular Z an und dann kommt das auch. Das gibt es ja aber momentan nicht. Da bin ich sehr auf eigenes</p>

	Nachforschen, eigenes Strukturieren angewiesen. Das ist natürlich schwierig. Es fehlt einfach die Kapazität.
48	<b>I:</b> Aber wenn ich (-) oder wenn sich ein Unternehmen dazu entscheidet, genau das zu tun, was wären denn Möglichkeiten Lieferanten einzubeziehen, also Beispiel: Wäre es sinnvoll, einen Fragebogen für Lieferanten zu machen oder kommt auch für KMU eine Zertifizierung von Lieferanten (-) wäre das eine Möglichkeit oder sprengt das im Normalfall den Rahmen der Möglichkeiten?
49	<b>B2:</b> Ja, also (-) Fragebogen wäre wahrscheinlich der erste Schritt. Dass man erstmal erhebt, was ist denn da. Vielleicht gibt es ja auch schon eine Zertifizierung, also ein KMU kann ja durchaus auch Abnehmer von einem größeren Unternehmen sein, also dass die Lieferanten beispielsweise das schon längst haben und das KMU das nur nicht wusste oder nicht beachtet hat bisher. Dann ist es natürlich auch immer eine Sache, also es ist ja nicht nur Konfrontation, also man kann ja auch die Leute einfach mal ansprechen, anrufen, anschreiben und das vorstellen das vorgehen und das muss ja nicht auf taube Ohren stoßen beziehungsweise, wenn eine totale Ablehnung da ist, ist halt die Frage warum. Also wenn ich jetzt nach Menschenrechtsverletzungen frage und die wiegeln sofort ab, dann ja (-) okay (lachen). Ist die Frage, ob das der richtige Lieferant ist. Aber ich glaube grundsätzlich wäre das möglich, aber dann als Kooperation, also als gemeinschaftliche Anstrengung zu sagen, wie kucken uns das mal an und zumindest (-) man ist dann in konzentrischen Kreisen unterwegs und sagt, von mir aus gekuckt nach vorne und nach hinten spreche ich die Leute mal an und frage sie und die dann ja wiederum, wenn sie nicht selber Ursprung sind, im Zweifel auch noch mal. Also die Lieferanten und auch Abnehmer müssten sich hier eigentlich die gleichen Fragen stellen und das heißt eigentlich müsste da eine gewisse Bereitschaft eigentlich da sein, zu einem gemeinschaftlichen (-) ja zu einer Verpflichtung, sei es ein Letter of Intent, den einige Leute unterschreiben und sagen, wir möchten gerne A, B, C erreichen und wir arbeiten in den nächsten Jahren daran. Es geht nicht von heute auf morgen. Techniken entwickeln sich nichts auf nachmittags, sondern es dauert und Strukturen eben auch. Und dass man da die Möglichkeit auf anderem Wege, also nicht Druck, sondern Zusammenarbeit in den Vordergrund stellt. Letztendlich sitzt man im gleichen Boot.
50	<b>I:</b> Absolut. Als letzten Block jetzt noch das Thema Finanzierung oder die Auswirkungen darauf. Welche mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen erwarten Sie denn auf die Finanzierung von KMU, wenn diese denn ESG-Kriterien, in welcher Form auch immer, berücksichtigen?

51	<p><b>B2:</b> Also (-) es ist ja einmal die Sache, dass auf dem Kapitalmarkt gewisse große Player oder Fonds Unternehmen nicht mehr listen, unterstützen. Das wird wahrscheinlich für KMUs eher selten relevant. Wenn man sagt BlackRock macht A, B, C, das interessiert uns nicht. Wir brauchen Kredit, Kreissparkasse sowieso. Aber auch die werden ja in meinen Augen zukünftig das ESG-Kriterium mit berücksichtigen beziehungsweise die Kreditvergabe an gewisse (-) über die rein wirtschaftlichen Kriterien hinausgehenden Aspekte erweitern und sagen, wenn Menschenrechte verletzt werden oder (-) ich meine Governance ist eh schon ein Thema. Ich glaube das es, bei Banken ist es eigentlich irrelevant. Die sind da kritischer als jetzt hier vielleicht ein Nachhaltigkeitsbericht fordernd. Das heißt, das würde ich jetzt erstmal als gegeben voraussetzen, sondern wirklich Umwelt und Soziales. Dabei eben auch zu sagen, als Kreditgeber muss ich auch kucken, ich bin wiederum Rechenschaftspflicht als Kreditunternehmen. Muss darlegen, was mache ich denn und wenn ich dann sage, dem großen Umweltsünder habe ich die Hälfte meines Geldes geliehen, stehe ich selber schlecht da und da muss ich dann überlegen, was, wem gebe ich noch wie Geld und ich glaube, gerade für kleine Unternehmen, die dann nicht den Druck haben und sagen, ich bin aber hier euer bester Kunde, sondern eher ein kleiner Fisch sind und dann auch noch schlecht in "E" oder "S" aufgestellt sind oder gar nicht berichten und damit implizit als schlecht gelten, die haben ein Problem Geld zu bekommen einfach in Zukunft. Weil die Kreditvergeber und auch die Versicherer nachher selber Rechenschaft darüber ablegen müssen, in ihrem Code of Conduct, in ihrer Lieferkette, in ihrem Bericht, wem gebe ich was widersprechen sie sich sonst und das wird Auswirkungen haben auf die unmittelbare Finanzierung der KMU.</p>
52	<p><b>I:</b> Aber wird es auch die Finanzierungskosten an sich beeinflussen, also nicht nur die Frage, bekomme ich einen Kredit oder nicht, sondern auch tatsächlich die Kondition?</p>
53	<p><b>B2:</b> Achso. Ja die Kondition (-) das weiß ich nicht. Ja also (-) ist die Frage, ob es eine (-) binäre Entscheidung ist der Bank, mit euch arbeiten wir einfach nicht mehr oder ob sie dann sagt gut, dann ist der aber einen Prozentpunkt höher der Kredit, also der Zinsrahmen. Gut das sind Feinheiten. Kann natürlich sein, dass die das staffeln und sagen, jemand der best-in-class ist, der kriegt auch einen günstigeren Kredit. Ich würde eher sagen, die Offenlegungspflichten der Unternehmen werden deutlich steigen gegenüber der Bank und der Erhebungsaufwand bis ich dann mal eine Kreditzusage habe, der ist höher. Ob das jetzt ein teurerer Kredit wird im Vertrag mit der Bank oder ein teurerer Kredit bis ich diesen Kredit habe, das weiß ich nicht, weil ich meine, meine Datenerhebung natürlich auch irgendwie finanzieren muss und</p>

	<p>das ist nicht mal eben und auch teuer. Und das fließt natürlich implizit mit ein. Bis ich den Kredit habe, muss ich eine halbe Million investiert haben, damit ich weiß, wie mein CO<sub>2</sub>-Fußabdruck ist. Dann könnte man das auch (lachen) dem Kredit zurechnen. Ich weiß aber nicht, ob das wirklich von Bank gesehen. Ja, das kann natürlich sein, dass die da abstufen. Das würde aber ja wiederum einen ja (-) Katalog der Bank voraussetzen. Dass man sagt, man hat da irgendwie ein System gut, mittel, schlecht oder grün, gelb, rot irgendwie was, wo man sich dann einordnen kann. Ja.</p>
54	<p><b>I:</b> Aber sind auch mittelbare Effekte denkbar. Als Beispiel: Ich berücksichtige ESG-Kriterien. Gehe davon aus, die finanzielle Performance wird besser. Mein Unternehmen wird vielleicht auch aus nachhaltiger Sicht weiterhin bestehen und damit ist die Bonität des Unternehmens besser und wenn eine Bank ein Rating vergibt, ist es ein besseres Rating und damit die Kondition eine bessere.</p>
55	<p><b>B2:</b> Ja, klar, natürlich. Das ist richtig. Das ist natürlich die (-) eine Evolutionsstufe weiter. Dann weiß ich ja schon, wie (-) also zum einen, dass ich da gewisse Punkte zu berücksichtigen habe, erhebe die Daten und kann mit der Information auch am Markt geschickt umgehen. Wenn ich weiß, ich bin da sauber in den Kriterien oder in den relevanten Ausprägungen, dann ist es natürlich ein Vorteil. Sowohl am Finanzmarkt als auch dann als (-) also an dem Abnehmermarkt, zu sagen, ich werde die Produkte los, weil ich menschenfreundlich produziere. Das mag vielleicht auf den ersten Blick teurer sein, deswegen brauche ich mehr Kredit, aber es lohnt sich und ich bin langfristig wirtschaftlich und bin nachgefragt, klar. Das ist nur eben (-) für mich, sagen wir mal, zwei Schritte weiter. Dann weiß der, das KMU ja Bescheid über sein ESG-Aktivitäten und kann die schon aktiv vermarkten. Das wäre natürlich das Optimum.</p>
56	<p><b>I:</b> Ja, also bisher, in der Umfrage war es so, dass die Unternehmen angegeben, dass sie bisher eigentlich von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien, wenn sie das auch eben tun, bei der Finanzierung davon profitiert haben. Wird sich das in Zukunft in dem Fall ändern?</p>
57	<p><b>B2:</b> Ich denke ja. Ob jetzt über einen Bonus, dass man sagt man ist (unverständlich) präferiert oder (unverständlich) wenn es nicht erfüllt ist (-) ja das ist wahrscheinlich Ausgestaltung der (-) oder Frage, wie sich der Markt da entwickelt, weil die Banken wahrscheinlicher dann ähnlich handeln werden und um nicht selber hinten rüber zu fallen. Ja, es gibt ja schon Bestrebungen, dass gewisse Großunternehmen nicht</p>

	<p>mehr gewisse Techniken oder Industrien fördern wollen. Eben aufgrund des Marktdrucks und das wird sich dann, glaube ich, als, ja erstmal als Malus erweisen zusa- gen, ich bin, ich weiß nicht, ich bin in der Braunkohle und habe jetzt echt ein Problem, weil (-) die institutionellen Anleger, die Versicherer, die Banken, die wollen mir kein Geld mehr geben. Zumindest nicht mehr so mit Foto in der Öffentlichkeit und das wird dann unangenehm, ja wird schwieriger.</p>
58	<p><b>I:</b> Aber sind, also werden Auswirkungen auf die Finanzierung künftig, sage ich mal, Nebeneffekt sein oder kann es auch ein Hauptgrund sein, solche Kriterien zu be- rücksichtigen? Also wirklich zu sagen (-) ich muss irgendwie meine Finanzierungs- situation verbessern und dafür wird es notwendig sein, ESG-Kriterien zu berücksich- tigen oder wird es tatsächlich eher, sage ich mal, ein beiläufiger Effekt sein?</p>
59	<p><b>B2:</b> Ich glaube, das ist (-) also das wäre in meinen Augen noch ein weiterer Weg. Also ich glaube kurzfristig wäre die positiv-Berücksichtigung von ESG-Kriterien kein Faktor, wo ich schnell günstiger Geld kriege. Also, sondern es ist eine Eintrittskarte ab einem gewissen Punkt, zu sagen, ich bin in dem relevanten Z der Kreditnehmer und dann sind natürlich hauptsächlich die wirtschaftlichen Punkte entscheidend, also wie sieht denn mein Business-Case aus, was erwarte ich, wie ist meine, implizit na- türlich, wie ist meine Nachfrageentwicklung. Wenn das jetzt durch die Decke schießt und man das papierfreie Paket entwickelt hat, ja, dann wird das natürlich Auswirkun- gen haben auf die Finanzierung. Aber das sind dann ja, das ist ja kein ESG-Kriterium mehr, sondern das ist die Nutzung eines ESG-Risikos als Chance, als Geschäfts- modell. Ich glaube, bis ich als, weiß ich nicht, als Möbelbauer-Großunternehmen, meine ESG-Kriterien so für ein günstigeren Kredit nutzen kann, da ist noch ein län- gerer Weg vor uns. Meine Einschätzung.</p>
60	<p><b>I:</b> Ja in der Umfrage war so, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen angegeben haben, dass sie der Meinung sind, dass ihre konkrete Hausbank oder ihr Hauptinsti- tut künftig ESG-Kriterien berücksichtigen wird. Ich habe schon herausgehört, dass das auf jeden Fall auch Ihre Erwartungshaltung ist?! Kämen für KMU auch alterna- tive Finanzierungsinstrumente in Frage, also der Klassiker ist natürlich das Bankdar- lehen oder klar, irgendwie Fördermittel von der KfW, aber in der Theorie gibt es ja auch einen ESG-Linked Loan oder ein ESG-Linked Schuldschein, aber natürlich schon spezielle Finanzierungsinstrumente. Aber sind das künftig Optionen für KMU?</p>

61	<p><b>B2:</b> Ja das sind sie ja (-) also ESG abgesehen, also alternative Finanzierungsmöglichkeiten haben sie natürlich jetzt auch (-) und ich glaube (-) also ein ESG-spezifisches Finanzierungskonzept zu (-) ja sich dafür zu qualifizieren und dann da einen günstigen Kredit zu erlangen, da sind die KMU wieder, da wären wir ganz am Anfang, wahrscheinlich zu weit weg von ihrer Struktur, von ihrer Nähe zu den ESG und auch der Erfüllung der ESG-Kriterien, als dass sie sagen können, ich bin so gut, dass ich als ganz besonders ESG-best-in-class gelte und mir jetzt irgendwie dadurch eine Finanzierung hole, sondern dann würde ich eher die Chancen bei den klassischen Hausbanken sehen und (-) oder Anleihen, die ich auflege und da sage, ja ich bin (-) ich berücksichtige das und (-) wenn ich so so gut bin in den Kriterien, dann habe ich ja (-) treffen die ganzen KMU-Schwierigkeiten, die wir besprochen haben, ja eigentlich nicht zu, sondern sie sind (-) also da (-) ja, bin ich jetzt mal ein bisschen pessimistischer. Glaub ich nicht dran, dass das Gros der KMU sich dafür qualifizieren kann. Das ist wenn dann wieder ein Start-up, die genau das als Nische haben und sagen, unser Kakao ist eben von der Bohne, die umweltfreundlich bewässert ist, über den Bauer, der fair bezahlt ist, mit den grünen Flugzeugen rüber geschifft und verkauft. Also das (-) wenn es so etwas gibt, dann ja, aber das ist, würde ich sagen, die Ausnahme und wiederum spezifische Nische.</p>
62	<p><b>I:</b> Wären ein Abschlag, also (-) wäre ein Abschlag im Zinssatz sinnvoll beziehungsweise würde das für KMU einen Anreiz schaffen, mehr solche Kriterien zu berücksichtigen?</p>
63	<p><b>B2:</b> Ja, also (-) wahrscheinlich ist jeder finanzielle Anreiz ein (-) würde erstmal dazu (-) oder zumindest zum Nachdenken bewegen. Wie viel Geld kann ich sparen. Wie viel Geld kostet mich das plus muss ich nicht ohnehin gewisse Dinge tun. Also sagen, meine Abnehmerschaft erfordert es, mein Lieferant, mein Abnehmer will es, der Markt will es. Und das wäre definitiv ein zusätzlicher Anreiz. Gerade eben bei der Größe zu sagen, ich spare hier, weiß nicht, ein halbes bis ein Prozent. Das ist schon echt Geld und dafür berichtige ich (-) berichte ich regelmäßig über, weiß ich nicht, was halt eben als Kriterium gilt. Muss ja auch eben erhoben und auch prüfbar sein durch die Bank. Also das wird es ja was geben, was dann auch irgendwie realistisch ermittelbar ist. Das denke ich definitiv. Also gerade weil oft das Argument, naja was kostet denn das extra und das ist ja so teuer, grün oder umweltfreundlicher zu sein und ressourcensparend, wäre das ein Argument dagegen, also zu sagen ihr spart hier Geld.</p>
64	<p><b>I:</b> Okay. Letzte Frage: Sind andere Länder bereits als wir in Deutschland?</p>

65	<b>B2:</b> Ja, das ist schwierig. (Internetabbruch) So die Frage war, sind wir Deutschland weiter als andere Länder oder nicht?
66	<b>I:</b> Eigentlich eher anders herum.
67	<b>B2:</b> Sind andere Länder weiter als wir. Also das (-) in einigen Punkten sind wir recht gut aufgestellt. Gerade was so (-) was die sozialen Punkte angeht. Also wenn man jetzt mal sagt Kinderarbeit, also Diskriminierung wird schon wieder schwierig glaube ich. Ich aus meiner Position ich fühle mich nicht so wahnsinnig diskriminiert, ich bin aber auch in der Gruppe die ja (lachen) leider Gottes im Zweifel eher der diskriminierende Part ist, aber das finde ich schwierig zu beantworten, weil die Erhebung der Kriterien oder das Messen und die Messbarkeit ist ja oft in Frage gestellt und jetzt neu und es gibt viele Einzelideen, die immer gut sind. Von Unternehmen oder von auch Staaten, die sagen, wir haben die und die Idee, Gerechtigkeit, Umweltschutz, wie auch immer, zu fördern. Aber ich glaube, dass man sagt, da räumt einer total ab (-) wüsste ich jetzt nicht. Ist dann ja eher so ein Bauchgefühl, aber ich wüsste jetzt nicht, dass (-) also wäre mir nicht bekannt. Also jetzt nicht, dass Deutschland jetzt besonders gut ist, sondern eher, dass das insgesamt vernachlässigt wurde, das Thema oder jetzt erst ins Bewusstsein verstärkt tritt. Diese Verantwortung, Verantwortlichkeit von Unternehmen und aber auch den (-) der eigene. Also wenn man sagt, ich beschimpfe das Unternehmen, fahre aber selber einen großen Geländewagen in der Stadt, ja dann (lachen) stimmt da auch was nicht. Also man muss natürlich alle dann betrachten und das ist glaube ich (-) also wüsste ich jetzt nicht.

Kategorie	Zuordnung
ID	B3
Funktion	Nachhaltigkeitsmanager
Datum und Uhrzeit	23.06.2021
Interviewdauer	35 Minuten

1	<b>I:</b> Ich würde Dich in dem Fall bitten, kurz Dich, Deine Position und Tätigkeit und das Unternehmen kurz in ein paar Worten bitte vorzustellen.
2	<b>B:</b> Okay. Mein Name ist [REDACTED] und ich bin bei [REDACTED] für den Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich. Die Stellenposition nennt sich Nachhaltigkeitsmanager. Bin dort verantwortlich für verschiedenste Themen, beginnend bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung über Umwelt- und Energiemanagementbetreuung. Sprich den Normanforderungen für EMAS. Weiterführend eben auch für die Themen, die Nachhaltigkeit in die Produktentwicklung miteinzubringen. Aktuell gründen wir noch ein Unternehmen, dass die Nachhaltigkeitsberatung darstellen wird. Dort eben dann für das Thema EMA-Bilanzierung bin ich da der Partner. Das ist so der Part im Unternehmen selbst. [REDACTED] ist ein Industrieunternehmen mit knapp 1.000 Mitarbeiter mit Sitz in Leutkirch und herstellen tun wir Bedienelemente zum einen, zum anderen Sensortechnologie, Füllstandsmessung, aber auch Maschinensicherheit. Und unsere Anwendungen finden im Endeffekt Off-Highway-Bereich, also Fahrzeuganwendungen, sprich Land- und Baumaschinen eben Anwendungsgebiete oder aber auch im Industriebereich. Also sprich von Lebensmittelmaschinen bis hin zur Medizintechnik dann.
3	<b>I:</b> Okay, perfekt. Bist Du denn vertraut damit, ob es in Deinem Unternehmen ein Risikomanagement gibt und wie würdest Du das von der Ausgestaltung beschreiben?
4	<b>B:</b> Also über das integrierte Managementsystem haben wir ein Risikomanagement etabliert, das verschiedene Bereiche abdeckt, also sprich Risikomanagement in zum einen eben bezogen auch auf Menschenrechtsfaktoren, bezogen auf Umwelt-Impacts, dann aber auch bezogen auf Corona eine eigene Task-Force gegründet und auch dann nochmal Risikomanagement bezogen auf unseren, ja, unsere Kundenbetreuung, also sprich auf unseren Umsatz. Also sprich was dort agiert, dort ist auch ein Team im Background, die sich darum kümmern, weil hier Risiken auftreten können im Geschäftsprozess.

5	<b>I:</b> Wer hat denn die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement?
6	<b>B:</b> Die Gesamtverantwortung liegt bei der Geschäftsführung, bei der operativen Geschäftsführung. Einmal technischer Seite und einmal Vertriebsseitig. Die teilen sich das Risiko und räumen dort auch diese Themen ab. Haben aber dafür eben bei uns intern verschiedene Task-Forces gegründet, wo sie dann eben im Endeffekt der Schirmherr sind, die sich dann operativ um die Themen kümmern.
7	<b>I:</b> Okay. Dann würde ich gleich zu dem Block ESG-Kriterien im Risikomanagement kommen. Bist Du denn mit dem Begriff, also Environment, Social und Governance vertraut beziehungsweise, was verstehst Du denn darunter?
8	<b>B:</b> Also ich bin damit vertraut. Für mich bedeutet im Endeffekt Environmental für uns, das Risikomanagement bezogen auf unsere Zertifizierung zum einen, nach EMAS, nach der 14001, dass wir dort eben allen Faktoren nachgehen. Dann darüber hinaus aber auch über unseren Material-Compliance das Ganze mit betreuen. Also sprich dort eben die Anforderungen REACH, RoHS zu betreuen, aber auch das Thema Conflict Minerals mitzubedenken und dort eben auch eine Datenbank zu schaffen, die wir wiederum unserem Kunden liefern können, woher wir unsere Materialien beziehen.
9	<b>I:</b> Okay. Ich beschäftige mich in meiner Arbeit ja, oder ich habe den Fokus in meiner Arbeit auf kleine und mittelständische Unternehmen gesetzt. Kann man denn sagen, welche ESG-Kriterien es denn konkret für KMU gibt?
10	<b>B:</b> Also konkret für KMUs ist glaube ich nur KMU bezogen ist relativ schwierig das einzuordnen, sondern das ist im Prinzip branchenspezifisch. Also in welcher Branche ich tätig bin, also sprich bin ich im produzierenden Gewerbe, vor allem jetzt bei uns aktuell in der Elektroindustrie tätig. Dann sind natürlich hier der Fokus (unverständlich) setzen auf die einsetzenden Materialien und dort eben speziell im Fokus auf Conflict-minerals. Wenn ich mich aber hier standortbezogen beziehe, dann eben die Umweltauswirkungen mit (-) sei es Fertigungsprozessen, die Umweltrisiken mit sich bringen, sei es eben das Thema Abwasser, also haben wir Prozesswasser, was wir wiederum einleiten oder auch nicht. Das sind glaube ich die Themen, mit denen sich die KMUs allgemein beschäftigen müssen.
11	<b>I:</b> Ja in der Umfrage war es so, dass die Befragten hauptsächlich Themen wie Arbeitssicherheit, Datenschutz, Einhaltung arbeitsrechtlicher Standards, was man eher im Bereich Governance ansiedeln könnte, genannt haben, aber weniger Sachen,

	<p>wie Themen Klimaschutz, Naturkatastrophen, also die großen, sage ich mal, Themen im Bereich Umwelt. Woran liegt das? Könnte vielleicht ein Punkt sein, dass gerade kleinere Unternehmen, wenn dann halt das bisher tracken oder anwenden, was auch auf Grund gesetzlicher Mindeststandards schon gewährleistet werden muss?</p>
12	<p><b>B:</b> Davon gehe ich aus. Also wir in Deutschland haben ein sehr starkes Arbeitsrecht und dementsprechend muss man dort die Gewährleistung eben vollziehen und die bezieht sich eben auf den Arbeitsschutz. Bei uns persönlich hier im Unternehmen haben den Arbeitsschutz ausgegründet. Bedeutet, wir haben einen externen Dienstleister, der sich um das Thema kümmert. Dementsprechend legen wir selbst da keinen Fokus darauf. Also wir laufen Fokus darauf ja, bei der Umsetzung, aber bei der Zertifizierung und bei den Maßnahmen an sich gibt es eben einen externen Dienstleister, der sich um die Themen kümmert. Dementsprechend sind wir da oder (-) wird uns der Rücken dadurch gestärkt und wir werden entlastet und können uns vollumfänglich eben auf die Umweltthemen oder auf die sozialen Themen fokussieren.</p>
13	<p><b>I:</b> Okay. Glaubst Du in dem Fall, dass es vor allem Thema ist, von kleineren Unternehmen, die halt vielleicht nicht die Möglichkeiten haben, da so einen großen Fokus auf so Themen wie Umwelt zu legen?</p>
14	<p><b>B:</b> Das denke ich ja. Also zum einen ist das Thema ja, dass wir uns freiwillig ein Umweltzertifikat oder eine Umweltzertifizierung eben auferlegt haben. Dementsprechend da auch einen Fokus daraufsetzen müssen. Das ist ja gesetzlich jetzt nicht erforderlich, dementsprechend ist das bei kleinen Unternehmen häufig nicht der Fall, dass die eben auch ein Umweltmanagement-Zertifikat haben, deswegen anderen Fokus darauf legen und dort eben nur die rechtlichen oder in Führungszeichen nur die rechtlichen Anforderungen erfüllen.</p>
15	<p><b>I:</b> Okay, die Frage, ob ESG-Kriterien im Risikomanagement bereits berücksichtigt werden hätte ich herausgehört, kann man mit ja beantworten?</p>
16	<p><b>B:</b> Genau richtig.</p>
17	<p><b>I:</b> In welcher Form geschieht dies denn?</p>
18	<p><b>B:</b> Im Endeffekt, es gibt verschiedene Gremien, die sich um diese Themen kümmern. Also sprich, das Thema den sozialen Fokus zu setzen, da ist hauptsächlich unsere HR im Lead, also bedeutet, sie setzen dort den Fokus auf Thema soziale Belange bei der Belegschaft, aber auch dann darüber hinaus, was das Thema Arbeitsrecht</p>

	<p>für uns anbelangt, aber auch für unsere Lieferanten oder für unsere Kunden. Also sprich, dann in der kompletten Wertschöpfungskette und dort eben dann die Möglichkeiten aufzuzeigen, wie eben unser Einkauf in der Richtung Lieferanten oder aber unser Vertrieb in Richtung Kunden, das Thema betreuen kann. Und wir haben für uns in unserem Code-of-Conduct eben auch das Thema niedergeschrieben und verfolgen dieses Thema und möchten eben dort vor- und nachgelagert auch das Thema Menschenrechte, soziales eben von unseren Stakeholdern oder von unseren Geschäftsbeziehungen eben auch einfordern.</p>
19	<p><b>I:</b> Okay. Wenn man jetzt nochmal auf KMU allgemein zu sprechen kommt. Auf was kommt es denn an, wenn ein KMU ESG-Kriterien in deren Risikomanagement integrieren möchte?</p>
20	<p><b>B:</b> Ja zunächst kommt es darauf an, dass eben entweder Personen im Unternehmen das Know-how aufbauen zum einen oder aber das Know-how sich extern von Dienstleistern, von Beratern, Auditoren eben auch einholen und dort eben die möglichen Chancen und Risiken sich aufzeigen zu lassen, das zum einen. Und dann aber auch wiederum jemand im Unternehmen, der die komplette Wertschöpfungskette betrachtet und dann eben anhand der kompletten Wertschöpfungskette eben genau diese Risiken dann verbindet, aufdeckt und dann Prozesse generiert, um eben diese Risiken zu minimieren. Also im Endeffekt wäre es ideal, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, bezogen auf Umwelt-impacts, also sprich, welche verschiedenen Umwelt-impacts gäbe es dann grundsätzlich an meinem Standort an sich. Welche Umwelt-Impacts gibt es bezogen auf meine Wertschöpfungskette und dann eben das Eintrittsszenario plus die Auswirkung aufs Unternehmen gegenüberzustellen, dort eine Risikoprioritätszahl anzulegen und anhand dieser Zahl im Endeffekt zu gewichten, welche Themen muss ich zunächst angehen und welche kann ich vorerst vernachlässigen.</p>
21	<p><b>I:</b> Welche (-) oder was sind größten Herausforderungen, die Du dabei siehst, wenn ein KMU das machen möchte. Stichworte wären so etwas wie Risikoidentifikation oder auch Risikobewertung?</p>
22	<p><b>B:</b> Also ich denke die Identifikation ist das größere Übel, dahingehend, als die Bewertung, also wenn das Risiko erstmal bekannt ist, dann kann ich es relativ leicht bewerten. Ich denke die Identifikation spielt dahingehend bei KMU so oft ein Thema, dass einfach das Know-how nicht vorhanden ist. Sprich eine Klimabilanzierung zu erstellen und dort eben das Thema CO<sub>2</sub>-Emissionen mal für sich selbst zu bündeln</p>

	<p>und dann eben bewerten zu können. Heißt ich produziere, ich habe einen Prozess, ich habe Produkte, aber ich weiß nicht wie viel CO<sub>2</sub> ich emittiere und dementsprechend kann ich an dem Risiko erstmal nicht großartig etwas ändern. Und ich denke die Identifikation ist dort eben der ausschlaggebene Punkt und da denke ich ist für KMU ideal sich eben Partner zu holen, die eben das ganze durchführen können, also sprich sämtliche verschiedene ESG-Themen oder aber auch dann im Branchendialog zu gehen mit anderen KMUs und sich da gegenseitig auszutauschen.</p>
23	<p><b>I:</b> Ist für KMU der klassische Weg bei der Bewertung über Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß im Grundsatz meistens möglich?</p>
24	<p><b>B:</b> Gehe ich davon aus, ja. Also ich denke, sämtliche (-) also wenn ich jetzt mal ein Beispiel für mich heranziehe, ein Umweltszenario, ein x-beliebiges, dann kann ich das für mich und für meine Wertschöpfungskette eben analysieren, bewerten und sollte das hinbekommen. Also ich denke, das sollte eigentlich für sämtliche dieser Kriterien funktionieren.</p>
25	<p><b>I:</b> Okay, perfekt. Jetzt war es in der Umfrage so, dass je ausgeprägter und weiterentwickelter das Risikomanagement im befragten Unternehmen war desto größer war der erwartete positive Effekt auf die finanzielle Performance im Unternehmen, wenn ESG-Aspekte berücksichtigt wurden. Woran könnte das Deiner Meinung nach liegen?</p>
26	<p><b>B:</b> Ob da (-) ob das direkt korreliert kann ich mir jetzt nicht zwingend vorstellen. Ich denke das ist eher eine indirekte Korrelation. Einfach wenn man für sich selbst die Prozesse generiert im Unternehmen und Prozesse lebt, dann zeigt sich das eigentlich deutlich durch das komplette oder durch die komplette Unternehmensstruktur eben durch. Dementsprechend kann das auch Auswirkungen haben, um eben diese strukturierte Vorgehensweise durchzuführen in sämtlichen Aspekten auch wiederum positiv auf die Effektivität und dementsprechend auf die Finanzen auszuwirken.</p>
27	<p><b>I:</b> Okay. Kann es sein, dass Unternehmen, die sich weniger intensiv mit der Thematik auseinandersetzen das entsprechend unterschätzen und dann potenziell positive Effekte auch weniger wahrnehmen?</p>
28	<p><b>B:</b> Mit Sicherheit. Also ich denke, wenn man sich mit dem Thema nicht beschäftigt, unterschätzt man einige dieser Risikofaktoren und dementsprechend könnte sich das negativ auswirken.</p>

29	<p><b>I:</b> Aber dann habe ich ja, ich sage mal, ein Teufelskreis, wenn ich quasi dann keine Notwendigkeit sehe, die Risiken zu berücksichtigen, weil ich es eben unterschätze und die positiven Effekte nicht wahrnehme. Wie kann ich auch diesem, ich nenne es mal Teufelskreis, als Unternehmen entkommen.</p>
30	<p><b>B:</b> Das ist eine sehr interessante Frage. Ich denke, es gibt verschiedene Möglichkeiten über eine Managementberatung sich Input zu holen und ich denke relativ schnell wird das Stichwort Risikobewertung, Risikoanalyse fallen in diesen Aspekten und dann muss man dieser Einschätzung auch nachgehen und für sich selbst dieses Risikomanagement im Unternehmen auch eben implementieren. Aber mit einer intrinsischen Motivation, wenn ich keine Aspekte sehe für mich, kein Risiko sehe, dann warum sollte ich es auch angehen. Und dann sehe ich auch die positiven Vorteile oder positiven Aspekte erstmal nicht.</p>
31	<p><b>I:</b> Ja das stimmt. Jetzt war es so, dass über die Hälfte der Unternehmen, die ESG-Risiken bisher nicht berücksichtigt haben auch nicht planen das in Zukunft zu tun und ein Großteil ist der Meinung, dass das in ihrem Unternehmen gar nicht möglich wäre. Ist das so und was glaubst Du sind potenzielle Gründe, dass die Unternehmen so denken?</p>
32	<p><b>B:</b> Also ein potenzieller Grund könnte die Ressourcenfrage darstellen. Dass eben dort aktuell keine Kapazitäten intern vorhanden sind, die die Themen betreuen könnten und man die auch ungern aufbauen möchte, weil eine Ressource von einer Person, die eben diese Stabsstelle vollzieht auch einen gewissen Kostenfaktor mit sich bringt und das erstmal sich rechnen müsste. Des Weiteren kann es natürlich sein, dass das viele kleine und mittelständische Unternehmen, die jetzt seit Jahren oder Jahrzehnten geführt worden sind, gar keinen Fokus darauf legen, weil bis dato alles positiv verlief. Und wenn das Wachstum sich weiterhin so generiert, dann sehe ich ja nicht zwingend notwendig, nicht zwingend Notwendigkeit, dass ich das implementiere bei mir im Prozess. Also ich habe ja trotzdem diese positiven Aspekte, dass ich stetig Wachstum habe und mich weiterentwickeln kann, ohne diese (-) ohne ein Risikomanagement einzuführen. Dementsprechend sehe ich das schon vielleicht dann mit der Unternehmensbrille, zu sagen, es läuft ja auch ohne.</p>
33	<p><b>I:</b> Ist hier ein Umdenken notwendig?</p>
34	<p><b>B:</b> Also ein Umdenken ist zwingend notwendig meiner Meinung nach. Geht jetzt nicht nur darum, um sämtliche Themen, die aktuell in der Politik diskutiert werden nach-</p>

	<p>zugehen. Also sprich die Klimaziele zu erreichen. Dieses Thema wird ja heruntergebrochen über den CO<sub>2</sub>-Preis, der sich ja indirekt aktuell auf unsere (-) auf den eingekauften Strom oder auch das eingekaufte Erdgas für Heizzwecke etc. wieder herunterbringt. Also sprich dort habe ich einmal den Risikofaktor, dass eben der Energiepreis steigt in Zukunft und ich darauf achten müsste. Zum anderen aber auch dann um die Klimaziele zu erreichen. Also wer weiß, wie die Politik die Klimaziele weiter auf die Industrie herunterbrechen wird in Zukunft und dementsprechend muss ich mir zumindest diesem Risiko bewusst sein. Es könnte sein, dass in Zukunft, wenn ich nichts tue das Ganze für mich in der Besteuerung insgesamt teurer werden würde oder auch nicht, aber normalerweise würde es teurer würden und habe das Ganze auf dem Schirm und wüsste eben dann, ich müsste agieren, um eben diesen Lasten vielleicht nicht (-) nachgehen zu müssen.</p>
35	<p><b>I:</b> Was wäre ein Lösungsansatz für ein Unternehmen, dass (-) jetzt konkret umdenken sollte, aber gar nicht plant, das zu tun. Also was könnte man solchen Unternehmen mitgeben?</p>
36	<p><b>B:</b> Ich denke, es gibt viele Unternehmen, denen man dann eben, Beispielunternehmen auch aufzeigen kann, bei denen eben ein Risikomanagementprozess, bezogen auf ESG-Faktoren, ein Scheitern verhindert hätte, wenn man vorausschauend agiert hätte und dementsprechend einfach mal die Risiken aufzeigen, auch einen Workshop generieren mit der Geschäftsführung, in welchen Themen man aktuell vielleicht (unverständlich) agiert und wo Risiken sich birgen und das mal wirken lassen und ich denke, sollten die Risiken gut offen dargestellt worden sein, dann wird das Umdenken auch stattfinden. Also das ist ja wie im alltäglichen Prozess. Wenn ich auf der Autobahn fahre zum Beispiel und fahre 250 und sehe vor mir ein LKW, der ausschert, dann wiege ich meine Risiken auch ab und drücke vielleicht auf die Bremse und das gleiche ist dann bei Unternehmen eben auch. Wenn die Risiken mal da sind, aufgezeigt werden, vielleicht auch mit einem gewissen Zeithorizont und mit Beispielen anderer Unternehmen, die eben daran gescheitert sind, dann denke ich, kann das stattfinden, dass eben das Umdenken dort geschieht.</p>
37	<p><b>I:</b> Okay. Die nächste Frage wäre die nach der Wertschöpfungskette. Ob quasi ESG, also erstmal allgemein Risiken miteinbezogen werden oder die gesamte Wertschöpfungskette miteinbezogen wird und ob es explizit ESG-Kriterien sind? Das haben wir mehr oder weniger schon beantwortet. Konkret, ist das aus Deiner Sicht notwendig? Auch für KMU?</p>

38	<p><b>B:</b> Ist bei KMUs notwendig. Man sieht es ja aktuell durch die Corona-Krise, wie eben jetzt in der vorgelagerten Lieferkette sehr häufig eben Engpässe entstehen. Das hat jetzt eben dieses Risiko Pandemie an sich. Das gleiche kann aber entstehen, z. B. durch einen Tsunami, der in Asien wieder Auswirkungen hat auf verschiedene Unternehmen und dann eben auch wieder Lieferengpässe mit sich bringt. Dementsprechend gibt es zum einen eben pandemiebedingt, umweltbedingt oder auch in anderen sozialen Themen, wie jetzt beispielsweise Weißrussland, das ist auch so ein Thema, was die Menschenrechte aktuell ein bisschen mit Füßen tritt. Und da kann es auch sein, jetzt gibt z. B. das EU-Parlament vor, dass Unternehmen aus der EU sich dann eben von Investitionen absehen sollten zunächst. Bedeutet, ich habe dort Risiken sozialer Natur, umweltlicher Natur und dann aber auch noch pandemiebedingt und sehe, wie das meiner vorgelagerten Wertschöpfungskette sich auswirken kann. Kann sich aber auch genauso nachgelagert zum Kunden auswirken, je nachdem wo diese sitzen. Wenn ich diese Risiken eben nicht betrachte und z. B. pandemiebedingt dort kein Second-Source fahre und ein Lieferant kann mir nicht meine Teile liefern, dann kann ich auch wieder meinen Kunden nicht beliefern und dann wissen wir alle wo das endet.</p>
39	<p><b>I:</b> Absolut. Was sind denn spezielle Herausforderungen für KMU, wenn die entsprechend Risiken oder entsprechende Risiken in deren Wertschöpfungskette berücksichtigen möchten?</p>
40	<p><b>B:</b> Also ich denke dort ist auch das Thema Manpower und Kapazitäten das größte Thema. Ich denke die meisten KMUs, die haben nur einen operativen Einkauf und keinen strategischen Einkauf. Bedeutet, die schauen, dass sie händeringend die Sachen irgendwie gerade heran ziehen und dass die Produktion einfach nicht stillsteht und haben jetzt da keinen weiteren Blick in Richtung einer strategischen Betrachtung der Lieferanten und einer Weiterentwicklung dessen und genau da wäre es eben eine Möglichkeit, dass sich KMUs zusammenschließen, vor allem Brancheninitiativen bilden. Sprich produzierende Gewerbe oder in der Elektroindustrie beispielsweise könnten sich zusammenschließen und dort auch dann wiederum im Verbund agieren und gegenseitig sich unterstützen mit diesen Themen, um da eben in diesem Branchenverbund das Know-how dann auch aufzubauen, zu bündeln und dann zurückgreifen können.</p>
41	<p><b>I:</b> Ja, okay. Wie könnte denn konkret ein Einbezug von Lieferanten aussehen. Also das war jetzt schon ein Punkt. Vielleicht noch Stichworte wären Fragebögen oder</p>

	Zertifizierung, wobei da immer die Frage ist, inwiefern das für KMU auch wieder kapazitätstechnisch möglich ist. Also was wären da Möglichkeiten aus Deiner Sicht, die in der Masse für KMU geeignet wären?
42	<b>B:</b> Also im Endeffekt gibt es ja beide Möglichkeiten, die Du angesprochen hast. Sprich einmal, ich schicke meinen Fragebogen an den Lieferanten raus. Das ist dann ein Lieferant oder der Lieferant bekommt diesen Fragebogen von all seinen Kunden wiederum, bedeutet, der ist jetzt nicht happy, die alle zu beantworten. Da bleibt einiges liegen. Die Rückmeldequote, je nach Größe des Eigenunternehmens, ist dann relativ gering. Bedeutet, ich würde dort auf eine Lieferantenbewertungsplattform zurückgreifen, um eben auch meinen Lieferanten die Möglichkeit zu bieten, mich nur ein einziges Mal mit einem Fragebogen zu bedienen und diesen könnten sie wiederum auch ihren anderen Kundenanfragen weiter schicken und dann eben für sich die Ressourcen dort auch jetzt nicht ins Unendliche mit Fragebögen zu deklarieren. Klar, meiner Meinung nach bringt das nichts, wenn jeder seinen eigenen Fragebogen rausschickt, der unterschiedliche Kriterien erfüllt, aber dennoch ja auf das Gleiche abzielt. Und dementsprechend finde ich diese Plattformen da die richtige Lösung und vor allem darüber hinaus bieten diese Plattformen ja eben auch eine Verifizierung der Daten an. Also sprich, wenn ich meinem Lieferanten einen Fragebogen schicke, dann bin ich auf gut Will auf die Antworten angewiesen, ohne diese überprüfen zu können und mit einer Lieferantenbewertungsplattform habe ich zumindest ein Team das dahinter steckt und auch teilweise stichprobenartig dann diese Sachen prüft.
43	<b>I:</b> Okay. Denkst Du, dass die, ich sage mal, Kosten-Nutzen-Relation für KMU da aufgeht, wenn die sowas betreiben?
44	<b>B:</b> Ich glaube rein quantitativ zunächst nicht. Das wird sich wahrscheinlich jetzt nicht von heute auf morgen auszahlen. Ich denke aber, dass so ein weitreichender strategischer Blick und (-) eine strukturelle Vorgehensweise im Lieferantenmanagement auf jeden Fall Sinn macht und sich zukünftig dann einiges verbessern würde, wenn ich den Blick darauf habe. Und ich sehe natürlich sofort, bei welchem meiner Lieferanten poppt eben ein Thema auf, sei es Verletzung der Menschenrechte, sei es eben kein Umweltmanagement und da bin ich halt relativ schnell in der Aktion.
45	<b>I:</b> Ja ich glaube in der ganzen ESG-Thematik, die muss eher etwas langfristig ausgelegt sein und eine kurzfristige Betrachtung ist da meistens nicht sehr sinnig. Ja dann kommen wir eigentlich schon zum letzten Block. Mal sehen, ob alle Fragen hier

	<p>von dir beantwortet werden können. Es geht nämlich jetzt um das Thema Finanzierung. Also ESG-Risiken und Finanzierung, um den Zusammenhang. Welche mittelbaren und unmittelbaren Auswirkungen könntest Du Dir denn auf die Finanzierung von KMU vorstellen, wenn ESG-Kriterien miteinbezogen werden?</p>
46	<p><b>B:</b> Jetzt müsstest du vielleicht die Frage nochmal ein bisschen detaillierter stellen, das bezieht sich jetzt auf wen genau?</p>
47	<p><b>I:</b> Also die Unternehmensfinanzierung der Unternehmen, sprich ganz konkret, dass KMU oder ████████ möchte einen Kredit, z. B. bei Bank XY. Hat das Auswirkungen, wenn ESG-Kriterien berücksichtigt werden und dann gibt es dann halt zwei Wege. Entweder es hat unmittelbare Auswirkungen, z. B. die Bank fragt konkret danach und berücksichtigt das. Oder mittelbare Auswirkungen, z. B. die Reputation des Unternehmens wird verbessert, dadurch habe ich vielleicht eine breitere Kundenbasis, dadurch verbessert sich meine finanzielle Situation, Rating wird besser und dadurch verbessert sich z. B. die Kondition. Aber das sind natürlich, sage ich mal, eher Gedankenspiele. In der Praxis gibt es wenig verifizierte Daten dazu. Deshalb eher subjektiv die Frage: Glaubst Du, dass das Auswirkungen hat auf die Finanzierungssituation der Unternehmen?</p>
48	<p><b>B:</b> Also in Zukunft auf alle Fälle. Ich glaube das startet aktuell das Thema im Bereich ESG-Finanzierung, um eben die Kriterien der Banken zu schauen, wo stecke ich mein Geld rein. Es gibt ja auch von den Banken wiederum ESG-Bonds, die genau diese Kriterien abdecken, also sprich ich als Privatperson kann in so einen ESG-Bonds investieren und dieser prüft dann wiederum Unternehmen, die diese Kriterien erfüllen, um dann eben die Investition zu tätigen. Also sprich dort ja, hat es direkte Auswirkungen. Die Frage ist, ob das für das Unternehmen an sich direkt Auswirkungen hat. Ich denke Stand jetzt noch keine. In Zukunft ja. Also wenn ich jetzt als Unternehmen einen Kredit beantrage, dann ist das Thema ESG erstmal, also außer ich bin bei der GLS-Bank vorstellig, dann glaube ich könnte es einen großen Hebel, eine große Auswirkung haben. Bei den herkömmlichen Banken, Deutsche Bank, etc. glaube ich ist das aktuell noch kein großes Thema, wird aber, wie man sieht über GLS über Tomorrow-Bank in Zukunft einen größeren Stellenwert gewinnen. Und ich bin mir ziemlich sicher, also von meinem ehemaligen Arbeitgeber, ein großer Automobilzulieferer, ging es eben auch darum, um dieses ESG-Rating, dass wir eben die Zertifizierung erfüllen müssen, die Matrix-Zertifizierung, um eben wiederum Kredit zu bekommen und vor allem auch die Kredit günstiger zu bekommen. Also je nach-</p>

	dem welches ESG-Rating man erzielt als Unternehmen, bekommt man unterschiedliche Kreditkonditionen und dementsprechend hat man natürlich bares Geld gewonnen, so lange die Kondition besser ausfällt im Bereich ESG.
49	<b>I:</b> Ja darauf würde ich dann nochmal darauf zurückkommen. Vielleicht noch eine Frage vorweg. Kann es sein, dass es in Zukunft unumgänglich wird, entsprechende ESG-Aspekte zu berücksichtigen. Z. B. weil Banken aufgrund regulatorischer Anforderungen dazu verpflichtet werden, Kredit nur an solche Unternehmen zu vergeben?
50	<b>B:</b> Wäre wünschenswert (lachen). Ob es so kommt ist die Frage, aber ich denke, wenn wir, so wie es die Politik auch aktuell vorsieht, unsere Klimaziele erreichen und auch da einhergehen die Umweltziele, dann wird es wahrscheinlich im mittelfristigen Zeitraum auch eines dieser Mittel werden, um eben den Druck dort auszuüben. Also ich denke ja.
51	<b>I:</b> Okay. Ja in der Umfrage war es so, dass bisher kaum eines der befragten Unternehmen bei ihrer Finanzierung, von der Berücksichtigung von ESG-Kriterien, auch wenn sie das eben getan haben, davon profitiert hat. Was könntest Du dir vorstellen, woran das liegt?
52	<b>B:</b> Ja, dass der Fokus zum einen noch nicht so stark darauf gesetzt ist Stand jetzt. Dass vielleicht die Unternehmen aktuell mehr regional agieren als international und dementsprechend vielleicht die Banken, wie es bei meinem ehemaligen Arbeitgeber war, da ein Rating dahinter setzen für die Kreditvergabe oder das vielleicht auch KMUs, die häufig mit Eigenkapital wirtschaften da gar nicht so stark darauf angewiesen sind, eben auf die Fremdinvestitionen von Banken.
53	<b>I:</b> Kann man das quantifizieren, wie hoch eine Ersparnis in der Finanzierung sein müsste, damit sich dafür eine Berücksichtigung von ESG-Kriterien lohnt?
54	<b>B:</b> Ja das müsste man wahrscheinlich je nach Unternehmensgröße aufwiegen. Ich müsste ja eine Person anstellen, stelle ich jetzt mal in den Raum eine Summe von, mit sämtlichen Nebenkosten, sagen wir mal 70.000-80000, was mich das kosten wird, die das ganze Thema betreut. Dann habe ich schon die Person, die werden die Projekte betreut, Maßnahmen generiert. Dann bin ich wahrscheinlich bei 250.000 bis 300-000 Euro Minimum pro Jahr, dass mich das ganze kostet, um da ein bisschen vorwärts zu kommen und dementsprechend müsste ja die Kreditsumme so weit generiert werden, dass ich wahrscheinlich diese Summe mindestens reinhole und auf null setzen kann.

55	<b>I:</b> Dann kann man sich es selbst ausrechnen, ja. ist es auch denkbar, dass Unternehmen bereits davon profitiert haben, das aber nicht wahrgenommen haben, z. B. weil es indirekte Effekte waren. Wie vorhin gesagt, die Unternehmen berücksichtigen das, haben eine besser Reputation, das ganz normale Bankenrating war besser und deshalb war die Kondition besser und man hat das gar nicht wahrgenommen, dass das eben einen positiven Effekt hatte. Wäre so etwas denkbar?
56	<b>B:</b> Das denke ich auch. Also ich bin mir nicht sicher, wie die Kreditvergaben laufen, ob es dann auch separat nochmal ausgeschrieben wird, dass das Thema ESG-Rating jetzt einen Zinsvorteil von x Prozent (-) betitelt wird. Ich denke nicht. Dementsprechend kann es auch untergehen.
57	<b>I:</b> Ja. Sind die Auswirkungen auf die Finanzierung, wenn es denn solche gibt, im Normalfall nur ein Nebeneffekt von einer, von der Finanzierung unabhängigen, ich nenne es mal Nachhaltigkeitsstrategie, im Normalfall?
58	<b>B:</b> Jetzt warst du leider ganz kurz weg, wenn du die Frage nochmal wiederholen könntest bitte.
59	<b>I:</b> Sind die Auswirkungen auf die Finanzierung von KMU, wenn es denn solche gibt bei ESG-Kriterien, nur ein Nebeneffekt von einer eigentlich davon unabhängigen Nachhaltigkeitsstrategie?
60	<b>B:</b> Ich denke ja. Also ich denke es macht Sinn eine Nachhaltigkeitsstrategie zu implementieren, die eben dann diesen positiven Side-Effect hat, dass sie bei einem ESG-Rating besser ausfallen würde. Ich würde jetzt nicht bei einer Kreditvergabe so vorgehen, als Unternehmer, dass ich das vor Augen habe und das einzige Ziel wäre im ESG-Rating besser zu werden und dort Kosten einzusparen, sondern es muss ja insgesamt eine Strategie im Unternehmen verankert sein, die diese Nachhaltigkeits-themen eben angeht und dann habe ich diesen positiven Side-Effect eben auch bezüglich des ESG-Ratings.
61	<b>I:</b> Ja. In der Umfrage war es so, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen denken, dass ihre Bank künftig ESG-Kriterien berücksichtigen wird. Siehst Du das auch so beziehungsweise, wie könnte das konkret, Deiner Meinung nach, aussehen, dass eine Bank so etwas berücksichtigt?
62	<b>B:</b> Also ich sehe es auch so. Es wird kommen. Die Frage ist wann und was konkret berücksichtigt wird. Es kann wahrscheinlich sein, dass dann eben über ESG Stand jetzt eben die Normen abgedeckt werden, also 14001, die 45001 für Arbeitsschutz

	<p>und darüber hinaus vielleicht noch, ich bin mir jetzt nicht ganz sicher, ist es die 18001 oder 80001 für Menschenrechte, da gibt es auch noch eine OHS-Norm und das die eben abgedeckt werden müssen, um eben dann im ESG-Rating dementsprechend abzuschneiden.</p>
63	<p><b>I:</b> Wäre als Konsequenz, jetzt ganz subjektiv betrachtet, ein Abschlag im Zinssatz ein sinnvolles Instrument von Banken?</p>
64	<p><b>B:</b> Wäre ein sinnvolles Instrument. Ob es die richtige intrinsische Motivation mit sich bringt, sei dahingestellt.</p>
65	<p><b>I:</b> Ja, okay. Kämen für KMU denn auch alternative Finanzierungsinstrumente in Frage? Also Beispiele wären ein ESG-Linked-Schuldschein, also dass das Unternehmen quasi einen Schuldschein vergibt, der entsprechend an ESG-Kriterien gekoppelt ist. Wenn die entsprechend eingehalten werden, ist entsprechend der Zinssatz halt nicht so hoch. Oder ist es halt für Unternehmen, also für gerade für kleinere Unternehmen eher unverhältnismäßig dann solche (-) Instrumente zu implementieren, die vielleicht deren Know-how und Kapazitäten übersteigen? Also wird es eher beim Bankkredit bleiben, auch im Hinblick auf die ESG-Geschichte?</p>
66	<p><b>B:</b> Also je nach Größe der Unternehmen denke ich, wird es ab einer gewissen Größe keinen Sinn mehr machen das ganze durchzuführen. Also wir haben es ja grad vorhin angesprochen über die verschiedenen Normen zu gehen, das heißt das muss vorbereitet werden. Das muss auditiert werden. Da kommen Kosten auf jemanden zu und für Unternehmen mit 50, 250 Mann sehe ich das als unverhältnismäßig an, dass die sich auch alle zertifizieren müssen. Da sind wir natürlich in Deutschland in der glücklichen Position, dass unsere gesetzlichen Anforderungen auch sehr hoch sind. Dementsprechend muss man da vielleicht ein bisschen davon ablassen, aber sinnvoll wäre es vielleicht darüber hinaus, dass die Bank selbst eben auch diese Auditoren mit qualifiziert und eben bei der Kreditvergabe einen Audit vor Ort bei dem Unternehmen durchführt und dann im Rahmen einer Lite-Version dieser Normen, die wir heute eben genannt haben, das ganze versucht zu bewertet anhand von ESG-Kriterien.</p>
67	<p><b>I:</b> Vielleicht gerade nochmal das zuletzt genannte, diese Ländergeschichte. Ist es denn so, dass wir in Deutschland auch im Hinblick auf die Finanzierung uns unterscheiden von anderen Ländern? Also sind da andere Länder schon weiter als wir?</p>

68	<b>B:</b> Das stecke ich jetzt zu wenig drin. Ich denke nicht. Also ich glaube eher, dass wir in vielerlei Hinsicht ein Vorreiter sind, wobei die Schweiz da wahrscheinlich auch einiges abdecken könnte. Ich habe es nur mal verglichen, wir hatten das versucht, eben auch ein nachhaltiges Kreditinstitut zu finden. Also wir sind in Deutschland bei der GLS-Bank, also auch sämtliche Transaktionen eben über die GLS, die wir abwickeln und haben das für unsere Tochtergesellschaft oder Vertriebsniederlassung in Amerika eben auch versucht zu generieren und dort eben ein nachhaltiges Kreditinstitut zu finden. Das gab es nicht. Dementsprechend hätte ich jetzt gesagt, wir sind besser aufgestellt, aber nur mit diesem subjektiven Vergleich zwischen USA und eben Deutschland.
69	<b>I:</b> Okay. Alles klar. Das war meine letzte Frage, dann wären wir schon durch.

Kategorieebene 1	Kategorieebene 2	Kategorieebene 3	Kategorieebene 4	Häufigkeit
				212
Risikomanagement				16
	Anforderungen			1
	Gründe Implementierung			2
	Ausprägung			5
	Verantwortlichkeit			6
	Risikoerfassung			1
Berichterstattung				3
	Dokumentation ESG-Faktoren			1
	Risikomanagementbericht			1
ESG-Implementierung				138
	Verantwortlichkeiten			2
	Begrifflichkeiten			2
	Herausforderungen			0
		Ressourcen		1
		Know-how		4
		Datengrundlage/-beschaffung		6
		Risikoidentifikation		5
		Risikobewertung		6
			Extern	1
			Eintrittswahrscheinlichkeit	1
			Interviews	1
		Risikosteuerung		1
		IT-Struktur		2
		Bürokratie		1
		Nicht alles auf einmal / Lernprozess		2
		Langfristigkeit		8
		Rationalität		1
		Unkenntnis/sich verschließen		3
	Notwendige Schritte für Implementierung			5
		Bewusstsein		3
	Folgen			11
		Reputation		1
		Unternehmensführung		1
		Finanzielle Performance		4
			Unterschätzung	4
		Existenzgrundlage		1
	Gründe ESG-Implementierung			19
		Risiken als Chance		1
		finanzielle Gründe		1
		Verantwortungsgefühl		1
		Lieferkette		1
		Gesellschafterstruktur		1
		Große Unternehmen		1
		Anforderungen von Dritten		4
		Gesetze		8
	Umgesetzte ESG-Faktoren			5
	Investitionen ESG			1
	Für KMU relevante ESG-Risiken			3
	Lieferanten-Einbezug			7
		Bewertungsplattform		2
		Kooperation		2
		Herausforderungen		0
			Langristigkeit	1

	Ressourcen	1
	Datenbeschaffung	3
	Nicht alles auf einmal	2
	Abhängigkeit/wenige Lieferanten	3
	Zertifizierung/Auditierung	2
	Fragebögen	5
	ESG-Implementierung möglich?	4
	ESG-Bericht	1
	ESG-Prüfung	1
	Beratung/Experte	5
	Zertifizierung	5
	Erwartete Entwicklung	3
Finanzierung		55
	Kosten	1
	Berichterstattung	1
	Reputation Bank	2
	Status Quo	1
	Banken	3
	Kapitalmarkt	2
	Auswirkungen	0
	Offenlegung/Berichterstattung	1
	Nebeneffekt	3
	Indirekt bereits davon profitiert	2
	Reputation	3
	Finanzierungsmöglichkeit	3
	Kondition	12
	Rating	5
	Alternative Finanzierungsinstrumente	2
	Interesse von Banken	4
	Komplexität	2
	Entwicklung	6
	Regulatorik	2
	Vergleich Länder	2

Tabelle 11: Codeübersicht  
Quelle: Eigene Darstellung.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Leutkirch im Allgäu, am 09.07.2021

Fabian Frischknecht