

ESG

ESG WHITEPAPER

Atreus liefert Verantwortung

ESG ist ein Gamechanger. Wer heute noch kein umfassendes Nachhaltigkeitsprogramm auf der CEO Agenda hat und mit der Umsetzung beginnt, wird mittelfristig echte Probleme bekommen, langfristig sogar seine Existenz gefährden. In Gesprächen mit unseren Kunden, Managern und Geschäftspartnern sowie ausgewiesenen Branchenexperten haben wir 12 Thesen zur Bedeutung von ESG für Unternehmen in Deutschland herausgearbeitet und zeigen auf, worauf es ankommt und wie Atreus das Top Management unterstützt.

»Wer Nachhaltigkeit heute nicht auf die Unternehmens-Agenda setzt, gefährdet seine Existenz in den nächsten zehn Jahren.«

DR. HARALD LINNÉ, Managing Partner & CEO

**DR. HARALD LINNÉ**

Managing Partner & CEO
Harald.Linne@atreus.de
Tel.: +49 89 45 22 49-200

**MARTIN SCHULZ**

Partner & Direktor, Leiter der Solution Group Energie und Umwelt
Martin.Schulz@atreus.de
Tel.: +49 89 45 22 49-115

**ROBERT MINGE**

Direktor
Robert.Minge@atreus.de
Tel.: +49 89 45 22 49-385

LIEBE KUNDEN UND GESCHÄFTSPARTNER,

Hand aufs Herz: Welche Rolle spielen die Nachhaltigkeitskriterien Environmental (E), Social (S) und Governance (G) heute in Ihrem Tagesgeschäft? Ist Nachhaltigkeit bei Ihnen derzeit eher ein Randthema oder bereits integraler Bestandteil Ihrer Unternehmensstrategie? Haben Sie schon eine ESG-Roadmap zu einem nachhaltigen, verantwortlich handelnden Unternehmen? Fakt ist: erst hat die Corona-Pandemie heftige Veränderungen bzgl. Strategie und Footprint ausgelöst, dann kamen Chipkrise, Lieferkettenengpässe, erhebliche Energiepreiserhöhungen auf die Unternehmen zu und nun müssen Unternehmen sich mit den Auswirkungen des russischen Kriegs in der Ukraine auf ihr Business beschäftigen. Mit der ab dem 1. Januar 2022 anzuwendenden EU-Taxonomie-Entscheidung ist eine Initiative in Gang gesetzt, die die operative Resilienz und damit die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen betrifft. Dabei geht es um Überzeugung und Vertrauen aller Stakeholder - von Investoren über KundInnen bis zu MitarbeiterInnen – in die durch ESG neu definierte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und de-

ren Produkte und Lösungen. ESG ist ein Gamechanger, weil es die gesamte Wertschöpfungskette betrifft. Es ist viel mehr als nur ein neues Gesetz, ESG wird zum Goldstandard, ein neuer Handlungsdruck aus regulatorischer Sicht und zunehmender Qualitätsanforderungen. Nachhaltige Ausrichtung eröffnet aber auch neue signifikante Geschäftschancen. Letztlich kommt unter Renditegesichtspunkten und Erwartungen der Investoren niemand auf Dauer an dem Thema Nachhaltigkeit vorbei. So gewinnen die ESG-Kriterien in allen Bereichen der Wertschöpfungskette an Bedeutung – vom eingesetzten Rohstoff, Steuerung der Lieferketten, Produktion, Transport, Verkauf bis zur Kreislauffähigkeit und dem Recycling von Produkten. Auch bei der Unternehmensberichtserstattung und bei jeder Art von Finanzierungen gewinnt die ESG-Konformität an Relevanz. Wer das Thema Nachhaltigkeit heute nicht zur Chefsache erklärt, handelt strategisch fahrlässig, denn das Management verliert wertvolle Zeit. Außer Acht gelassene Kundenwünsche, das Eingehen unkalkulierbarer Risiken für die Finanzsta-

bilität und womöglich das Täglichen kritischer Geschäftshandlungen führen mittel- und langfristig zu erheblichen Einbußen der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswerts.

Auf den folgenden Seiten präsentieren wir Ihnen, wie Sie die wachsenden Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit und ESG adressieren können – und wie wir Sie dabei unterstützen, nachhaltiges Handeln zum Kern ihres Geschäftsmodells zu machen.

Ihr Team von Atreus

DR. HARALD LINNÉ

Managing Partner & CEO

MARTIN SCHULZ

Partner & Direktor, Leiter der Solution Group Energie und Umwelt

ROBERT MINGE

Direktor

12

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

- 1 Nachhaltiges Wirtschaften wird neben Profitabilität der neue Imperativ für jedes Unternehmen, nimmt in der Entscheidungsfindung aller Stakeholder (Investoren, Banken, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) zunehmend eine entscheidende Rolle ein und wird zum Schlüsselfaktor des Handelns.
- 2 Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung sind Teil einer Gleichung. Der Business Case (Total Cost of Ownership) muss sich durch Maßnahmen im Bereich Environmental, Social und Governance (ESG) signifikant verbessern. Fördermittel spielen hierbei ebenfalls eine entscheidende Rolle.
- 3 Nachhaltiges Denken und Handeln erzeugt Chancen, z.B. durch neue Geschäftsmodelle. Maßnahmen im Bereich ESG sind damit auch Innovations- und Wachstumstreiber.
- 4 Die Zielsetzung der Klimaneutralität gewinnt als übergreifendes Ziel an Bedeutung. Unternehmen aus Branchen wie Handel und Dienstleistungen sehen sich dabei anderen ESG-Risiken gegenüber als Energie-, Stahl- oder Chemieunternehmen mit einer höheren Transformations-Komplexität und größeren Abhängigkeit von externen Faktoren.
- 5 Zirkuläres „end-to-end“ Denken und Handeln ist gefragt. Die Einbeziehung der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (alle Scopes 1/2/3) ist für die Wirksamkeit von Maßnahmen wesentlich und erfordert ein hohes Maß an Transparenz, Steuerungsmechanismen und Kreativität.
- 6 Nachhaltigkeitsbestrebungen und Störungen der globalen Lieferketten verstärken die Rückbesinnung auf Regionalisierung und Lokalisierung und damit die Veränderungen des globalen Handels. Somit werden z.B. interkontinentale Transporte hinterfragt, Kostenmanagement und Wohlstand müssen in dem Zusammenhang neu bewertet werden.
- 7 Unternehmerische Entscheidungen werden vor dem Hintergrund von ESG immer komplexer. ESG-Kriterien und verschärzte gesetzliche Auflagen müssen daher Bestandteil jeder Investment Entscheidung und jedes Wertschöpfungsprozesses sein.
- 8 Unternehmenswerte hängen mehr und mehr von nachhaltiger Ausrichtung eines Unternehmens ab. Eigenkapital und Kredite werden daher verstärkt unter ESG-Gesichtspunkten vergeben. Das gilt für alle Unternehmen: Konzerne, Familienunternehmen und Private Equity.
- 9 Die Nachhaltigkeitsberichtspflicht gilt für einen immer größeren Kreis von Unternehmen. Für ESG- und Nachhaltigkeits-Ratings gibt es allerdings bisher keinen international einheitlichen Standard – die Auswahl der passenden Agentur kann sich komplex gestalten.
- 10 Die Herausforderung im ESG-Umfeld besteht nicht in einem Erkenntnisproblem. Viel wichtiger sind zielgerichtete Umsetzung und Finanzierung der Maßnahmen.
- 11 Nachhaltigkeit heißt Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit und muss auf die Aufsichtsrat- und insbesondere auf die CEO-Agenda. Eine gemeinsame Definition von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist für die gesamte Unternehmensführung relevant und muss daher von jedem Management-Mitglied authentisch vorgelebt werden. Nur so gelingt die Umsetzung auf allen Ebenen und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. Damit wird Nachhaltigkeit auch in der Unternehmenskultur verankert.
- 12 Aufsichtsorgane und Vorstand / Geschäftsführung müssen sicherstellen, dass Incentive-Systeme für das Management und die Organisation gezielt mit ESG-Zielen verknüpft werden.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Nachhaltiges Wirtschaften wird neben Profitabilität der neue Imperativ für jedes Unternehmen und nimmt in der Entscheidungsfindung aller Stakeholder (Investoren, Banken, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) eine entscheidende Rolle ein und wird zum Schlüsselfaktor des Handelns.

1



Das Thema Nachhaltigkeit ist aus der heutigen Wirtschaft, der Wissenschaft und den Medien nicht mehr wegzudenken. Experten warnen uns seit Jahrzehnten, dass Untätigkeit den Klimawandel noch weiter verschärfen wird mit der Folge des globalen Temperaturanstiegs, Anstiegs der Meeresspiegel, drastischer Hungersnöte, von Massenmigrationen aufgrund von Überhitzungen und -schwemmungen und zu vielen weiteren sozioökonomischen Katastrophen führen wird. Zweifelsohne ist das Thema nicht neu. Allerdings werden immer schärfere Umweltgesetze, Compliance- und Qualitätsrichtlinien, aber auch eigene ethische Ansprüche der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter und der Kunden immer relevanter, wenn es um Umweltverschmutzung, CO₂-Emissionen, den Ressourcenverbrauch sowie den Umgang mit Mitarbeiter/innen, Geschäftspartnern und anderen Stakeholdern geht. Gleichzeitig hat sich die Unsicherheit in der Gesellschaft verstärkt, die spürt, dass ein reines Weiterso nicht mehr funktionieren kann und den Wunsch nach mehr Transparenz, Vertrauen, Gerechtigkeit und nachhaltigen Lösungen befähigt.

Um ein Weiterso zu verhindern sowie eine Antwort auf die oben skizzierten Fehlent-

wicklungen der Wirtschaft zu finden und nicht noch mehr Stückwerk durch weitere nur punktuell wirkende Gesetze zu bewirken, hat die EU die am 1. Januar 2022 in Kraft getretene EU-Taxonomie auf Basis der GRI-Standards (GRI = Global Reporting Initiative) für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten in Kraft gesetzt, die eine Transformation der gesamten Wertschöpfungsketten vom ersten Lieferanten, über das Unternehmen und seine Geschäftspartner bis hin zum Endkunden impliziert. Damit wird ESG zum Game-Changer. Auch wenn es zunächst nur die großen börsennotierten Konzerne getroffen hat, werden auf Basis der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) auch alle nicht kapitalmarkt-orientierten Betriebe erfasst, wenn sie 2 der 3 folgenden Kriterien erfüllen: Bilanzsumme > 20 Mio. €, Nettoumsatz > 40 Mio. € und Anzahl der Beschäftigten > 250. Schätzungsweise werden damit rund 50.000 Unternehmen in der EU und 15.000 Unternehmen in Deutschland betroffen sein. Die CSRD fordert in der Berichterstattung Angaben zu Nachhaltigkeitszielen, die Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat, den wichtigsten nachteiligen Wirkungen des Unternehmens und zu noch nicht bilanzierten immateriellen Ressourcen.

Jüngste Ankündigungen großer Unternehmen zeigen, wie wichtig die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks für Unternehmen geworden ist. Apple zum Beispiel hat sich verpflichtet, seine Lieferkette bis 2030 klimaneutral zu stellen. Neun weitere große Unternehmen (u.a. Starbucks, Microsoft, Unilever, Nike) sind Gründer von Transform to Net Zero, deren Ziel es ist, den Übergang zu einer CO₂-neutralen Wirtschaft zu beschleunigen. Tatsache ist, dass Kohlenstoffemissionen für rund 80 % der gesamten Treibhausgasemissionen verantwortlich sind, und die Unternehmen sind für einen großen Teil davon verantwortlich. Der Rest der THG-Emissionen sind Methan (10 %), Distickstoffoxid (7 %) und fluorierte Gase (3 %). Die Unternehmen müssen ihre CO₂-Emissionen überwachen und melden, was der erste wichtige Schritt zu ihrer Verringerung ist.

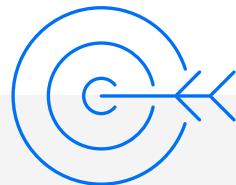
Aber es geht genauso um die Faktoren Social + Environment: Der Index-Anbieter S&P Dow Jones Indices hat TESLA gerade aus dem Index S&P 500 ESG genommen. Anlass sind Untersuchungen von Unfällen im Zusammenhang mit der Autopilot-Funktion der Fahrzeuge und Rassismus-Vorwürfen. Die Aktie hat darauf 7 % verloren.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung sind Teil einer Gleichung. Der Business Case für Unternehmen muss sich durch Maßnahmen im Bereich Environmental, Social und Governance (ESG) signifikant verbessern. Fördermittel spielen hierbei ebenfalls eine entscheidende Rolle.

2



Grundsätzlich strebt Nachhaltigkeit nach einem erhöhten bzw. verbesserten Kundennutzen. Der Business Case muss sich durch ESG-Maßnahmen signifikant verbessern.

Eine Vielfalt von Programmen und Initiativen werden aktuell auf EU- und Bundesebene verabschiedet oder angestoßen, um regulatorische Ziele und Kriterien für Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext bzw. Environmental Social Governance (ESG) zu definieren. Unternehmen müssen Wirkungen und Folgen ihrer Operationen künftig in der Rechnungslegung (HGB, IFRS) in finanzieller Hinsicht, aber auch in nicht finanzieller Form (CSR-RUG) integrativ, transparent, über Zeit und Unternehmen vergleichbar und extern überprüfbar machen (Sustainable Reporting). Nachhaltigkeitsstandards wie die EU Green Deal Taxonomie sollen es Investoren erlauben, ihre Ressourcen in nachhaltigere Anlagen zu lenken oder Banken bei weniger nachhaltigen Investitionen deutliche Risikoaufschläge zu verlangen oder auf eine Finanzierung i.S. von Sustainable Finance zu verzichten. Die Relevanz und Folgen dieser Richtlinien und Taxonomien sind für Unternehmen oft nur punk-

tuell und schrittweise zu erschließen. Wie groß ihr ökologischer, sozialer und ökonomischer Footprint tatsächlich ist, wissen die weitaus meisten Unternehmen demzufolge allenfalls in Ansätzen. Die unternehmerische Ausrichtung in Form der Strategieformulierung im ESG-Kontext wird als Erfolgskriterium für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen unerlässlich.

Investitionen im Kontext ESG zeichnen sich häufig dadurch aus, dass durch sie Zielsetzungen der Bundesregierung und auch der Europäischen Union im Bereich des Klima- und Ressourcenschutzes adressiert werden.

Angebote für Fördermittel sind maximal komplex und verfolgen unterschiedliche Ansätze. Fördermittel der KfW, der jeweiligen Bundesländer, des Bundes sowie der EU verfolgen in der Regel das übergeordnete Ziel, die Umweltbelastungen zu verringern. So werden beispielsweise im Inland als auch im Ausland vor allem integrierte Umweltschutzmaßnahmen unterstützt. Zum Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung tragen die großen Industrie-Konzerne ebenso wie die kleinen und mittelständischen Betriebe bei. Häufig nach-

gefragte Programme sind in den Bereichen „Energieeffizienz in der Wirtschaft“ und im Bereich „Wasserstoff“ zu finden. Beispielsweise das Programm „Dekarbonisierung in der Industrie“ dient der Förderung der energieintensiven Industrie bei der Reduktion „prozessbedingter Treibhausgasemissionen“ und wird als Zuschussförderung oft gewählt. Ein weiteres Beispiel: das nationale Innovationsprogramm Wasserstoff- und Brennstoffzellentechnologie verfolgt das Ziel einer nachhaltigen Mobilität.

Zukunftsorientierte Unternehmen, die innovative Mobilitätstechnologien entwickeln, können von Fördermöglichkeiten profitieren. So erhielt beispielsweise das Unternehmen Webasto für Forschungsprojekte im Bereich autonomes Fahren und Elektromobilität finanzielle Mittel vom Freistaat Bayern.

Aber auch auf EU-Ebene fließen rund ein Drittel der Investitionen aus dem Aufbaupaket NextGenerationEU und dem Siebenjahreshaushalt der EU mit einem Umfang von insgesamt 1,8 Billionen EUR in den Grünen Deal.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Nachhaltiges Denken und Handeln erzeugt Chancen, z.B. durch neue Geschäftsmodelle. Maßnahmen im Bereich ESG sind damit auch Innovations- und Wachstumstreiber.

3



Veränderungen und Krisen sind für Unternehmen und Unternehmer auch immer mit neuen Chancen verbunden.

BEISPIEL RWE: Der Umbau der Energiewirtschaft, der Abschied von fossilen Brennstoffen hat dazu geführt, dass RWE das Zubautempo bei erneuerbaren Energien um 70% erhöhen möchte, was bis 2030 einen Portfoliozuwachs um durchschnittlich 2,5 Gigawatt pro Jahr entsprechen würde.

BEISPIEL HH2E: Die nicht nur, aber insbesondere durch den russischen Krieg in der Ukraine hervorgerufene Energiekrise eröffnet dem neu gegründeten Unternehmen HH2E besondere Wachstumschancen, grünen Wasserstoff zu denselben Preisen anzubieten wie die Angebote aus dem Nahen Osten oder Australien.

Aber ESG bietet nicht nur Energiemarkten neue Chancen. FRoSTA und Alnatura wollen eine nachhaltige Entwicklung durch Innovationen, in diesem Fall durch effizientere und ressourcenschonende Produkte und Produktionsmethoden erreichen.

BEISPIEL FRoSTA: ein Hersteller von Tiefkühlkost, mit 1.700 Mitarbeitern und über € 500 Mio. Umsatz.

Felix Ahlers, CEO von FRoSTA, hat Nachhaltigkeit schon in 2003 zum Standard seiner Unternehmensstrategie gemacht und war maßgeblich an der Einführung des FRoSTA Reinheitsgebotes beteiligt. Seitdem verzichtet FRoSTA auf alle Zusatzstoffe und reduzierte das Sortiment um 50 %. Das alte Geschäftsmodell basierte grob vereinfacht auf der Maxime: jedes Jahr erwartet der Handel Rabatte in Höhe von ca. 2 %, folglich mussten die Lebensmittel jedes Jahr immer günstiger und die Produktionsmethoden noch effizienter werden. Das beinhaltete, dass gesunde Zutaten wie z.B. Käse immer mehr durch günstige Aromen oder Zusatzstoffe ersetzt wurden. In Konsequenz wurden die Produkte eher schlechter als besser. Diese Geschäftsausrichtung wollte Felix Ahlers nicht länger mittragen und startete eine Nachhaltigkeits-Offensive: er wollte die Produkte wirklich besser machen. Statt allein auf Lebens-

mittelchemiker in der Produktentwicklung zu setzen, baute er auf echte Köche, eine Innovation für das Unternehmen zu der damaligen Zeit. Zwei Jahre hat das Unternehmen investiert, um sich komplett neu zu erfinden. Die unmittelbare Reaktion: eine Preiserhöhung um über 10 % führte zu gewaltigen Reaktionen im Handel und im ersten Geschäftsjahr sogar zu einem erheblichen Verlust des Unternehmens. Dennoch ließ sich Felix Ahlers nicht beirren und hielt an der neuen Geschäftsstrategie fest. Heute ist FRoSTA mehr denn je erfolgreich, denn Transparenz gegenüber den Kunden ist dem Unternehmen sehr wichtig (z.B. CO₂-Footprint je Produkt, genaue Angabe des Herkunftsland des Produktes). Kunden können diese Kriterien über das gesamte Sortiment nachlesen. FRoSTA ist seit Jahren erfolgreich und exportiert dieses Konzept nun auch in andere europäische Länder.

BEISPIEL ALNATURA



GRÜNES (GE)WISSEN

Der CEO von FRoSTA und die Geschäftsführerin von Alnatura geben wertvolle Insights auf der A-lounge DIGITAL. Sehen Sie selbst!

3



BEISPIEL ALNATURA: ein Händler und Hersteller von Bio-Lebensmitteln, der auch Textilien vertreibt, ca. 3700 Mitarbeiter und über € 1 Mrd. Umsatz.

Petra Schäfer ist seit 2021 Geschäftsführerin von Alnatura und zuständig für die Bereiche Einkäufe, Sortiment und Markenkommunikation. Nachhaltigkeit war immer Teil der DNA von Alnatura. Frau Schäfer ist Expertin im Handel, u.a. war sie tätig als Geschäftsführerin Globus und den dm-Drogeriemarkt. Alnatura ist mit 140 Alnatura-Märkten in 65 Städten der Biopionier. Unter der Marke Alnatura werden 1300 verschiedene Bio-Lebensmittel produziert. Das Tierwohl steht an erster Stelle, der Bio-Landbau soll deutlich erhöht werden. Alnatura unterstützt Bauern bei der Umstellung auf Bio-Produktion. Bei Alnatura ist jeder Mitarbeiter aufgerufen, Ideen und Vorschläge zu mehr Nachhaltigkeit einzureichen. Es ist nicht nur die Verantwortung

der Führung.

Recommerce ist das neue Schlagwort im Bereich der Konsumgüter und Handel. Ob Momox, Rebelle, ReBuy oder Chronox: die Umsätze und Umsatzbewertungen von Recommerce-Unternehmen schießen durch die Decke. Immer mehr Menschen kaufen selbst im Luxusgüterbereich Second Hand-Produkte. Digitale Player wie Zalando und About you sind mit einschlägigen Serviceangeboten längst auf diesen Zug aufgesprungen. Aber auch etablierte Einzelhändler wie Ikea oder Luxusgüterkonzerne wie Kering/Richeston bieten eigene Recommerce-Funktionen an oder beteiligen sich an Recommerce-Grown ups. Genaue und konsistent erfasste ESG-Kennzahlen über das gesamte Unternehmen, über den Funktionsbereich, über das Produkt sortiment sind wesentlich, um die Basis zu schaffen, sowohl Rentabilität als auch Nachhaltigkeit auszubalancieren.

Auch wenn die reine ESG-konforme Produktion z.B. von reinen Bioprodukten im Regelfall teurer ist, kann es über die gesamte Wertschöpfungskette erfolgreicher, nachhaltiger und vor allem wettbewerbsfähiger sein. Beispiel ist, dass die Marketingkommunikation aufgrund eines intelligenten, nachhaltigen Produkt-Portfolios eben deutlich wirksamer ist und eine höhere Kundenbindung erreicht. Gewinnung von qualifizierten Top-Talenten ist ebenfalls einfacher als für Unternehmen mit kritischen Geschäftsmodellen.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Die Zielsetzung der Klimaneutralität gewinnt als übergreifendes Ziel an Bedeutung. Unternehmen aus Branchen wie Handel und Dienstleistungen sehen sich dabei anderen ESG-Risiken gegenüber als Energie-, Stahl- oder Chemieunternehmen mit einer deutlich höheren Transformations-Komplexität und größerer Abhängigkeit von externen Faktoren.

4



Nachhaltigkeit hat sich längst vom Nischenthema zur strategischen Priorität entwickelt. Großunternehmen und Betriebe aus dem Mittelstand stehen allerdings vor jeweils unterschiedlichen Herausforderungen.

Je nach Branche bietet es sich an, während einer ESG-Due Diligence Schwerpunkte auf einzelne Kriterien zu legen. Bei einem Unternehmen aus der Stahlindustrie könnten für Investoren somit Kriterien aus dem Bereich „Environmental“ von besonderer Bedeutung sein, da durch eine effiziente Strategie und Einsparungen von Ressourcen wie Wasser und Energie direkt Kosten gespart werden können. Neben unmittelbaren Auswirkungen ist für Investoren auch von Interesse, ob das Unternehmen bereits heute künftige Trends und (international) nationale Folgen auf regulatorischer Ebene antizipiert. Eine Nichtbeachtung dessen kann zu hohen Zahlungen und Wettbewerbsnachteilen führen. Investoren mögen keine Überraschungen.

Während das grundsätzliche Ziel der Klimaneutralität für alle Unternehmen an Relevanz zunimmt, sind der Weg, die Geschwindigkeit und die Risikopotentiale durchaus unterschiedlich: z.B. ist für ein Handelsunternehmen eine nachhaltige Lieferkette spielentscheidend, während für ein energieintensives Unternehmen der eigene Footprint sowie der Einkauf von Energie & Rohstoffen im ersten Schritt maßgeblich sind.

SCHRIFTLICHES INTERVIEW

JÖRG GROTENDORST

Ehemaliger Vorstand Rheinmetall AG,
EVP E-Mobility ZF Friedrichshafen AG



JÖRG GROTENDORST
Senior Advisor

Lieber Herr Grotendorst,

das Thema ESG ist ja seit geraumer Zeit in aller Munde, spielt für die neue Bundesregierung eine maßgebliche Rolle und ist auf EU-Ebene ebenfalls ein Anlass für neue Gesetzesvorhaben, man denke nur an die Diskussion um die EU-Taxonomie. Mehr und mehr geht die Phase des Green Washings zu Ende. Es müssen sich jetzt alle Investoren und C-Level-Entscheider größerer Unternehmen mit dem Thema ESG intensiv auseinandersetzen. Auch große Ratingagenturen haben dieses Thema als Business erkannt. Neben den von den Rating-Agenturen genutzten ESG-Kriterien gibt es nun auch schon immer Gesetze, an die sich Unternehmen halten müssen, also eigentlich nichts Neues. Es wird aber nun in jedem Fall komplexer: Unternehmen möchten nicht ausgelistet werden, der Unternehmenswert ist zunehmend von der ESG-Einstufung abhängig und damit werden Eigenkapital und Kredite verstärkt unter ESG-Gesichtspunkten vergeben, letztlich wollen Investoren keine unnötigen Überraschungen auf Basis von ESG-Risiken erleben. Zum Beispiel werden auch DAX Unternehmen derzeit abgestraft, weil sie sich angeblich zu wenig an ESG

orientieren. Wo liegt aber der wirklich neue Handlungsbedarf? Dürfen wir Sie um Ihre Einschätzung bitten.

Inwiefern hat das Thema Nachhaltigkeit / ESG bei Ihren bisherigen Tätigkeiten eine entscheidende Rolle gespielt hat? Hat man z.B. das Produkt-Portfolio oder den Footprint angepasst, Investitionen zur CO₂-Reduktion verstärkt oder generell Entscheidungen vor dem Hintergrund von ESG nochmal angepasst?

JÖRG GROTENDORST:

Das Thema ESG hat durch die gesetzlichen Initiativen und auch durch die Pandemie in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit an Relevanz deutlich zugenommen. Nach meiner Erfahrung ist dies insbesondere für Unternehmen, die am Kapitalmarkt finanziert sind, daher auch von besonderer Bedeutung. Für Unternehmen im Privatbesitz nimmt die Bedeutung ebenfalls zu, hier sind die Unternehmer eher langfristig als an Quartalsergebnissen orientiert. Dementsprechend passen die Unternehmen auch die Berichterstattung im Geschäftsbericht an und legen mehr Wert auf das The-

ma. Natürlich bleibt aber der eigentliche Geschäftsansatz des Unternehmens erhalten, dieser wird durch ESG eher ergänzt.

Wo sehen Sie den größten Handlungsbedarf für Unternehmen? Eher im Bereich Environmental, Social oder Governance?

JÖRG GROTENDORST:

Das kommt ganz darauf an, worauf das Unternehmen aktuell steht und seinen Schwerpunkt setzen muss. Geht es darum, „grüne Produkte“ im Portfolio mehr zu promoten, um so womöglich an der Börse besser als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden? Oder, gab es in der Vergangenheit Compliance Themen und gilt es nun, die verbesserte Governance mehr in den Vordergrund zu stellen? Oder ist das Unternehmen in der Vergangenheit durch wenig diverses Management geprägt gewesen? Oder geht es darum, neue Fonds oder Investoren zum Thema Nachhaltigkeit anzu ziehen? Je nach Schwerpunkt und Ziel muss eine eigene Strategie dafür erarbeitet werden. Alle drei Schwerpunkte sind

gleichbedeutend und elementar wichtig für die Unternehmen. Allerdings übertragt das Klima- und Umweltthema – insbesondere ausgelöst durch das deutlich gestiegene Bewusstsein in der breiten Bevölkerung und nochmal verstärkt durch die Pandemie – so dass das „E“ aktuell in vielen Unternehmen das „S“ und „G“ dominiert.

Wer sind aus Ihrer Sicht die größten Treiber für Anpassungen vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von ESG (Rating-Agenturen, Investoren, Banken, Kunden, Mitarbeiter, Öffentlichkeit)?

Die Transformation eines Unternehmens vor dem Hintergrund von ESG dauert 10 – 20 Jahre und gelingt nur, wenn ...

- es einen klaren Fahrplan gibt (wo stehen wir heute und wo müssen wir in 10 Jahren sein?)
- alle Entscheidungen darauf ausgerichtet werden (erfordert Alignment im gesamten Management-Team)
- die jeweiligen Fortschritte in Bezug auf ESG messbar gemacht und kommuniziert werden (ESG-Reporting)
- es klare organisatorische Zuständigkeiten gibt (z.B. Sustainability Officer)
- Incentive-Systeme des Top Managements mit ESG verknüpft werden
- die Kultur mit Blick auf ESG gefördert wird
- u.v.m.

JÖRG GROTENDORST:

Auch hier keine eindeutige Priorisierung! Rating Agenturen und Investoren haben aber ganz sicher einen besonderen Einfluss in der Bewertung der Unternehmen. Die Öffentlichkeit spielt sicher langfristig auch eine große Rolle, denn Sie bildet das Image eines Unternehmens ab, was wiederum für die Talentakquise und für die „Aktionäre der Zukunft“ wichtig wird. Die jungen Leute, die sich heute für „Fridays for Future“ mobilisieren lassen, sind morgen neue Mitarbeiter, Investoren, Unternehmensberater, Kunden, usw. Sie sehen also, das Thema ist nicht ganz einfach und in jedem Fall langfristig strategisch zu planen.

Wo stehen z.B. die Automotive-Unternehmen heute? Was sind die größten Herausforderungen aus Ihrer Sicht?

JÖRG GROTENDORST:

Richtig, die grosse Kunst ist erst einmal – wie vor Jahren beim Thema „Compliance“ – die richtige Awareness im Unternehmen zu schaffen, gleichzeitig aber das Geschäft im Fokus zu behalten. Es nützt nichts, wenn der Fokus zur Besetzung offener Positionen z.B. vorrangig durch das Geschlecht dominiert wird und die Kompetenz leidet, wenn sich Leitungsteams nicht mehr unterhalten können, weil über Sprachbarrieren das inhaltliche Verständnis verloren geht, wenn man durch Verteuerung von Ressourcen seine Produkte am Markt nicht mehr wettbewerbsfähig platzieren kann usw.

Dem Gesetzgeber kommt dabei eine besondere Rolle zu:

In der Vergangenheit ist durch die starke Globalisierung das Thema Nachhaltigkeit völlig verloren gegangen! Wir verschiffen z.B. Krabben zum Puhlen nach Afrika und zurück, kaufen Textilien, die unter erbärm-

lichen Bedingungen produziert werden, essen Lebensmittel, für die Regenwälder abgeholt werden und verschiffen dann unseren Müll in Länder der Dritten Welt. Insbesondere die reichen Länder der neuen Welt tragen eine besondere Verantwortung, das Thema ESG nicht nur für die Unternehmensbewertung zu dokumentieren, sondern mit einer nachhaltigen Wertschöpfungskette auch unseren blauen Planeten für die kommenden Generationen lebenswert zu erhalten.

Wie würden Sie in dem Zusammenhang die Rolle des CEOs beschreiben?

JÖRG GROTENDORST:

Spielentscheidend. Der CEO ist die Leitfigur für das Thema Nachhaltigkeit – wie bei allen wesentlichen Unternehmensthemen. Ohne einen überzeugten CEO mit klarem strategischen Weitblick wird es auf Dauer nicht funktionieren. Man könnte dann sogar von einer gewissen „Fahrlässigkeit“ sprechen.

Wo würden dann Unternehmen in 5 Jahren stehen, die sich diesem Thema heute nicht maßgeblich widmen?

JÖRG GROTENDORST:

Natürlich ist jeder Einzelfall von der Branche und weiteren Umfeldfaktoren zu betrachten. Im Großen und Ganzen kann man aber sagen, dass die Wettbewerbsfähigkeit in jeder Hinsicht massiv leiden wird, wenn man sich diesem Thema nicht stellt. Das gilt sowohl für die Marktnachfrage, die Bereitschaft zu investieren wie auch den „war for talents“, d.h. junge Talente und MitarbeiterInnen zu halten und zu rekrutieren.

Lieber Herr Grotendorst, vielen Dank für das Gespräch.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Zirkuläres „end-to-end“ Denken und Handeln ist gefragt. Die Einbeziehung der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (alle Scopes 1/2/3) ist für die Wirksamkeit von Maßnahmen wesentlich und erfordert ein hohes Maß an Transparenz, Steuerungsmechanismen und Kreativität.

5



Das GHG Protocol beschreibt im Scope 1 die Treibhausgase, welche direkt durch das Unternehmen entstehen oder aus Quellen, die sich im Besitz oder unter der Kontrolle des Unternehmens befinden. Dazu gehören Emissionen aus der Verbrennung in eigenen oder kontrollierten Öfen, Fahrzeugen, der chemischen Produktion in eigenen oder kontrollierten Prozessanlagen etc. Im Scope 2 und 3 werden indirekte Emissionen beschrieben. Indirekte Emissionen entstehen durch die Folge von Aktivitäten der Unternehmung entlang der Wertschöpfungskette, wobei die Emissionen an Quellen entstehen, die einem anderen Unternehmen gehören und auch von diesem kontrolliert werden. Im Scope 2 sind das

jene Emissionen, die durch die Erzeugung von eingekauftem Strom entstehen. All die restlichen Emissionen, welche indirekt durch eine Unternehmung verursacht werden, sind im Scope 3 erfasst (World Resources Institute & World Business Council for Sustainable Development, 2011). Unternehmen, denen es gelingt, alle drei Bereiche im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie zu berücksichtigen, verschaffen sich jedoch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Warum alle 3 Bereiche messen?

In den meisten Fällen sind es die Emissionen entlang der Wertschöpfungskette, die den größten Einfluss auf die Treibh-

ausgasemissionen haben. Jahrzehntelang haben die Unternehmen ESG-relevante Verbesserungsmöglichkeiten nicht genutzt, weil der Fokus ein anderer war. Kraft Foods beispielsweise gab an, dass 90 % seiner Gesamtemissionen in die Wertschöpfungskette fallen. Schließlich müssen die Unternehmen eine vollständige Bestandsaufnahme der THG-Emissionen – Scope 1, 2 und 3 – durchführen, um ihre Bemühungen auf die Reduzierung der Kohlenstoffemissionen und des Kohlenstoff-Fußabdrucks zu konzentrieren und kohlenstoffneutral zu werden.

Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt seit Jahrzehnten Generationen. Heutzutage stehen hilfreiche Standards zur Verfügung, damit Unternehmen über ihre nichtfinanziellen Informationen berichten sowie ihre Treibhausgasemissionen messen können. Es wird klar, dass die Scope-3-Emissionen den größten Teil an Emissionen verursachen und deshalb Handlungsbedarf besteht. Die Unternehmen profitieren aus diversen Gründen positiv vom Reporting und sollten bereits heute mit diesem beginnen, um langfristig von Kosteneinsparungen und Wettbewerbsvorteilen zu profitieren. Die Berichterstattung und Reduzierung von Kohlenstoffemissionen ist zeitaufwändig, anspruchsvoll und erfordert ein hohes Maß an Fachwissen.

Upstream emissions	Own emissions	Downstream emissions	
SCOPE 3	SCOPE 1	SCOPE 2	SCOPE 3
<ul style="list-style-type: none"> Purchased goods and services Transportation Employee commuting Business travel Purchased fuel and energy 	<ul style="list-style-type: none"> Company facilities & sites, factories Company buildings Company vehicles 	<ul style="list-style-type: none"> Purchased electricity Purchased steam Purchased heating & cooling 	<ul style="list-style-type: none"> Use of sold products by customer Transportation Processing of sold products
INDIRECT EMISSIONS	DIRECT EMISSIONS	INDIRECT EMISSIONS	INDIRECT EMISSIONS

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Nachhaltigkeitsbestrebungen und Störungen der globalen Lieferketten verstärken die Rückbesinnung auf Regionalisierung und Lokalisierung und damit die Veränderungen des globalen Handels. Somit werden z.B. interkontinentale Transporte hinterfragt, Kostenmanagement und Wohlstand müssen in dem Zusammenhang neu bewertet werden.

6

Günstige Modeartikel aus Fernost, tropische Früchte aus Südamerika oder benötigte seltene Erden aus Zentralafrika für Lithium-Ionen-Akkus von Smartphones – das sind viel zitierte Beispiele für weitgereiste Handelswaren. Auch wenn der Warenhandel in der Pandemie stark eingebrochen ist, erwarten wir trotz gegenwärtiger politischer Decoupling-Trends langfristig eine Zunahme des globalen Warenhandels.

Transporte rund um den Globus sind natürlich eine ökologische Herausforderung. Erst wenn die durch den Transport verursachten CO₂-Belastungen bzw. Umweltschäden wirklich in den Transportpreisen abgebildet werden, macht Globalisierung im Sinne von ESG wirklich Sinn.

Als nachhaltiger werden lokale und regionale Wirtschaftsmodelle diskutiert. Ist es möglich oder ist es nicht gerade zwingend an der Zeit, das Rad der Globalisierung ein Stück zurückzudrehen? Die Pandemie hat es uns gezeigt, was es heißt, wenn wichtige medizinische Produkte und Wirkstoffe nur aus Asien kommen. Die einwöchige Sperrung des Suez Kanals durch den auf Grund gelaufenen Riesenfrachter Ever Given führte zum Stau von 400 Schiffen. Lt. Allianz verursacht dieser Unfall weltweit Kosten von € 6–10 Mrd. Ähnliches ist gerade durch den massiven Lockdown in China passiert: Hunderte von Containerschiffen stehen vor völlig überlasteten Häfen im Stau, nicht nur in Shanghai, sondern auch in anderen Containerdocks in ganz China.

Immer mehr Unternehmen denken darüber nach, ihre Wertschöpfungsketten teilweise nach Europa zurück zu verlegen. Die Lieferengpässe im Chipbereich sind ein weiterer Beleg für eine zu hohe Abhängigkeit der deutschen bzw. europäischen Industrie. Die Auswirkungen des russischen Kriegs in der Ukraine werden zu einer weiteren Veränderung der globalen Energiesicherheit führen und möglicherweise zu einem neuen Decoupling USA / Europa vs. China / Russland führen. Welche Auswirkungen hätte es für Europa, wenn China sich Taiwan und damit Spitzenunternehmen der Halbleiter- und Elektronikindustrie einverleibt? Die Auswirkungen auf die Lieferketten für elektronische Konsumgüter, Autoindustrie und Militär wären erheblich.



Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Unternehmerische Entscheidungen werden vor dem Hintergrund von ESG immer komplexer. ESG-Kriterien und verschärzte gesetzliche Auflagen müssen daher Bestandteil jeder Investment Entscheidung und jedes Wertschöpfungsprozesses sein.

7

Grundsätzlich strebt Nachhaltigkeit nach einem erhöhten bzw. verbesserten Kundennutzen. Der Business Case muss sich durch ESG-Maßnahmen signifikant verbessern.

Viele Unternehmen, darunter sowohl Dax-/MDax-Konzerne, aber auch der Mittelstand, befinden sich noch in der Phase der Transparenzschaffung über ihren ESG-Status. Häufig entsteht in diesem Kontext der Verdacht des Green Washings – doch diese Zeit wird nach Meinung von Atreus bald zu Ende gehen. Immer mehr kommt es auf die Umsetzung einer nachhaltigen ESG-Agenda in den kommenden 3–5 Jahren an.

Als Unternehmen benötigen Sie multidisziplinäre Teams, die diese Agenda entlang der gesamten Wertschöpfungskette managen. Die Teams übernehmen das interne ESG-Reporting, tracken die Fortschritte kontinuierlich und legen die Basis für das externe ESG-Reporting.

In diesem Zusammenhang sollte auch das ab dem 01.01.2023 neu geltende Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) erwähnt werden, welches zur Vermeidung von Menschenrechts- und Umweltrechtsverletzungen in globalen Wertschöpfungsketten in Kraft treten wird. Der EU-Rechtsakt zur Prüfung nachhaltiger Unternehmensführung würde sogar alle Mitgliedstaaten dazu zwingen, viel härtere Lieferkettengesetze zu erlassen, als es Deutschland getan hat. Dieses neue EU-Gesetz zwingt Konzerne dazu, Menschenrechtsverstöße bei Zulieferern zu beseitigen.



Die Neuausrichtung anhand der ESG-Kriterien ist mit steigenden Projektkosten verbunden, denen eine Steigerung des Unternehmenswerts gegenüberstehen muss. Anders ausgedrückt: Der Business Case und die (globale) Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sollten sich durch die ESG-Maßnahmen signifikant verbessern – immer mit dem Kunden im Kern der Betrachtung. Dabei spielt auch die Vielzahl an Fördermöglichkeiten auf der jeweiligen Ebene eine entscheidende Rolle – ob nun regional, bundesweit, EU-weit oder international.

ATREUS CASE STUDY NACHHALTIGKEITSTRANSFORMATION

GLOBAL SEGMENT LEADER SPEZIALWERKSTOFFE

ROLLE DES INTERIM MANAGERS:

SENIOR SUSTAINABILITY PROGRAM MANAGER

DAUER DES MANDATS: 18 MONATE



ATREUS BEGLEITET GLOBALES UNTERNEHMEN BEI DER UMSETZUNG DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE ALS SCHLÜSSELEMENT DES KÜNFTIGEN UNTERNEHMENSERFOLGS

Unternehmens- weites Programm



**Einbindung aller
Unternehmensbereiche
weltweit**

Transparente Projektkosten ...



**... für einen verbesserten
Kundennutzen**

ESG Rating verbessern



**Nach 6 Monaten
ist das Transformations-
programm auf dem Weg!**

SITUATION UND HERAUSFORDERUNG

- Sehr energieintensive Produkte und Produktionsprozesse (>1,5 Mio. Tonnen CO₂ pro Jahr)
- Marktdruck steigt aufgrund der Nachfrage nach nachhaltigen Lösungen
- Große, teilweise veraltete Anlagenbasis, geringer Reifegrad der technologischen Anlagen
- Bislang war Nachhaltigkeit kein Schwerpunkt der Strategieagenda
- Kein substanzielles Wachstum in der Vergangenheit!
- Es gilt, den Unternehmenswert zu steigern

ABGLEICH STRATEGIE UND UMFANG DER ZIELESETZUNGEN

- Zielumfang mit Beteiligung des Top-Managements abstimmen
- Ist-Situation bewerten, Maßnahmen ableiten und priorisieren
- Programm an mittleres Management kommunizieren und Projektgruppen aktivieren
- Fahrplan ausarbeiten und Entscheidungen treffen
- Finanzplanung für Nachhaltigkeitsthemen anpassen

TRANSFORMATIONSAKTIVITÄTEN

- Nachhaltigkeitsstrategie definieren und nach E-S-G clustern und priorisieren
- Baseline definieren sowie Transparenz schaffen
- Maßnahmenprogramm auf Basis der 3 Emissionsbereiche ableiten (eigene Emissionen, Energieeinsatz, Lieferanten und Kunden)
- Kommunikations- und Sensibilisierungsprogramm, einschließlich externer Ratings
- Umsetzung unterstützen und ESG-Finanzierung für langfristige Investitionen vorbereiten (Technologie/betriebliche Energieleistung)

TARGETS & RESULTS

- Initiieren und Unterstützen von „Transformationsaktivitäten“ und einer befähigten Organisation
- Aufbau eines Nachhaltigkeits-PMOs und einer entsprechenden Organisation
- Mögliche M&A Ziele und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert, Prozessautomatisierungspotenzial sichtbar, ...
- Ratings: Das CDP wurde verbessert, SBTi eingereicht
- Konzeptvorschlag für Energieeffizienz-Pilotprojekt erstellt
- Vorschlag für Anlageninvestitionsstrategie vorgelegt

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

**Unternehmenswerte hängen mehr und mehr von nachhaltiger Ausrichtung eines Unternehmens ab.
Eigenkapital und Kredite werden daher verstärkt unter ESG-Gesichtspunkten vergeben.
Das gilt für alle Unternehmen: Konzerne, Familienunternehmen und Private Equity.**

8



Eine fehlende Nachhaltigkeitsagenda wird sich negativ auf die Unternehmensbewertung auswirken. Denn es ist unbestritten, dass Nachhaltigkeit im Bewusstsein vieler Menschen, sowie in der Wirtschaft eine immer größere Rolle spielt. Sich auf dieses Thema zu konzentrieren, hat nicht nur direkte Auswirkungen auf das eigene Image, sondern kann maßgeblich zum Unternehmenswert beitragen. Und dieser Trend wird sich weiter verstärken, wenn die Generation Y, die ab 1990 Geborenen, an den Schalthebeln von Politik und Wirtschaft sitzen.

ESG-Aspekte zu missachten bzw. zu ignorieren, ist nicht nur schlecht für die Reputation eines Unternehmens, sondern auch für dessen Bewertung. Gerade in jüngster Zeit wurde eine ganze Reihe von Fällen bekannt, in denen die Missachtung der genannten Standards Unternehmenswerte negativ beeinflusst hatte.

Das Image kann die Unternehmensbewertung zunehmend beeinflussen. Das Reporting über ESG-Themen stellt bei vielen Investoren längst eine Variable ihrer Prognosemodelle dar und nimmt so unmittelbar Einfluss auf die Auswahl ihrer Investments. Auch deshalb ist es für Private-Equity-Häuser imminent wichtig, sich bei geplanten Zukäufen nicht nur intensiv mit ESG-Anforderungen auseinanderzusetzen und potenzielle Risiken einzupreisen, sondern auch transparent darüber zu kommunizieren.

ESG-Programme tragen tatsächlich dazu bei, Renditen zu steigern und Unternehmensrisiken zu mindern. Vor diesem Hintergrund ist es für Fondsmanager und Banken unerlässlich, schon in der Investitionsphase relevante Aspekte zu ermitteln. Dabei sollte sich der Blick nicht nur darauf richten, inwieweit ein Kandidat international anerkannte Standards und Richtlinien bereits umsetzt. Es ist ebenso wichtig, wie die Geschäftsleitung mit Nachhaltigkeitsthemen umgeht und Corporate-Governance-Systeme im Unternehmen verankert worden sind.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Die Nachhaltigkeitsberichtspflicht gilt für einen immer größeren Kreis von Unternehmen.

Für ESG- und Nachhaltigkeits-Ratings gibt es allerdings bisher keinen international einheitlichen Standard – die Auswahl der passenden Agentur kann sich komplex gestalten.

9



Für ESG- und Nachhaltigkeits-Ratings gibt es bisher keinen international einheitlichen Standard – die Auswahl der passenden Agentur kann sich komplex gestalten. Allein in der EU existieren laut EU-Kommision zwischen 30 und 40 Ratingagenturen für den Bereich ESG. Die Ratingsysteme setzen allerdings unterschiedliche Schwerpunkte und lassen sich nur schwer miteinander vergleichen, auch wenn sich in Europa zunehmend die Anforderungen der Taxonomie-Verordnung als Standard durchsetzen. Die Verordnung gilt seit 1. Januar 2022 und definiert unter anderem Kriterien für eine (ökologisch) nachhaltige Wirtschaftsweise.

Welche Ratingagentur zu Ihrem Unternehmen passt, hängt stark davon ab, in welcher Branche und in welchen Regionen der Erde Sie tätig sind, wie der aktuelle Stand in Sachen ESG aussieht und welche strategischen Ziele Sie verfolgen. Agieren Sie eher „compliance-orientiert“, berichten Sie primär z.B. nach GRI (Global Reporting Initiative), wohingegen vollständige Überzeugung der Wichtigkeit einer Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Geschäft z.B. nach SBTi bewertet wird. Die sorgfältige Auswahl der passenden Rating-Agentur ist für die Kommunikation mit all Ihren Stakeholdern insofern richtungsweisend.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

**Die Herausforderung im ESG-Umfeld besteht nicht in einem Erkenntnisproblem.
Viel wichtiger sind zielgerichtete Umsetzung und Finanzierung der Maßnahmen.**

10



Trotz der Tatsache, dass eine ESG Roadmap auf Jahre bzw. Jahrzehnte ausgelegt wird, ist es dennoch von elementarer Bedeutung, „heute“ mit der Umsetzung zu starten. Je früher Sie mit der Umsetzung Ihrer ESG-Agenda beginnen, umso günstiger wird sich das in den kommenden Jahren und Jahrzehnten auf Ihren Unternehmenserfolg auswirken.

Social- und Governance-Ziele sollten mit einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren angegangen werden. Viele Environmental-Ziele – allen voran: Klimaneutralität – dürfen die meisten Unternehmen erst in einem Rahmen von zehn bis 20 oder gar 30 Jahren erreichen. Für Ihr Unternehmen bedeutet das: Der Handlungsdruck besteht heute.

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Nachhaltigkeit heißt Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit und muss auf die Aufsichtsrat- und insbesondere auf die CEO-Agenda. Eine gemeinsame Definition von Nachhaltigkeitsmaßnahmen ist für die gesamte Unternehmensführung relevant und muss daher von jedem Management-Mitglied authentisch vorgelebt werden. Nur so gelingt die Umsetzung auf allen Ebenen und unter Einbeziehung aller Mitarbeiter.

11



Damit wird Nachhaltigkeit auch in der Unternehmenskultur verankert. Die Erwartung an öffentliche und private Unternehmen, ihre wirtschaftliche Tätigkeit an ESG-Kriterien auszurichten, hat signifikant zugenommen – nicht zuletzt durch die immer sichtbareren Auswirkungen des Klimawandels. Alle Stakeholder eines Unternehmens sind sensibilisiert für ESG-Aspekte – bis hin zu den Kundinnen und Kunden. Damit entwickelt sich Nachhaltigkeit zum strategischen Thema. ESG-Projekte werden scheitern, wenn sie nicht auf oberster Führungsebene mitgedacht werden.

Für Ihr Unternehmen bedeutet das: Die organisatorische Gesamtverantwortung für die Transformation zum nachhaltigen Unternehmen muss zwingend beim CEO liegen, die Umsetzung treibt meist der Chief

Technology Officer (CTO) oder Chief Sustainability Officer (CSO) voran. Es gibt auch im Bereich ESG führende Unternehmen wie z.B. FRoSTA, die bewusst auf die Zuordnung auf eine Person verzichten. Man möchte das Thema ESG dem gesamten Unternehmen verantwortlich zuordnen. Mehr noch, es braucht ein kollektives Management-Bewusstsein, um als authentische Vorbildfunktion im Unternehmen zu wirken und auch nachhaltig die Kultur des Hauses zu adjustieren. Wer ESG ernsthaft leben will, muss auch eine neue Unternehmenskultur entwickeln. ESG betrifft das Gesamtunternehmen – top-down wie bottom-up. Der Nachhaltigkeitsgedanke muss insofern bei jedem Handeln in den Köpfen verankert und Teil aller Geschäftsprozesse werden. Doch ESG ist mehr als eine Struk-

tur- und Prozessfrage, sondern bedarf in erster Linie eines kulturellen Umdenkens. Führungsstile und Mindsets innerhalb der Organisation müssen sich entsprechend ändern.

Für Ihr Unternehmen bedeutet das: Die Umsetzung einer ESG-Agenda ist ein komplexer Change-Prozess, der mit viel Finger-spitzengefühl organisationsweit gesteuert und begleitet werden muss

Eine besondere Rolle kommt auch Aufsichtsorganen zu. Sie müssen verstehen: Welche ESG-Themen sind für das jeweilige Unternehmen von wesentlicher strategischer Bedeutung? Wie geht das Unternehmen bereits mit ihnen um? Wie wird ESG im Unternehmen gelebt?

Wie nachhaltiges Wirtschaften Ihr Geschäft verändern wird – und welche Chancen und Risiken daraus erwachsen

12 THESEN IM ÜBERBLICK

Aufsichtsorgane und Vorstand / Geschäftsführung müssen sicherstellen, dass Incentive-Systeme für das Management und die Organisation gezielt mit ESG-Zielen verknüpft werden.

12



Incentive-Systeme für das Management müssen gezielt mit ESG-Zielen verknüpft werden.

Nicht zuletzt weil ESG-Ziele einen zunehmenden Einfluss auf den Wert eines Unternehmens haben, muss das Topmanagement künftig gezielt auch an ihrer Erreichung gemessen werden. Die ESG-Indikatoren sollten daher Teil des unternehmensinternen Performance Management-Systems werden und auch Governance-Fragen abdecken. Für Ihr Unternehmen bedeutet das: Etablieren Sie ein integriertes System zur Incentivierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im gesamten Unternehmen – gerade für das obere und mittlere Management, kurz- und langfristig.

WESENTLICHE BAUSTEINE

IN ERARBEITUNG UND UMSETZUNG EINES NACHHALTIGKEITS-
ESG-PROGRAMMS – MIT INDIVIDUELLEN AUFSATZPUNKTEN

TRANSPARENZ SCHAFFEN -- FÜR KLARHEIT UND GRUNDVERSTÄNDNIS SORGEN

- Analyse des Status Quo in allen Bereichen
- Definition Nachhaltigkeit/ESG-Strategie anhand des Footprints und Best Practices/Benchmarks
- Vereinen der Business- & ESG Strategie anhand der aktuellen Umwelt-/CO₂ Bilanz & Vorgaben
- Setzen ambitionierter Ziele unter Berücksichtigung der End-2-End Betrachtung der Emissionen/Scope 1, 2 & 3, Baselining, up- & downstream
- Betrachtung Kunden, Geschäftsmodelle, Lieferkette, Produktportfolio, Footprint
- Finanzplanung (Investitionen, Afa, Desinvestitionen)
- ...

DEFINITION VON MASSNAHMEN – MITTEL- UND KURZFRISTIG

- Erarbeitung und Priorisierung erforderlicher Maßnahmen: Technologie, Haltung, Kommunikation, Partnervorgehen
- Energiekonzept bewerten, inklusive Bewertung der Energieeffizienz
- Bewertung und Sicherstellung der „operational resilience“
- Produktstrategie anhand der Nachhaltigkeitskriterien ausarbeiten
- Einbezug der Lieferkette, inklusive Verpackungs- & Logistikkonzepte
- Mögliche Partnerschafts-Modelle erarbeiten
- Prüfung und Beantragung von Fördermöglichkeiten (regional, national, EU-weit)
- Pricing-Strategien überarbeiten
- ...

IMPLEMENTIERUNG – OPERATIVE UMSETZUNG IN ALLEN WERTSCHÖPFUNGSSSTUFEN

- Mindset weiterentwickeln und vorleben
- Einbezug in Firmenkultur und Führungsprinzipien (Incentives)
- Governance Struktur & Einbezug des Top- & Middle Managements im direkten/indirekten Bereich
- Verlinkung mit Innovations-Management und Produktentwicklung
- Kontinuierliche Kommunikation

TRACKING – ESG ALS INTEGRALER BESTANDTEIL DES REPORTINGS & CONTROLLINGS

- Überwachung der Maßnahmen
- Betrachtung der Kurz-, Mittel- und Langfrist-Perspektive (2025/2030/2045)
- Nachsteuerung
- Erfolge feiern

ATREUS REALISIERT IHRE GANZHEITLICHE ESG AGENDA

ILLUSTRATIV BEISPIELHAFTES MASSNAHMEN-PAPIER

ENVIRONMENTAL	SOCIAL	GOVERNANCE
<p>FOCUS HEUTE: KOHLENSTOFF-NEUTRALITÄT BIS 2050</p> <p> -45% Reduzierung der CO₂ Emissionen (Scope 1 & Scope 2)</p> <p> 100% Ökostrom, sofern verfügbar</p> <p> -15% Relative Energieeinsparung</p> <p>NACHHALTIGE LÖSUNGEN</p> <p> ~65% des Umsatzes mit nachhaltigen Lösungen vs. ~35% heute</p> <p> 90+% Nachhaltige Lösungen in der Innovationspipeline</p> <p>WASSER</p> <p> -15% Relative Süßwasserzufuhr in Stressregionen</p> <p>ABFÄLLE</p> <p> -25% Relative Verringerung der Menge gefährlicher Abfälle</p>	<p>ARBEITSBEDINGUNGEN</p> <p> 100% Einhaltung der SGU-Richtlinien</p> <p> 100% neuer Maschinen mit Entstaubung</p> <p> 100% der Arbeitnehmer mit Lärmschutz</p> <p>VIELFALT & INTEGRATION</p> <p> 40% Weibliche Führungskräfte im erweiterten Management</p> <p> Positives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiter</p> <p>COMMUNITY-BEZIEHUNGEN</p> <p> 1-2 Aktivitäten mit Auswirkungen auf die Gemeinschaft pro Standort und Jahr</p>	<p>FAIRE BESCHAFFUNG UND BERICHTERSTATTUNG</p> <p> 100% Von den strategischen Lieferanten sind Ecovadis und andere führende Ratings (CDP, SBTi,...) aufgeführt.</p> <p> 95% Anteil der Lieferanten-ausgaben, die den Verhaltenskodex einhalten</p> <p> Verstärkte strategische Lieferantenpartnerschaft für gemeinsame Entwicklung</p> <p>ERSTKLASSIGE UNTERNEHMENS-FÜHRUNG UND INTEGRIERTE BERICHTERSTATTUNG</p> <p> ≥ 50% der Verwaltungsratsmitglieder sind unabhängige Mitglieder</p> <p>Transparente und integrierte Berichterstattung³</p>

SERVICE OFFERINGS ATREUS

UNSER ANGEBOT BEINHALTET EINE UMFASSENDE UMSETZUNG

ESG wird zum Kulturbestandteil Ihres Unternehmens

STATUS ANALYSE

- Quick check „sustainability status“
- ESG Positionierung mit Risiken & Chancen, Auswahl der passenden Ratingagentur, Fördermöglichkeiten, etc.

PROJEKTPLAN

- Übergreifendes Programm-Management ESG
- Ganzheitliche Steuerung der Arbeitsgruppen und Tracking der Umsetzungs-performance, etc.

POSITIONIERUNG

- Transparenzherstellung, Stakeholder-Analyse und ESG Reporting
- Definition & Kommunikation des Zielbilds, integriertes Finanz-Reporting, etc.

UMSETZUNG

- Strategie-Implementierung
- Fokus auf Klimaneutralität des Change-Prozesses
- Stakeholder-Kommunikation im Rahmen der ESG-Agenda „Leadership Transformation“

INTERGRIERTES PORTFOLIO-MGMT

- Aufbau eines erweiterten Eco-Systems sowie Evaluation und Implementierung neuer Geschäftsmodelle
- Berücksichtigung der Kreislaufwirtschaft (Digitalisierung/M&A)

LIEFERKETTEN-ANALYSE

- Einbezug von Scope 3 Maßnahmen
- Up-& downstream Supply Chain
- Footprint Scope 1/2 und 3

KOMPETENZ-MANAGEMENT

- Employer Branding und Etablieren ESG-orientierter Incentivierungs- und Governance-Systeme
- Einbezug HR/People & Culture

WIR
GESTALTEN
ERFOLG



ZUM NEUNTEN MAL IN FOLGE IST ATREUS BESTER BERATER AM MARKT

„Wir freuen uns sehr über die erneute Spitzenposition und die überaus positiven Rückmeldungen, speziell über die unserer Kunden. Das zeigt, dass unsere Beratungs- und Umsetzungsexpertise am Markt deutlich wahrgenommen wird. Zudem bestätigt es uns darin, der gestiegenen Nachfrage nach Interim Mandaten auf Transformations- und Restrukturierungsebene in allen Industriebereichen in unserer gewohnt hohen Qualität und Passgenauigkeit auch in Zukunft Rechnung zu tragen.“



ATREUS IST VIELFACH AUSGEZEICHNET

Automotive, Change Management, Chemie & Pharma, Digitalisierung, Handel (inkl. E-Commerce), Human Resources, Innovation und Wachstum, Interimsmanagement, IT-Beratung & IT-Implementierung, Kunsumgüter, Maschinen- und Anlagenbau, Performance Improvement, Personalberatung, Restrukturierung

Atreus GmbH
Landshuter Allee 8
80637 München
Deutschland
Tel.: +49 89 452249-0
kontakt@atreus.de

atreus.de



The Global
Interim Management Group