

Felix A. Zimmermann

ESG – MADE IN GERMANY

Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie
für deutsche Familienunternehmen

Mit Beiträgen von Magdalena Blisch, Nils Detje,
Hans Jürgen Kalmbach, Andreas Kämpfe, Kerstin Kohler,
Nicole Kurek, Carlo Lazzarini, Michael Prochaska, Julia
Schempp, Kurt Schmalz, Felix Schwörer, Johannes Schwörer,
Friedemann Stock, Andreas Wallbillich, Christine Wüst

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN



Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2023
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlaggestaltung: Verlag Herder
Umschlagmotiv: © Suppachok Nuthep/GettyImages
Satz: Daniel Förster, Belgern
Herstellung: GGP media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN (Print): 978-3-451-39647-2
ISBN (EPUB): 978-3-451-83155-3

Inhalt

Vorwort	7
I. Warum jetzt gehandelt werden muss: Veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns	11
A. Nachhaltigkeit und ESG: Zwei Seiten einer Medaille	11
B. Die veränderten Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns	18
C. Fazit	30
II. Der regulatorische Rahmen für die nachhaltige Transformation wird konkret: Der lange Weg der Entscheidungen und deren Ergebnis	33
A. Der Ansatz der Vereinten Nationen	33
B. Der Ansatz der Europäischen Union	39
C. Der Ansatz der Bundesregierung	51
D. Ordnungspolitische Würdigung und volkswirtschaftliche Folgen der ESG-Regulierung und der Industriepolitik	64
E. Fazit	80
III. Wie Familienunternehmen die veränderten Rahmenbedingungen unternehmerisch nutzen können	83
A. Wie sich die Risiko- und Chancen-Landschaft der Unternehmen verändert	83
B. Warum Nachhaltigkeit und ESG insbesondere für Familienunternehmen eine Chance ist	90
C. Wie Unternehmen eine erfolgreiche ESG-Agenda entwickeln und umsetzen	95
D. Wie Eigentümer und Beiräte zum ESG-Erfolg beitragen können	112
E. Fazit	114

IV. ESG – Made in Germany: Wie Familienunternehmen ESG und Nachhaltigkeit erfolgreich in ihre Unternehmensstrategie integrieren	117
Endress+Hauser: Wie Endress+Hauser zur Dekarbonisierung beiträgt	119
Hansgrohe: Viele Schritte, großer Impact: Zukunft ist das, was wir daraus machen	131
MANN+HUMMEL: Wir trennen das Nützliche vom Schädlichen	147
PWO: ESG-Mindset schafft neue Lösungen	161
J. Schmalz: Nachhaltigkeit als Teil unserer DNA	173
SchwörerHaus: So gelingt die Nachhaltigkeitstransformation	189
SICK: Transformation durch Innovation	203
STIHL: Raum zum Wachsen	215
Trumpf: Klimaschutz bei TRUMPF	225
Witzenmann: Beständig im Wandel: Vom Schmuck zum Wasserstoff	235
 V. Erfolgsmuster bei der Entwicklung und Umsetzung erfolgreicher ESG-Strategien bei Familienunternehmen	 245
A. Eigentümer initiieren und treiben Nachhaltigkeit	245
B. Nachhaltigkeit ist Chefsache	246
C. Klare und integrierte Nachhaltigkeitsstrategie	247
D. Innovationen mit nachhaltiger Substanz	248
E. Kompetenz und Mandat der Mitarbeiter	249
F. Mitarbeiter einbinden	250
G. Netzwerken	250
H. Umbau braucht Zeit und Investitionen	251
I. Nachhaltigkeit wird als Wettbewerbsvorteil kommuniziert	252
 Schlusswort – ESG nicht als lästige Pflicht, sondern als Chance	 253
Literaturverzeichnis	255
Anmerkungen	261
Über Felix A. Zimmermann	269

Vorwort

Im Augenblick gibt es im Unternehmensalltag sicherlich drängendere Themen als das Thema ESG (Environmental, Social and Governance). Das darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass in diesem Bereich ein großer Handlungsbedarf auf die Wirtschaft zukommt. Die bisher erzielten Ergebnisse z. B. beim Klimaschutz, der Einhaltung der Menschenrechte und guter Unternehmensführung erfüllen nicht die Erwartungen. Insbesondere beim Klimaschutz werden die Ziele bei weitem verfehlt, was katastrophale Auswirkungen auf unsere Umwelt sowie unsere globale Welt-, Gesellschafts- und auch Wirtschaftsordnung haben kann.

Erkannt wurde die Notwendigkeit des Handelns bereits im letzten Jahrhundert. Jedoch haben die getroffenen Vereinbarungen ihre Wirkung verfehlt, da sie unverbindlich, nur für einen begrenzten Teilnehmerkreis, sanktionslos und ohne die Einbindung der Unternehmen erfolgten. Das änderte sich mit Übernahme des Generalsekretariats der Vereinten Nationen durch Kofi Annan im Jahr 1997. Er hat erkannt, dass zum einen die Risiken für unsere Weltordnung aufgrund des anhaltenden Klimawandels massiv sind und zum anderen, dass es ohne die Wirtschaft als wesentlichen Partner im notwendigen Transformationsprozess nicht gehen würde. Unter seiner Führung wurde die UN deshalb reformiert und das Thema Klimaschutz explizit mit in die Aufgaben der UN aufgenommen.

Auch, wenn bereits im Jahr 2000 die Geburtsstunde von ESG war, dauerte es 15 weitere Jahre, bis mit dem Pariser Klimaabkommen und den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen die Grundlagen für die nationalen Nachhaltigkeitsstrategien und auch für die ESG-Anforderungen an die Unternehmen gelegt wurden. Mit der Verabschiedung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive der EU) und der ESRS (European Sustainability Report-

ting Standards der EU) sowie vielfältiger Gesetze rund um den Klimaschutz, die Lieferketten und die Energieeffizienz sind die Themen ESG und Nachhaltigkeit in der Breite der Wirtschaft angekommen. Doch vielen Unternehmen fehlen die Ressourcen, die Zeit und auch die inhaltliche Kompetenz, um sich mit diesem drängenden und hochkomplexen Thema zielführend auseinanderzusetzen.

Dieses Buch soll deshalb den Verantwortlichen in den Unternehmen – ob Geschäftsführung, Beirat, Gesellschafter oder Nachhaltigkeitsverantwortlicher – helfen, auf der einen Seite den aktuellen Handlungsbedarf und die momentan geltenden politischen Vorgaben und relevanten Regulierungen besser verstehen und in einem Gesamtkontext einsortieren zu können (Kapitel I und II). Auf der anderen Seite stellt es dar, wie Familienunternehmen die veränderten Rahmenbedingungen konkret als unternehmerische Chance nutzen und damit einen wesentlichen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit und somit zur Stärkung des eigenen Unternehmens und des Standortes Deutschland leisten (Kapitel III bis V).

Zunächst werden in Kapitel I die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG definiert, um dann das bisher Erreichte bei den Themen Environmental, Social und Governance zu erläutern. Daran anschließend wird in Kapitel II aufgezeigt, wie die Ebenen Vereinte Nationen, Europäische Union und Bundesregierung die politischen Nachhaltigkeitsziele und den entsprechenden Regulierungsrahmen im Nachgang zum Pariser Abkommen und den SDGs gestaltet und umgesetzt haben. Dieser Regulierungsrahmen wird abschließend einer ordnungspolitischen Würdigung unterzogen.

In Kapitel III werden dann die Chancen und Risiken aufgezeigt, die sich für die Unternehmen aus den neuen ESG-Anforderungen ergeben. In diesem Kontext wird insbesondere darauf eingegangen, warum sich für Familienunternehmen aufgrund ihrer Besonderheiten und Stärken große unternehmerische Chancen ergeben.

Darauf aufbauend wird dargestellt, wie Familienunternehmen in einem strukturierten und pragmatischen Prozess ihre unternehmensindividuelle ESG-Agenda mit einer fundierten Strategie und einer zielo-

rientierten Berichterstattung aufbauen und umsetzen und wie z. B. Gesellschafter und Beiräte ihren Beitrag dazu leisten können.

Schließlich geben dann zehn sehr erfolgreiche Familienunternehmen in Kapitel IV einen individuellen Einblick in ihre ESG- und Nachhaltigkeitsaktivitäten. Sie alle eint, dass sie sich früh und sehr strukturiert mit den Themen Nachhaltigkeit und ESG beschäftigt haben und durch die Nutzung der unternehmerischen Chancen bereits heute Früchte ihrer Pionierarbeit ernten können.

Sie haben damit nicht nur einen spürbaren Beitrag zur notwendigen Transformation hin zu einer zukunftssicheren Wirtschaft geleistet, sondern ihr Unternehmen selbst auf einen profitablen Wachstumspfad geführt. Dabei wird deutlich, dass viele Wege zu einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung führen und jedes Unternehmen seine eigene Antwort finden muss. Dennoch sind Erfolgsmuster bei den zehn Pionieren zu erkennen, die in einem abschließenden Kapitel zusammengetragen werden

Wenn dieses Buch dazu beiträgt, dass sich noch mehr Unternehmen aus Überzeugung und mit Engagement dem Thema Nachhaltigkeit in der Form nähern, dass sie die unternehmerischen Chancen nutzen und die Risiken kontrollieren und damit einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung ihres eigenen Unternehmens, des Standortes Deutschlands und der Zukunftssicherheit der nächsten Generationen leisten, dann hat es sein Ziel erreicht. Beim Thema Nachhaltigkeit nichts zu tun, ist keine Alternative, verantwortungslos und mit einem enormen Risiko verbunden.

Widmen möchte ich das Buch der heutigen jungen Generation und den zukünftigen Generationen. Sie alle haben es verdient, dass wir uns mit der notwendigen Entschlossenheit mit dem Thema Nachhaltigkeit nicht nur beschäftigen, sondern auch Lösungen für die akuten Gefahren für unser Klima und unsere gemeinsame Welt-, Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung finden. Ich bin überzeugt davon, dass wir das gemeinsam schaffen und auch die nächsten Generationen ihren Beitrag dazu leisten werden. Ich traue ihnen viel zu!

Diese Buchprojekt wäre nicht möglich gewesen ohne die Bereitschaft der beitragenden Unternehmen, über ihre ESG-Erfahrungen offen zu berichten. Dafür möchte ich ihnen an dieser Stelle ausdrücklich danken. Ihre Beiträge geben einen authentischen Einblick in die strategischen und auch operativen Herausforderungen, die sich aus dem Thema Nachhaltigkeit täglich für die Unternehmen ergeben. Sie zeigen aber auch, wie man den notwendigen Umbau der Wirtschaft als unternehmerische Chance nutzen kann.

Danken möchte ich ebenfalls Andrea Funk und Nike Lorenz für ihren unermüdlichen Einsatz. Sie haben mit ihrer Zuverlässigkeit, Hartnäckigkeit und Detailfreude maßgeblich und erfolgreich dazu beigetragen, dass wir dieses Buch im geplanten Zeitrahmen und in der vorliegenden Qualität erstellen konnten.

Stuttgart, im September 2023

Felix A. Zimmermann

I.

Warum jetzt gehandelt werden muss: Veränderte Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns

A. Nachhaltigkeit und ESG: Zwei Seiten einer Medaille

1. Die Wurzeln von Nachhaltigkeit: »Ein eindimensionales Handlungsprinzip für die Forstwirtschaft«

In der aktuellen politischen Diskussion über die Rolle der Unternehmen in der angestrebten und notwendigen Transformation der Wirtschaft werden die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG sehr oft als Synonyme verwendet. Bei genauerer Betrachtung lohnt es sich aber, eine Differenzierung dieser Begriffe vorzunehmen, da sie zwei unterschiedliche Seiten einer Medaille darstellen.

Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und wurde von Hans Carl von Carlowitz in seinem Buch »Sylvicultura Oeconomica« Anfang des 18. Jahrhunderts geprägt. Er beschreibt ein wesentliches Handlungsprinzip beim Einsatz von knappen Ressourcen. Bei der Bewirtschaftung des Waldes sollte stets darauf geachtet werden, dass nur so viel Holz entnommen wird, wie unter Nutzung der natürlichen Regenerationsfähigkeit auch wieder nachwächst.¹ Von Carlowitz forderte dies vor dem Hintergrund der zu beobachtenden Holznot infolge der Energiekrise und des starken Städ-

tewachstums nach dem Dreißigjährigen Krieg. Er sah die Gefahr, dass die kurzfristig orientierte Ausbeutung des Waldes zur Linderung der akuten Holznot unabsehbare negative Folgen für die langfristige Bereitstellung der wichtigen Ressource Holz haben würde. Das Handlungsprinzip in diesem Kontext wird als eindimensional bezeichnet, da es sich nur auf einen Wirkungszusammenhang bezieht. Auf diesem Handlungsprinzip basierend haben sich drei Strategien entwickelt, die in der Wirtschaft häufig Anwendung finden: Suffizienz, Effizienz und Konsistenz. Unter Suffizienz wird das Ziel eines möglichst geringen Rohstoff- und Energieverbrauchs verstanden, der sich in jedem Falle in den ökologischen und planetarischen Belastungsgrenzen bewegen muss. Mit Effizienz wird der Wirkungszusammenhang bezeichnet, der auf das ökonomische Minimal- bzw. Maximalprinzip abstellt. Danach wird entweder der gewünschte Output mit möglichst wenig Ressourcenverbrauch oder ein möglichst großer Output mit gegebenen Ressourcen angestrebt. Und schließlich bezeichnet Konsistenz im Kontext von Nachhaltigkeit die Herstellung naturverträglicher Stoffkreisläufe, die auf Müllvermeidung und Wiederverwertung abzielen.

Im Laufe der Diskussion über die Notwendigkeit von mehr nachhaltigem Handeln in einem gesamtgesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Kontext wurde der bisherige Nachhaltigkeitsbegriff inhaltlich weiterentwickelt und ergänzt. So setzte sich nach dem »Erdgipfel« der UN in Rio de Janeiro 1992 in der politischen Diskussion ein Nachhaltigkeitsverständnis durch, das neben einer ökologischen Dimension auch eine soziale und ökonomische Dimension berücksichtigt. Die Erweiterung um die Dimension Soziales wurde aus Sicht der politischen Akteure erforderlich, um im Rahmen der politischen Diskussion über gesamtgesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele auch Themen wie die Einhaltung von Menschenrechten oder die Chancengleichheit zu berücksichtigen. Und schließlich wurde auch die ökonomische Dimension als gleichberechtigt berücksichtigt, da alles gesellschaftliche und wirtschaftliche Handeln neben ökologischen und sozialen auch ökonomische Ziele erfüllen muss.

Im Ergebnis sollte sich damit gesellschaftliches und wirtschaftliches Handeln am Erreichen eines Gleichgewichtes zwischen ökolo-

gischen, sozialen und ökonomischen Interessen orientieren. Dieser »Dreiklang« hat sich in der weiteren politischen Diskussion durchgesetzt und war auch Grundlage für den Green Deal der Europäischen Union sowie der Nachhaltigkeitsagenda der Bundesregierung.

Damit wurde der Begriff Nachhaltigkeit, der ursprünglich eine eindimensionale Handlungsempfehlung beschrieben hat, auf ein mehrdimensionales Konzept übertragen, was in der politischen Diskussion immer wieder zu Verwirrungen führt. Im Kern aber soll mit dem Begriff Nachhaltigkeit in diesem erweiterten Kontext ein Prinzip beschrieben werden, welches auf die drei Systeme Ökologie, Soziales und Ökonomie in gleichem Maße angewendet werden kann: Politisches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Handeln soll sich daran orientieren, dass die angestrebten Standards, Regeln und Ziele in den jeweiligen Systemen keinen dauerhaften Schaden nehmen und die Systeme sich stabil weiterentwickeln. Damit soll ein Leben auf der Erde ermöglicht werden, welches die »Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht werden befriedigen können.«²



Abb. 1: Die politische Perspektive auf Nachhaltigkeit

2. Die Wurzeln von ESG: »Who cares wins«

Die stark zunehmende Globalisierung Ende der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts hat die weltweit sehr unterschiedlichen Bedingungen hinsichtlich der Mindeststandards in den Systemen Ökologie, Soziales und Ökonomie z. B. bei der Einhaltung von Menschenrechten und des Umweltschutzes offensichtlich gemacht. Gleichzeitig war zu beobachten, dass aufgrund des stark ansteigenden internationalen Handels, der enormen Steigerung des Ressourcenverbrauchs und des ungebremsen Anstiegs der Emissionen die Umwelt weltweit mit allen negativen Konsequenzen auf das Klima und die Lebensbedingungen auf der Erde massiv und ungebrems belastet wurde.

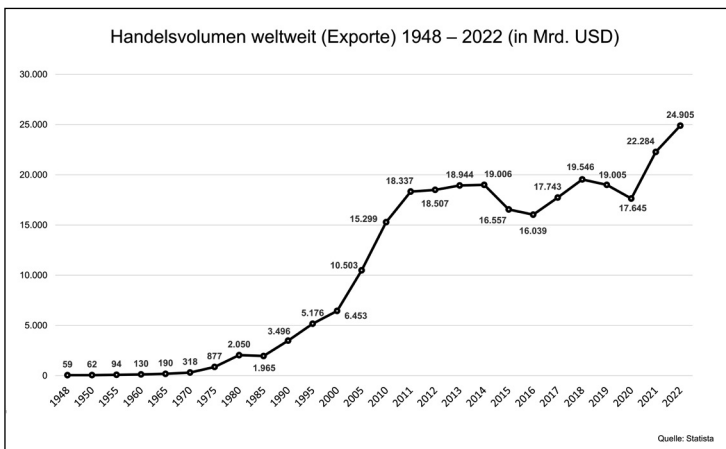


Abb. 2: Handelsvolumen weltweit 1948–2022

Der damalige UN-Generalsekretär, Kofi Annan, befürchtete aufgrund dieser Entwicklung eine zunehmende Fragilität für die Weltordnung. Denn nach seiner Überzeugung führte die Globalisierung zu einem dauerhaften und weltweiten Ungleichgewicht in ökologischen, wirtschaftlichen, sozialen und damit auch in politischen Fragen mit all seinen Folgen für die Menschheit. In letzter Konsequenz sah er die Stabilität der Weltgemeinschaft in Gefahr.³

Aus diesem Grund haben sich die Vereinten Nationen unter seiner Führung dazu entschlossen, neben der Sicherung des Weltfriedens, der Einhaltung des Völkerrechtes und der Menschenrechte sowie der Förderung der internationalen Zusammenarbeit auch Themen aus den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Ökologie auf die Agenda der UN zu setzen. Ziel war es, die anhaltende Globalisierung zu einer positiven Kraft für die Weltgemeinschaft zu machen.⁴ Um diese zusätzlichen Themen erfolgreich adressieren zu können, wurde es allerdings erforderlich, neben den weltweiten Regierungen auch die global agierende Wirtschaft mit in die Verantwortung zu nehmen.

In einem ersten Schritt schlug der Generalsekretär deshalb 1999 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos einen »Global Compact« zwischen Unternehmen und der UN vor.⁵ Die Idee war, dass insbesondere international agierende Unternehmen mit einer freiwilligen Selbstverpflichtung gegenüber der UN hinsichtlich der Einhaltung von Menschenrechten und Mindeststandards bei Arbeitsbedingungen und Umweltschutz zu einer weltweiten Harmonisierung und damit auch Stabilisierung in diesen Bereichen beitragen. Mit dieser Initiative sollten die multinationalen Unternehmen von einem »Teil des Problems« zu einer wesentlichen »Lösung des Problems« werden. Der erste UN-Global Compact wurde im Jahr 2000 aufgesetzt. In ihm wurden neun zentrale Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz und Antikorruption dokumentiert. In nur wenigen Jahren haben sich rund 1000 international tätige Unternehmen mit ihrem Beitritt zum UN-Global Compact zur Einhaltung dieser Prinzipien verpflichtet.

In einem nächsten Schritt hat Kofi Annan im Jahr 2004 führende Finanzmarktteilnehmer zu einer Konferenz nach New York eingeladen. 18 weltweit führende Institutionen der Finanzmärkte, darunter Goldman Sachs, Morgan Stanley, UBS, HSBC, Deutsche Bank, BNP Paribas, Banco de Brasil, sowie führende Versicherungen haben an der Konferenz teilgenommen. Ziel dieser Konferenz war es, auch die Kapitalmarktakteure mit in die Pflicht zu nehmen. Durch die Entwicklung und Festlegung von gemeinsam akzeptierten Kriterien für verantwortungsvolles Handeln und Investieren sollten sie – ebenso wie die multi-

nationalen Unternehmen – dazu beitragen, dass die negativen Folgen der Globalisierung gestoppt werden. Im Ergebnis entstand der Bericht »Who cares wins – Connecting Financial Markets to a changing world«.

In diesem Dokument hielten die Teilnehmer neben der Stärkung und Steigerung der Widerstandsfähigkeit der Finanzmärkte, der Stärkung des Vertrauens in die Finanzinstitutionen, der Berücksichtigung der Interessen der Kapitalmarktteilnehmer auch ihren eigenen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Wirtschaft als ein übergeordnetes Ziel ihres Handelns fest. Der Schlüssel zum Erreichen all dieser Ziele lag nach Überzeugung der Teilnehmer in einer besseren Integration von »*Environmental, social and governance issues in analysis, asset management and securities brokerage*«. Das war die Geburtsstunde für den Begriff »ESG«.⁶

Mit diesem klaren Bekenntnis der Finanzindustrie⁷ zur Verantwortungsübernahme in diesem Bereich sollte auch der Kapitalmarkt mit all seinen Akteuren als Transmissionsriemen zur Erreichung von mehr Nachhaltigkeit in der Welt genutzt werden. In der Folge wurden unter dem Dach der Weltbank erste Kriterien zur Beurteilung der ESG-Fähigkeiten börsennotierter Unternehmen entwickelt. Diese wurden später in zahlreichen Standards zur sogenannten Nachhaltigkeitsberichterstattung weiterentwickelt.

Im Ergebnis können die Begriffe Nachhaltigkeit und ESG vereinfacht als zwei Seiten derselben Medaille »Zukunftsfester Umbau der Wirtschaft« verstanden werden. Auf der einen Seite nimmt der Begriff der Nachhaltigkeit mit seiner dreidimensionalen Zielrichtung Ökologie, Soziales und Ökonomie die Perspektive von Regierungen, supranationaler Organisationen sowie NGOs ein und definiert auf dieser Grundlage die zu erreichenden Ziele bzw. Zielbündel für das gesellschaftliche und wirtschaftliche Handeln eines Landes.

Auf der anderen Seite der Medaille steht der Begriff ESG. Er beschreibt aus der Perspektive eines Investors, Eigentümers oder auch Stakeholders, welche Anforderungen das Unternehmen erfüllen muss, um unter der gesetzten Bedingung des profitablen Wachstums seinen geforderten Beitrag zu einer verantwortungsvollen Wirtschaftsweise leisten zu können. Da in diesem Kontext die Unternehmensführung

und damit die Governance eines Unternehmens eine große Rolle spielt, wurde dieses Thema als ein den Feldern Ökologie und Soziales gleichgewichtiges Handlungsfeld definiert.



Abb. 3: Die Unternehmensperspektive auf Nachhaltigkeit

Spätestens seit der Einführung des UN-Global Compacts im Jahr 1999 und der Konferenz in New York im Jahr 2004 ist das Thema Nachhaltigkeit in Form der ESG-Anforderungen in der Wirtschaft angekommen. Es hat im Laufe der Zeit eine zunehmende Dynamik und Relevanz entwickelt. Die Hauptursache hierfür liegt in der Erkenntnis, dass sich aufgrund der Entwicklungen in der Welt etwas im Verhalten von Regierungen, Gesellschaft und auch der Wirtschaft ändern muss, um den Fortbestand einer zukunftsfähigen, lebenswerten und stabilen Weltordnung zu gewährleisten. Doch was hat sich seither in den Bereichen Environmental, Social und Governance getan? Ein kurzer Blick in die wesentlichen Handlungsfelder zeigt, dass insbesondere bei den Themen Environmental und Social nahezu unverändert großer Handlungsbedarf besteht.

