

ESG: Vom „Nice-to-have“ zum „Must-have“



Dr. Kai Bender
Foto: Oliver Wyman

DR. KAI BENDER Deutschland- und Österreichchef von Oliver Wyman München

„Das Thema ESG hat für die Kunden von Oliver Wyman und unsere Beratungstätigkeit eine hohe Bedeutung. Nachhaltigkeit ist mittlerweile ein wesentlicher Faktor in der deutlichen Mehrzahl der Unternehmensstrategien, an denen wir mitwirken. Dies betrifft einerseits die Umsetzung der EU-Taxonomie-Anforderungen, andererseits auch die Nutzung neuer unternehmerischer Chancen.“

ESG ist also keineswegs nur ein Regulatorik- oder Reportingthema, sondern es hat starken Einfluss auf das Produktplanungs-, Investitions- und Finanzierungsverhalten vieler Unternehmen über alle Branchen hinweg. Beispiele umfassen so unterschiedliche Bereiche wie ESG-konforme Bankstrategien, die Entwicklung nachhaltiger Verfahren zur Stahlproduktion, zukunftsfähige Mobilitätsstrategien, usw.“

„Mittlerweile geht die Beschäftigung der Unternehmen, die ich betreue, mit ESG-Fragestellungen deutlich über Umwelt-Audits und Compliance-Fragebogen großer Unternehmen hinaus. In Produktentwicklungen sind nicht mehr nur Kosteneinsparungen, sondern ganzheitliche Umwelteffekte gefragt. Beispielsweise Anlagen, die aufgrund einer Gewichtseinsparung weniger Energie benötigen, weniger Defekte und Verschleiß verursachen, flexibel einsetzbar sind und gleichzeitig mit Materialien hergestellt werden, die eine positivere Umweltbilanz haben.“

Die Seite der Mitarbeiter stellt ebenfalls andere Anforderungen an die Unternehmen als in der Vergangenheit. Mittelständler, die sich vielleicht aus Gründen geringerer Gehälter

TAMARA KAES KAES UND KOLLEGEN RESTRUKTURIE- RUNGSBERATER Hamburg

nicht gegenüber großen Unternehmen behaupten konnten, haben nunmehr die Chance durch einen überlegten Umgang mit ESG-Kriterien die Mitarbeiterattraktivität zu erhöhen. Das geht allerdings über die Gestellung von Obstkörben und vegetarischen Gerichten hinaus. Unternehmen müssen sich beispielsweise mit der Förderung von Diversität auch in Führungspositionen, effektiver und compliance-gerechter Gremienarbeit und dem eigenen Beitrag zur Gemeinschaft beschäftigen.“

Darüber hinaus werden die Unternehmen zukünftig die Einflüsse schon aus regulatorischer Sicht spüren. Unmittelbar durch das Lieferkettengesetz oder auch die strengere CSR-Berichterstattung und Prüfung - auch für nicht-börsennotierte Unternehmen. Oder mittelbar durch den Einfluss des Green Deal und der EU-Taxonomie auf die Finanzierung.“

Im Rahmen von Restrukturierungen spielt damit ESG bereits jetzt eine wesentliche Rolle. Die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und des Leitbildes ohne Berücksichtigung dieser – zukünftigen – Herausforderungen wage ich in Zweifel zu ziehen. Wir müssen uns also als Restrukturierer damit auseinandersetzen. Das gilt natürlich auch für unser Business.“

DR. SUSANN BRACKMANN Hogan Lovells International LLP Hamburg

„Auch wenn es mit Blick auf die sogenannte ESG-Kriterien noch keine flächendeckenden Berichtspflichten für Unternehmen aller Größen gibt, ergeben sich auch für Unternehmen aus KMU-Bereich faktische Zwänge zur strategischen Auseinandersetzung insbesondere mit Nachhaltigkeitsrisiken. Banken sind beispielsweise verpflichtet, ESG-Kriterien bei der Kreditvergabe und Refinanzierung zu berücksichtigen. Die Creditreform Rating AG hat Ende 2021 sogar einen eigenen ESG Score entwickelt.“

Wie aufwändig, komplex und kosten- und ressourcenintensiv die Transformation sein kann, sehen wir bereits bei einigen mit Blick auf ESG-Kriterien berichtspflichtigen Unternehmen. Zwar mag die Komplexität der Umsetzung der ESG-Konformität im KMU-Bereich ggfs. weniger aufwändig sein. Die Transformation dürfte aber dennoch mit einem erheblichen Einsatz von Ressourcen einhergehen. Insbesondere mit Blick auf künftige (Re-)Finanzierungen sollten hier zeitnah die strategische Planung angegangen werden.“



Foto: Kanzlei

„Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht neu, sondern ein altes Prinzip der Forstwirtschaft. Man soll nicht mehr Holz ernten als nachwächst. Das ist ein guter Ansatz für die Gestaltung auch von Prozessen, gleich ob an Hochschulen oder in Kanzleien. Der ressourcenschonende Umgang mit Papier ist ein einfacher, aber effizienter Einstieg. Medienbrüche vermeiden statt Dokumente drucken, Digitalisierung annehmen statt aus Angst verdrängen und virtuelle Lehre nutzen statt Zeit im Straßen- oder Bahnverkehr zu verschwenden. Nur wer in seinem eigenen Bereich diese Prinzipien beherrscht, kann auch anderen helfen, ihr Unternehmen zu sanieren und zu restrukturieren“, meint Prof. **DR. JENS M. SCHMITTMANN**, der an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management Allgemeine Betriebswirtschaftslehre sowie Wirtschafts- und Steuerrecht lehrt und als Rechtsanwalt und Steuerberater an den Schnittstellen zwischen Insolvenz- und Steuerrecht berät.“

[Hamburg] – GvW Graf von Westphalen unterstreicht die Bedeutung von ESG (Environmental Social Governance) für Wirtschaftskanzleien sowie für die Mandantinnen und Mandanten: Ab sofort wird **DR. ANNIKA BLEIER** als Head of ESG & Sustainability die internen Nachhaltigkeitsthemen und die anwaltliche Beratung der Kanzlei im Bereich ESG steuern.“

„Wir möchten das Thema ESG bei GvW zu einer Priorität machen“, erklären **CHRISTOF KLEINMANN** und **DR. ROBERT THEISSEN**, beide Managing Partner der Kanzlei. „Ökologie, Soziales und Ökonomie in Einklang zu bringen, ist nicht nur für unsere Mandantinnen und Mandanten höchst relevant, sondern es beschäftigt uns auch als Unternehmen intensiv. Es freut uns daher sehr, dass wir diese wichtige Schnittstellenfunktion hervorragend mit Dr. Bleier aus den eigenen Reihen besetzen können.“

Gegenüber dem EXIS|TENZ MAGAZIN sagt die Anwältin zu ihren Aufgaben: „Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen wird nicht nur immer stärker von unserer Gesellschaft gefordert. Spätestens seit Erlass der Taxonomie-Verordnung, der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zum Klimaschutzgesetz und der Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes ist die Wichtigkeit der Themen sowohl legislativ verankert als auch durch die Judikative ausgefüllt. Soziale und ökologische Verantwortung sind längst keine Worthülsen mehr, mit denen sich Unternehmen schmücken, sondern fordern uns aktives Handeln und Mut zur Veränderung ab. Als Head of ESG & Sustainability treibe ich nicht nur unseren eigenen Transformationsprozess voran, sondern auch die ESG Beratungspraxis. Eine spannende und fordernde Aufgabe zugleich.“

Jana Hoffmann & Julika Demmer DH Personalsachbearbeitung GmbH Essen

„Da nachhaltigem Wirtschaften eine immer größere Bedeutung bekommt, setzen wir uns mit diesem wichtigen Thema bereits seit unserem Gründungsprozess auseinander und befassen uns mit dem Einsatz von ressourcenschonenden Prozessen.“

Nachhaltigkeit ist längst nicht mehr nur ein abstraktes Konzept und findet nur im Alltag von Bürger/innen statt, sondern hat auch im Geschäftsleben Anwendung gefunden. Die Einhaltung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit wird auch in Geschäftsbeziehungen

als Zeichen von verantwortungsbewusstem Unternehmertum gewertet, somit kann eine Missachtung dieser Aspekte als mögliches Ausschlusskriterium für Auftraggeber/innen gelten.

Da wir gemeinsam mit unseren Auftraggebern in der Verantwortung stehen, ist es uns ein besonderes Anliegen, ressourcenschonend zu wirtschaften und zukunftsorientiert zu handeln.

In dem sehr sensiblen Bereich des Insolvenz- oder Sanierungsverfahren ist der konstante und schnelle Aus-

tausch besonders wichtig, um Arbeitnehmern Sicherheit zu bieten, indem eine zuverlässige Begleitung durch effiziente Arbeitsweisen sichergestellt wird. Der sinnvolle Einsatz von Videokonferenzsystemen ermöglicht diese zuverlässige interne und externe Kommunikation, sodass auch durch den Verzicht von nicht notwendigen Fahrten der Schadstoffausstoß eingespart werden kann und somit Treibhausgasemissionen und Umweltverschmutzung vermieden wird. Wir vertreten die Auffassung, dass nachhaltiges Wirtschaften in der Unternehmensstrategie Berücksichtigung finden muss. Besonders Neugründungen und Neuausrichtungen von Unternehmen bieten die Chance, zukunftsfähiges Handeln zum neuen Status quo werden zu lassen.“



„Als junges Beratungsunternehmen haben unsere Struktur und alle Prozesse von Anfang an sehr schlank und auch nachhaltig aufgestellt. Auch zum Zeitpunkt der Gründung von Turnaround Management Partners im Jahr 2017 war das Thema ESG schon präsent, wenn auch nicht über gesetzliche Regelungen so sehr im Fokus wie heute. Wir mussten somit keine wesentlichen Änderungen in unserer Organisation herbeiführen. Bei unseren Kunden sieht das jedoch komplett anders aus. Die Prioritäten liegen innerhalb einer Restrukturierung an anderer Stelle, was gefährlich sein kann sobald die ESG-Themen kritisch für eine Fortführung werden, z.B. bei Finanzierungsverhandlungen, einer Investorensuche oder schlicht durch strengere Kundenanforderungen. Für solche Fälle haben wir unser Team entsprechend sensibilisiert und geschult.“

NICK PIEPENBURG
Turnaround Management
Partners
Düsseldorf



Photocredit: Dr. Caroline Herkströter
Foto: Norton Rose Fulbright

DR. CAROLINE HERKSTRÖTER Norton Rose Fulbright Frankfurt/Main

„Unternehmen in der Krise werden sich künftig vermehrt mit Nachhaltigkeitsanforderungen ihrer potentiellen Investoren und Fremdkapitalgeber konfrontiert sehen. Denn für die spielen ESG-Faktoren – also sowohl Umweltfaktoren (Environment) als auch soziale Aspekte (Social) und die Unternehmensführung (Governance) – eine immer größere Rolle. Das liegt nicht zuletzt daran, dass die EU der Finanzbranche schon früh eine Schlüsselfunktion zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsagenda zugewiesen hat. Banken sind angehalten, in ihren Kreditvergabeprozesse Nachhaltigkeitsfaktoren bzw. –risiken zu berücksichtigen aber auch bei anderen Investorengruppen haben sie ein immer größer werdendes Gewicht.“

Dies führt dazu, dass immer häufiger Fragen zum Thema ESG im Rahmen von Finanzierungsanfragen zu beantworten sein werden. ESG-Risiken werden in Zukunft ein nicht wegzudenkender preisbildender Faktor sein und können somit auch durchaus zum „Dealbreaker“ werden.“

DR. HUBERTUS KOLSTER Managing Partner CMS Deutschland Berlin

„Für uns als Sozietät bedeutet Nachhaltigkeit/ESG, unsere internen Strukturen und Prozesse so auszurichten, dass wir unserer gesellschaftlichen Verantwortung, Selbstverständnis und dem Anspruch an uns selbst gerecht werden. Ein Ausdruck dessen ist unsere neue CMS-Nachhaltigkeitscharta, die Basis und Kompass unseres Handelns und Ausrichtung sein soll. Darüber hinaus unterstützen und beraten wir in der täglichen Arbeit unsere Mandanten, den rechtlichen und strategischen Herausforderungen von Nachhaltigkeit zu begegnen und sich entsprechend aufzustellen. ESG ist sicherlich eines der prägendsten und herausforderndsten Themen unserer Zeit und als innovative große Wirtschaftskanzlei haben wir dies in unsere Strategie, Positionierung und Tun integriert.“



Photocredit: Dr. Hubertus Kolster
Foto: CMS Deutschland

CARL-JAN VON DER GOLTZ MATURUS Finance GmbH Hamburg

„Ziel der ESG Richtlinie ist es, Deutschland zeitnah zu einem nachhaltigen Finanz-Marktplatz umzubauen. Dabei werden die Banken als Treiber dieses Strukturwandels im Mittelstand instrumentalisiert. Im Rahmen dessen wird der Druck auf diese erhöht und sehr genau geprüft werden, inwieweit und ob sie die ESG-bezogenen Anforderungen erfüllen. Werden also zu viele Finanzmittel an nicht ESG-konform agierende Kunden vergeben, drohen den Banken regulatorische Strafmaßnahmen.“

Dies wird dazu führen, dass Banken bei den betroffenen Kunden entweder die Daumenschrauben anziehen und höhere Konditionen verlangen oder diesen den Geldhahn zudrehen werden.

Entsprechend sinnvoll ist es, dass sich mittelständische Unternehmen rechtzeitig nach alternativen Finanzierungsquellen umschauchen, die zum Einsatz kommen können, wenn die Vernachlässigung des Themas ESG unerwartet dazu führt, dass die Hausbank sich als Geldgeber zurückzieht.“



JÖRN WEITZMANN

Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Insolvenzrecht und Sanierung im Deutschen Anwaltverein (DAV), Hamburg

„ESG ist nicht nur eines der modernen Buzzwords, sondern es ist festzustellen, dass ein Bewusstseins-/Erkenntnisprozess eingesetzt hat, wonach in Unternehmen eine Orientierung an den Nachhaltigkeitszielen der UN SDG (UN Sustainable Development Goals) zu erfolgen hat und die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung verstärkt Berücksichtigung finden. Dieses gilt nicht nur bei philanthropisch ausgerichteten Marktteilnehmern. Auch eher ertragsorientierte Anleger berücksichtigen diese Ziele, da die Berücksichtigung der SDG nicht mit einer Ertragsminderung einhergehen muss. Es ist davon auszugehen, dass sich eine Form des Impact Invest-

ments entwickelt, bei welchem der soziale/ökonomische Ertrag und die finanzielle Rendite ausgewogen den Investmentprozess begleiten.

Dieses wird auch Gegenstand zukünftiger Fortbildungsveranstaltungen der ARGE sein.

Dieses gilt auch vor dem Hintergrund, dass bereits erste Insolvenzverfahren für Unternehmen, die in diesem Markt beratend oder als Softwareentwickler tätig waren, gibt. In diesem derzeit noch stark wachsenden Marktgebiet wird es – wie seinerzeit im Neuen Markt – darauf ankommen, die substanzhaltigen Kerne mit unternehmerischer Per-

spektive von den anderen, für die ggf. nur die Liquidation bleibt, zu trennen.

Will man die Unternehmenspolitik an Nachhaltigkeitszielen ausrichten, geht es nicht nur diese Ziele zu definieren, sondern auch die „Grünwäscher“ von den tatsächlichen Gestaltern abzugrenzen. Dafür benötigt man Erfahrung, Kompetenz aber auch Vergleichsmaßstäbe, Benchmarks.

Die ARGE wird das ESG-Thema zeitnah auch in ihrem Fortbildungsangebot berücksichtigen. Darüber hinaus hat bei den Insolvenzkanzleien bereits vor einigen Jahren ein Prozess eingesetzt, welcher sich mit Nachhaltigkeitsthemen bei der Leistungserstellung befasst. Dieses beginnt bei Auswahl und Einrichtung der Büros, geht über die Arbeitsgestaltung hinaus und endet nicht im konkreten Beratungsmandat.“

PROF. DR. HENNING WERNER

SRH Hochschule Heidelberg Leiter des IfUS-Instituts für Unternehmenssanierung

„Die ESG-Anforderungen werden in Zukunft auch für die Restrukturierung einen maßgeblichen Einfluss haben, da Investoren diese Kriterien immer stärker bei Ihren Anlageentscheidungen berücksichtigen werden. ESG-Konformität kann also mit darüber entscheiden, ob die Finanzierung in der Krise sichergestellt werden kann oder nicht. Aufgrund der steigenden Bedeutung dieses Themas in der Restrukturierung werden wir uns auf unserer nächsten Sanierungskonferenz am 15./ 16. Sep. 2022 an der SRH Hochschule Heidelberg intensiv mit diesem Thema beschäftigen.“

Prof. Dr. Henning Werner
Foto: Institut



„Sicherlich ist zu konstatieren, dass es gerade in der Sanierungsbranche und Krisenberatung in erster Linie um Liquiditätssicherung oder anderweitige Soforthilfe gehen dürfte und ESG nicht die erste Priorität eingeräumt wird. Andererseits kommt man an dieser Thematik auch nicht mehr vorbei. Dabei kann ESG auch nicht mehr als Zukunftsthema bezeichnet werden. Es ist vielmehr in der Gegenwart längst angekommen.

Dr. UTZ BRÖMMEKAMP

Plenovia GmbH Düsseldorf

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und macht auch nicht vor der Beratungsbranche halt. Dabei gilt es zu unterscheiden zwischen dem Einhalten eines gewissen ESG-Standards im eigenen Beratungsunter-

nehmen, ohne den Aufträge etwa von Banken oder der öffentlichen Hand künftig nicht mehr zu erlangen sein mögen, und der Prüfung von ESG-Standards im Rahmen von Gutachtenerstellungen beim betroffenen Unternehmen. Ich könnte mir mittelfristig durchaus vorstellen, dass die Kriterien der ESG von einem „nice-to-have“ zu einem „must-have“ des unternehmerischen Wirkens führen könnten.



Oliver Kehren
Foto: Kanzlei



Timo Kamp
Foto: Kanzlei

Aus Sicht von TMA-Vorstandsmitglied **TIMO KAMP**, Partner bei McKinsey Transformation, werden drei Aspekte zu ESG für die Restrukturierung von Unternehmen bedeutsam werden: „Für Unternehmen, die non-konform mit ESG-Kriterien sind, wird erstens die Finanzierung zukünftig schwieriger und teurer werden, da die Banken und Investoren ESG bei ihren Entscheidungen zunehmend berücksichtigen werden. Zweitens sind ESG-induzierte Transformationen maßgeblich ein ‚Capex play‘. Der Finanzierungsbedarf muss dies mittel- und langfristig berücksichtigen. Und drittens müssen zukünftig alle strategischen und operativen Restrukturierungsmaßnahmen auf ESG-Compliance überprüft werden. Das kann sogar in einzelnen Fällen zu Geschäftsmodell-verändernden Maßnahmen führen. Somit wird ESG in den ‚Prüf-Katalog‘ in Restrukturierungskonzepten integriert werden müssen.“

„Die gern gebrauchte Schlagzeile „Environmental Social Governance“ ist im Kern nichts Neues. Wir müssen uns „nur“ darauf zurückbesinnen. Schon seit Jahrzehnten wird das Primat des (falsch verstandenen) Shareholder Value kritisiert, der zu kurzfristigen Optimierungen auf Kosten von Umwelt, Umfeld und Mitarbeitern führt.“

TMA-Vorstandsvorsitzender **OLIVER KEHREN**, Managing Director bei Morgan Stanley, ergänzt: „Wir sehen bereits erste Fällen im Markt, in denen Unternehmen keine neue Finanzierung bekommen haben, weil sie die ESG-Anforderungen der potentiellen Geldgeber nicht erfüllen. Neben ökologischen Kriterien achten Investoren – das können Banken sein, aber beispielsweise auch Debt Fonds – vermehrt auch auf soziale Standards und Governance. Schwächen dort erschweren die Investorensuche. Im worst case ist dann die Finanzierung keine Preisfrage mehr, sondern die Unternehmen bekommen schlicht gar keine Mittel. Auch wenn Unternehmen gerade in der Krise viele andere Sorgen haben, sollten sie ESG-Standards daher keinesfalls vernachlässigen.“

„In the quest to “unlock shareholder value” they (Executives in public firms) sell key assets, fire loyal employees, and ruthlessly squeeze the workforce that remains; cut back on product support, customer assistance, and research and development; delay replacing outworn, outmoded, and unsafe equipment; ... ; drain cash reserves to pay large dividends and repurchase company shares, leveraging firms until they teeter on the brink of insolvency; ...“ (The Shareholder Value Myth, Lynn A. Stout, Cornell Law School, 2012)

DR. ANJA HENKE
Geschäftsführerin
der Carpe Viam GmbH
Düsseldorf

Gerade erleben wir, dass solche Methoden nicht resilient sind und Werte zerstören.

Strategien für langfristiges Wachstum sind dagegen so angelegt, dass alle Stakeholder profitieren. Natürlich muss das Unternehmen dabei profitabel sein. Chancen und Stärken für solche Strategien sind reichlich vorhanden. Ein Beispiel sind zirkuläre Geschäftsmodelle, denn Verbund / Cluster sind hierzulande bereits gelebte Realität. Daher sollten Unternehmen ihre langfristigen Strategien nicht isoliert denken, sondern in Partnerschaften. Wichtige Schlüssel zum Erfolg liegen also im Weitblick, besser der Antizipation, und der Kooperation. Grundlage ist ein Paradigmenwandel, der uns Menschen von unserem allzu hohen Ross herunterholt: Wir sind nicht Herrscher der Natur, sondern Teil der Natur.“

MICHAEL PLUTA
PLUTA
Rechtsanwalts GmbH
Ulm

„Bei Nachhaltigkeit bemühen wir uns vorrangig um Beständigkeit der Geschäftsentwicklung und Arbeitsplatzsicherheit für die Mitarbeiter. Die Schonung von Ressourcen ist selbstverständlich und die forcierte Digitalisierung ist Teil davon. Wir lassen jährlich die Möglichkeiten von Energieeinsparungen extern überprüfen.“