

TREASURYLOG

Informationen für Treasurer und Finanzverantwortliche, seit 1992 herausgegeben von Schwabe, Ley & Greiner

3/2022

Trends im Treasury:

Leuchtturmprojekte, Studienergebnisse und was wir von einem Orchester lernen können

9 Prioritäten der CFOs im Treasury

Die Ergebnisse der SLG-Studie 2022 zu Themen wie Negativzinsen

und steigender Inflation

13 Globaler Zahlungsverkehr mit SAP BCM – Von der Idee zur Umsetzung

Wie es dem Treasury der Charité nach der Tool-Implementierung und vor dem Go-live geht.

29 Das Collaboration City Konzept - wirkungsbasierte Finanzinstrumente als Transformationstreiber gegen den Klimawandel

Wie "Green4Cities" Städte zukünftig klimafit und nachhaltig gestalten möchte.

34 Viele Stimmen – ein Klang: Das Orchester als Erfolgsmodell

Welche Learnings sich für Unternehmen aus dem diesjährigen Thementag ergaben.



Quelle: Freepik.com

Sustainable Finance

Das Collaboration City Konzept - wirkungsbasierte Finanzinstrumente als Transformationstreiber gegen den Klimawandel

Die Klimakrise stellt besonders Städte weltweit vor große Herausforderungen. Ein wesentliches Problem dabei ist die Zunahme von Hitze, die bedingt durch Hitzeinseln in Städten noch gravierender ausfällt. Die vielen versiegelten Flächen absorbieren die Sonnenstrahlung und heizen die Umgebung weiter auf. Die Grundidee des Konzepts "Collaboration City – CoCy" basiert auf der Hypothese, dass bereits ausreichendes technisches, prozessuales und finanzielles Grundwissen sowie Möglichkeiten vorhanden sind, um die Transformation unserer Städte hin zu Nachhaltigkeit und Klimafitness bis zum Jahr 2040 zu erreichen. Im Rahmen des CoCy-Konzeptes wurden Lösungsvorschläge anhand des "Grätzls" Rahlgasse im 6. Wiener Gemeindebezirk entwickelt.



CoCy Fassadenbegrünungspotenzial Mariahilf

Die Fassadenlängen des gesamten Untergeschosses wurden addiert und durch die Fassadenlänge mit einer Gehsteigbreite von über zwei Metern dividiert. 66,43 Prozent der gesamten Fassadenlänge weisen dabei ein räumliches Fassadenbegrünungspotenzial von rund 28.987 Metern auf. (Quelle: ©HuB Architekten / M. Wonaschütz")

Eine Studie der ETH Zürich² besagt, dass die Maximaltemperatur in Wien bis 2050 um 7,6 Grad steigen könnte. Diese Prognose stellt nicht nur für vulnerable Personengruppen ein großes gesundheitliches und auch wirtschaftliches Problem dar. Der notwendige Transformationspfad hin zu "Klimafitness" und Nachhaltigkeit für ganze Städte ist besonders komplex. Bauliche Änderungen von Bestandsgebäuden bzw. an der Infrastruktur ganzer zusammenhängender Areale benötigen viel Zeit und verursachen hohe Kosten. Unterschiedliche Zuständigkeiten, Nutzergruppen und oftmals kleinteilige Eigentumsverhältnisse erschweren den Prozess zusätzlich. Dennoch braucht es von Städten ambitionierte Maßnahmen, die auch rasch zur Umsetzung kommen – mithilfe von

- neuen Formen des "co-kreativen" und verantwortungsvollen Handelns,
- ▲ neuen Formen der Governance und
- angepassten Finanzinstrumenten, die privates und öffentliches Kapital verbinden und wirkungsorientiert eingesetzt werden können.

Auf übergeordneter strategischer Ebene sind Antworten auf viele dieser Herausforderungen bereits in diverse Leitlinien gegossen. Dies beginnt bei den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs), die die glo-

bale Strategie zur Förderung von Nachhaltigkeit und menschenwürdigen Lebens für heutige und künftige Generationen darstellt, wird auf europäischer Ebene im Rahmen des EU-Green Deals weitergeführt oder spezifischer in der EU-Taxonomie³ ausgeführt. Auf städtischer Ebene ist beispielsweise in Wien mit der Smart City Rahmenstrategie bzw. dem korrespondierenden Klimafahrplan ein inklusives, "co-kreatives", "impact"-orientiertes Vorgehen, einschließlich konkreter Maßnahmen, festgeschrieben.⁴

Worauf zielen die Maßnahmen der "Collaboration City" ab?

Weiterentwicklung von individuellen "Leuchtturmprojekten" (wie das Projekt Rahlgasse), hin zur Planung und Umsetzung in größeren Stadtbereichen ("Grätzlebene"): Auf "operativer" Ebene kann durch den kleinteiligeren Start eine methodische Herangehensweise entwickelt werden, die für künftige Projekte skaliert werden kann und zu einer rascheren Entwicklung von Potenzialplänen beiträgt.

Die unterschiedlichen Hauptproblemfelder *Mobilität, Energie* und grüne sowie blaue Infrastruktur⁵ im urbanen Raum werden gleichzeitig mit eigenen Schlüsselindikatoren (Key Performance Indicators – KPI) betrachtet, um darauf aufbauende wir-

kungsbasierte Finanzierungen konzipieren zu können. Zu diesem Zweck wurde eine disziplinenübergreifende Matrix an KPls entwickelt. Je Projektgebiet sollen die vielversprechendsten KPls ausgewählt und mit passenden Benchmarks versehen werden. Beispiele für gewünschte Effekte könnten dabei rechnerisch ermittelbare CO_2 -Einsparungen sein, die sich auf Basis eines gewissen Prozentsatzes an realisierbaren Potenzialflächen für Photovoltaikanlagen ergeben, eine definierte Reduktion der gefühlten Temperatur in Grad durch die Beschattung sowie eine Reduktion von Verkehrslärm in Dezibel sein. Es gilt konkrete und realistisch umsetzbare Zielwerte festzulegen.

Governance-Innovationen: Für das Zusammenspiel der unterschiedlichen Akteur:innen (z.B. Investor:innen, öffentliche Hand, Bürger:innen und Expert:innnen), benötigt es eine rasch handlungsfähige Governance. Im CoCy-Konzept wird dies durch einen eigenen Rechtsträger auf Grätzlebene erreicht, der durch eine übergeordnete Dachorganisation insbesondere mit finanziellem und organisatorischem Know-how unterstützt wird. Durch den Rechtsträger (beispielsweise in Form einer GmbH) wird gemeinsame Verantwortung und ein gemeinsames Eigeninteresse für das lokale Grätzl geschaffen. Maßnahmen sind dabei langfristig im Rechtsträger gebunden.

Finanzinnovationen: Im CoCy Konzept werden öffentliche mit privaten finanziellen Mitteln über das Adaptieren von Environmental Impact Bonds verknüpft. Bei diesem Finanzinstrument übernimmt ein Vorinvestor/eine Vorinvestorin oder eine Gruppe an Vorinvestor:innen die Finanzierung der gemeinsam definierten Klimamaßnahmen. Die Rückzahlung erfolgt teilweise durch die öffentliche Hand, teilweise durch Payback-Modelle. Erst wenn die intendierte Wirkung messbar einsetzt, kommt es zu einer Rückzahlung. Die Erreichung der gewünschten Wirkung ist dabei der Schlüssel. Das könnte beispielsweise die Reduktion der gefühlten Temperatur um zehn Grad entlang eines Straßenzuges sein. Die Wirkung – und nicht die bauliche Umsetzung - ist das Ziel, um diesen Effekt zu erreichen, wie z.B. das Pflanzen einer festgelegten Anzahl von Bäumen. Irrelevant ist, ob der Effekt durch Bäume im öffentlichen Raum, durch die Begrünung von privaten Fassaden oder eine Mischung erreicht wird. Hierdurch eröffnen sich mehr bauliche und prozessuale Optionen.

Vom Konzept zur Umsetzung

Ausgangsbasis für die Umsetzung war ein Businessplan von Green4Cities. Dessen grundsätzliche Überlegungen wurden durch Schwabe, Ley und Greiner in ein klassisches Finanzmodell gegossen. Dort können die finanztechnischen Auswirkungen verschiedener Payback-Modelle modelliert werden (z.B. Co₂-Ausgleichszahlungen für Photovoltaikanlagen), während das Finanzmodell weiterhin ein integriertes Ergebnis an Bilanz, Gewinn- & Verlustrechnung und Cashflow-Rechnung liefert. Aufgrund der Skalierbarkeit des Modells kann es als Ausgangsbasis für verschiedene Umsetzungsprojekte/-ebenen dienen. Verschiedene Arten von Payback-Modellen wurden darin grundlegend angelegt und können flexibel aktiviert oder deaktiviert werden. Soweit erforderlich, können künftig auch weitere "neue"

Maßnahmen ergänzt werden, die über die Wiederverwendung bestehender Berechnungsblöcke abgebildet werden können.

Die Herausforderung in der Modellierung liegt darin, Zahlenwerk und Wirkung zu verbinden. Aus der KPI-Matrix wurde dabei eine mögliche Auswahl an Faktoren identifiziert, die mittels der im Finanzmodell vorgesehenen Inputs und künftig durch direkt im Modell zu ergänzende Messwerte, wie z.B. die gefühlte Temperatur im Projektbereich sowie im Kontrollgebiet, abgebildet werden kann. Um die Handlungsfelder Energie, Mobilität und Infrastruktur zu verbinden, enthält das Modell einen Strukturierungsansatz für das konkrete Zusammenspiel der verschiedenen KPIs bis zur Zielerreichung und Auslösung der Auszahlungsbedingungen. Mit drei KPIs – einer je Teilbereich – und unterschiedlichen Ausprägungen der Wirkungserreichung ergeben sich 27 verschiedene "Wirkungskonstellationen".

- Als "Grätzl" werden Teile von Wohnbezirken in Wien bezeichnet. In der Regel umfasst ein Grätzl mehrere Häuserblöcke.
- Quelle: Bastin JF, Clark E, Elliot T, Hart S, van den Hoogen J, et al. (2019), Understanding climate change from a global analysis of city analogues
- ein Klassifizierungssystem für nachhaltiges Wirtschaften
- 4 Quelle: Stadt Wien, Klimafahrplan Unser Weg zur klimagerechten Stadt (03/2022)
- Urbane grüne und blaue Infrastruktur (z.B. Bäume, Parkanlagen, Wasserflächen, Bauwerksbegrünungen etc.) kann als zusammenhängendes, geplantes Netzwerk an urbanen Naturräumen verstanden werden, das unterschiedliche ökologische, ökonomische und soziale Funktionen erfüllt.

Die Konzeptidee wurde im Rahmen des Forschungsprojektes CoCy, gemeinsam mit den Partnern Stadt Wien, HuB Architekten, TU-Wien und Studio LAUT entwickelt. Ergebnis dieser Zusammenarbeit ist auch ein konkretes KPI-Paper, das gewünschte Wirkungen, wie z.B. die Senkung der gefühlten Temperatur, je Teilbereich (Mobilität, Energie und grüne sowie blaue Infrastruktur), deren Messgrößen und Berechnungsmöglichkeiten sowie realistische und erstrebenswerte Ziele definiert. https://smartcities.at/projects/collaboration-city/

Die Autorinnen:



Doris Schnepf ist Mitbegründ

ist Mitbegründerin und Geschäftsführerin von Green4Cities und spezialisiert auf die Entwicklung und Planung von Lösungen zur Gestaltung nachhaltiger und lebenswerter Städte im Klimawandel. Sie initiierte und koordinierte zahlreiche nationale und internationale angewandte Forschungsprojekte im Zusammenhang mit urbaner NBS und nachhaltiger Entwicklung.



Christina Roysky ist Senior Consultant bei Schwabe, Ley & Greiner.