

FELIX A. ZIMMERMANN

**Wie Unternehmen ESG
mit der richtigen Strategie
jetzt als Chance nutzen können!**

HEFT 39 DER SCHRIFTENREIHE DES
KIRSTEN BAUS INSTITUTS FÜR FAMILIENSTRATEGIE

Impressum

Inhalt Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, Stuttgart
Telefon: +49 (0) 711/633 898 0
www.familienstrategie.de

Stuttgart, Dezember 2022

FELIX A. ZIMMERMANN

**Wie Unternehmen ESG
mit der richtigen Strategie
jetzt als Chance nutzen können!**

HEFT 39 DER SCHRIFTENREIHE DES
KIRSTEN BAUS INSTITUTS FÜR FAMILIENSTRATEGIE

Einführung

Kirsten Baus

Dass Ressourcen endlich sind und die unregelte Externalisierung der Folgen wirtschaftlichen Handelns Spuren hinterlässt, ist seit langem bekannt. Bereits in den 80er Jahren des 19. Jahrhunderts hat Wilhelm Raabe in *Pfisters Mühle*, dem frühen Beispiel eines Umwelt-Romans darauf hingewiesen. Umweltbelastungen aber sind lange Zeit als mehr oder weniger unvermeidliche Nebenfolge der Wohlstandshebung eingestuft worden. Umweltkosten zu internalisieren, sie bei der Preisbildung zu berücksichtigen, wäre höchstens Außenseitern eingefallen.

Aber wer zur älteren Generation gehört, weiß noch um die extreme Verschmutzung der deutschen Flüsse bis weit in das 20. Jahrhundert hinein oder die Luftbelastung im Ruhrgebiet. Seitdem hat sich eine Menge getan. Die Sensibilisierung der Öffentlichkeit und die Einsicht in das Notwendige – Stichwort Klima – hat Veränderungen angestoßen, die die Unternehmen binden und unter dem Kürzel ESG zusammengefasst werden. Am Anfang stand die Umwelt und ihre Schonung, mittlerweile gehen die Anforderungen weit darüber hinaus. Lediglich der erste Buchstabe E für Environment meint die Umwelt, S und G stehen für Social und Governance.

Es handelt sich um ein Projekt, das – ausgehend von den entwickelten Volkswirtschaften der nördlichen Hemisphäre – eine Bindung wirtschaftlichen Handelns an Nachhaltigkeitskriterien ökologischer und gesellschaftlicher Standards sowie Prinzipien der Unternehmensführung beabsichtigt. Dass damit erhebliche Konsequenzen für die Unternehmen verbunden sind, liegt auf der Hand.

Dr. Felix Zimmermann, langjähriger CEO der TAKKT AG und seit 2021 selbständiger Unternehmensberater für Familienunternehmen, erklärt, was sich hinter dem Thema ESG im Einzelnen verbirgt, warum es für Unternehmen relevant ist, wie es die Risikolandschaft verändert, aber auch Chancen bietet – was sind die Elemente einer erfolgreichen ESG-Strategie, wie können Eigentümer und Beiräte zum Erfolg beitragen? Dr. Zimmermann danke ich sehr herzlich für seinen Beitrag.

Stuttgart, im November 2022

**Wie Unternehmen ESG mit der richtigen
Strategie jetzt als Chance nutzen können!**

Felix A. Zimmermann

Einleitung

In der momentanen politischen und wirtschaftlichen Lage stehen verständlicherweise andere Themen als ESG (Abkürzung für: Environmental, Social und Governance) im Vordergrund des Unternehmensalltags. Dennoch bleibt der angestrebte und notwendige Umbau der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit in einem Gleichgewicht von ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen (ESG) eine der zentralen Herausforderungen für die Unternehmen in den kommenden Jahren. Viele Unternehmen wissen aber aufgrund der hohen Komplexität des Themas, bestehender Informationsdefizite und nicht vorhandener Kapazitäten und Kompetenzen gar nicht, wie sie die Herausforderung ESG strukturiert angehen sollen. Im vorliegenden Beitrag soll daher zunächst beschrieben werden, was sich hinter dem Thema ESG verbirgt. Darauf aufbauend wird erläutert, welche Chancen und Risiken sich aktuell für die Unternehmen daraus ergeben, und wie sie pragmatisch eine fokussierte ESG-Strategie entwickeln können, um damit aktiv die großen unternehmerischen Chancen des anstehenden Umbaus der Wirtschaft nutzen zu können. Und schließlich wird der Frage nachgegangen, wie Eigentümer und Beiräte zum Erfolg des notwendigen Umbaus ihrer Unternehmen beitragen können.

Was verbirgt sich hinter dem Thema ESG?

INTERNATIONALE ANSTRENGUNGEN: VON RIO DE JANEIRO BIS ZUM ÜBEREINKOMMEN VON PARIS

Das Thema ESG ist nicht neu! Im Grunde wird schon seit Jahrzehnten daran gearbeitet, weltweit den Umbau der Gesellschaft und Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit voranzutreiben, um wesentliche und relevante Interessen in den Bereichen Umwelt,

Soziales und Wirtschaft in ein langfristiges und möglichst stabiles Gleichgewicht zu bringen.

Bei den Anstrengungen zu mehr Nachhaltigkeit stand lange Zeit der Klimaschutz im Vordergrund. So wurde bereits 1992 in Rio de Janeiro durch die Vereinten Nationen eine Klima-Rahmenkonvention verabschiedet, um gefährliche und von den Menschen verursachte Eingriffe in das Klimasystem der Erde zu verhindern. 1997 wurden dann in Kyoto erstmalig konkrete Ziele für die Reduktion der Treibhausgas-Emission in den Industriestaaten vereinbart. Außerdem verpflichteten sich die Teilnehmerstaaten zur Weiterentwicklung erneuerbarer Energien und umweltverträglicher Technologien.

2015 haben dann 195 Länder in Paris vereinbart, dass sie sich zur Begrenzung der menschengemachten Erderwärmung auf deutlich unter 2 Grad im Vergleich zu den vorindustriellen Werten verpflichten. Ferner haben sie beschlossen, die Widerstandsfähigkeit der Gesellschaft und Wirtschaft gegen den Klimawandel zu verbessern, sowie eine Vereinbarkeit der Finanzströme mit den Klimazielen zu erreichen.

DIE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG) DER VEREINTEN NATIONEN

Ebenfalls im Jahr 2015 haben die Vereinten Nationen die sog. Sustainable Development Goals (SDG) verabschiedet. Die 17 Ziele sollen bis zum Jahr 2030 zu einer weltweiten Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökologischer sowie sozialer und ökonomischer Ebene beitragen. Zur Erreichung dieser Ziele sollen insbesondere der Erhalt der Ökosysteme und deren Resilienz gestärkt, das Wirtschaftswachstum gefördert, die Chancengleichheit gesichert, Unterschiede im Lebensstandard weltweit abgebaut und ein nachhaltiges Management von Ressourcen umgesetzt werden. Adressaten der SDG sind

insbesondere die nationalen Regierungen der Länder. Sie nutzen diese Ziele zur Entwicklung ihrer jeweils eigenen Agenda zur Erreichung der Ziele bis zum Jahr 2030.

DER GREEN DEAL DER EUROPÄISCHEN UNION

Die Europäische Union hat mit dem Green Deal im Jahr 2019 ihre Agenda zur Erreichung der Nachhaltigkeits-Ziele vorgelegt. Dabei handelt es sich um eine Wachstumsstrategie, bei der sie sich zum Ziel gesetzt hat, die CO₂-Emissionen bis zum Jahr 2030 im Vergleich zum Jahr 1990 um 50% zu reduzieren. Im Jahr 2020 setzte die Kommission im Rahmen ihrer Initiative „Fit for 55“ das Reduktionsziel bei 55% fest. Bis zum Jahr 2050 sollen dann die Nettoemissionen von Treibhausgasen auf null reduziert werden.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es eines massiven gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels z. B. in den Bereichen Energie, Wohnen, Verkehr, Ernährung und Landwirtschaft in Europa. Zur Förderung dieses Wandels hat die EU-Kommission einen konkreten Aktionsplan festgelegt, mit dem sie drei Ziele verfolgt:

1. Die Kapitalflüsse auf nachhaltige Investitionen umzulenken, um ein nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen.
2. Finanzielle Risiken, die sich aus dem Klimawandel, der Ressourcenknappheit, der Umweltzerstörung und sozialen Problemen ergeben, zu bewältigen.
3. Transparenz und Langfristigkeit in der Finanz- und Wirtschaftstätigkeit zu fördern.

Zur Erreichung dieser Ziele hat die EU-Kommission zehn konkrete Maßnahmen festgelegt: Diese umfassen u.a. die „Stärkung der Vorschriften zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen und zur Rechnungslegung“, die „Förderung einer nachhaltigen Unternehmensführung“, den „Abbau vom kurzfristigen Denken am Kapitalmarkt“, die „Förderung von Investitionen in nachhaltige Projekte“ oder die „Bessere Berücksichtigung der Nachhaltigkeit in Ratings und Marktanalysen“.

Durch diese Maßnahmen, dem Erlass der entsprechenden Richtlinien und deren anschließenden Umsetzung in nationales Recht, werden insbesondere Unternehmen unmittelbar adressiert.

Warum ist ESG für Unternehmen relevant?

UNTERNEHMEN ALS TREIBER FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT

Im Rahmen der notwendigen Transformation zu mehr Nachhaltigkeit wird den Unternehmen eine zentrale Rolle als Transmissionsriemen zugewiesen. Nur mit der Aktivierung ihrer Innovationskraft hinsichtlich neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen können die Veränderungen erreicht werden, die z. B. notwendig sind, um die gesetzten Klimaziele zu erreichen. Dazu bedarf es der Mobilisierung der marktwirtschaftlichen Kräfte innerhalb eines verlässlichen Ordnungsrahmens, um im Wettbewerb als Entdeckungsverfahren die jeweils nachhaltigste Lösung zu finden und zu nutzen. Dazu gehört grundsätzlich auch Technologieoffenheit und das Setzen von ordnungskonformen Anreizen.

Aber auch in den Bereichen Social und Governance kommt den Unternehmen eine besondere Verantwortung hinsichtlich einer

nachhaltigen Unternehmensführung zu. Hier sind z. B. die Herstellung von Chancengleichheit und die Schaffung sicherer Arbeitsbedingungen oder auch ein funktionierendes Risikomanagement und Compliance-System bzw. ein Bekenntnis zur Antikorruption und einer klaren Unternehmensethik als Handlungsfelder zu nennen.

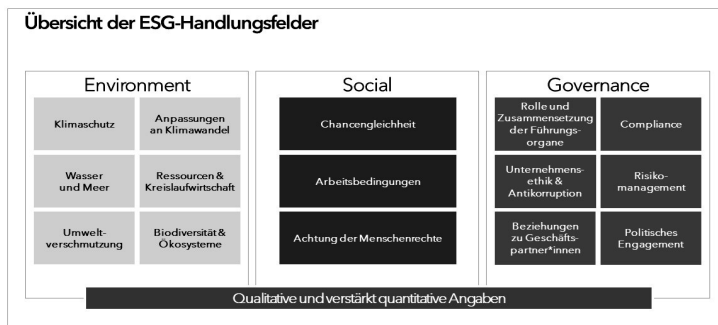


Abb. 1: Handlungsfelder

Da allerdings bisher das Verhalten der Unternehmen und die marktwirtschaftlichen Kräfte nicht zur gewünschten Wirkung geführt haben, hat die EU auf Grundlage ihres Aktionsplanes ein regulatorisches Rahmenwerk entwickelt, welches auf die Unternehmen erhebliche Auswirkungen hat.

REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN SIND KONKRET

Das Umlenken der Kapitalströme in nachhaltige Investitionen wurde zum einen durch die sog. Sustainable Finance Reporting Directive (SFRD) der EU und zum anderen durch den Leitfaden für Kreditgeber durch die EZB im Oktober 2020 angestoßen. Damit wird den Kapitalanlagegesellschaften und Banken eine

zentrale Transmissionsrolle beim Umbau der Wirtschaft zuge-
teilt.

Die SFRD definiert klare Anforderungen an die Kapitalanlagege-
sellschaften, in welcher Form sie Nachhaltigkeitsrisiken in ihre
Anlagestrategien einzubeziehen haben und wie sie darüber
Transparenz gegenüber ihren Kunden herstellen müssen. Das
hat einen spürbaren Einfluss auf die Informationsbedürfnisse
der Investoren und deren Anlageentscheidungen.

Der Leitfaden für Kreditgeber weist hingegen den Geschäftsban-
ken eine zentrale Rolle bei der Erreichung der Klimaziele zu. Bei
der Vergabe von Krediten müssen die Banken Klima- und Um-
weltrisiken berücksichtigen und darüber an die EZB berichten.
Diese Maßnahme beeinflusst die Rahmenbedingungen der
Fremdfinanzierung der Unternehmen erheblich, da sie unmittel-
bar Eingang in das Rating der Unternehmen findet. Die einge-
gangenen Klimarisiken sind Bestandteil des durch die EZB
durchgeführten Stresstests der Banken, wodurch die Banken
unter erheblichen Zugzwang gesetzt werden.

Um die finanziellen Risiken, die sich aus den ESG-Anforderun-
gen ergeben, transparent und steuerbar zu machen, sind die
Unternehmen aufgefordert, diese zu benennen und zu bewer-
ten. Dies erfolgt zum einen in der Wesentlichkeitsanalyse, zum
anderen aber auch im Risikomanagement. In Zukunft müssen
daher wesentliche ESG-Risiken auch in den Prozess der Risiko-
ermittlung, -bewertung und -steuerung Eingang finden.

Mit einer erhöhten Transparenz über die Auswirkungen unter-
nehmerischen Handels auf das Ziel der Nachhaltigkeit will die
EU außerdem den Druck auf die Unternehmen steigern, ihrer
Verantwortung gerecht zu werden. So wird in der Corporate

Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU empfohlen, dass ab 2025 für das Geschäftsjahr 2024 Unternehmen mit mehr als 40 Mio. Euro Umsatz und mehr als 250 Mitarbeitern bzw. mit einer Bilanzsumme von mind. 20 Mio. Euro über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und ihre Auswirkungen im Lagebericht zu berichten haben. Mit dieser Empfehlung, die voraussichtlich noch in diesem Jahr in nationales Recht umgesetzt wird, erweitert sich der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen von derzeit 600 auf dann 15.000 in Deutschland.

Die regulatorischen Maßnahmen sind also hinreichend konkret und entfalten zunehmend ihre Wirkung auf die Unternehmen. Dabei stehen häufig die gestiegenen Anforderungen an und die anzuwendenden Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI: Global Reporting Initiative, ESRS: European Sustainable Reporting Standards) im Mittelpunkt der Diskussion.

Es ist jedoch wichtig zu verstehen, dass das Thema ESG zunächst eine zentrale strategische Herausforderung für die Unternehmen ist, da sich die Risiko- und Chancenlandschaft mit den neuen Regularien massiv verändert hat. Erst in einem zweiten Schritt wird die Berichterstattung relevant, die mehr Nachhaltigkeitsbereiche umfasst als die unternehmensindividuelle ESG-Strategie.

ESG verändert die Risikolandschaft der Unternehmen

FINANZIERUNGSRISIKO

Der Umfang der Kreditzusage und die Kreditkonditionen werden zunehmend an den Grad der Nachhaltigkeit der unternehmerischen Tätigkeit im Sinne von ESG gekoppelt. Dabei steht die

Erreichung der sechs Umweltziele der EU (Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft und Schutz bzw. Wiederherstellung der Biodiversität und Ökosysteme) derzeit im Vordergrund. Eine Einschränkung der Kreditvergabe bzw. eine Verteuerung der Finanzierung von Aktivitäten, die nicht die Erreichung der Umweltziele unterstützen, ist bereits zu beobachten. Während sich für besonders nachhaltig wirtschaftende Unternehmen die Konditionen verbessern dürften und damit ein Wettbewerbsvorteil entsteht, müssen sich weniger nachhaltig handelnde Unternehmen mit möglicherweise empfindlichen Kostensteigerungen oder gar einem limitierten Zugang zu Fremdkapital auseinandersetzen.

OFFENLEGUNGSRISSIKO

Die gestiegenen Anforderungen an die Transparenz über ESG-konformes Handeln führt zu einem erhöhten Bedarf an Informationen. Zum einen haben Kreditinstitute aufgrund ihrer Verpflichtung zur Offenlegung der eingegangenen ESG-Risiken ihren Informationsbedarf gegenüber den Unternehmen erheblich ausgeweitet. Zum anderen sind es die Anforderungen an die Berichterstattung der Unternehmen selbst, die mit einem erheblichen Anstieg der erhobenen Daten und Informationen einhergeht. Mit der geforderten Offenlegung dieser Informationen gehen zwei Risiken einher: Zum einen das Risiko, dass die geforderten Informationen nicht bereitgestellt werden können, da sie nicht erhoben wurden. Zum anderen besteht das Risiko, dass die erhobenen Informationen falsch oder unvollständig sind. In beiden Fällen können erhebliche Nachteile für das Unternehmen entstehen.

HAFTUNGRISIKO

Unternehmen müssen die Risiken und Chancen, die sich aus den ESG-Anforderungen für ihr Geschäft ergeben, kennen und steuern. Bei Nichtbeachtung können erhebliche Streitigkeiten mit nahezu jedem Stakeholder entstehen. Seien es Auseinandersetzungen mit Kunden und Lieferanten im Zusammenhang mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder auch Klagen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzungen. Denkbar sind auch Dispute mit Investoren oder Fremdkapitalgebern hinsichtlich der Offenlegung der ESG-relevanten Informationen. Bei Verletzungen drohen Schadensersatzansprüche, Sanktionsverfahren oder empfindliche Bußgelder.

IMAGERISIKO

Ein unzulänglicher Umgang mit dem Thema ESG kann auch erheblichen Einfluss auf das Unternehmensimage haben. Besonders häufig hat sich in der Vergangenheit nachgewiesenes „Greenwashing“ - also das Werben mit ökologischen Versprechen, ohne dass diese tatsächlich eingehalten werden - als erhebliche Belastung für das Unternehmensimage gezeigt. Aber auch in den Bereichen Mitarbeiter und Governance haben Verfehlungen in der Vergangenheit immer wieder zu Negativberichterstattungen geführt. Die betroffenen Unternehmen haben zum Teil erhebliche Imageschäden hinnehmen müssen, da die Stakeholder und hier insbesondere die Endkunden ein solches Fehlverhalten erfahrungsgemäß - auch über soziale Medien - öffentlichkeitswirksam und hart sanktionieren.

FORTFÜHRUNGRISIKO

Und schließlich ist das Fortführungsrisiko für das Unternehmen zu benennen. Wenn das Geschäftsmodell auf Dauer nicht die Erreichung der vereinbarten Nachhaltigkeitsziele unterstützt,

besteht die Gefahr, dass das Unternehmen im Wettbewerb mit nachhaltiger wirtschaftenden Marktteilnehmern oder Geschäftsmodellen Marktanteile und somit an Bedeutung verliert. Ein Ausscheiden aus dem Markt kann dann in der letzten Konsequenz nicht ausgeschlossen werden.

Neben den beschriebenen Risiken eröffnen sich aber auch große unternehmerische Chancen, die es zu nutzen gilt, um den Umbau der Wirtschaft mitzugestalten und davon zu profitieren.

Warum ist ESG eine Chance für Unternehmen?

MEHR WACHSTUM

Mit der steigenden Bedeutung von ESG entstehen für Unternehmen bedeutende Wachstumsoptionen. Neue Produkte und Geschäftsmodelle, die den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht werden, eröffnen neue Märkte und die große Chance, sich zu differenzieren und dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Dabei ist zu beobachten, dass die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Lösungen und Produkte bei den Unternehmen und auch bei den Endkunden ansteigt. Die Anforderungen an Lieferanten steigen in jedem Falle spürbar und Unternehmen, die sich ESG-konform aufstellen, können bei Ausschreibungen der öffentlichen Hand und großer Unternehmen punkten.

GERINGERE KOSTEN

Eine gezielte Umsetzung der ESG-Anforderungen eröffnet die Chance, Kosten merklich zu senken. Eine Reduktion und Optimierung des Ressourcenverbrauchs (z.B. Rohstoffe, Energie und Verpackungen) durch Effizienzsteigerungen und die Einführung von Kreislaufkonzepten kann nach anfänglichen

Investitionen auf mittlere Sicht den Materialeinsatz spürbar senken. Ferner kann eine umfassende Digitalisierung des Geschäftsmodells zu deutlichen Effizienzgewinnen führen. Ebenfalls können die Finanzierungskosten durch die Befolgung der ESG-Anforderungen spürbar gesenkt werden. Und schließlich erhöht ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitskonzept das Unternehmensimage sowie die Kundenbindung, was sich wiederum positiv auf die Vertriebseffizienz auswirkt.

ERFOLGREICHE TALENTGEWINNUNG

Die Ansprüche der Bewerber an ihren Arbeitgeber hinsichtlich eines sinnvollen Unternehmenszwecks und der gelebten Verantwortung gegenüber der nächsten Generation steigen spürbar an. Wer hier im Wettbewerb zu anderen Unternehmen nicht ein klares und gelebtes Konzept vorweisen kann, wird nicht die Talente gewinnen können, die für die Ausrichtung des Unternehmens an den Anforderungen der Zukunft notwendig sind. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation sowie die Motivation bei innovativen und nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen deutlich höher ist, was wiederum die Fluktuation reduziert und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Das gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte.

UNTERNEHMENSWERTSTEIGERUNG

Eine gute Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne der ESG-Kriterien hat ebenfalls einen positiven Einfluss auf die Entwicklung der wesentlichen Wert- und Wachstumstreiber und damit auf den Unternehmenswert. So hat sich der Wert börsennotierter Gesellschaften, die eine überzeugende ESG-Strategie verfolgen, in den letzten Jahren deutlich besser entwickelt als der Wert derjenigen Gesellschaften, die hier noch Defizite aufweisen. Und in

der jüngsten Krise ist deutlich geworden, dass nachhaltig wirtschaftende Unternehmen in der Regel deutlich widerstandsfähiger sind. Im Falle von Unternehmenstransaktionen ist zu beobachten, dass fehlende ESG-Strategien und Konzepte mittlerweile zu erheblichen Abschlägen bei den Bewertungen führen.

Welches sind die Elemente einer erfolgreichen ESG-Strategie?

WESENTLICHKEITSANALYSE

Um Struktur in das mächtige Thema ESG zu bekommen, ist die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse erforderlich. Dabei werden zunächst unternehmensindividuell die relevanten Nachhaltigkeitshandlungsfelder eingegrenzt. Auf Grundlage von Daten und Fakten bewertet dann in einem ersten Schritt das Führungsteam die entsprechenden Handlungsfelder nach ihrer Wesentlichkeit für den zukünftigen und nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. In einem zweiten Schritt werden die Stakeholder mit einbezogen. Hierzu zählen z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, aber auch relevante Institutionen und Verbände, die aus ihrer Sicht die Wesentlichkeit der relevanten Handlungsfelder bewerten. Im Ergebnis führt dies zu einer strukturierten und unternehmensindividuellen Darstellung der relevanten und wesentlichen Handlungsfelder. Die Wesentlichkeitsanalyse dient somit einer Komplexitätsreduktion und ermöglicht eine klare Fokussierung.

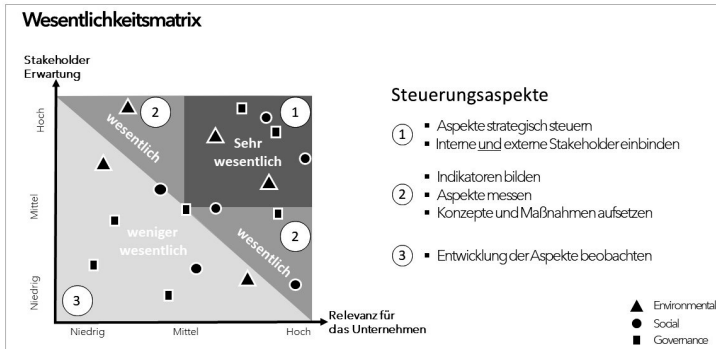


Abb. 2: Wesentlichkeitsmatrix

In der zukünftigen Nachhaltigkeitsberichterstattung wird das sog. Konzept der doppelten Wesentlichkeit bzw. Materialität eine größere Rolle spielen. Dabei werden zwei unterschiedliche Perspektiven eingenommen. Zum einen wird mit einer Outside-In Perspektive bewertet, in welcher Form das Handlungsfeld (z.B. Klimaschutzziele) zu Einwirkungen auf das Unternehmen und dessen Geschäft führen kann. Die Folgen der Einwirkungen werden mit einem finanzwirtschaftlichen Maßstab gemessen. Bei der Inside-Out Perspektive wird analysiert, in welcher Form das Unternehmen und sein Geschäft Auswirkungen auf ein Handlungsfeld (z.B. Umweltverschmutzung) hat. Die Auswirkungen werden im Rahmen einer Wirkungsanalyse bewertet. Ein Nachhaltigkeitsaspekt ist dann als wesentlich einzustufen, wenn er entweder aus der Finanzperspektive oder der Wirkungsperspektive oder aus beiden Perspektiven das Kriterium der Wesentlichkeit erfüllt.

FESTLEGEN DER AMBITION

Auf Grundlage der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse wird der ESG-Strategieprozess weitergeführt. Um diesen in die richtige Richtung zu lenken, sollten sich Eigentümer, Beirat und Management über die Ambition in dem jeweiligen Handlungsfeld einig sein. Um diese Ambition als Zielvorgabe auch formulieren zu können, ist die Hinzuziehung eines Reifegradmodells sinnvoll.

Das folgende Reifegradmodell unterscheidet dabei fünf Ambitionsstufen:

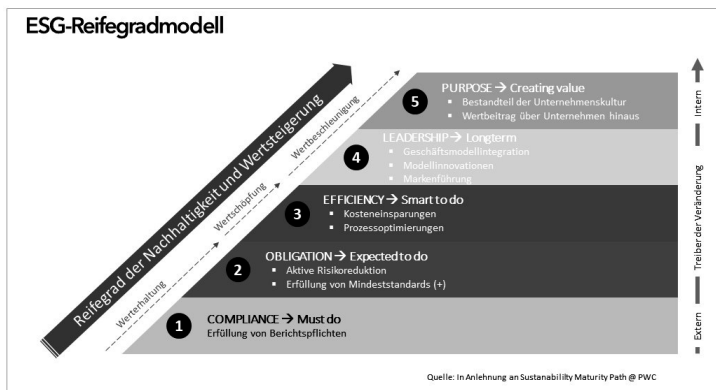


Abb. 3: Reifegradmodell

In den meisten Fällen ist eine schrittweise Vorgehensweise entlang der unterschiedlichen Reifegrade zu empfehlen. Allerdings kann es auch – je nach Situation und Lage der Firma – sinnvoll sein, einen massiven und ganzheitlichen Umbau des Geschäftes anzustreben, um möglichen Schaden von der Firma abzuwenden. Wichtig ist nur, dass Klarheit über die Ambition besteht, da dies maßgeblich die spätere Formulierung der Ziele und Maßnahmen bestimmt.

FESTLEGUNG VON MAßNAHMEN, ZIELEN UND KPI

Die relevanten und wesentlichen ESG-Handlungsfelder für die Weiterentwicklung der gesamten Unternehmensstrategie ergeben sich aus der Wesentlichkeitsanalyse. Bei der Festlegung der strategischen Maßnahmen ist zu empfehlen, sich insbesondere am Anfang auf einige wenige Handlungsfelder (max. 2 pro Feld E, S und G) zu konzentrieren. Pro Handlungsfeld sollten dann 2-3 konkrete und messbare Maßnahmen entwickelt werden. Weniger ist in dem Fall wirklich mehr.

Aus dem Bereich Ökologie sind in der Regel ein bis zwei der sechs EU-Umweltziele (Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, Schutz von Wasser und Meeresressourcen, Ausbau der Kreislaufwirtschaft, Reduktion der Umweltverschmutzung und Erhaltung der biologischen Vielfalt bzw. der Ökosysteme) von besonderer Bedeutung für die Strategieentwicklung. Je nach Geschäftsmodell und Wesentlichkeit sind hier konkrete Ziele und Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens zu erarbeiten, die den größten Impact auf die Erreichung dieser Ziele haben. Das können z.B. Produkt- und Prozessinnovationen zur Reduktion des CO₂ Ausstoßes, aber auch komplett neue Geschäftsmodelle sein, die z.B. die Kreislaufwirtschaft fördern.

Darüber hinaus müssen die wesentlichen Aspekte aus den Bereichen Social und Governance in die Unternehmensstrategie integriert werden. Je nach Geschäftsmodell und bereits erreichtem ESG-Reifegrad könnten das im Bereich Social z. B. Ziele hinsichtlich der Chancengleichheit oder auch der Förderung der Aus- und Weiterbildung sein. Im Bereich Governance könnten es z.B. zwei Schwerpunkte aus den Bereichen effektive Compliance, angemessenes Risikomanagement, hohe Transparenz

über Rolle und Zusammensetzung der Führungsgremien oder auch ein klares Bekenntnis zu einem hohen Grad an Unternehmensethik und Antikorruption sein.

Um die Ziele und den entsprechenden Fortschritt bei der Umsetzung messbar zu machen, empfiehlt es sich sehr, pro Maßnahme mindestens eine Kennzahl zu definieren. Hier kann und sollte auf das Zahlenwerk des GRI oder auch des ESRS zurückgegriffen werden. Damit wird vermieden, dass die Steuerung der Maßnahmen mit anderen Kennzahlen erfolgt als denen, die später für die Berichterstattung genutzt werden.

Zur Umsetzung der Maßnahmen und zu Erreichung der Ziele ist es notwendig, dass entsprechende Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte definiert werden. Dies kann z. B. mit der OKR-Methode (Objectives and Key Results) erfolgen. Außerdem müssen entsprechende Budgets zur Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung stehen. Um Transparenz über den Fortschritt bei der Umsetzung zu erhalten, ist eine regelmäßige Befassung mit dem Thema auf Grundlage der Zielerreichung erforderlich.

Auch wenn die genannten Themen in vielen Fällen bereits in den Unternehmen adressiert werden, so ist doch zu beobachten, dass es sich häufig um Insellösungen handelt. Nur wenn alle wesentlichen Handlungsfelder aus den ESG-Bereichen mit der entsprechenden Ambition in der gesamten Unternehmensstrategie integriert sind, kann von einer ESG-konformen Strategie gesprochen werden. Hier steigen die Ansprüche der Stakeholder ständig an.

EINBINDUNG IN DAS RISIKOMANAGEMENT

Zu einer guten ESG-Strategie gehört auch, dass die Risiken, die sich aus der Wesentlichkeitsanalyse ergeben haben, in das

Risikomanagement integriert werden. Dies ist insbesondere dann notwendig, wenn sich aus den relevanten Handlungsfeldern Risiken für das Unternehmen ergeben, die sich bei Eintritt auf den Fortbestand des Unternehmens negativ auswirken können. Zu nennen sind die bereits oben erwähnten Umsatz- und Ergebnisrisiken sowie Finanzierungs-, Haftungs- und Imagerisiken. Die entsprechenden Risiken müssen eindeutig definiert und mögliche Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Verminderung des Risikos dokumentiert werden. Außerdem muss dem jeweiligen Risiko und dessen Steuerung eine verantwortliche Person aus der Unternehmensleitung zugeordnet werden.

Wie können Eigentümer und Beiräte zum ESG-Erfolg beitragen?

EINFORDERN EINER KLAREN UND SUBSTANZIELLEN ESG-STRATEGIE

Wenn nicht schon geschehen, dann sollten spätestens jetzt die Eigentümer oder der Beirat eines Unternehmens eine klare ESG-Strategie von der Geschäftsführung einfordern. Aufgrund der beschriebenen Tragweite liegt es in der Verantwortung eines Eigentümers bzw. des Beirats, sich mit den Konsequenzen des anstehenden und massiven Umbaus der Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen und Transparenz über die damit einhergehenden Chancen und Risiken für das eigene Unternehmen herzustellen. Nur dann kann eine erfolgreiche Strategie entwickelt und die entsprechenden unternehmerischen Chancen genutzt bzw. mögliche Risiken reduziert werden. Es ist wichtig, dass Klarheit über die Handlungsfelder und die Ambition bei der Entwicklung einer ESG-konformen Strategie herrscht. Das Umstellen von Kantinenessen, das Aussetzen eines Bienenschwarms oder der vereinzelte Umstieg auf E-Autos

sind sicherlich gute erste Schritte. Allerdings verstellen sie in vielen Fällen den Blick auf die wesentlichen und notwendigen strategischen Veränderungen in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens, welche in der Regel eine wesentlichere größere Auswirkung haben.

GLAUBHAFTER UNTERSTÜTZUNG BEI DER UMSETZUNG

Bei der Umsetzung der verabschiedeten Strategie ist es wichtig, dass die Bereitschaft der Eigentümer und Aufsichtsgremien zu Veränderungen und Investitionen im gesamten Unternehmen sichtbar wird. Führungskräfte, Mitarbeiter und unternehmens-externe Stakeholder haben ein sehr gutes Gespür dafür, ob die vereinbarten Veränderungen ernst gemeint sind. Die zur erfolgreichen Umsetzung der ESG-Strategie notwendige Begeisterung und Motivation im Unternehmen kann nur erreicht werden, wenn die Spitze des Unternehmens überzeugend und glaubhaft an dem Thema arbeitet und regelmäßig über den Fortschritt kommuniziert. Ein ständiges Wechseln der Prioritäten oder auch nur der Verdacht des „Greenwashing“ werden der Bedeutung des Themas nicht gerecht und verhindern eine konsequente Weiterentwicklung des Unternehmens.

REGELMÄßIGE DISKUSSION ÜBER FORTSCHRITT UND WEITERENTWICKLUNG

Um das Thema auf der Agenda zu halten, sollten Eigentümer bzw. Beiräte festlegen, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt sie über den Fortschritt bei den ESG-Aktivitäten informiert werden möchten. In jedem Falle sollte die Berichterstattung über die einfache Vorlage eines bereits fertiggestellten Nachhaltigkeitsberichtes spürbar hinausgehen. Bei der Verfolgung der vereinbarten ESG-Ziele und Kennzahlen bietet sich ein regelmäßiger Bericht in den Sitzungen an. Da bei vielen Kennzahlen eine monatliche oder vierteljährliche Erhebung aus

Aufwands- und Erkenntnisgründen keinen Sinn macht, empfiehlt sich mindestens ein halbjährlicher Fortschrittsbericht. Hierbei sollten die Ziele, der aktuelle Stand und Gründe für eine Abweichung diskutiert werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass die vorgelegten Daten auch entsprechend aktuell sind. Nur so ist eine qualifizierte Diskussion der Fortschritte möglich.

SICHERSTELLUNG VON KOMPETENZ UND MANDAT

Die beschriebene Bedeutung von ESG für die Unternehmen macht deutlich, dass es in den Gremien der Unternehmensführung einer klaren Verantwortung und auch entsprechender Kompetenz bedarf, um das Thema qualifiziert diskutieren und umsetzen zu können.

In diesem Zusammenhang muss der Eigentümer oder der Beirat zunächst festlegen, wer in der Unternehmensleitung für das Thema ESG in seiner Gesamtheit verantwortlich ist. Aufgrund der zentralen Bedeutung für die Unternehmensstrategie, den HR- und den Governance-Bereich sollte hier die oder der Vorsitzende der Unternehmensleitung die Verantwortung übernehmen und das klare Mandat des Aufsichtsgremiums für die Entwicklung der Strategie und die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen bekommen. Sehr zu empfehlen ist ebenfalls eine Prüfung der vorhandenen ESG-Kompetenzen in der Unternehmensführung und - wenn nötig – einen entsprechenden Auf- und Ausbau vorzunehmen.

Innerhalb des Aufsichtsgremiums sollte ebenfalls für eine ausreichende Kompetenz zum Thema ESG gesorgt werden, um auf der einen Seite die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse, die Wahl der Handlungsfelder und den Ambitionslevel der strategischen Ziele beurteilen zu können und auf der anderen Seite die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen kompetent beurteilen

zu können. Das kann entweder durch die Berufung qualifizierter Beiräte oder auch durch die Hinzuziehung externer Expertise erfolgen. Im Rahmen einer regelmäßigen Effizienzprüfung des Aufsichtsgremiums sollte das Thema ESG ebenfalls berücksichtigt werden.

ESG-ZIELE IN DIE MANAGEMENT-VERGÜTUNG INTEGRIEREN

Um der Erreichung der vereinbarten ESG-Ziele auch eine entsprechende Priorität beim Management zu geben, empfiehlt es sich, diese in das Bonussystem zu integrieren. Bewährt hat sich, dass die Zielvereinbarung auf Grundlage der festgelegten Maßnahmen und der entsprechend messbaren Kennzahlen erfolgt. Je nach Struktur des Bonussystems, des Geschäftsmodells und des Ambitionslevels, sollte sich die Vereinbarung auf die Erreichung der wesentlichsten Kennzahlen aus den drei ESG-Bereichen und auf Jahresziele beschränken.

Zusammenfassung

Der politische und regulatorische Rahmen zum Thema ESG ist gesetzt und für die Unternehmen hinreichend konkret. Der von der EU entwickelte Aktionsplan entfaltet seine Wirkungen. Jetzt ist die Zeit für die Unternehmen gekommen, sich dem Thema ESG aktiv zu widmen und mit der Entwicklung und Umsetzung einer fokussierten ESG-Agenda die unternehmerischen Chancen zu nutzen, die sich durch den angestrebten Umbau der Wirtschaft eröffnen. Das Thema Berichterstattung ist in dem Zusammenhang zunächst sekundär.

Dabei sollten sich die Unternehmen auf die wesentlichen und wirklich relevanten Themen entlang ihrer Wertschöpfungskette konzentrieren. Mit welcher Ambition die notwendige

Weiterentwicklung der Unternehmen angegangen wird, hängt von der jeweiligen wirtschaftlichen Lage, dem Geschäftsmodell, dem Wettbewerbsumfeld, aber auch der Bereitschaft des Managements, der Eigentümer und Beiräte ab, dieses Thema aktiv anzugehen. Am Ende sind hier insbesondere die Eigentümer aufgefordert, ihrer Verantwortung gerecht zu werden, indem sie eine klare ESG-Agenda einfordern und deren Umsetzung aktiv nachverfolgen.

Nichts zu tun ist bei der Dynamik und Bedeutung des Themas ESG für die Wirtschaft und für die Unternehmen keine Option!

Zum Autor

Dr. rer. pol. Felix Zimmermann, Jahrgang 1966 war über 20 Jahre in börsennotierten Gesellschaften zunächst als CFO und dann als CEO tätig. Diese Gesellschaften waren jeweils mehrheitlich im Besitz eines Familienunternehmens. Zuletzt war er von 2009 bis 2021 CEO der TAKKT AG in Stuttgart, einem internationalen B2B E-Commerce Händler.

Seit 2021 ist er selbstständiger Unternehmensberater für Familienunternehmen. Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt auf Strategie- und Führungsfragen rund um das Thema ESG. Außerdem ist er Lehrbeauftragter zum Bereich „Unternehmensführung“ am Lehrstuhl für Organisation und Personal an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg. Schließlich ist er Mitglied in verschiedenen Beirats- und Stiftungsgremien.

Felix Zimmermann hat an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg Volkswirtschaftslehre (Dipl.-Volkswirt) und Wissenschaftliche Politik (M.A.) studiert und wurde dort auch promoviert.

In der Schriftenreihe des Instituts sind außerdem erschienen:

- Heft 1: KIRSTEN BAUS
Plane das Schwierige, so lange es noch einfach ist
- Heft 2: KIRSTEN BAUS
Einheit in Vielfalt
- Heft 3: VERONIKA LINDNER-DERICHWEILER, ULRICH WACKER
Unternehmerfamilie und Stiftung
- Heft 4: WOLF HARTMUT ADLER
Modernes Vermögensmanagement – Das Family Office
- Heft 5: KIRSTEN BAUS, SUSANNE LÖFFLER
Philanthropisches Engagement
- Heft 6: KIRSTEN BAUS, RAINER KÖGEL
Vertrauen statt Mißtrauen
- Heft 7: GERT SIEGER
Profitables Wachstum in Familienunternehmen
- Heft 8: BERNHARD BUEB
Reichtum ist ein Geschenk und ein Auftrag
- Heft 9: AMELIE FRITSCH, CHRISTINE GROTZ
Fremdmanagement in Familienunternehmen
- Heft 10: KIRSTEN BAUS
Zwischen Solidarität und Wettbewerb
- Heft 11: HERMUT KORMANN
Gibt es so etwas wie typisch mittelständische Strategien?

- Heft 12: ANDREAS WIEDEMANN
Der Beirat im Familienunternehmen – Eine Fallstudie
- Heft 13: KIRSTEN BAUS
Auch eine Frage der Einstellung
- Heft 14: BERTHOLD LEIBINGER, FRANK BARKOW, REGINE LEIBINGER
Architektur und Identität
- Heft 15: CHRISTINE GROTZ, KIRSTEN BAUS
Willkommen in der Familie!
- Heft 16: KIRSTEN BAUS, RAINER LORZ
Patchwork in Unternehmerfamilien
- Heft 17: BETTINA DASER
Vom Loslassen und Zupacken
- Heft 18: KIRSTEN BAUS, AMELIE FRITSCH
Fairness in Unternehmerfamilien
- Heft 19: WINAND VON PETERSDORFF-CAMPEN
Wo sind die guten Geschichten?
- Heft 20: ANN-KRISTIN ACHLEITNER, WOLFGANG SPIESS-KNAFL,
ERWIN STAHL, CLAUDIA HEISTER, DOROTHEE VOGT,
FELIX OLDENBURG
Philanthropie einmal anders
- Heft 21: CHRISTINE GROTZ
„Natürlich sind wir noch ein Familienunternehmen!“
- Heft 22: FRIEDRICH VON METZLER
Bewahren erfordert den Mut zum Verändern

- Heft 23: BRUN-HAGEN HENNERKES
Das deutsche Familienunternehmen
- Heft 24: SEBASTIAN VON THUNEN
Vermögenskontinuität in Adelsfamilien
- Heft 25: THOMAS ZELLWEGER, NADINE KAMMERLANDER
Generationenübergreifende Wertgenerierung
in Familienunternehmen
- Heft 26: BERTHOLD LEIBINGER
Der Reichtum, die Unternehmer und ihre Stiftungen
- Heft 27: ANDREAS SÖFFING, JAN BRON
Steuerzentriertes Vermögensmanagement im
Familienkreis
- Heft 28: REINHARD PRÜGL, URSULA KONERS
Innovationen in Familienunternehmen
- Heft 29: SONJA KISSLING
Zur Konkurrenz von Gleichheit und Verdienst im
Familienunternehmen
- Heft 30: PETER BAUS, ANDREAS WIEDEMANN
Die Rolle des Gesellschafters
- Heft 31: SIMONE GROB, ANDREA SEEMANN
KUNST – Das Museum Ritter und die Sammlung
Marli Hoppe-Ritter
- Heft 32: WOLF HARTMUT ADLER, THOMAS BECKER
Das Family Office

- Heft 33: ANNA DOLLINGER
Unternehmensführung 4.0
- Heft 34: PETER MAXIMILIAN BAUS
Werdet ein Team!
- Heft 35: ANDREAS RICHTER, KATHARINA GOLLAN
Die Familienstiftung als Option für die Gestaltung
der Nachfolge
- Heft 36: CARL-FRIEDRICH SCHLEUBNER, SIMONE BAGEL-TRAH,
FELICITAS VON PETER
Wir für morgen – Klimaschutz für die nächste
Generation
- Heft 37: ANDREAS WIEDEMANN, FLORIAN REINHART
Die internationale Unternehmerfamilie –
Wesentliche Aspekte bei der Planung internationaler
Mobilität
- Heft 38: MARTIN FEICK, ROBERT OPRIS, STEPHAN SCHERER
Güterstand und Eheverträge

Im Springer Gabler Verlag ist erschienen:

Kirsten Baus
Die Familienstrategie
Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern
6. Auflage, Wiesbaden 2022

Kontaktadressen:

Kirsten Baus Institut für Familienstrategie

Hasenbergsteige 31

D-70197 Stuttgart

Telefon: +49 (0) 711/633 898 0

Telefax: +49 (0) 711/633 898 18

E-Mail: mail@familienstrategie.de

Internet: www.familienstrategie.de

VOIKOS

Trusted Family Business Partner

Dr. Felix A. Zimmermann

Helfferrichstraße 1

D-70192 Stuttgart

Telefon: +49 (0) 711/259 746 71

E-Mail: Info@voikos.de

Internet: www.voikos.de

