

# HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



**ESG:**

.....  
**Aufwandstreiber & strategische Chance**

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | FRANKFURT | BERLIN | MÜNCHEN | KÖLN | WIEN | NEW YORK | SINGAPUR

Unternehmen, die den **Umwelt-, Sozial- und Governance-Ansatz (ESG)** implementieren und es damit wirklich ernst meinen, beginnen anzuerkennen, welche Zielsetzungen hiermit eigentlich verfolgt werden sollen: Es geht um nichts weniger als die Aufrechterhaltung einer **sozialen Betriebserlaubnis** und die Absicherung der **Compliance**, angesichts zunehmend negativer Auswirkungen des unternehmerischen Handels auf die natürliche Umwelt und die Gesellschaft.

Wer bei der ESG-Umsetzung versagt, **riskiert die Zustimmung der Gesellschaft** zur Geschäftsausübung und verstößt – in Anbetracht zunehmender Regulierung – gegen Rechtsvorschriften. Und wer derlei Zustimmung einbüßt und sich nicht rechtskonform verhält, muss mit **erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen** rechnen.

Ein robuster **Transformationsansatz** ist deshalb notwendig, um mit ESG-Herausforderungen umzugehen.

## *ESG – Die Vermessung der Nachhaltigkeit*

Seit das **Akronym ESG** 2004 im Rahmen einer UN-Initiative aufkam und in „Prinzipien für verantwortliches Investieren“ (UN Principles for Responsible Investment, UN PRI) eingebettet wurde, wuchs seine Verbreitung rasant. ESG entwickelte sich zu einem Kriterienrahmen, der erstmalig eine breitgefassete, einheitliche Struktur zur Durchführung, Messung und Bewertung von Nachhaltigkeitsinitiativen etablierte.

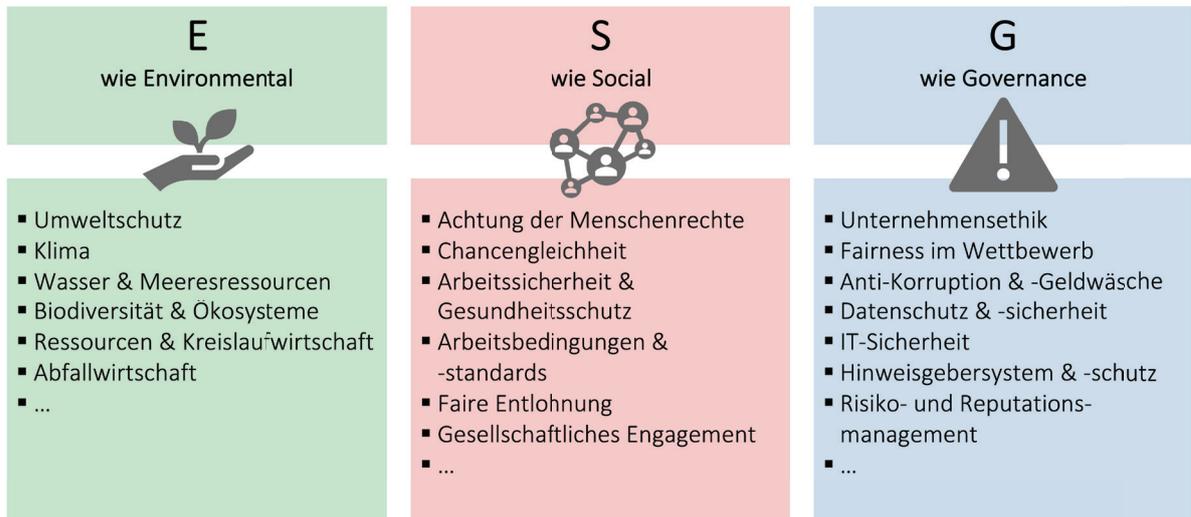


Schaubild 1: ESG-Kriterien

Seitdem investieren viele Unternehmen Ressourcen in die Umsetzung von ESG-Anforderungen und zur Verbesserung ihrer ESG-Performance. Breitenwirksam äußert sich dies vor allem in der **Berichterstattung** darüber. Fast zwei Drittel der größten deutschen Unternehmen veröffentlichten im Jahr 2021 einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht bzw. einen integrierten Unternehmensbericht.

Als wesentliche Grundlage der Reportingverpflichtungen detaillieren **rechtliche Vorgaben** den Umgang mit ESG. So hat die EU im Bereich Klimaschutz mit ihrem **Green Deal** ambitionierte energie- und klimapolitische Ziele definiert und strebt mit dem „Fit for 55“-Legislativpaket (Reduktion der EU Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 55 % gegenüber 1990, Klimaneutralität bis 2050) deren verbindliche Umsetzung durch die Mitgliedstaaten an. Hinzu kommen nationale Klimaschutzvorgaben, Pflichten zum Schutz von Menschenrechten, Regularien zum Recycling und dem nachhaltigen Umgang mit Abfällen. Insbesondere europäische Gesetzgeber werden dabei sukzessive strikter und verkehren die bisherige Praxis ins Gegenteil. Statt bloßer Mindeststandards gelten zunehmend konkrete Handlungsanweisungen. Die **Vorgaben werden härter**, der unternehmerische Spielraum kleiner und die Sanktionen gravierender.

Von entscheidender Geltung für deutsche Unternehmen sind seit dem 01.01.2023 das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz** (LkSG) und zeitnah die **europäische Corporate Sustainability Reporting Due Diligence Directive** (CSDDD). Mit beiden Rechtsverordnungen

gen werden Unternehmen dazu verpflichtet, menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in ihren vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten in angemessener Weise zu berücksichtigen. Dem liegt die Absicht zugrunde, hiermit Risiken vorzubeugen, diese zu minimieren oder menschenrechts- bzw. umweltbezogene Pflichtverletzungen zu beenden.

In Europa ist die **Nachhaltigkeitsberichterstattung** (Non Financial Reporting Directive, NFRD) seit 2014 für ausgewählte Unternehmen verpflichtend. Mit der Reform im Rahmen der europäischen **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** ändern sich Umfang und Art der Berichterstattung ab 2024 tiefgreifend. Unter anderem werden die Berichtsinhalte durch das **doppelte Wesentlichkeitsprinzip** bestimmt, welches Unternehmen dazu veranlasst, Nachhaltigkeit aus zwei Perspektiven, „**inside-out**“ und „**outside-in**“, zu betrachten. Durch Absenkung von Grenzwerten bei Umsatz, Bilanzsumme und Beschäftigtenzahl werden durch die CSRD überdies eine deutlich höhere Anzahl von Unternehmen berichtspflichtig: in Europa sind insgesamt etwa 50.000, davon in Deutschland ca. 15.000 Unternehmen betroffen.

**Wer ist wann betroffen? - Beginn Datenerhebung**

- 2024 Unternehmen, die bereits vom **NFRD** betroffen sind
- 2025 Gem. §221UGB: **Große Kapitalgesellschaften** und vergleichbare Rechtsformen + Banken/ Versicherungen → ca. 50.000 Unternehmen in der EU, davon alleine **15.000 in Deutschland**
- 2026 **Kapitalmarktorientierte KMUs** (können für 2 Jahre ein Opt-out beantragen)

**Die Doppelte Wesentlichkeit beeinflusst die Strategie & bestimmt den Berichtsumfang**



**Was wird berichtet? - European Sustainability Reporting Standard**

ESRS Offenlegungspflichten			
General	Environmental	Social	Governance
Anforderungen	Klimawandel	Eigene Arbeitskräfte	Geschäftspraxis
Angaben	Umweltverschmutzung	Beschäftigte in Wertschöpfung	
	Wasser & Meeresressourcen	Betroffene Bevölkerungsgr.	
	Biodiversität & Ökosysteme	Kunden & Endverbraucher	
	Ressourcen & Kreislaufwirtschaft		

Es besteht eine generelle Berichtspflicht für Offenlegungspflichten „Angaben“, „Klimawandel“ und „Eigene Arbeitskräfte“.

Weitere Offenlegungspflichten werden berichtet, wenn sie auf Basis der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als wesentlich befunden worden sind.

Schaubild 2: CSRD & Doppelte Wesentlichkeit

## *Es grünt so grün – ESG als Marketinginstrument in der Finanzwirtschaft*

ESG ist traditionell eng mit den **Finanzmärkten** verwoben. So waren es die ursprüngliche UN-Initiative UN PRI und der Bericht „Who cares wins“, die argumentierten, dass die Berücksichtigung von ESG unter Verwendung spezifischer Faktoren bei **Investitionsentscheidungen** positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Finanzmärkte haben könnte. Seitdem sind Zuflüsse in nachhaltige Fonds explosionsartig gestiegen. Waren es 2018 weltweit ca. 69 Milliarden US-Dollar, lagen die Zuflüsse in 2021 bei mehr als 650 Milliarden US-Dollar. Auf Europa entfallen dabei zwischen 80 und 85% der globalen ESG-Fondsvermögen. Die Dynamik hat jedoch spürbar nachgelassen. Die weltwirtschaftlichen Bedingungen bremsen aktuell weiteres Wachstum von ESG-Geldanlagen und Finanzprodukten. Von gravierender Auswirkung ist zudem die Kritik mit Blick auf die **Mittelverwendung** bzw. deren Beitrag zu echten Nachhaltigkeitszielen und der daraus resultierenden **Glaubwürdigkeitseinbußen von Ratings**. Im vergangenen Jahr lagen die Nettozuflüsse in ESG-Anlagen bei vergleichsweise niedrigen 157 Milliarden US-Dollar und einige bescheinigen 2022 sogar das **Todesjahr für ESG-Investments** gewesen zu sein.

### *„Ohne geht nicht“*

ESG-Kritik gibt es reichlich: Vorwürfe des **„Green Washings“**, Vorbehalte gegen überbordende Regulierung und fragwürdige Ratings sowie Ärger über radikale Positionen zwischen bevorstehender Apokalypse und Klimaleugnung. Fakt ist jedoch: Eine Hinwendung zu ESG ist **alternativlos**, „weiter so“ ausgeschlossen, **ESG ist hier, um zu bleiben!**

Der europäische **Green Deal** mit seinen Aktionsplänen und Reformen setzt dazu einen weitreichenden **regulativen Rahmen, dem sich kein Unternehmen entziehen kann**. Beheizt durch derlei Regulation, den Anforderungen von Interessengruppen – von Investierenden zu Mitarbeitenden und den Communities – bleibt Unternehmen keine andere Wahl, als einen Fokus auf ESG-Kriterien und deren Erfüllung zu legen. Die soziale Betriebserlaubnis zu berücksichtigen, d.h. als Unternehmen oder Branche auf eine Weise zu handeln, die fair, angemessen und vertrauenswürdig ist, muss als fundamentales strategisches Paradigma verstanden werden.

## *Von der Pflichtübung zum unternehmerischen Wertetreiber*

Wer sich jedoch nur auf die Erfüllung regulatorischer **ESG-Mindeststandards** fokussiert, vergibt Chancen. Die Berücksichtigung von ESG-Kriterien bietet **eine Fülle von Vorteilen**, die dazu beitragen, Risiken zu minimieren, Stabilität zu gewährleisten, die Reputation zu verbessern, Kosten zu sparen und neue Geschäftsmodelle zu erschließen.

**Resilienz:** Unternehmen, die ESG-Kriterien angemessen berücksichtigen und erkennen, minimieren Umwelt-, Sozial- und Governance-Risiken schneller und deutlich effektiver. Schwächen können dadurch frühzeitig analysiert und Maßnahmen zur Risikominderung – in allen Bereichen der Wertschöpfung ergriffen werden, was langfristig die wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit erhöht.

**Finanzierung:** Trotz der Kritik an Ratings bevorzugen Investoren Unternehmen, die ESG-Kriterien unmissverständlich umsetzen und in nachvollziehbaren Bewertungen gut abschneiden. Insbesondere Wertschöpfungstransparenz und die Kenntnis darüber, „was“ – unter Nachhaltigkeitsaspekten – „wie“ im Unternehmen erstellt wird, erlaubt informierte Investitionsentscheidungen. Gepaart mit der Überzeugung, dass ESG-orientierte Unternehmen langfristig stabiler und erfolgreicher agieren werden, hat sich Nachhaltigkeit zu einer wesentlichen Dimension beim Management des Unternehmenswertes entwickelt.

**Innovation:** Wirtschaftliche Tragfähigkeit und die wirksame Berücksichtigung von ESG bedingen einander. Die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen ist unterdessen eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Genau deshalb braucht Nachhaltigkeit Innovation und beschleunigt diese gleichermaßen. Unternehmen, die echte Wertbeiträge mit innovativen Lösungen generieren, können **profitable Geschäftsmodelle** und gleichzeitig wirtschaftliche Nachhaltigkeit sicherstellen. Ein für die Umwelt und die Gesellschaft erzeugter Mehrwert, etwa durch einen Beitrag zur Dekarbonisierung der Wirtschaft oder zum Erhalt der Artenvielfalt, wird sich für innovative Unternehmen zweifellos monetarisieren.

**Reputation:** In der öffentlichen Wahrnehmung schneiden Unternehmen, die sich auf ESG-Kriterien konzentrieren, vergleichsweise besser ab. Unternehmerisches Engagement für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung führt zu Vertrauen bei Mitarbeitenden, Kunden, Investoren und anderen Interessengruppen. Potenziell negative Auswirkungen auf die öffentliche Wahrnehmung werden durch differenzierte, sich an ESG-Kriterien orientierenden Leistungsangeboten minimiert. Die glaubhafte Berücksichtigung von ESG

unterstützt ebenso dabei, ein positives Markenimage zu etablieren, welches bei Kunden haften bleibt und zu einem starken, dauerhaft positiv aufgeladenen Ruf beiträgt.

**Profitabilität:** Eine konsequente ESG-Betrachtung führt dazu, externe, unter anderem durch strengere regulatorische Vorgaben getriebene Kostensteigerungen, langfristig unter Kontrolle zu halten. Die gängige Praxis kostensparender Fertigungsverlagerungen ins Ausland wird durch eine deutlich breitere Berücksichtigung des CO<sub>2</sub>-Fußabrucks (Stichwort: Scope 1, 2, 3) langfristig teuer. Eine frühzeitige Hinwendung zu energie- und ressourcenreduzierten und gegebenenfalls lokalisierten Herstellungsprozessen wird somit zu dauerhaften Kosteneinsparungen führen. Ebenso werden die Umstellung auf erneuerbare Energien, die Anwendung kreislaufwirtschaftlicher Prinzipien und nachhaltige Beschaffungspraktiken dabei helfen, langfristig die Profitabilität zu erhöhen.

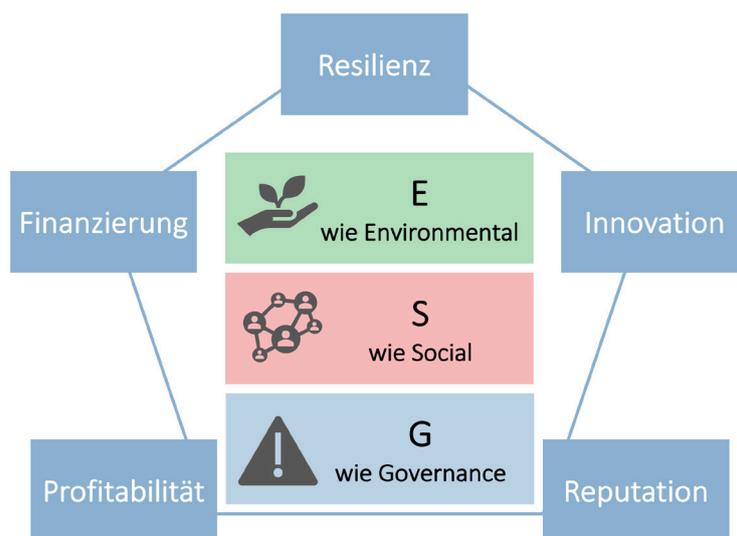


Schaubild 3: ESG-Wertetreiber

Um die **ESG-Transformation wertstiftend** zu gestalten, müssen Unternehmen zunächst verstehen, wie sich ESG-induzierte Veränderungen auswirken und welche Schritte notwendig sind, um **ESG wirkungsvoll im Unternehmen** zu verankern.

Horn & Company unterstützt bei der **ESG-Transformation** und begleitet Unternehmen, die sich zur Umsetzung der ESG-Anforderungen und damit zur **Aufrechterhaltung eines langfristigen Wertes** verpflichtet haben, auf diesem Weg.

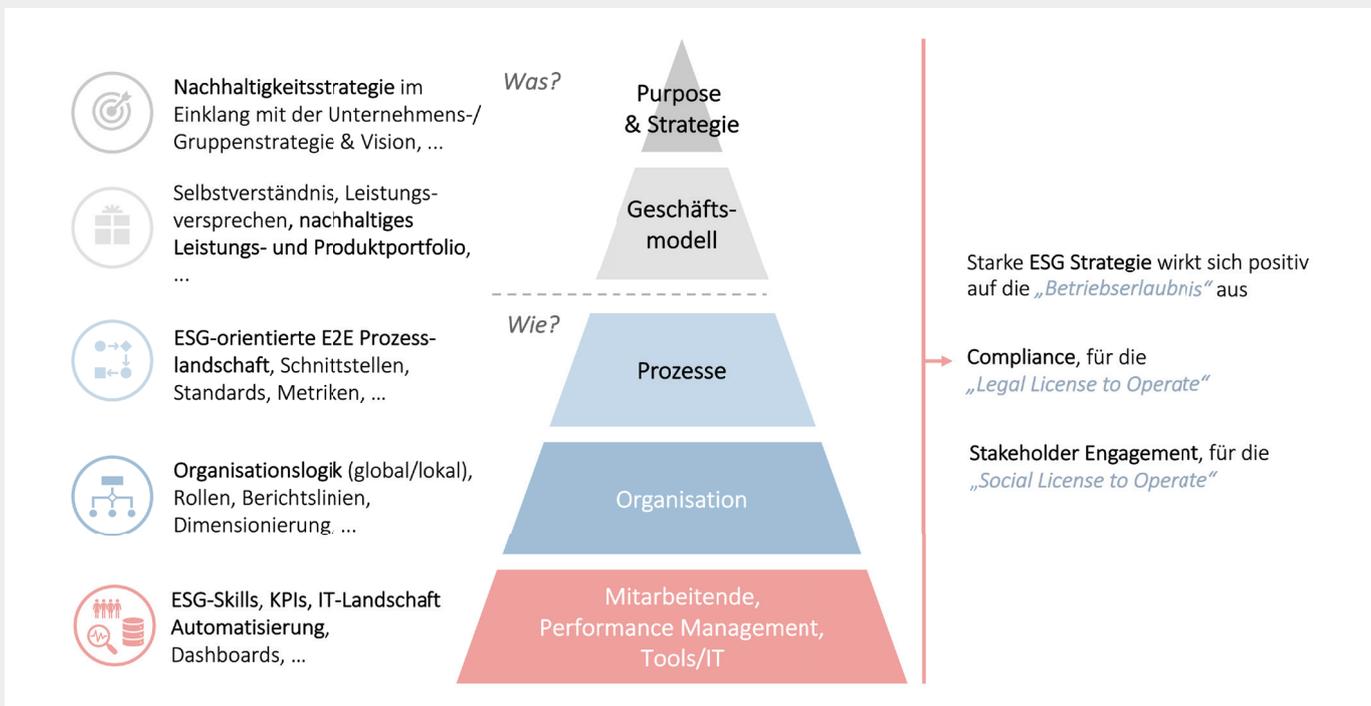


Schaubild 4: Umsetzungspyramide ESG

## *ESG-Stakeholder verstehen, Wesentlichkeit beurteilen, Ambitionsniveau festlegen*

Initial hilft ein **Plan**, der unternehmerische, langfristige Verhaltensweisen zur Erreichung von **ESG-Zielen** definiert. Exakt deshalb ist ESG auch kein Thema der Kommunikationsabteilung, keine Aufgabe, welche exklusiv dem Einkauf, der Compliance oder dem Risikomanagement umgehängt werden sollte. ESG gehört, aufgrund seiner inhärenten Unverhandelbarkeit und der sich daraus ergebenden mitunter disruptiven Veränderungsnotwendigkeiten, Risiken und Tragweiten, **eindeutig auf die C-Level-Agenda**.

Ein umfassendes Verständnis von ESG-Kriterien, Trends und Einflüssen ist ebenso wichtig, wie die Kenntnis der Anforderungen unterschiedlicher **Stakeholdergruppen**. ESG-Themen, die den langfristigen Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen, sind dabei zu fokussieren. Unternehmen, die sich konsequent für Nachhaltigkeit engagieren, orientieren sich dabei an verbindlichen Standards, an glaubhaften, international akzeptierten Zielbildern, wie z. B. den **UN Sustainable Development Goals** (SDGs). Derlei hilft, eine

Inventur an ESG-Leitgedanken zu entwickeln, um somit ein möglichst konkretes **Ambitionsniveau** abzuleiten.

Die Anforderungen der „**doppelten Wesentlichkeit**“ unterstützen dabei zu analysieren, welchen Einfluss ESG-Faktoren auf das Unternehmen haben („outside-in), bzw. in einer gedrehten Sichtweise, wie das Unternehmen auf ESG-Faktoren wirkt („inside-out“). Durch die Betrachtung der „**Impact Materiality**“ lassen sich die positiven wie negativen, potenziellen oder tatsächlichen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf die Umwelt und die Gesellschaft bewerten. In der zweiten Perspektive der **Wesentlichkeitsbeurteilung**, der „**Financial Materiality**“, werden die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsfaktoren wie z. B. dem Klimawandel, der Biodiversität oder des Ressourcenverbrauchs, auf den Unternehmenserfolg eingeschätzt. Die Auswirkungen beider Perspektiven führen zu **strategischen ESG-Handlungsfeldern** bezogen auf die Wertschöpfung, das Produktportfolio, das Führungsverständnis und die Unternehmenskultur. An dieser Stelle zeigt sich sehr plastisch, wie einschneidend ESG-ausgelöste Veränderungsnotwendigkeiten tatsächlich sein können: von (einfachen) Umstellungen in der Lieferkette bis hin zu einem kompletten „ESG-Pivoting“, d.h. einer **substanziellen Änderung des Geschäftsmodells**.

## *ESG-Transformation planen*

Die strategische ESG-Agenda steht, das Zielbild ist bekannt. Aber wie lässt sich dies nun in konkrete Handlungen übertragen und in die tägliche Arbeit einbetten, um **spürbare Wirkung** zu erzielen? Ein ESG-Transformationsfahrplan ist gefordert, der die Strategie über eine klare Governance **crossfunktional** in der Organisation verankert, der ein in sich konsistentes und fokussiertes ESG-Narrativ an interne und externe Stakeholder trägt und mit konkreten Aktivitäten und Handlungen unterfüttert.

## *Einbettung in Prozesse*

Nachhaltigkeit muss in die **Ablauforganisation**, die Prozesse, integriert werden. Net-Zero kann nur erreicht werden, wenn das prozessuale Zusammenspiel aus Engineering, R&D, Energy-Management und Investitionsentscheidungen zielorientiert danach ausgerichtet ist. Ein ESG- und rechtskonformes Sourcing und die nachhaltige Lieferantentwicklung sind in einem **Supplier-Life-Cycle-Prozess** zu lokalisieren. „**Whistleblowing**“ muss An-

stöße für das Risikomanagement, Compliance und die **Durchführung von Präventiv- und Abhilfemaßnahmen** geben. Die kraftvolle Platzierung von ESG-Ambitionen nach innen und außen kann nur durch eine enge ablauforganisatorische Verzahnung des Berichtswesens, der Nachhaltigkeitsabteilung, von Marketing und Kommunikation bewerkstelligt werden.

## *Organisatorische Verankerung*

ESG, durch seine grundsätzlich breitgefaste Ausprägung, verlangt nach einer funktionsübergreifenden Implementierung, um die Anforderungen aus Governance, Service, Reporting, Risiko- und Datenmanagement umzusetzen. Eine Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft bedarf daher einer umfassenden und gleichzeitig durchlässigen Aufgabenstreuung in unterschiedliche Funktionsbereiche.

- > Dem CEO-Bereich kommt eine tragende Rolle zu, indem **hoheitlich orientierte, richtungsgebende ESG-Tätigkeiten** und die Formulierung der **Nachhaltigkeits-Ambition und Strategie** dort angesiedelt sind.
- > **Digitalisierung** ist einer der Schlüssel für eine professionelle Umsetzung von ESG. Themen rund um ESG-Systeme und dem herausfordernden Feld des **ESG-Datenmanagements** als vorbereitende Tätigkeit des ESG-Reportings, sind beim **CIO** zu positionieren, ebenso wie die Implementierung von technischen Nachhaltigkeits-Anforderungen wie z. B. „**Green IT**“.
- > Services zur **ESG-Leistungsmessung** und zur Unterstützung des **ESG-Berichtswesens** können effizient aus dem **CFO-Bereich** als „**Sustainability Performance Manager**“ erbracht werden. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird im Rahmen der CSRD ohnehin auf Augenhöhe mit dem Finanzreporting gehoben und wird, parallel zum aktiven Management ESG-induzierter Risiken und der regulatorischen Compliance, den CFO dabei zukünftig deutlich stärker in den Fokus rücken.
- > In der Weiterentwicklung hin zu einer **ESG-orientierten Unternehmenskultur** und der damit verbundenen Begleitung des Wandels, spielt der **Personalbereich** eine erfolgskritische Rolle. Auf der einen Seite agiert HR als Kennzahlenlieferant für Nachhaltigkeitsberichte. Viel wichtiger jedoch sind Aufgaben zur Sicherstellung des Wohlergehens der Mitarbeitenden im Sinne einer „Employee Experience“, zur Transfor-

mation der Gesamtorganisation mit Blick auf ESG-Anforderungen und bei der Unterstützung des notwendigen **Kompetenzaufbaus in Richtung ESG**.

- > **Produktionsbereiche (COO/CTO)** sind entscheidend bei der Weiterentwicklung ressourcenschonender Fertigungsprozesse, bei Energieeffizienzinitiativen und bei der Abfallvermeidung. Fertigungsnahe Funktionen tragen dabei wesentlich zur Zielerreichung der Scope 1- und 2- aber auch Scope 3-Emissionsreduktion bei.
- > Zunehmend mehr Unternehmen investieren zudem in **Nachhaltigkeitsteams**. Als koordinierende Einheit, zum Trendscouting und zur Beobachtung **regulatorischer Entwicklungen**, bieten ESG-Experteneinheiten Unterstützung bei der Definition und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie, bei der Erfüllung von Offenlegungspflichten, zum Reporting und zur Berücksichtigung freiwilliger Standards und Ratings.

Mit Blick auf eine strategiekonforme Umsetzung der ESG-Anforderungen und Compliance, wird demnach ein umfassend angepasstes Rollen- und Qualifikationsportfolio notwendig – beginnend beim Vorstand/der Geschäftsführung bis hin zu Shopfloor-Ebenen.

## *Messen und Steuern: Nachhaltigkeit in Zahlen*

Eine Nachhaltigkeitsagenda gewinnt an Glaubwürdigkeit, sofern die Zielkonformität mit **aussagekräftigen, verlässlichen stakeholderorientierten Daten** gemessen und bewertet werden kann. „Must haves“ sind vor allem die regulatorisch notwendigen Offenlegungspflichten und Metriken z.B. die Scope 1, 2, und 3 Emissionen, die Anforderungen aus der **EU Taxonomy Verordnung** und der **CSRD/ESRS**. Andere, nicht-regulative Rahmenwerken zur Ergebnismessung und -darstellung, wie zum Beispiel die Prinzipien des **UN Global Compact**, die Reportingstandards GRI (Global Reporting Initiative) oder ISSP (International Sustainability Standards Board) setzen den Fokus wiederum auf andere ESG-Leistungsindikatoren.

Wichtig ist, sowohl externe als auch interne Stakeholder adäquat mit **ESG-Kennzahlen** zu versorgen. Auf interne Interessengruppen ausgerichtete Kennzahlen haben dabei verständlicherweise eine deutlich höhere Steuerungswirkung, sofern sie die ESG-Zielerreichung nachvollziehbar unterstützen und engagierend und motivierend wirken. Kennzahlen, die z. B. die **Beiträge zur Dekarbonisierung** verdeutlichen, Vielfalt darlegen und

Anstrengungen mit Blick auf **kreislaufwirtschaftliche** Entwicklungen unterstreichen, sind überaus hilfreich. Transparenz darüber zu schaffen, wie sich die Umsatzanteile nachhaltiger Produkte oder die CapEx Investitionen für klimapositive Innovationen entwickeln, oder der **gesellschaftlichen Verantwortung in Lieferketten durch Präventivmaßnahmen gegenüber Lieferanten nachgekommen** wird, verknüpft ESG-Ambition mit tatsächlicher Wirkung.



Schaubild 5: ESG-Transformationspfad

## ESG – überlebenswichtig & profitabel

Die soziale Betriebserlaubnis ist nicht statisch, der rechtliche Rahmen ist überaus agil, neue Erkenntnisse treiben die Regulatorik und veränderte gesellschaftliche Variablen werden kontinuierliche Anpassungen erfordern. **ESG ist deshalb kein Zustand, kein Produkt, kein einmaliges Zertifikat.** Stakeholder erwarten eine stetige Transformation. Sie erwarten, dass Unternehmen Verantwortung übernehmen, indem sie **die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihres Geschäftsmodells** kennen und im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung steuern und minimieren.

Die Berücksichtigung von ESG-Anforderungen ist für die meisten mittelständischen Unternehmen unfraglich mit einem hohen **Umsetzungsaufwand** verbunden. Das Thema an

sich ist komplex. Alle Funktionen, Bereiche und Prozesse eines Unternehmens sind mehr oder weniger stark davon betroffen.

Für die Umsetzung der Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes erwarten Unternehmen beispielsweise interne Kosten in Höhe von bis zu **0,1% des Umsatzes** (Quelle: Statista, 2023). Aus unserer Erfahrung bedarf die exklusive Betreuung regulatorischer Nachhaltigkeitsanforderungen im großen deutschen produzierenden Mittelstand zwischen **3 und 5 dedizierten Vollzeitkräften pro 1 Mrd. EUR Umsatz**. Trotzdem: mit Blick auf das enge regulatorische Korsett ist Pflichterfüllung auf jeden Fall aktuell gefragt; ESG ist eben **„right to play“**.

**Die vollumfängliche Anerkennung als unternehmerischer Werttreiber bleibt ESG jedoch noch verwehrt.** Und damit ist ESG zwar irgendwo in der Compliance-Abteilung oder dem Risikomanagement präsent, aber nicht zwangsläufig auf der strategischen Geschäftsführungsagenda. Wenn auch die Quantifizierung von ESG-Effekten erst am Anfang steht, gibt es Berechnungen, die den wirtschaftlichen Zusatznutzen von ESG durchaus attraktiv erscheinen lassen. Schätzungen zufolge fallen **Unternehmensbewertungen von ESG-Top-Performern im Branchenvergleich 10-20%** höher aus. Die unabwendbar mit ESG verbundene Effizienzorientierung führt bei Produktionsunternehmen zu **Kosteneinsparungen zwischen 5 bis 10%**. Im Konsumgüterbereich verzeichnen nachhaltige Produkte ein bis zu 70% höheres **Umsatzwachstum** im Vergleich zu traditionellen Varianten.

Den nicht zu unterschätzenden Aufwänden zur Umsetzung der ESG-Anforderungen stehen demnach durchaus attraktive „Renditen“ gegenüber. **ESG kann also profitabel sein und ist in jedem Fall überlebenswichtig.**

Die Bedeutung einer **nachhaltigen Transformation ist deshalb ungebrochen** und Unternehmen können nicht abwarten und hoffen, dass alles irgendwie gut wird. ESG wird Unternehmen noch auf Jahre beschäftigen. Deshalb müssen sie zukünftigen Problemen und Ereignissen einen Schritt voraus sein, indem sie ihren Geschäftsmodellen einen Sinn geben und zeigen, dass sie Interessengruppen, der breiten Öffentlichkeit und schlussendlich dem **Planeten Erde zugutekommen**.

Wir bei Horn & Company sind fest davon überzeugt, dass die Bedeutung der ESG-Ideen noch lange nicht ihren Höhepunkt erreicht hat. Wir unterstützen Unternehmen, ihre **soziale Lizenz zu sichern**. Wir begleiten unsere Kunden auf dem Weg zur **ESG-Compliance**, der neuen Pflicht zur Nachhaltigkeit. Wir helfen Unternehmen, Externalitäten als zentrale strategische Herausforderung anzugehen, nicht nur um ihre Organisationen zukunftssicher zu machen, sondern um langfristig **sinnvolle Wirkung** zu erzielen.

- > **Strategien für Nachhaltigkeitswirkung:** Wir helfen bei der Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien mit klaren Zielen, die u.a. mit den UN SDGs und ESG-Anforderungen verknüpft sind, und unterstützen dabei, Geschäftsmodelle nachhaltig zu verändern.
- > **Verankerung der Nachhaltigkeit:** Wir schaffen langfristige Stakeholder-Werte durch die Integration von Nachhaltigkeit, der ökologischen, sozialen, und Governance-Dimensionen in unternehmerische Prozesse, Rollen und der Aufbauorganisation.
- > **Rechtskonformität & Resilienz:** Wir stellen mit unseren Kunden sicher, dass regulatorische Anforderungen erfüllt sind, unternehmerische Sorgfaltspflichten gewahrt und Risiken erkannt, angemessen adressiert und wirkungsvoll minimiert werden.
- > **Insights für bessere Entscheidungsfindung:** Wir ermöglichen unseren Kunden datenbasierte Erkenntnisse, auf deren Grundlage sie und ihre Stakeholder fundierte Entscheidungen treffen und geeignete Maßnahmen im Rahmen ihrer ESG-Agenda ergreifen können.

## HORN & COMPANY

---

HORN & COMPANY ist eine stetig wachsende Top-Management-Beratungsgruppe, geführt von Partnern mit langjährigen Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungshäusern. Mit über 160 Beraterinnen und Beratern liegt der Fokus auf Corporate Restructuring, Performance-Verbesserung, digitaler Transformation und Nachhaltigkeit. HORN & COMPANY arbeitet für Industrie- und Handelsunternehmen - im Schwerpunkt aus dem großen Mittelstand - sowie für Banken und Versicherungen.

HORN & COMPANY wird zudem in unabhängigen Beratervergleichen regelmäßig ausgezeichnet, u.a. als "HIDDEN CHAMPION" als TOP CONSULTANT/BERATER DES JAHRES und BESTE BERATER.

Autoren dieses Beitrages sind  
Dr. Larissa C. S. K. Kersten, Senior Associate und  
Dr. Dirk D. Müller, Partner  
von Horn & Company.

### HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | [info@horn-company.de](mailto:info@horn-company.de)

[www.horn-company.de](http://www.horn-company.de)