

ERFOLGSMUSTER FÜR DIE EINBINDUNG VON ESG

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN NACHHALTIGKEIT ERFOLGREICH IN IHRE UNTERNEHMENSSTRATEGIE INTEGRIEREN

VON DR. FELIX A. ZIMMERMANN

ABSTRACT

Nachhaltigkeit hat die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns in den letzten Jahren spürbar beeinflusst. Diese Veränderungen haben direkten Einfluss auf die Risiko-Chancen-Landschaft der Unternehmen. In der Praxis ist zu beobachten, dass insbesondere Familienunternehmen die sich aus den Veränderungen ergebenden Chancen bereits erfolgreich nutzen. Dieser Beitrag beschreibt, welche Erfolgsmuster bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in der Praxis bei Familienunternehmen zu beobachten sind.¹

I. Veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns

1. Unveränderter Handlungsbedarf zur Transformation

Auf der UN-Klimakonferenz in Dubai (COP28 vom 30. November bis zum 12. Dezember 2023) wird es wieder deutlich werden, dass die Weltgemeinschaft ihre selbstgesetzten Ziele im Hinblick auf die Sustainable Development Goals (SDGs) der UN zum Teil deutlich verfehlen wird. Das gilt in weiten Teilen auch für Deutschland! Diese Entwicklung unterstreicht einen unveränderten Handlungsbedarf zur Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft zu mehr Nachhaltigkeit. Auch die massiv angestiegenen Regulierungsvorschriften rund um das Thema Nachhaltigkeit beeinträchtigen die Unternehmen spürbar.

2. Der regulatorische Rahmen ist gesetzt

Basierend auf dem Pariser Vertrag und den durch die UN verabschiedeten SDGs hat die EU-Kommission 2019 den „Green Deal“ beschlossen. Dieses Wachstumsprogramm zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit ist der Startpunkt für eine Vielzahl von europaweit gültigen und neuen Regulierungen geworden. Im Ergebnis ist der regulatorische Rahmen für die angestrebte Transformation mittlerweile weitgehend gesetzt. Daran werden auch zukünftige Bundesregierungen nicht viel ändern können, zumal die Quelle dieser Regulierungen in Form von Verordnungen, Richtlinien und delegierten Rechtsakten auf europäischer Ebene liegt. Fest steht auch, dass die mit den Regulierungen einhergehenden Kosten der „Bürokratisierungen“ zu einem erheblichen Wohlstandsverlust führen, wenn die Wirtschaft nicht zusätzliches und profitables Wachstum erzielt. Um dieses

Wachstum auch tatsächlich erreichen zu können, müssen die Unternehmen an anderer Stelle entlastet und Freiräume zur Mobilisierung marktwirtschaftlicher Kräfte sowie Technologieoffenheit hergestellt werden. Nur so kann Wettbewerb entstehen, der zur Entdeckung bisher unbekannter (z.B. technischer) Lösungsmöglichkeiten und Innovationen führt. Diese können nicht nur einen beträchtlichen Beitrag zur Lösung der bestehenden (Nachhaltigkeits-)Probleme, sondern auch zur Gene- ➤

INHALT

- I. Veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns
 1. Unveränderter Handlungsbedarf zur Transformation
 2. Der regulatorische Rahmen ist gesetzt
 3. Veränderte Risiko-Chancen-Landschaft
- II. Wie Familienunternehmen eine erfolgreiche ESG-Agenda entwickeln und umsetzen
 1. Elemente einer ESG-Agenda
 - a) ESG-Strategie
 - b) ESG-Berichtswesen
 2. Entwicklung einer unternehmensindividuellen ESG-Strategie
 - a) Wesentlichkeitsanalyse
 - b) Ambition
- III. Beobachtbare Erfolgsmuster bei der Umsetzung
 1. Eigentümer initiieren und treiben Nachhaltigkeit
 2. Nachhaltigkeit ist Chefsache
 3. Klare und integrierte Nachhaltigkeitsstrategie
 4. Innovationen mit nachhaltiger Substanz
 5. Kompetenz und Mandat der Mitarbeiter
 6. Netzwerken
 7. Umbau braucht Zeit und Investitionen
 8. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil
- IV. Fazit

¹ Grundlage dieser Ausführungen ist Zimmermann, F. A. (2023): ESG – Made in Germany. Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie für deutsche Familienunternehmen. Freiburg: Herder.

rierung des notwendigen Wachstums leisten. Das vom Bundeskabinett verabschiedete Wachstumsbeschleunigungsgesetz geht zwar in die richtige Richtung, muss aber im Verhältnis zum Regulierungsaufbau als nicht ausreichend bezeichnet werden.

3. Veränderte Risiko-Chancen-Landschaft

Die skizzierten Veränderungen der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns haben erheblichen Einfluss auf die Risiko-Chancen-Landschaft der Unternehmen. Zu den neu entstandenen Risiken zählen zum einen das Haftungsrisiko bei Nichteinhaltung der neuen Regeln sowie das Offenlegungsrisiko, wenn die geforderten Berichtsinhalte im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht vorgelegt werden können. Aber auch die Risiken, die sich aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ergeben, sowie das Finanzierungs- und im Extremfall auch das Fortführungsrisiko des Unternehmens aufgrund der steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen sind beachtlich.

Den Risiken stehen erhebliche Chancen gegenüber. Sie ergeben sich zum einen aus Möglichkeiten zur Umsatzsteigerung durch Innovationen mit nachhaltiger Substanz sowie aus dem Nachweis nachhaltigen Wirtschaftens, welcher von immer mehr Kunden eingefordert wird. Zusätzlich entstehen substantielle Kosteneinsparpotenziale durch einen reduzierten Ressourcenverbrauch bzw. Effizienzsteigerungen. Umsatzwachstum und Effizienzsteigerung tragen auch wesentlich zur Werterhöhung des Unternehmens bei. Schließlich können sich die Finanzierungskosten spürbar verbessern und die Arbeitgeberattraktivität erheblich gesteigert werden, wenn das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich angegangen wird.

Bei einer genaueren Analyse der aktuellen Transformationssituation ist zu beobachten, dass insbesondere Familienunternehmen die entstandenen Chancen proaktiv nutzen und damit spürbare Wettbewerbsvorteile aufbauen.

II. Wie Familienunternehmen eine erfolgreiche ESG-Agenda entwickeln und umsetzen

1. Elemente einer ESG-Agenda

a) ESG-Strategie

Auch wenn ESG oft auf die Berichterstattungspflichten der neuen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) reduziert wird, so ist es im Kern ein zentrales Strategiethema. Inhaltlich konzentriert sich die ESG-Strategieentwicklung zunächst auf die für das jeweilige Unternehmen wesentlichen Handlungsfelder aus den Bereichen Environmental, Social und Governance (ESG) entlang der eigenen Wertschöpfungskette. Darüber hinaus geht es um die strategische Positionierung des gesamten Geschäftsmodells vor dem Hintergrund der steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen im Zuge der Transformation der Gesamtwirtschaft.

Die ESG-Strategie sollte aufgrund ihrer zentralen Bedeutung für das Unternehmen integraler Bestandteil der Gesamtstrategie sein. Idealerweise wird sie bereits im Purpose, also dem langfristigen Unternehmenszweck, integriert und anschließend auch in der Vision und der Mission fest verankert. In jedem Fall muss transparent werden, wie und mit welcher Ambition das Thema

Nachhaltigkeit zu einer langfristig auf profitables Wachstum ausgerichteten Gesamtstrategie beitragen soll. Die Ziele und Maßnahmen der ESG-Strategie können wie in der klassischen Unternehmensstrategie mit einem kurz-, mittel- und langfristigen Zeithorizont festgelegt werden. Und auch die Steuerung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgt mit klar definierten KPIs. Häufig entsteht nach der Erarbeitung einer konsistenten und substantiellen ESG-Strategie ein Transformationsbedarf, da die Themen rund um ESG die gesamte Wertschöpfungskette und auch das Geschäftsmodell beeinflussen.

Dieser Transformationsbedarf betrifft nicht nur organisatorische Themen, sondern häufig auch die Unternehmenskultur. Die ESG-Strategie ist also kein „weiches“ Thema mehr, sondern hat in Bezug auf Struktur, Wertbeitrag, Impact, Messbarkeit und Steuerung längst mit traditionellen Elementen einer Unternehmensstrategie aufgeschlossen.

b) ESG-Berichtswesen

Ein weiterer Teil der ESG-Agenda ist die Berichterstattung, die sowohl intern als auch extern erfolgen muss. Bei der externen Berichterstattung hat die Europäische Kommission mit der CSRD, der EU-Taxonomie und den Berichterstattungsstandards ESRS den Rahmen gesetzt. Danach müssen Unternehmen in ihrem Lagebericht ein den Tatsachen entsprechendes und vollständiges Bild über die Chancen und Risiken rund um das Thema Nachhaltigkeit entlang der als wesentlich eingestufteten Handlungsfelder geben. Damit wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung fester Bestandteil des Jahresabschlusses und bekommt die gleiche Bedeutung wie die finanzielle Berichterstattung.

Neben der externen gewinnt die interne Berichterstattung zunehmend an Relevanz. Hier empfiehlt es sich, bei der Festlegung der Kennzahlen zur Steuerung der Strategieumsetzung die ESRS anzuwenden. Darüber hinaus muss ein Berichtswesen aufgebaut werden, welches die Erhebung der relevanten Kennzahlen zeitnah und vollständig ermöglicht. Dies kann z.B. CO₂-Emissionen, Energieverbräuche, Abwärmemengen, Abfallmengen oder auch die Anzahl von Arbeitsunfällen oder die Abdeckungsquoten für das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz sowie das Compliance-Management betreffen. In jedem Fall sollte das interne Berichtswesen über diese Nachhaltigkeitskennzahlen den gleichen Stellenwert erhalten wie das gewohnte und bekannte Finanzberichtswesen.

Mittlerweile gibt es integrierte Softwarelösungen am Markt, die bei der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse, der Steuerung der Strategieumsetzung und der Erstellung des berichtspflichtigen Inhalts unterstützen. Die Prüfung eines möglichen Einsatzes solcher digitaler Lösungen ist sehr zu empfehlen.

2. Entwicklung einer unternehmensindividuellen ESG-Strategie

a) Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse ist ein strategisches Werkzeug, um die Chancen und Risiken, die sich für ein Unternehmen aus den ESG-Handlungsfeldern ergeben, sichtbar zu machen und

zu priorisieren. Ursprünglich wurde sie dafür genutzt, die wesentlichen Themen für die Berichterstattung zu ermitteln. Mittlerweile wird dieses Instrument aber auch dazu eingesetzt, die Grundlage für die Entwicklung einer ESG-Strategie zu schaffen. Die Europäische Kommission hat für die Erstellung der Wesentlichkeitsanalyse Regeln vorgegeben. Entsprechend den ESRS gibt sie verbindlich vor, dass die betroffenen Unternehmen eine sogenannte doppelte Wesentlichkeitsanalyse („double materiality“) durchführen müssen, um die wesentlichen Handlungsfelder zu erkennen und zu priorisieren. In einem ersten Schritt werden durch eine Erhebung alle ESG-relevanten Themen und Handlungsfelder zusammengetragen, die sich etwa aus den ESRS und der Gesetzgebung, Verordnungen, technologischen Trends, gesellschaftlichen Veränderungen und auch erwarteten Marktveränderungen für das relevante Unternehmen ergeben. In einem zweiten Schritt werden diese dann der doppelten Wesentlichkeitsanalyse unterzogen. Und schließlich müssen die Stakeholder als dritte „Dimension“ in die Wesentlichkeitsanalyse einfließen. Damit sollen die Erwartungen und Bedürfnisse der zentralen Interessengruppen in die Identifizierung und Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen einbezogen werden.

b) *Ambition*

Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse bilden die Grundlage für die ESG-Strategie. Diese umfasst grundsätzlich alle ESG-relevanten Maßnahmen entlang der eigenen Wertschöpfungskette sowie diejenigen, die zur strategischen Weiterentwicklung und ggf. Transformation des eigenen Geschäftsmodells notwendig sind. Die eingeschlagenen Strategien können in werterhaltende und wertsteigernde eingeteilt werden. Bei der werterhaltenden Strategie werden lediglich die gesetzlichen Mindestvoraussetzungen erfüllt, während bei der wertsteigernden Strategie Chancen, die sich aus den ESG-Anforderungen ergeben, sowohl in der Wertschöpfungskette als auch im Geschäftsmodell konsequent genutzt werden. Die Qualität dieser Strategieentwicklung hängt zum einen vom Input der Wesentlichkeitsanalyse ab. Zum anderen ist auch von entscheidender Bedeutung, mit welcher Ambition das Management und die Eigentümer des Unternehmens die jeweiligen Themen angehen wollen. Deshalb sollten sich Eigentümer, Beirat und Management über die Ambition in dem jeweiligen Handlungsfeld einig sein, bevor sie die Strategie festlegen.

Um diese Ambition als Zielvorgabe auch formulieren zu können, ist die Hinzuziehung eines Reifegradmodells sinnvoll. Je größer die Ambition ist, desto höher ist der Transformationsbedarf im entsprechenden Handlungsfeld. Damit korrespondiert auf der einen Seite ein höheres unternehmerisches Risiko, auf der anderen Seite aber auch die Chance auf eine größere Wertsteigerung. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass mit Erhöhung des Ambitionslevels auch die Anforderung an das Engagement der Eigentümer, des Managements und der Aufsichtsgremien hinsichtlich der damit einhergehenden Transformation ansteigt.

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 Geschäfts anzustreben, um möglichen Schaden von der Firma abzuwenden. Wichtig ist nur, dass Klarheit über die Ambition und die Risikobereitschaft besteht, da dies maßgeblich die spätere Formulierung der Ziele und Maßnahmen sowie den notwendigen Investitionsbedarf bestimmt.

Im Rahmen einer Analyse von zehn erfolgreichen Familienunternehmen zeigten sich bestimmte Erfolgsmuster bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer ESG-Agenden.

III. Beobachtbare Erfolgsmuster bei der Umsetzung

1. Eigentümer initiieren und treiben Nachhaltigkeit

Es ist nicht überraschend, dass bei Familienunternehmen die Gründer und Gesellschafter einen großen Einfluss auf die Strategieentwicklung haben. Insbesondere hinsichtlich der Nachhaltigkeit sind die Familiengesellschafter oft sehr engagiert und treiben das Thema.

Häufig ist entweder bereits die ursprüngliche Gründungsidee oder die erfolgte Weiterentwicklung des eigenen Produkts oder Geschäftsmodells eng mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden. An den entscheidenden Wegmarken sind in der Regel einzelne Gesellschafter die unternehmerischen Initiatoren und auch Treiber der Entwicklung. Ihre Erfindungen und Entscheidungen sind maßgeblich für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Unternehmens. Da diese Entscheidungen meist eng mit einer Person verbunden sind, unterstreicht das die Glaubwürdigkeit und Authentizität. Hier ist es von Vorteil, dass die Eigentümer eines Familienunternehmens nah am Geschäft sind, die Gestaltungsmöglichkeit zu maßgeblichen Veränderungen haben und als Personen mit dem Unternehmen verbunden und sichtbar sind.

Ein weiterer Grund für die hohe Eigeninitiative der Eigentümer von Familienunternehmen liegt darin, dass das Thema Nachhaltigkeit stark mit der gelebten unternehmerischen Verantwortung, der Langfristorientierung und dem gelebten sozialen Engagement von Familienunternehmen verbunden ist. Insofern passt das Thema auf natürliche Art und Weise zur DNA von Familienunternehmen. Da jetzt mit ESG ein Rahmen besteht, ist die Forderung leichter zu adressieren bzw. gezielt zu kommunizieren und sie steht nicht mehr unter dem „Verdacht“ eines vorübergehenden Einzelthemas, welches nicht zu den langfristigen strategischen Prioritäten des Unternehmens gehört. Es ist zu beobachten, dass die aktuelle Diskussion über die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit und ein Generationswechsel in den Gesellschafterkreisen der Unternehmen diesen Prozess bei Familienunternehmen stark beschleunigen.

2. Nachhaltigkeit ist Chefsache

Aufgrund der erkannten strategischen Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit ist die Verantwortung dafür in der Regel direkt in der Geschäftsführung und dort meist beim Vorsitz angesie-



delt. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass nur so die teilweise massiven Transformationen und Veränderungen in den Unternehmen auch entsprechend umgesetzt werden können: Denn dazu bedarf es der Initiative und Unterstützung der obersten Führungsebene, da viele bisherige Paradigmen infrage gestellt werden. Außerdem haben die Unternehmensführer erkannt, dass Nachhaltigkeit nicht eine reine Berichtspflicht, sondern ein positives und außerordentlich wichtiges Thema ist, mit dem man sich im Wettbewerb noch differenzieren und entsprechend auch positionieren kann – deshalb bekennen sich die Chefs der erfolgreichen Unternehmen sehr explizit zu dessen Bedeutung.

Mit der steigenden Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit gehen Umorganisationen im Unternehmen einher. Auch wenn hier unterschiedliche Wege gegangen werden, ist doch zu erkennen, dass das Thema auch organisatorisch zunehmend fest in der Firma verankert wird. Dabei besteht die Herausforderung, dem Querschnittscharakter dieser Aufgabe gerecht zu werden. So siedeln einzelne Unternehmen das Thema im Bereich Strategie an, während andere z.B. mit bereichsübergreifenden Steuerungskreisen arbeiten, die sich aus Vertretern der jeweils betroffenen Abteilungen zusammensetzen. Und schließlich existiert die Variante, dass die einzelnen ESG-Handlungsfelder den jeweils verantwortlichen Fachabteilungen zugeordnet werden und die Führung des Gesamtthemas dann über die Geschäftsführung erfolgt. In jedem Fall ist aber zu beobachten, dass die letztendliche Verantwortung für Nachhaltigkeit aufgrund der umfassenden Bedeutung für das gesamte Unternehmen auf der obersten Führungsebene angesiedelt wird.

3. Klare und integrierte Nachhaltigkeitsstrategie

Die in Sachen Nachhaltigkeit erfolgreichen Familienunternehmen verfügen über eine klare und in die Gesamtstrategie integrierte Nachhaltigkeitsstrategie. Bei der Integration in die Gesamtstrategie ist in vielen Fällen bereits der Purpose der Firma eng mit dem Thema verbunden. Dabei wird der direkte und indirekte Beitrag zum Umwelt- und Klimaschutz am häufigsten herausgestellt. Insbesondere die Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen direkt helfen, nachhaltiger zu wirtschaften bzw. zu leben, stellen dies als ihren wesentlichen Unternehmenszweck heraus.

Über den Purpose hinaus wird in der Regel auch im Unternehmensleitbild das Thema Nachhaltigkeit aufgenommen. So werden sowohl in der Vision als auch in der Mission greifbare und marktnahe Nachhaltigkeitsziele integriert. In diesem Zusammenhang werden häufig auch die besonderen Werte und die eigenständige Kultur des Unternehmens als ein wesentlicher Differenzierungsfaktor und Garant für die Erreichung der Ziele herausgestellt. Diese sind häufig ebenfalls eng mit den Grundsätzen nachhaltigen Wirtschaftens verbunden.

In der Summe positionieren sich damit die erfolgreichen Unternehmen als verantwortungsvolle und bewusst nachhaltig wirtschaftende Unternehmen, die mit ihren Produkt- und Dienstleistungsangeboten einen substanziellen Beitrag dazu leisten, dass ihre Kunden nachhaltiger wirtschaften und handeln können.

4. Innovationen mit nachhaltiger Substanz

Den erfolgreichen Unternehmen ist gemein, dass sie aus der Situation der Stärke heraus handeln. Sie alle haben die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit früh erkannt und sind es rechtzeitig angegangen. Neben der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte setzen sie sehr stark auf die Kraft der Innovation. Dabei steht die Produktinnovation im Vordergrund.

Basierend auf der jeweiligen Kernkompetenz des Unternehmens werden neue Produkte entwickelt, die es den Kunden ermöglichen, nachhaltiger zu wirtschaften und zu handeln. Diese Innovationen haben Substanz und ihr Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit ist messbar. Sie adressieren die unmittelbaren, relevanten und zukünftigen Bedürfnisse der Kundschaft. Nicht selten werden diese Produkte sogar zusammen mit den Kunden entwickelt. Hier kommt die gelebte und tatsächliche Kundennähe den Unternehmen sehr zugute.

Die Nutzung der eigenen Kernkompetenzen bei der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte und der Entwicklung von Innovation führt dazu, dass sich das Geschäftsmodell der Unternehmen eher evolutionär und nur in Einzelfällen tatsächlich revolutionär entwickelt. Das gilt auch für die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette. Hier haben die Unternehmen bereits in der Vergangenheit zum Teil massiv investiert und können somit auf einer gesunden Basis aufsetzen. Aufgrund der Nutzung der eigenen Stärken und Kernkompetenzen wird das jeweils eingegangene Risiko kalkulierbar.

5. Kompetenz und Mandat der Mitarbeiter

Um die Weiterentwicklung und ggf. Transformation des Unternehmens in Richtung Nachhaltigkeit voranzutreiben, bedarf es entsprechender Kapazitäten, einer ausreichenden Kompetenz und eines klaren Mandats. Bei den Kapazitäten ist zu beobachten, dass durch die Erfüllung neuer Vorschriften und zusätzlicher Berichtspflichten ein tatsächlicher Mehraufwand entsteht, der meist auch mit einem Kapazitätsaufbau einhergeht. Interessanterweise greifen Familienunternehmen bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung insbesondere auf ihre bestehenden und erfahrenen Mitarbeiter und Führungskräfte zurück. Diese verfügen aufgrund ihrer Nähe zu Produkt und Kunden in der Regel über die entsprechende Kompetenz, auch die neuen Anforderungen zu erfüllen. Sie genießen das Vertrauen der Unternehmensführung, sind gut vernetzt und haben Zugang zu den wesentlichen Entscheidungsträgern im Unternehmen. Wenn diese dann noch mit einem klaren Mandat ausgestattet werden, steigen die Erfolgchancen erheblich. Beim notwendigen Kompetenzaufbau ist zu beobachten, dass die Unternehmen eher die internen Mitarbeiter aus- und weiterbilden, als das Know-how durch Neueinstellungen einzukaufen.

6. Netzwerke

Familienunternehmen sind häufiger verschlossen und gegenüber externen Beratern eher reserviert. Sie tauschen sich lieber unter ihresgleichen aus und teilen mit ihnen gemachte Erfahrungen. Sie sind in der Regel in den für sie relevanten

Fachbereichen hervorragend vernetzt. Auch beim Thema Nachhaltigkeit nutzen erfolgreiche Familienunternehmen bestehende und auch neue Netzwerke. Dies können Unternehmens-, Industrie- oder auch Branchenverbände genauso wie Plattformen zu Spezialthemen wie Kreislaufwirtschaft, Energieeffizienz oder auch Risiko- und Compliance-Management sein. Sie alle bieten mittlerweile auch für das Thema Nachhaltigkeit spezialisierte Foren an. Hier wird die gleiche Sprache gesprochen, man vertraut einander und man ist deshalb im Rahmen eines „Nehmen und Geben“ offen für einen wertstiftenden Austausch. Nicht nur für den Einstieg in das Thema und zum Aufbau der internen Kompetenz ist die Nutzung dieser Netzwerke und Erfahrungsgruppen sehr hilfreich, sondern auch zur Verfolgung der aktuellen und sich fast täglich neu ergebenden Entwicklungen in diesem sehr dynamischen Umfeld.

7. Umbau braucht Zeit und Investitionen

Die Transformation in Richtung Nachhaltigkeit ist ein Marathon. Die erfolgreichen Unternehmen beschäftigen sich überwiegend schon sehr lange mit dem Thema. Da dieses nahezu alle Unternehmensbereiche betrifft, werden die entsprechenden Strategien und Maßnahmen sehr sorgfältig erarbeitet. Um Geschwindigkeit bei der Umsetzung zu gewinnen, konzentrieren sich die Unternehmen auf das Wesentliche und reduzieren damit bewusst die Komplexität. Dennoch dauert die Umsetzung meist länger als erwartet, da es sich nicht um einen einmaligen chirurgischen Eingriff handelt, sondern die gesamte DNA des Unternehmens weiterentwickelt werden muss. Hier zeigen die Unternehmen, dass ein schrittweises Vorgehen auf der Reise der Transformation erfolgreicher ist als die Aufsetzung eines einmaligen Projekts. Aus heutiger Sicht gibt es keinen idealen Endzustand der Transformation – vielmehr ist damit zu rechnen, dass sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen auch in Zukunft kontinuierlich ändern werden, was eine regelmäßige Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategie erforderlich macht.

Die Unternehmen eint, dass sie bereits erhebliche Investitionen im Zusammenhang mit der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie getätigt haben. Dabei wird vor allem in neue Technologien und Maßnahmen zur Reduktion von CO₂-Emissionen, die Steigerung der effizienten Energie- und Ressourcennutzung und die Entwicklung von Innovationen investiert. All diese Investitionen haben mittel- bis langfristig einen positiven Einfluss auf das Wachstum und die Kostenstruktur und sichern damit die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen.

8. Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Während Familienunternehmen sonst eher zurückhaltend sind bei der öffentlichen Darstellung ihrer Strategien und entsprechender Kennzahlen, wird in Sachen Nachhaltigkeit sowohl in den Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten als auch im Internet und den sozialen Medien sehr ausführlich über die Strategie, die entsprechenden Maßnahmen und die erzielten Erfolge berichtet. Dabei werden die Fortschritte bei der Optimierung

der gesamten Wertschöpfungskette, die Leistungsfähigkeit der Mannschaft und die nachhaltigen Vorteile der angebotenen Produkte und Dienstleistungen herausgestellt. Nachhaltigkeit wird hier zunehmend als Wettbewerbsvorteil dargestellt und auch entsprechend aktiv vermarktet. Dies hilft nicht nur bei der Geschäftsentwicklung, sondern auch bei der Gewinnung von Talenten – vom Lehrling bis zum Geschäftsführer.

IV. Fazit

Die veränderten Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns eröffnen insbesondere Familienunternehmen große Chancen. Erfolgreiche Unternehmen setzen nicht nur auf die Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette, sondern insbesondere auf die Entwicklung von Innovationen mit nachhaltiger Substanz. Die dabei beobachtbaren Erfolgsmuster spiegeln die Stärken der Familienunternehmen wider. Bei der Entwicklung und Umsetzung der ESG-Strategien ist aber auch zu beobachten, dass dieses Thema nicht delegiert werden sollte. Nachhaltigkeit ist ein Strategiethema und Chefsache! ◆

Zum Buch

„ESG – Made in Germany. Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie für deutsche Familienunternehmen“ ist im November 2023 im Herder-Verlag erschienen. In ihm berichten die Unternehmen Endress+Hauser, Hansgrohe, Mann+Hummel, PWO, Schmalz, SchwörerHaus, Sick, Stihl, Trumpf und Witzemann, wie sie das Thema Nachhaltigkeit und ESG erfolgreich angegangen sind.



Dr. Felix A. Zimmermann ist Inhaber der Unternehmensberatung Voikos GmbH und Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg. Er ist ferner als Bei- und Stiftungsrat aktiv.

KEYWORDS

Unternehmensstrategie • ESG • Nachhaltigkeit