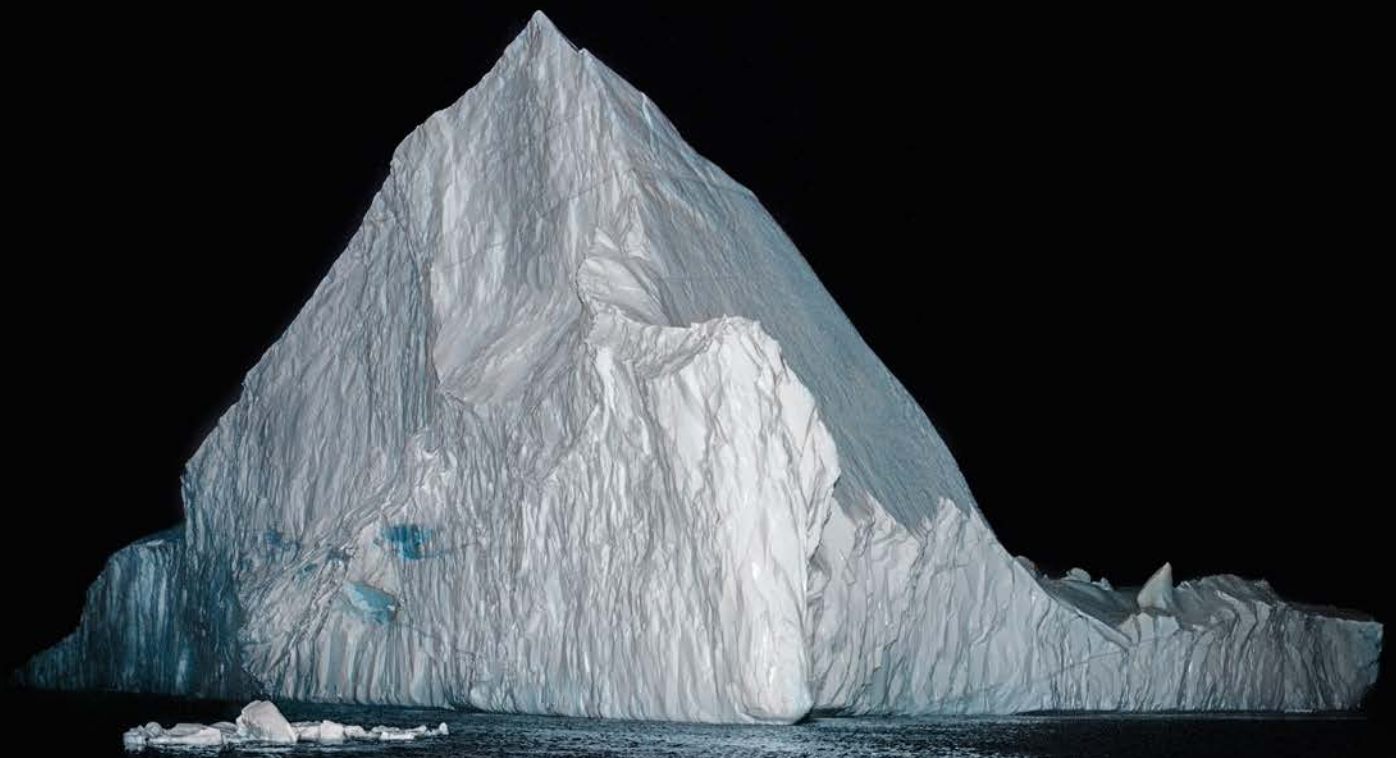




# Verantwortlich handeln.

Nachhaltigkeitsbericht 2022



## **Verantwortungsvoll investieren**

Mittelständische Lebenswerke weiterentwickeln und dabei eine nachhaltigere Wirtschaft gestalten.

*ab Seite 14*

## **Strategisch ausrichten**

Die bestmögliche Wirkung aus ökonomischer wie aus Nachhaltigkeitssicht erreichen. Über die ESG-Strategie der E3 Holding.

*ab Seite 28*

## **Nachhaltig transformieren**

Wirtschaftliche Resilienz, innovative Produkte, eine leistungsstarke Wertschöpfungskette. Was uns beim Aufbau unserer Gruppe leitet.

*ab Seite 42*

*Cover*

**Mathias Kessler**

**Ilulissat W1 003, Greenland, 2007;**

From the series, Staging Nature;

Digital C-print, Diasec face mount

on 3 mm non-reflective gallery Plexi,

Dibond backing and back brace,

Edition of 6

# Nachhaltigkeit ist das Ergebnis verantwortlichen Handelns in einer freien und offenen Gesellschaft



**Olivier Weddrien**  
Gründer und Vorstand der  
E3 Holding AG

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

Nachhaltigkeitsfragen sind aus den Debatten in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft nicht mehr wegzudenken. Mehr noch: Sie gehören in alltäglichen Situationen und Gesprächen inzwischen zum Standardrepertoire der Konversation. Nachhaltigkeit ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen, sollte man meinen. Dennoch kleben sich Menschen im Namen des Klimas auf die Straße oder veranstalten Kunstwerke von unschätzbarem kulturellem Wert – sie sehen offenbar keinen anderen Weg, ihrem Anliegen Gehör zu verschaffen.

Die Fronten in mancher Nachhaltigkeitsdebatte sind verhärtet, die Tonlage verschärft sich, und als gerechtfertigt angesehene Handlungen werden radikaler. Die gängige kommunikative Handlung ist der Appell an die Verantwortung der jeweils anderen.

Als unternehmerisch agierender Akteur wählen wir einen anderen Weg: Wir reflektieren unsere eigene Verantwortung, entwickeln eine dezidierte Vorstellung von verantwortlichem Handeln und setzen diese konsequent in die Tat um.

Dies beginnt damit anzuerkennen, dass der technologische und wirtschaftliche Fortschritt der vergangenen 200 Jahre – und insbesondere der letzten 75 Jahre seit dem Zweiten Weltkrieg – nicht immer zu überzeugenden Ergebnissen geführt hat. Technologischer und wirtschaftsstruktureller Fortschritt haben uns in den vergangenen Dekaden einen kaum denkbaren Wohlstandszuwachs ermöglicht. Doch dieser Wohlstand wurde zum Teil auf Kosten der Natur und vieler Menschen sowie unter Nicht-Einhaltung von Gesetzen und Regeln erzielt. Insbesondere die Beschädigung der ökologischen Systeme und damit die Gefährdung unserer eigenen Lebensbedingungen sind als negative Externalität wirtschaftlichen Handelns lange Zeit nicht bepreist worden – das vielleicht größte Markt- und Regulierungsversagen in der Geschichte des modernen Menschen.



Insofern sind die Sorgen vieler junger Menschen nachvollziehbar. Allerdings ist es meist zu einfach, mit heutigem Wissen Entscheidungen in der Vergangenheit zu kritisieren. Es ist unzweifelhaft, dass manche Entscheidung der Wirtschafts- und Umweltpolitik und auch der Unternehmensführung aus heutiger Sicht kurzichtig war. Doch viele dieser Entscheidungen wurden genauso unzweifelhaft nach bestem Wissen und Gewissen getroffen.

**„ Es ist eines der Kernmerkmale einer freiheitlichen Grundordnung, dass sich im Wettstreit der Ideen und Angebote solche durchsetzen, die eine Verbesserung des Status Quo versprechen.“**

Nichtsdestotrotz dürfen nachfolgende Generationen Verhalten, Handlungen und Ideenwelten ihrer Eltern, Großeltern und Urgroßeltern hinterfragen sowie diese korrigieren, ersetzen oder verbessern. Es ist eines der Kernmerkmale einer freiheitlichen Grundordnung, dass sich im Wettstreit der Ideen und Angebote solche durchsetzen, die eine Verbesserung des Status Quo versprechen. Eine zentrale Rolle spielen dabei diejenigen, die durch die Allokation von Kapital Einfluss auf die Entwicklung unseres Umfelds nehmen: Unternehmerinnen und Unternehmer, Investorinnen und Investoren, Managerinnen und Manager sowie Politikerinnen und Politiker.

Der Nobelpreisträger und Wirtschaftswissenschaftler Robert J. Shiller hat in seinem Buch „Finance and the Good Society“ beschrieben, wie die Lenkung von Finanzströmen zu einem gelingenden gesellschaftlichen Miteinander beitragen kann. Er sieht wirtschaftliche Effizienz und Fairness im Sinne von Aristoteles – also den Ausgleich sozialer Ungerechtigkeiten – als Kernpfeiler finanziellen Tuns. Die Aufgabe des Investors beschreibt er wie folgt:

„Investoren – diejenigen, die Portfolien von Unternehmensanteilen, Anleihen und anderen Anlagen verwalten – gehören zu den wichtigsten Verwaltern unseres Wohlstands und sind somit äußerst wichtige Akteure im Dienst gesunder und florierender Märkte und der Demokratie – alles im Dienst der Good Society“.

Was bedeutet dies? Investoren, Unternehmer und Manager und somit Unternehmen müssen Gewinne erwirtschaften, um soziale Ungerechtigkeiten ausgleichen zu können. Der Shareholdervalue ist wichtig, um auch die anderen Stakeholder eines Unternehmens fördern zu können.

Für einen freiheitlichen, effizienten und ebenso fairen Stakeholder-Kapitalismus steht auch die E3 Holding. Wir bedienen uns eines umfassenden und leistungsfähigen Werkzeugkastens mit Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements, um den Wert unserer Gruppenunternehmen langfristig zu steigern: für unsere Aktionärinnen und Aktionäre, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Umwelt und die Gesellschaft. Das ist unser Beitrag zur „Good Society“.

Schon Henry Ford trieb der Gedanke an, dass alle Bürger eine Verbesserung ihrer Lebensumstände erfahren sollten, die sie sich niemals hätten vorstellen können:

„Mein Ziel ist es, noch mehr Menschen zu beschäftigen, die Vorteile dieses industriellen Systems so vielen wie möglich zukommen zu lassen und ihnen zu helfen, ihr Leben und ihr Heim

aufzubauen. Um dies zu erreichen, müssen wir den größten Teil der Gewinne wieder in das Unternehmen stecken.“

Diese Aussage spiegelt die „Good Society“ der Zeit um 1910 wider. Die Schaffung von Wohlstand durch vernünftiges Wirtschaften und eine klare Wertorientierung. Henry Fords Unternehmen und der Wohlstand seiner Familie sind gewachsen, weil der Wohlstand seiner Stakeholder gewachsen ist. Heute sind die Zeiten erheblich komplexer, das Streben nach Wohlstand steht nicht mehr für alle Menschen im Vordergrund.

Die „Good Society“ bedarf einer Vielzahl unternehmerischer Maßnahmen, um die Bedürfnisse der Interessengruppen rund um ein Unternehmen zu erfüllen. Unternehmen werden von der breiten Öffentlichkeit kaum mehr an ihrem monetären Erfolg gemessen – dieser gilt bei manchen Interessengruppen gar als unanständig. Diese Einstellung verkennt, dass eine hervorragende Profitabilität der Unternehmen für deren zukunftsfähige Weiterentwicklung notwendig ist, damit sie in einem ganzheitlichen Sinne wertvoller Teil der Gesellschaft bleiben.

## „ Die „Good Society“ bedarf einer Vielzahl unternehmerischer Maßnahmen, um die Bedürfnisse der Interessengruppen rund um ein Unternehmen zu erfüllen.“

In der jüngeren Vergangenheit veränderte zum Beispiel der Unternehmensgründer von Whole Foods, John Mackey, das Leben vieler Menschen. Whole Foods leistete Pionierarbeit mit einem äußerst erfolgreichen Supermarktkonzept für natürliche und biologische Lebensmittel. Millionen Menschen in den USA, Kanada, Großbritannien oder Mexiko ohne Zugang zu hochwertigen, lokal bezogenen Bio-Lebensmitteln konnten diese Produkte kaufen, nachdem einer der mehr als fünfhundert Whole Foods Märkte in ihrer Nähe eröffnete. Bezüglich seines Beitrags zur Veränderung der Gesellschaft zum Positiven sagte Mackey:

„Das Erzielen hoher Gewinne ist das Mittel zur Erfüllung der zentralen Geschäftsaufgabe von Whole Foods. Wir wollen die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Menschen auf unserem Planeten durch qualitativ hochwertige Lebensmittel und eine bessere Ernährung verbessern. Diesen Auftrag können wir nur erfüllen, wenn wir hochprofitabel sind.“

Was müssen wir tun, um als E3 Holding einen ähnlichen wertorientierten und positiven Beitrag für die „Good Society“ zu leisten wie Henry Ford oder John Mackey dies getan haben?

Unser oberstes Ziel, von dem wir fest überzeugt sind, ist die Erzielung eines möglichst hohen Gewinns in der Unternehmensgruppe, an dem unsere Aktionäre durch überdurchschnittliche Dividenden teilhaben. Ebenso fest sind wir überzeugt, dass wir dies auf Dauer nur dann erreichen können, wenn wir wertebasiert arbeiten und stets einen aufmerksamen Blick für die

„ Ebenso fest sind wir überzeugt, dass wir dies auf Dauer nur dann erreichen können, wenn wir wertebasiert arbeiten und stets einen aufmerksamen Blick für die ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen unseres Tuns haben.“

ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen unseres Tuns haben.

Deshalb arbeiten wir in der E3 Gruppe mit Fokusthemen, die wir aus den 17 Sustainable Development Goals der UN abgeleitet haben. Hierzu zählen:

- Geschlechtergerechtigkeit
- Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze
- Klimaschutz
- Ressourceneffizienz und umweltschonende Technologien
- Good Governance
- Partnerschaften

Diese Ziele bauen wir konsequent in die Entwicklung unserer Gruppenunternehmen ein. Beispiele dafür sehen Sie in diesem Nachhaltigkeitsbericht.

So leisten wir unseren Beitrag zu einer „Good Society“, deren Fundament der effiziente Einsatz des uns zur Verfügung gestellten Kapitals ist sowie der soziale Ausgleich durch die Weiterentwicklung der Unternehmen – konkret etwa in Form von Equal Payment, durch den Einsatz umweltschonender Technologien und durch die Nutzung erneuerbarer Energien.

Mit unserem Handeln leisten wir unseren Beitrag zu einem gesamtgesellschaftlichen Prozess, der auch beinhaltet, Fehlentwicklungen der Vergangenheit zu korrigieren. Dabei orientieren wir uns an klaren Werten, gehen mit Offenheit auf Veränderungen zu, konzipieren mit Weitblick und handeln mutig.

Vor allem aber ist uns stets bewusst, dass folgenden Generationen unsere Entscheidungen anders beurteilen mögen, die wir heute in bester Absicht treffen. Damit erweitern wir die Perspektive auf die Zukunft und spornen uns zu stetiger Innovationsbereitschaft an.

Dies ist vielleicht die wichtigste Errungenschaft der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenssteuerung: Innovation ist nicht länger nur ein ökonomischer Imperativ, sondern ein universeller.



Olivier Weddrien

Gründer und Vorstand der E3 Holding AG

# Inhalt

## 20

### „Ein Beitrag, dass Neues entstehen kann.“

Der Ansatz, bewährte Geschäftsmodelle aus Nachhaltigkeitssicht konsequent weiterzuentwickeln, überzeugt die Investoren der E3 Holding.



Mehr zu unseren aktuellen Investitionen, Veranstaltungen und anderen Neuigkeiten finden Sie auf [LinkedIn](#).

## Gastbeiträge

- 12 **Planungssicherheit statt staatlicher Zuwendungen**  
Nachhaltigkeitsmanagement aus Sicht von Familienunternehmen
- 24 **Kunst und Wirtschaftlichkeit**  
Der Blick eines Künstlers auf die Interaktionen der Menschen mit der Natur
- 40 **Nachhaltig investieren, smart digitalisieren**  
Digitalisierung spielt eine Schlüsselrolle bei der Förderung von ESG-Praktiken



## 32

### Das Wesentliche bestimmen

Die bestmögliche Wirkung aus ökonomischer wie aus Nachhaltigkeitssicht erreichen, das soll die ESG-Strategie der E3 Holding leisten.

## 15

### Verantwortungsvoll investieren

Über Anlagehorizonte, Unterschiede zum Wettbewerb und Auswahlkriterien: Die Investitionsstrategie der E3 Holding.



## Zukunftsorientiert handeln

- 8 **Das Wohl aller Stakeholder im Blick**  
Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind wichtige Werttreiber
- 11 **Das Wichtigste aus zwölf Monaten**  
Facts & Figures zur E3 Gruppe

## Verantwortungsvoll investieren

- 15 **Aus dem reichen Reservoir des Mittelstands schöpfen**  
Was unsere Beteiligungen bestimmt
- 20 **Aufbau der ESG-Kompetenzen in kurzer Zeit**  
Wie Investoren das Nachhaltigkeitskonzept der E3 Holding bewerten
- 22 **Good Governance ist der Schlüssel**  
Kapitalmarktorientierte Strukturen von Anfang an

## Strategisch ausrichten

- 29 **Wir sind auf dem Weg**  
Über die Schwerpunkte unserer ESG-Strategie und die Wegmarken bis zum Ziel
- 30 **Lösungsansätze müssen zum Unternehmen passen**  
fors.earth favorisiert in der Beratung die Fokussierung auf wesentliche ESG-Themen
- 32 **Was wesentlich ist**  
Wirkungsschwerpunkte der ESG-Strategie
- 37 **Zeitliche und finanzielle Ressourcen effektiv einsetzen**  
Wir haben einen klaren Fahrplan für den Aufbau unserer Nachhaltigkeitsorganisation
- 38 **Verbunden mit anderen – gemeinsam für ein Ziel**  
E3 Holding folgt Initiativen der Vereinten Nationen

## Nachhaltig transformieren

- 43 **Auf menschliche Grundbedürfnisse setzen**  
Geschäftsmodelle, Beteiligungsformen und Partnerschaften: Die Unternehmen der E3 Gruppe
- 44 **Digitale Sicherheit – gerne mehr davon**  
Warum wir in IT-Dienstleistungen investieren
- 48 **Starkes Wachstum, auch in der Krise**  
Warum wir in Reinraumtechnik investieren
- 52 **Die Lieferkette im Blick**  
Warum wir in Nahrungsmittel investieren

## Anhang

- 55 **Kennziffern**  
Wie sich unsere ESG-Kennziffern im Detail entwickeln



## UNSER ANSPRUCH

# Das Wohl aller Stakeholder im Blick

Nachhaltigkeit und Digitalisierung sind wichtige Werttreiber

**Frau Derksen, Herr Weddrien, das Thema ESG hat für die E3 Holding besondere Bedeutung, warum?**

**Mirka Derksen:** Dafür gibt es zwei sehr wesentliche Gründe, einen ökonomischen und einen übergeordneten. Wir sind überzeugt, dass die konsequente Anwendung von ESG-Kriterien ein wichtiger Werttreiber für Unternehmen ist – und als Industrieholding, die sich langfristig an Unternehmen beteiligt, wollen und müssen wir Wert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre schaffen. Zugleich tragen Unternehmen Verantwortung für alle anderen Stakeholder, der sie mit konsequentem Nachhaltigkeitsmanagement gerecht werden können. Unser ESG-Fokus ist also nicht nur unternehmerisch wichtig, sondern auch mit Blick auf das große Ganze richtig.

**Olivier Weddrien:** Ich bin ein großer Verfechter des Ansatzes der „Good Society“: Wir müssen Kapital effizient einsetzen und hohe Erträge erwirtschaften, damit wir auf das Wohl aller Stakeholder achten können.

**Welche ESG-Themen liegen Ihnen ganz besonders am Herzen?**

**Mirka Derksen:** Tatsächlich sind alle Aspekte von sehr großer Bedeutung. Wir müssen uns als Unternehmen also eher die Frage stellen, was wir sinnvoll tun können. Deshalb haben wir – wie alle Unternehmen – eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Wesentlich sind dabei jene ESG-Themen, die sowohl einen großen Einfluss auf unser Unternehmen haben als auch



vom Unternehmen maßgeblich beeinflusst werden können. Das klingt einfacher als es ist, aber wir haben auf dieser Basis sechs Fokusthemen für die E3 Holding herausgearbeitet: Geschlechtergerechtigkeit, Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze, Klimaschutz, Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien, gute Unternehmensführung im Sinne der Good Governance sowie Partnerschaften.

**Sie weichen der Antwort auf die Frage aus, was Ihnen besonders am Herzen liegt...**

**Mirka Derksen:** Aus dieser Liste einen Favoriten zu benennen, fällt mir wirklich sehr schwer. Müsste ich mich entscheiden, fiel meine Wahl auf Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze – der eine Aspekt spricht den CFO in mir an, der andere die Verpflichtung gegenüber allen Kolleginnen und Kollegen in der E3 Gruppe.

**Vielfach wird eine überbordende Regulierung bei ESG-Themen beklagt – teilen Sie diese Sorge?**

**Mirka Derksen:** Die Rahmenwerke sind in der Tat zahlreich und die Vorschriften sehr komplex, außerdem steigen die Dokumentationspflichten. Viel wichtiger ist allerdings, dass die Europäische Union mit dem „Green Deal“ ein umfassendes Programm für mehr Klima- und Umweltschutz vorgelegt hat. Dadurch entstehen umfangreiche Veränderungen in der europäischen Wirtschaft und völlig neue Märkte sowie hoffentlich Innovationen.

**Olivier Weddrien:** Diese Entwicklung kann die E3 Holding unterstützen. Wir sind ein Transformationsinvestor und setzen neben Nachhaltigkeitsmanagement auf Digitalisierung und klassische Performancesteigerung. So entwickeln wir traditionelle Geschäftsmodelle konsequent weiter und machen Unternehmen langfristig resilient und erfolgreich. Wir nennen das »Gestalten, was größer wird als wir«.

**Welches Angebot machen Sie Unternehmen für diesen Transformationsprozess?**

**Olivier Weddrien:** Wir setzen auf das Prinzip »kaufen, halten und entwickeln«, denken also sehr langfristig und entwickeln unsere Gruppenunternehmen durch Strategie- und Wertsteigerungsmaßnahmen behutsam weiter. Deshalb sprechen wir auch sehr bewusst von Gruppenunternehmen statt von einem Beteiligungsportfolio. Typische Beteiligungsanlässe sind Nachfolgeregelungen oder Gesellschafterwechsel, aber wir sind auch gern Partner für die digitale Transformation oder die Einführung eines konsequenten Nachhaltigkeitsmanagements in einem Unternehmen.

**Scheiden die ursprünglichen Eigentümer aus den Unternehmen aus, an denen Sie sich beteiligen?**

**Mirka Derksen:** In der Regel ist genau das Gegenteil der Fall: Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter bleiben weiter beteiligt

” Wir müssen Kapital effizient einsetzen und hohe Erträge erwirtschaften, damit wir auf das Wohl aller Stakeholder achten können.“

Olivier Weddrien

oder werden Aktionäre der E3 Holding, und das Management bleibt an Bord. Der partnerschaftliche Ansatz zeigt sich an einem weiteren Aspekt: Wir unterstützen das Management unserer Gruppenunternehmen mit sogenannten Industriepartnern. Dies sind erfahrene Managerinnen und Manager oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Branchenexpertise aktiv in das Unternehmen einbringen und das Management begleiten.

**Ist dies nicht alles sehr High-Level? Können Ihre Gruppenunternehmen diese Impulse überhaupt aufnehmen und im Tagesgeschäft operativ umsetzen?**

**Mirka Derksen:** Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Wir haben mit unserem Operating Framework einen prozessualen Rahmen geschaffen. Damit setzen wir Standards, regeln Zusammenarbeit und Kompetenzen und schaffen eine gemeinsame Sprache. Innerhalb dieses Rahmens entwickeln die Gruppenunternehmen ihre Aktivitäten und passen einzelne Elemente bei Bedarf an. Dieses Framework entwickeln wir kontinuierlich weiter.

**Ist das Operating Framework ein USP der E3 Holding?**

**Olivier Weddrien:** Das Operating Framework resultiert aus unserem Exzellenz-Anspruch. Hier bündeln wir die drei Werttreiber Value-Added Management, ESG und Digitalisierung. Kombiniert mit unserer ausgewiesenen Erfahrung, unserer hohen Integrität, unserer Verlässlichkeit und dem unbefristet zur Verfügung gestellten Eigenkapital sind dies die Säulen für den wirtschaftlichen Erfolg der E3 Gruppe und unseren Beitrag zur Nachhaltigkeit.

**Welche Rolle spielt die Digitalisierung im Transformationsprozess?**

**Mirka Derksen:** Digitalisierung verbessert die Qualität der Produktionsprozesse in den Unternehmen und reduziert den Ressourceneinsatz. Die Verfügbarkeit digitaler Daten entlang der gesamten Wertschöpfungskette stärkt die Wettbewerbsfähigkeit

und eröffnet Chancen für neue Geschäftsfelder. Darüber hinaus ermöglicht die Digitalisierung unseren Teams mobiles Arbeiten und damit eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, eine effizientere Nutzung der Zeit sowie weniger berufliches Pendeln.

### Woher nehmen Sie die Expertise bei den Themen ESG und Digitalisierung?

**Olivier Weddrien:** Wir sind in beiden Bereichen starke Partnerschaften eingegangen. Die ZIFFEREINS GmbH in Münster bietet technologiefokussierte Beratungs- und Umsetzungsleistungen bei der Entwicklung wegweisender Geschäftsmodelle. So können unsere Gruppenunternehmen Schritt für Schritt digitale Vorreiter in ihrer Branche oder Nische werden. Hier wollen wir uns bald noch breiter aufstellen.

Dauerhaften Zugriff auf breite Nachhaltigkeitsexpertise erlaubt die fors.earth capital GmbH, eine gemeinsame Tochtergesellschaft mit der fors.earth GmbH in München. Fors.earth capital ist eine auf Nachhaltigkeit spezialisierte Beratungsgesellschaft und begleitet die strategische Entwicklung und operative Umsetzung unserer gruppenweiten ESG-Aktivitäten.

### Nach welchen Kriterien bauen Sie die E3 Gruppe auf?

**Mirka Derksen:** Wir wollen gleichermaßen für unsere Investorinnen und Investoren den Wert unserer Gruppe steigern wie auch stetig Dividenden ausschütten. Wir wollen außerdem eine positive Wirkung auf die Gesellschaft, die Umwelt und die verfügbaren Ressourcen erzielen. Dazu beteiligen wir uns an Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit entweder menschliche Grundbedürfnisse befriedigt oder Megatrends aufgreift, die nahezu alle Lebensbereiche betreffen beziehungsweise für unsere Gesellschaft und Wirtschaft prägend sind. Auf dieser Basis haben wir die drei Kernsektoren Ernährung, Gesundheit und Sicherheit definiert.

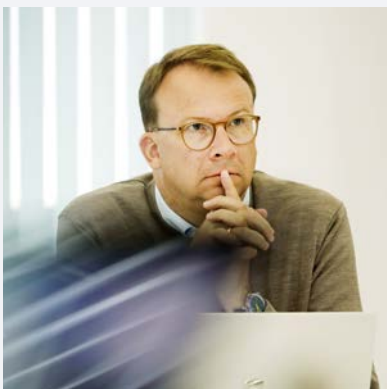
**Olivier Weddrien:** Die Kernsektoren, die durchaus mehrere Branchen vereinigen können, unterscheiden sich hinsichtlich der Faktoren Dividende und Wachstum. Insgesamt bauen wir so eine robuste und resiliente E3 Gruppe auf, mit der wir Investoren überzeugen können. Das ist die Voraussetzung, um kontinuierlich Mittel einzuwerben und weiter zu wachsen.

### Wie setzt sich die E3 Gruppe unterhalb der Holding aktuell zusammen?

**Mirka Derksen:** Wir sind seit Oktober 2021 mehrheitlich am schwedischen IT-Spezialisten Coligio beteiligt, dessen Schwerpunkt auf Cyber Security liegt. In diesem Geschäftsfeld erwarten wir hohe Wachstumsraten mit entsprechend hohem Wertsteigerungspotenzial für unsere Investoren. Danach haben wir im August 2022 clean-tek vollständig übernommen, einen führenden Hersteller von Reinraum-Systemlösungen für die Pharmaindustrie. Auch clean-tek ist auf Wachstumskurs. Mit diesem Unternehmen positionieren wir uns im Bereich Gesundheit.

Mit der Beteiligung am fränkischen Fleisch- und Wurtspezialitätenhersteller Konrad Böhnlein haben wir im März 2023 unsere dritte Akquisition abgeschlossen. Das Unternehmen liefert vergleichsweise stabile Erträge und hohe Cashflows, bietet aber auch Ansatzpunkte zur Transformation, etwa mit Blick auf Ressourcenverbrauch und Tierwohl.

**Olivier Weddrien:** Alle drei Unternehmen sind in ihren Märkten hervorragend positioniert und konjunkturell sehr resilient. Es handelt sich um kleine Hidden Champions. Wir wollen Haltung zeigen und konsequent an der Verbesserung unserer Gruppenunternehmen arbeiten. Nur so finden Unternehmen Akzeptanz in der „Good Society“ und schaffen einen positiven Beitrag im Sinne ihrer Stakeholder. ■



**Olivier Weddrien**  
Gründer und Vorstand



**Mirka Derksen**  
Chief Financial Officer

# Das Wichtigste aus zwölf Monaten

Im zweiten Jahr seit der Gründung ist unser Unternehmen wie geplant vorangekommen: Wir haben 2022 die Struktur der E3 Holding ausgebaut, ein zweites Gruppenunternehmen erworben und die Beteiligung an einem dritten Ankerinvestment vorbereitet. Die Zahl der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zur Steuerung der E3 Holding und ihrer Gruppenunternehmen haben wir erweitert.

Angaben zum Stichtag 30. Juni 2023

3

Gruppenunternehmen bilden ein starkes Fundament der E3 Gruppe.

Erweiterung der erhobenen, nichtfinanziellen Leistungsindikatoren von 16 (2022) auf

40

Tendenz: Steigend. In den drei Gruppenunternehmen finden inzwischen

290

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Beschäftigung.

Die E3 Holding hat in die drei Gruppenunternehmen

52 Mio. €

Eigenkapital investiert.

## Rückbeteiligungen

stehen hoch im Kurs. Die Gesellschafter der Gruppenunternehmen profitieren weiter von der Entwicklung ihres Unternehmens – entweder direkt über eine Rückbeteiligung oder indirekt über eine Beteiligung an der E3 Holding AG.



# Planungssicherheit statt staatlicher Zuwendungen

## Nachhaltigkeitsmanagement aus Sicht von Familienunternehmen

Gastbeitrag von  
Stefan Heidbreder und  
Dr. Johannes Müller

**F**amilienunternehmen sind auch deshalb so erfolgreich, weil sie seit jeher nachhaltig wirtschaften. Sie denken nicht in Quartalen, sondern handeln langfristig orientiert. Leitmotiv der Familienunternehmen ist, das eigene Unternehmen gesund an die nächste Generation zu übergeben. Der sparsame Umgang mit natürlichen Ressourcen liegt in ihrem Interesse, weil Familienunternehmen – ganz im Gegensatz zu anderen Unternehmen – mit eigenem Geld wirtschaften. Dies erfordert jedoch passende Rahmenbedingungen: Die Politik kann die Wirtschaft nicht unendlich belasten, sondern muss den Weg der ökologischen Transformation so ebnen, dass Unternehmen innovationsfähig und wettbewerbsfähig bleiben. Notwendig hierfür sind die Gewährleistung von Technologieoffenheit, Soziale Marktwirtschaft statt dirigistischer Lenkungsingriffe, Planungssicherheit sowie die Minimierung von Bürokratie.

Insbesondere die Familienunternehmen sind bei der Entwicklung und Anwendung vieler Umwelttechnologien führend. In den wichtigsten Umweltbranchen sind in Deutschland 47.000 Familienunternehmen aktiv. Die Landschaft der Umwelttechnologien wird also maßgeblich von diesem Unternehmenstypus geprägt. Da-

mit dies so bleibt, muss Technologieoffenheit gewährleistet werden. Die einseitige Bezuschussung ausgewählter Technologien sollte unterlassen, auf eine politische Vorfestlegung technologischer Lösungen verzichtet werden. Das gilt auch für die Energiewende: Sie kann nur gelingen, wenn die Potenziale aller zur Verfügung stehender Technologien gleichermaßen gehoben werden.

Die Grundlage für die profitable Entwicklung und Nutzung innovativer Umwelttechnologien ist bezahlbare Energie. Insbesondere die hohen Energiekosten und Strompreise behindern derzeit den Ausbau der Sektorenkopplung, also die Verbindung des Energiesektors mit den Sektoren Industrie, Verkehr und Gebäude. Diese Kosten müssen deshalb deutlich gesenkt werden – beispielsweise durch eine Reduzierung der staatlich induzierten Preisbestandteile. Zudem muss das Energiesystem effizienter, dezentraler und digitaler werden, etwa durch neue Energieerzeugungskapazitäten und Versorgungsmodelle. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit deutscher Familienunternehmen darf nicht durch Auswirkungen der nationalen Energiewende gefährdet werden.

Ganz wesentlich für das Gelingen einer klimaneutralen Wirtschaft sind marktkon-



**Stefan Heidbreder** (links) ist Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen.

**Dr. Johannes Müller** ist Leiter des Nachhaltigkeitsbeirats der Stiftung Familienunternehmen.

” Viele Familienunternehmen sind bereits heute im Nachhaltigkeitsengagement Vorreiter: Sie investieren aufgrund ihrer langfristigen Ausrichtung besonders in die Entwicklung von Zukunftstechnologien.“

forme Anreize. Der Markt wird die jeweils besten Technologien zur Steigerung des nachhaltigen Wirtschaftens und der Verringerung von CO<sub>2</sub>-Emissionen kontinuierlich vorantreiben. Eindringlich gewarnt werden muss vor marktverzerrenden Effekten. Die gezielte staatliche Lenkung von Kapitalströmen in „Grüne Projekte“ und eine fragwürdige Klassifizierung von Unternehmen kommt weder Kunden noch dem Klimaschutz zugute.

Familienunternehmen erwarten keine staatlichen Zuwendungen, sondern Planungssicherheit. Damit Klimaschutzmaßnahmen zügig umgesetzt werden können, müssen ausufernde Regularien, bürokratische Prozesse und langwierige Genehmigungsverfahren vermieden werden. Neue Gesetze dürfen nicht in Kraft treten, bevor Bund, Länder und Kommunen ihre Behörden in die Lage versetzt haben, die neuen Regelungen anzuwenden. Planungsverfahren müssen entschlackt,

Verwaltungsrechtswege gestrafft werden. Konsequenter Bürokratieabbau ist ein kostenloses Konjunkturprogramm für Klima- und Umweltschutzmaßnahmen.

Es ist essenziell, dass zusätzlicher Aufwand durch unnötige Offenlegungspflichten vermieden wird. Mit der neuen EU-Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD) drohen Familienunternehmen kostenintensive Bürokratielasten, denen kein adäquater Mehrwert gegenübersteht. Die EU sollte sich stattdessen darauf konzentrieren, das tatsächliche Nachhaltigkeitsengagement der Unternehmen zu fördern. Hier sind bereits heute viele Familienunternehmen Vorreiter, da sie aufgrund ihrer langfristigen strategischen Ausrichtung mit Blick auf die kommenden Generationen besonders in die Entwicklung von Zukunftstechnologien investieren. ■

### **i** Über die Stiftung Familienunternehmen

Die gemeinnützige Stiftung Familienunternehmen ist der bedeutendste Förderer wissenschaftlicher Forschung zum Thema Familienunternehmen. Sie ist Ansprechpartnerin für Politik und Medien in wirtschaftspolitischen, rechtlichen und steuerlichen Fragestellungen. Die 2002 gegründete Stiftung wird von mehr als 500 Firmen aus dem Kreis der größeren deutschen Familienunternehmen getragen. Zu ihren Zielen gehört es auch, das Interesse junger Menschen an einer Tätigkeit in Familienunternehmen – seien es familieneigene Nachfolger oder externe Fach- und Führungskräfte – zu fördern und den Austausch zum Thema Familienunternehmen auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene zu ermöglichen.



# Verantwortungsvoll investieren

Wir wollen mittelständische Lebenswerke für nachfolgende Generationen erhalten und weiterentwickeln. Dabei wollen wir eine nachhaltigere und ökologischere Wirtschaft gestalten. Über unsere Investitionsstrategie in Zeiten der digitalen Transformation.

# Aus dem reichen Reservoir des Mittelstands schöpfen

## Was unsere Beteiligungen bestimmt

**D**ie E3 Holding AG ist eine Industrieholding. Wir beteiligen uns vorrangig an Familienunternehmen oder von Gründern geführten Unternehmen des Mittelstands, halten unsere Beteiligungen langfristig und entwickeln sie als E3 Gruppenunternehmen weiter. Besondere Bedeutung kommt dabei der digitalen Transformation und dem Nachhaltigkeitsmanagement zu. Es ist unser Ziel, die Lebenswerke der Unternehmer fortzuführen. Unsere Aktionärinnen und Aktionäre profitieren von den Gewinnen der Gruppenunternehmen, die wir als Dividende ausschütten, und der Wertsteigerung der Unternehmen.

Das Wort „Mittelstand“ hat nicht nur in Deutschland einen guten Klang. Aus gutem Grund verwendet die britische Financial Times den Begriff ebenso selbstverständlich wie die New York Times oder das Wall Street Journal in den USA, wenn sie über die Wirtschaft hierzulande berichten. Bei der Verwendung des Worts schwingt fast immer Respekt mit: Mittelständische Unternehmen zeichnen sich oft durch ein hohes Maß an Innovationsorientierung aus. Prozessinnovation meistern mittelständische Unternehmen oft schneller und flexibler als große Konzerne. Viele von ihnen sind darüber hinaus mit ihren jeweiligen Technologien Weltmarktführer. Innovation und Technologiekompetenz kombinieren viele Mittelständler häufig mit jahrzehntelanger Tradition, einem hohen Spezialisierungsgrad, langfristiger Orientierung und persönlichem Engagement der Eigentümer. Ein großer Teil der mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist familiengeführt, viele werden über Generationen weitergegeben. Dies führt zu einer langfristigen Perspektive und einer starken Verbindung zur Region. In konjunkturell schwierigen Zeiten erweisen sie sich als ein stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.

In Deutschland fallen mehr als 50.000 Unternehmen in die Kategorie des sogenannten kleineren Mittelstands, erzielen also einen Umsatz zwischen 10 und 100 Mio. Euro pro Jahr. Hinzu

kommen Unternehmen mit vergleichbaren Strukturen aus Österreich und der Schweiz. Aus diesem reichen Reservoir schöpfen wir unsere Beteiligungen. Wir konzentrieren uns auf Mehrheitsbeteiligungen oder maßgebliche Minderheitsbeteiligungen.

### Scharfer Branchenfokus führt zu Kernsektoren

Wir selektieren mit einem scharfen Fokus: Ernährung, Gesundheit, Energie und Sicherheit sind grundlegende menschliche Bedürfnisse. Wir erwarten, dass diese Kernsektoren auch künftig die Basis erfolversprechender Geschäftsmodelle mit Wachstumspotenzial sein werden. Dafür sprechen vor allem eine wachsende (Welt-)Bevölkerung und ein höheres Gesundheitsbewusstsein einer zugleich alternden Gesellschaft. Hinzu kommen die Energiewende sowie die stärkere Hinwendung zur Produktion kritischer Güter in Europa als Folge der jüngsten Pandemie und einer veränderten Sicherheitslage.

Auf dieser Basis haben wir drei Kernsektoren definiert, in denen wir uns investiv engagieren: E3 Digital, E3 Reinraumtechnik und E3 Food.

Wir richten unser Augenmerk bei der Auswahl unserer Gruppenunternehmen entsprechend konsequent auf solche Unternehmen, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen genau diesen Kernsektoren zugeordnet werden können. Aktuell halten wir drei Beteiligungen:

- das auf Cyber-Sicherheit spezialisierte schwedische Unternehmen Coligo im Kernsektor E3 Digital
- den schwäbischen Anbieter von Bauteilen und Lösungen für Reinraumtechnik clean-tek im Kernsektor E3 Reinraumtechnik
- den in der Region Franken marktführenden Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren Konrad Böhnlein im Kernsektor E3 Food



## Unbegrenzte Laufzeit, konservativer Fremdkapitaleinsatz und kulturelle Nähe

Bei der Auswahl unserer Beteiligungen konkurrieren wir insbesondere mit nationalen Private-Equity-Gesellschaften, aber auch mit strategischen Investoren. Unser Ansatz als Industrieholding unterscheidet sich dabei hinsichtlich Laufzeit unserer Investments und Leverage signifikant von Private-Equity-Investoren. Unsere Investments sind nicht laufzeitgebunden, sodass wir langfristige Strategie- und Wertsteigerungsmaßnahmen umsetzen können. Fremdkapital setzen wir bei unseren Investments konservativ ein.

Wir bringen außerdem kulturelle Nähe mit. Die Mittel der E3 Holding stammen überwiegend von privaten und institutionellen Investoren aus Deutschland, die mit der besonderen Kultur des Mittelstands vertraut sind, diese schätzen und grundsätzlich unterstützen. Das gilt auch für die Gründungspartner der E3 Holding, die in langjähriger unternehmerischer Tätigkeit ein hohes Verständnis für die Herausforderungen des Mittelstands entwickelt haben.

Unbegrenzte Laufzeit, konservativer Fremdkapitaleinsatz und kulturelle Nähe – das macht die E3 Holding besonders attraktiv für Gesellschafter und Unternehmensgründer, die Beteiligungskapital suchen. Damit öffnen sich uns Türen, die anderen verschlossen bleiben.

## Vielfältige Beteiligungsanlässe und ein starkes Netzwerk

Die Anlässe sind vielfältig, warum Unternehmer Beteiligungen von externen Investoren erwägen: Nachfolgeregelung oder Bereinigung der Gesellschafterstruktur, Unterstützung bei organischem Wachstum oder Zukäufen sowie aktive Marktkonsolidierung. Bei der Suche nach geeigneten Beteiligungen arbeitet die E3 Holding eng mit einem leistungsfähigen Netzwerk aus Partnern und Beratern zusammen. Dabei profitiert die E3 Holding nicht zuletzt von der Erfahrung ihrer Gründungspartner. Sie bringen ihr persönliches Netzwerk in die E3 ein und ermöglichen so Kontakte über den üblichen Rahmen hinaus.

## Klare Kriterien bei der Auswahl der Unternehmen

Familienunternehmen aus dem Mittelstand, Branchenfokus, Größe – über diese grundsätzlichen Kriterien hinaus hat die E3 Holding klare Anforderungen an künftige Gruppenunternehmen. Der erste Blick gilt dem Management. Es wird auch nach Beteiligung durch E3 Holding sein Unternehmen weiter verantwortlich und eigenständig führen. Neben unternehmerischer Kompetenz sind Integrität und Rechtschaffenheit gleichrangige Kriterien. Denn eine gute Unternehmensführung hat in der E3 Gruppe einen hohen Stellenwert.

Gruppenunternehmen sollen auf die globalen Megatrends einzahlen, die von Grundbedürfnissen der Menschen getrieben sind. Nach dieser generellen Anforderung folgt der Blick auf die Branche. Sie soll nachhaltiges Wachstum ermöglichen und weist im günstigsten Fall hohe Eintrittsbarrieren auf. In ihrer jeweiligen Branche sollen Zielunternehmen eine herausragende Wettbewerbsposition bezogen auf eine Region, eine Dienstleistung oder ein Produkt haben.

Die digitale Transformation und die strikte Umsetzung von ESG-Anforderungen betrachtet die E3 Holding als wichtige operative Stellhebel, um den Wert ihrer Unternehmen zu steigern. Bereits in der Due Diligence wird das Potenzial dazu identifiziert.

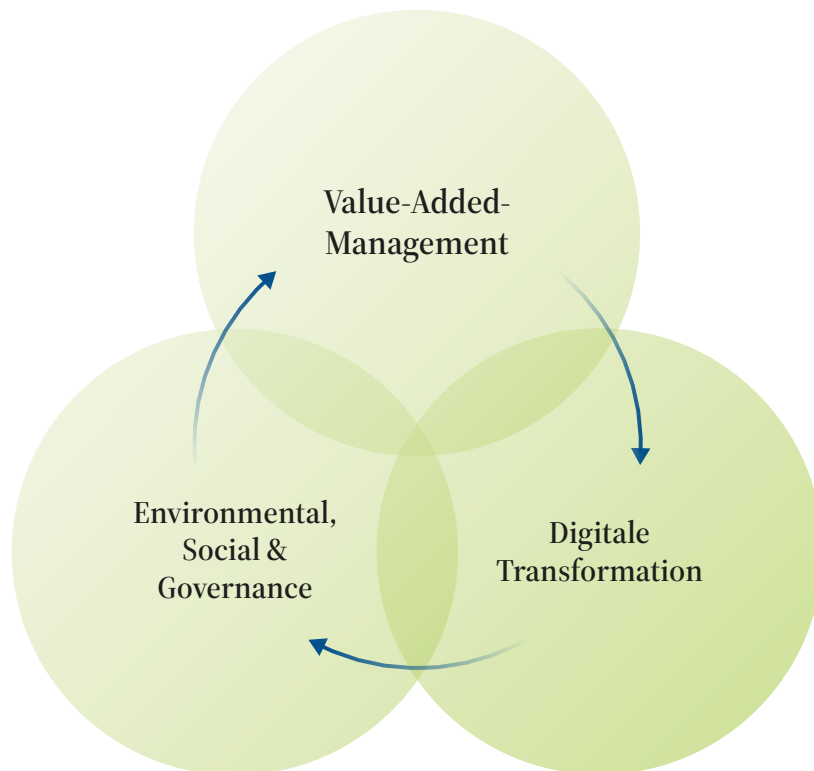
An die Finanzkennzahlen hat die E3 Holding klare Erwartungen. Das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) soll mindestens eine Million Euro betragen. Der freie Cashflow soll nachhaltig hoch sein und das Net Working Capital positiv.

Ein Erwerb oder eine Beteiligung kommen nur dann in Frage, wenn die E3 Holding ihre Expertise zum Erfolg des Unternehmens beisteuern kann. Die E3 Holding hat den Anspruch, das künftige Gruppenunternehmen aufgrund Ihrer Erfahrung als Unternehmer und Investor im Markt, in der Profitabilität und als Arbeitgeber verbessern zu können. Hier leisten die sogenannten Industriepartner einen wichtigen Beitrag: erfahrene Managerinnen und Manager oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Branchenexpertise aktiv in die Unternehmen einbringen und das Management begleiten. ■



# E3 Operating Framework

Rollierender Prozess und kontinuierliche Umsetzung des ganzheitlichen operativen Rahmens durch das Investmentteam, die Industriepartner und das Management. Die Spezialisten für digitale Transformation und ESG werden in den Prozess und dessen Umsetzung integriert.



## Value-Added Management

### Strategische Maßnahmen

- Buy-and-Build
- Internationalisierung
- Neue Geschäftsfelder
- Verstärkung des Managements

### Operative Maßnahmen

- Reporting
- Einkaufsoptimierung
- Produktionseffizienz
- Vertriebsstruktur
- Preisgestaltung

### Finanztechnische Maßnahmen

- Finanzierung
- Working-Capital-Management
- Rekapitalisierung
- Factoring
- Steueroptimierung

## Digitale Transformation

### Kontinuierlicher Prozess der Digitalisierung und der Einführung digitaler Prozesse

- Digitale Werkzeuge
- Automatisierung
- Augmented Worker
- Effiziente Lieferketten

### Lösungen im Kernmarkt

- Digitale Vertriebskanäle
- Online / Social-Media-Marketing
- Komplexe Dienstleistungen
- Markenbildung über Brand Purpose

### Eintritt in neue Märkte

- Hebelung eigener Kompetenzen
- Nutzung digitaler Kanäle
- Externe Inkubation neuer Lösungen
- Strategische Co-Investments

## Environmental, Social & Governance

### Kontinuierlicher Prozess des Managements von Risiken, die aus den Faktoren Umwelt, Soziales und Unternehmensführung hervorgehen

- Identifizierung von maßgeblichen ESG-Kriterien (Due Diligence)
- Strategische Ausrichtung nach ESG-Kriterien
- Benennung eines Lenkungsausschusses
- Maßnahmen und Initiativen
- Zielsetzung über KPIs und qualitative Kriterien
- Aktives Monitoring und Begleitung der Umsetzung der KPIs und Ziele

#### MISSION STATEMENT

**Wir schaffen für unsere Aktionärinnen und Aktionäre einen langfristigen Wert, indem wir Lebenswerke nachhaltig in die Zukunft führen. Dazu investieren wir in Unternehmen, die auch in einer sich verändernden Welt über eine hohe Resilienz sowie das Potenzial verfügen, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren und nachhaltig zu gestalten.**



# Aufbau der ESG-Kompetenzen in kurzer Zeit

Wie Investoren das Nachhaltigkeitskonzept der E3 Holding bewerten

**G**eld kann man nicht essen.“ Johannes Remmele muss nicht lange über eine Antwort auf die Frage nachdenken, warum er sich als Gesellschafter eines erfolgreichen Familienunternehmens an der E3 Holding AG beteiligt hat. Mit seinem Investment möchte er dazu beitragen, dass etwas Neues entsteht, dass sich andere Unternehmen weiterentwickeln können. Das Vorstandsmitglied einer Sparkasse betrachtet das naturgemäß nüchterner: „Wir haben die seltene Chance gesehen, uns über die E3 Holding AG am Eigenkapital mittelständischer Unternehmen außerhalb unserer Region und in anderen Branchen beteiligen zu können, das diversifiziert unser Portfolio weiter“, begründet Dr. Georg Stickel die Beteiligung seines Hauses an der E3 Holding.

Die zwei Investoren sind vom Geschäftsmodell der E3 Holding überzeugt. Da ist zum Beispiel die lange Haltedauer der Gruppenunternehmen. Immer wieder begegnen die beiden Herren anderen Unternehmern, die keinen Nachfolger haben und deshalb nach einem neuen Gesellschafter suchen, der unternehmerisch und nicht zuerst finanziell getrieben ist. „Das ist ja eine Haltungsfrage – man verkauft zum Beispiel nicht einfach seine Mitarbeiter an irgendjemanden“, postuliert Johannes Remmele, „die E3 Gruppe hat keinen Exit-Druck, sondern große Ausdauer.“ „Unser Haus gibt es seit 190 Jahren – wir sind also sehr lange Zeiträume gewöhnt, und deshalb mögen wir unter anderem die Buy-and-hold-Strategie“, ergänzt der Sparkassenvorstand.

Damit haben beide schon wesentliche Bestandteile dessen beschrieben, was „Nachhaltigkeit“ ausmacht, ohne den Begriff überhaupt zu verwenden. „Früher sprach man vom ehrbaren Kaufmann, heute nennt man das ‚Nachhaltigkeit‘ oder sagt ‚ESG‘“, stellt Dr. Stickel fest, der Mitglied des Aufsichtsrats der E3 Holding AG ist. Und: Auch das, was man mit „kaufmännischer Vorsicht“ oder mit der Frage nach der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells beschreibe, sei letztlich genau das, was heute unter Environmental, Social and Governance, unter ESG also, zusammengefasst werde. „Ressourcenschutz etwa hat uns schon

immer bewegt“, ergänzt der Familienunternehmer: „Wer verbraucht und bezahlt schon gerne mehr Energie als nötig?“ Und wer seine Mitarbeiter nicht anständig bezahlt und behandelt habe, sei auch in der Vergangenheit langfristig nicht erfolgreich gewesen. Gleiches gelte für die Unternehmen, die zum Beispiel Ärger mit einer Genehmigungsbehörde haben.

Heute werden Umweltbelange messbar gemacht, auch für Soziales und gute Unternehmensführung gibt es zahlreiche Kennzahlen, die zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden.

**„ Es macht Freude zu sehen, was hier mit Herzblut auf die Beine gestellt wird.“**

Johannes Remmele

„Wir werden im Aufsichtsrat regelmäßig über die ESG-Strategie der E3 Holding und die Fortschritte in den Gruppenunternehmen informiert“, berichtet Familienunternehmer Remmele, der stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender der E3 Holding ist. Die Daten seien hilfreich, und es sei beeindruckend, mit welcher Konsequenz die E3 Gruppe in ihren Unternehmen zentrale, für das ESG-Management benötigte Kompetenzen aufbaue.

Inzwischen ist gesetzlich geregelt, dass Unternehmen ab einer bestimmten Umsatzgröße und Mitarbeiteranzahl künftig einen sogenannten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen. Dies betrifft grundsätzlich auch die E3 Gruppenunter-

nehmen. Die Berichte müssen einer prüferischen Durchsicht des Wirtschaftsprüfers standhalten.

Angesichts der Komplexität der Regeln, die ganz überwiegend auf der Ebene der Europäischen Union verhandelt und beschlossen wurden, legt Sparkassenvorstand Dr. Stickel die Stirn in Falten: „Manches ist widersprüchlich, anders ändert sich sehr schnell. Wir sehen immer wieder, mit welchen Herausforderungen das für mittelständische Unternehmen verbunden ist – umso besser, dass die E3 Holding darauf mit einem sehr systematischen, datengetriebenen Ansatz reagiert.“ So werde der Aufwand minimiert, ohne dass wertvolle Hinweise zur Unternehmensentwicklung verlorengehen. Familienunternehmer Remmele mag sich nicht mit Wehklagen über eine möglicherweise überbordende Regulierung beschäftigen: „Dem gesellschaftlichen Wandel kann man sich nicht entziehen“, stellt er fest. „Ohne Frage muss sich der ökologische Fußabdruck des Wirtschaftens verringern“, pflichtet Dr. Stickel bei, „aber bitte mit realistischem Blick.“

Bei aller Begeisterung für das nachhaltige Unternehmertum der E3 Holding sind beide doch auch rechnende Kaufleute. „Wir sind Treuhänder fremder Vermögen und müssen schon deshalb auf eine laufende Ausschüttung und auf eine angemessene Wertsteigerung achten“, betont Sparkassenvorstand Dr. Stickel. Wie hoch die Renditeerwartung denn sei? „Mehr als bei unseren Aktieninvestments erwarten wir schon“, stellt Unternehmer Remmele fest, um zu ergänzen: „Freude macht es allerdings auch, wenn man sieht, was hier mit Herzblut auf die Beine gestellt wird.“ ■



**Johannes Remmele** ist stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der E3 Holding AG und Gesellschafter eines Familienunternehmens in Baden-Württemberg, das Hochleistungsfolien und Verpackungsmaterialien für die Lebensmittel-, Non-Food- und Medizingüterindustrie herstellt. Sein Unternehmen erzielt einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro jährlich und fühlt sich einer nachhaltigen Entwicklung besonders verpflichtet. 2022 hat es sich der Science Based Targets initiative angeschlossen: Diese Initiative hat sich zum Ziel gesetzt, einen effektiven Klimaschutz auch auf Unternehmensebene zu verankern, um die Begrenzung der globalen Erwärmung auf möglichst 1,5 Grad Celsius erreichen zu können.

## „Ohne Frage muss sich der ökologische Fußabdruck des Wirtschaftens verringern, aber bitte mit realistischem Blick.“

Dr. Georg Stickel



**Dr. Georg Stickel** ist Mitglied des Vorstands der Sparkasse Pforzheim Calw und gehört dem Aufsichtsrat der E3 Holding AG an. Das Institut ist mit einer Bilanzsumme von 16,7 Milliarden Euro (31. Dezember 2022) die größte Sparkasse in Baden-Württemberg. Als eine der ersten Sparkassen in Deutschland unterzeichnete sie 2020 die Selbstverpflichtungserklärung für klimafreundliches und nachhaltiges Wirtschaften. Mit dieser Erklärung setzt sie sich für die Erreichung der 17 UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung sowie die Ziele des Pariser Klimaabkommens (Begrenzung der globalen Erderwärmung auf möglichst 1,5 Grad) ein.

# Good Governance ist der Schlüssel

Kapitalmarktorientierte Strukturen von Anfang an

**W**ir bekennen uns zu Good Governance. Für uns ist dies der Schlüsselbegriff einer modernen und zukunftsorientierten Unternehmensführung und damit die Basis langfristig erfolgreichen Wirtschaftens. Good Governance fasst alle unsere Anstrengungen hinsichtlich Transparenz, Verantwortungsbewusstsein und Compliance zusammen und beschreibt die Best Practice in Bezug auf Strukturen und Selbstverpflichtungen.

## Steuerung und Steigerung unserer Nachhaltigkeitsleistung sowie diesbezügliche Berichterstattung

Wir dokumentierten gruppenweit unsere ESG-Ziele, Roadmaps sowie die Prozesse zur Steuerung und Verbesserung unserer Nachhaltigkeitsleistung. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schulen wir regelmäßig darin, Nachhaltigkeitsprozesse weiter auszubauen.

Alle Gruppenunternehmen haben einheitliche Reporting-, Budgetierungs- und Geschäftsentwicklungsprozesse, um hohe Transparenz zu gewährleisten. Gemeinsam entwickeln wir Key Performance Indicators (KPI), um ESG-Risiken proaktiv zu managen und Potenziale auszuschöpfen. Das Kern-Set der erhobenen und berichteten KPIs orientiert sich dabei am Standard des ESG Data Convergence Project der Institutional Limited Partners Association ILPA und umfasst verschiedene Themenbereiche.

Bisher werden die Daten jährlich ermittelt. Wir wollen die Erhebungsfrequenz erhöhen, um die Steuerungswirkung zu verbessern. Darüber hinaus haben wir im ersten Halbjahr 2023 das Tableau der abgefragten Daten wie geplant deutlich ausgeweitet und diese Daten meist auch rückwirkend erhoben. Die Gruppenunternehmen definieren und erheben zusätzliche KPIs, die für ihre individuellen Geschäftsmodelle wesentlich sind. Die Daten dienen der internen und externen Transparenz zu wichtigen Nachhaltigkeitsthemen, der Unternehmenssteuerung auf Holding- und Gruppenebene sowie der Überwachung der Zielerreichung.

Interne und externe Stakeholder informieren wir transparent über unsere ESG-Strategie sowie Aktivitäten und Fortschritte,

aber auch Defizite. Dazu veröffentlichen wir einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht und erweitern schrittweise auch unsere unterjährige Berichterstattung.

## Inhaltliche Selbstverpflichtungen

Die Nachhaltigkeitsstrategie der E3 Holding und ihrer Gruppenunternehmen sowie die diesbezüglichen Ziele und Maßnahmen entwickeln wir kontinuierlich weiter. Dabei arbeiten wir mit unserem Partner fors.earth capital zusammen. So wollen wir im Laufe des Jahres 2023 einen gruppenweiten Verhaltenskodex einführen, der die ethischen Grundsätze und Verhaltensregeln festschreibt, etwa hinsichtlich Korruptionsvermeidung, fairem Wettbewerb, Interessenskonflikten, Umgang mit Geschenken und Einladungen sowie fairen Besteuerungspraktiken. Hinweise zu Verstößen gegen den Verhaltenskodex oder zu anderen Missständen sollen künftig über ein Whistleblower-System anonym übermittelt werden können.

2023 wollen wir zudem ein Risikomanagement- und Kontrollsystem einführen. Damit schaffen wir Transparenz hinsichtlich der Risikosituation und der Risikokosten und etablieren ein Frühwarnsystem, um positive und negative Entwicklungen zu erkennen. Es unterstützt auch bei der Identifizierung von ESG-Risiken sowie Compliance-Risiken, zum Beispiel hinsichtlich gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen. Alle Systeme, Verfahren und Prozesse sollen zu einem übergreifenden, integrierten IKS („Internes Kontrollsystem“) zusammengeführt werden; hier werden notwendige Kontrollen definiert, nach einheitlichen Vorgaben dokumentiert und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Angemessenheit hin überprüft.

Wir bekennen uns darüber hinaus zu Best Practice in unseren Organisations- und Vergütungsstrukturen, zum Beispiel hinsichtlich:

- unabhängiger Aufsichtsstrukturen
- angemessener Vergütungsstrukturen, im Sinne von:
  - keine exzessive Bezahlung der Geschäftsführung im Vergleich zur Gehaltsentwicklung der Belegschaft
  - Implementierung von Nachhaltigkeitsanreizen in die variablen Vergütungsbestandteile des höheren Managements

Bereits mit Gründung der E3 Holding haben wir beschlossen, drei Initiativen der Vereinten Nationen (UN) zu folgen beziehungsweise uns an ihnen zu orientieren:

- der Investoreninitiative zur Berücksichtigung von ESG-Aspekten bei Investments (United Nations Principles for Responsible Investment – UN PRI)
- der Zielsetzung für die weltweite Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene (United Nations Sustainable Development Goals – UN SDG)
- der Übereinkunft zwischen Unternehmen und UN, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten (United Nations Global Compact – UN GC).

## Organisatorische Struktur des Nachhaltigkeitsmanagements

Das Nachhaltigkeitsmanagement ist in der E3 Holding direkt im Vorstand angesiedelt. Mit Unterstützung von fors.earth capital legt der Vorstand die inhaltlichen Leitplanken für die ESG-Positionierung der E3 Holding fest sowie die systematische Verankerung im Investmentprozess und in der Entwicklung der Gruppenunternehmen. Die operative Umsetzung der ESG-Ziele auf Ebene der Gruppenunternehmen erfolgt gemeinsam mit den Gruppenunternehmen. Sie wird unterstützt durch die Investment Manager / Partner der E3 Holding, fors.earth capital sowie Industriepartner als Experten aus dem Unternehmensumfeld. Die Entwicklung der ESG-KPIs ist zentraler Bestandteil der Business Reviews zwischen Holding und Geschäftsführung der Gruppenunternehmen.

Der Vorstand der E3 Holding berichtet in einem stetigen Dialog dem Aufsichtsrat als Beratungs- und Kontrollorgan der Gesellschaft. Auch Beiratsvorsitzende und Geschäftsführer der Gruppenunternehmen informieren den Aufsichtsrat der E3 Holding auf Einladung anlassbezogen in den Sitzungen. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand hinsichtlich seiner Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung. Bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats wurde auf Expertise zu den für die E3 Holding bedeutsamen Nachhaltigkeitsfragen geachtet. ■

---

→ **Selbstverpflichtung:**  
Implementierung eines gruppenweiten Code of Conduct.  
*Draft Policy erstellt.*  
*Implementierung für 2023 geplant.*

---

→ **Selbstverpflichtung:**  
Etablierung eines Whistleblower-Mechanismus.  
*Implementierung für 2023 geplant.*



# Kunst und Wirtschaftlichkeit

## Der Blick eines Künstlers auf die Interaktionen der Menschen mit der Natur

Gastbeitrag von  
Mathias Kessler

**K**unst und Wirtschaft finden auf vielfältige Weise zueinander. Die wirtschaftlichen Aspekte können entweder inhaltlich oder quantitativ Einfluss auf die künstlerische Produktion nehmen. Dadurch kann Kunst als Spiegelbild der Gesellschaft betrachtet werden. Kunstwerke können auch positive Auswirkungen auf wirtschaftliche Bereiche wie Tourismus oder Stadtentwicklung haben. Darüber hinaus dienen Kunstwerke als Investitionen. Der Kunstmarkt ist ein komplexes Netzwerk mit vielen Beteiligten, darunter Galerien, Sammler, Künstler und Kritiker. Sie alle bemühen sich, die Kunstwerke, die sich in ihrem Besitz befinden, im Kontext der Kunstgeschichte und der Gesellschaft so relevant wie möglich darzustellen. Je mehr Kritiker über ein Kunstwerk berichten und je mehr Museen einen Künstler in ihre Ausstellungen aufnehmen, desto höher wird sein Wert auf dem Kunstmarkt. Dieser Wert ist jedoch immer subjektiven Einschätzungen unterworfen und daher recht volatil.

Wie verhält es sich dann mit Kunstwerken, die materiell schwer greifbar sind? Es ist verständlicherweise schwierig, eine Performance, die auf Zeit und Raum beschränkt ist, zu vermarkten. In diesem Dilemma befinde ich mich selbst mit meiner Kunst. Der Schwerpunkt meiner Arbeit liegt auf der Verbindung zwischen künstlerischem Schaffen und der Natur und darin, wie wir sie wirtschaftlich nutzen. Deshalb versuche ich, meine Werke als eine Begegnungsmöglichkeit zu

inszenieren, um den Charakter der Wirtschaftlichkeit und Produktion im Kontext der Natur ersichtlich zu machen. Daher nehmen meine Werke oft einen flüchtigen Charakter an. Expeditionen oder Soziale Skulpturen sind Beispiele dafür.

Der Begriff der Sozialen Skulptur ist grundlegend für mein Kunstverständnis. Den Miteinbezug von Menschen in meine immersive Installationen nehme ich immer wieder auf. Mit dem Konzept der Sozialen Skulptur wollte der deutsche Künstler Joseph Beuys die Wichtigkeit der Kreativität in einer demokratischen Gesellschaft akzentuieren. Entweder soll durch künstlerische Interventionen auf die Gesellschaft eingewirkt werden, oder Menschen sollen dazu aufgefordert werden, durch gestalterisches Schaffen an den Verhältnissen der sozialen Strukturen mitzuwirken. Beuys sah dieses künstlerische Potenzial in allen Menschen angelegt.

Mein Ziel ist es, durch die Einbeziehung der Betrachter ein Erlebnis zu schaffen, das zum Nachdenken anregt. Bei meiner Expeditionsreihe „Staging Nature“ habe ich beispielsweise verschiedene Reisen unternommen – nach Grönland, Venezuela oder Mexiko – um dort die entlegensten Orte bei Nacht zu beleuchten und zu fotografieren. Ich habe Menschen eingeladen, mich zu begleiten und diese erhabenen Landschaften in der unheimlichen Dunkelheit zu betrachten. Damit wollte ich hinterfragen, ob abgelegene Orte überhaupt noch existieren können, wenn sie durch den Tourismus für jeder-



Der in Brooklyn, New York, und in Vorarlberg Österreich, lebende Künstler **Mathias Kessler** (Jahrgang 1968) beschäftigt sich in seinen künstlerischen Arbeiten intensiv mit dem Naturbegriff, kritisiert diesen und interpretiert ihn zugleich neu. Kessler nutzt meist die Medien Fotografie, Installation und Performance. Hierbei greift er ökologische, sozial- und gesellschaftskritische Themen auf. Mit Hilfe der unterschiedlichen Medien verhandelt er die Definition und Interpretation der Beziehung zwischen der Gesellschaft und den wirtschaftlichen Interessen für die Welt einerseits und ihren natürlichen Ressourcen andererseits. Kessler erwarb einen Master of Fine Art an der School of Visual Arts, New York. Er schaut auf eine große Anzahl internationaler Ausstellungen und Künstlerresidenzen zurück.



mann zugänglich gemacht werden. Zeuge dieser Expeditionen sind die Fotografien, die durch ihren Hell-Dunkel-Kontrast die Bedrohlichkeit der Naturzerstörung verbildlichen sollen.

Nach diesen Expeditionen hat mich das Verständnis der Natur anhand des Motivs des ewigen Eises lange beschäftigt. Dieses massive, kalte, lebensfeindliche Ökosystem, das normalerweise einschüchternd wirken sollte, schmilzt jedes Jahr weiter ab. Durch unsere erhebliche Ergründung der Natur kommt auch das Unberührte in unseren Besitz und wird daher auch Zeuge der menschlichen Zerstörung. Also habe ich ein 3D-Modell des Eises in Caspar David Friedrichs Gemälde angefertigt und es in einem Kühlschrankschrank ausgestellt. Diesen füllte ich mit Bier und stellte ihn neben einen Tisch in eine Galerie. Die Besucher der Ausstellung wurden aktiv dazu aufgefordert, sich selbst am Kühlschrankschrank zu bedienen und jedes Mal auch das Gefrierfach zu öffnen. Das 3D-Modell befand sich demnach in einem konstanten Prozess des Gefrierens und Schmelzens. Je öfter das Gefrierfach geöffnet und wieder geschlossen wurde, desto unidentifizierbarer wurde das Motiv. In einer Stammtisch-Atmosphäre konnten sich die Menschen ihre Gedanken über die Natur und ihren Einfluss durch unseren Konsum austauschen.

Die Auseinandersetzung mit der Produktion von Kunst und unserem Wirtschaftssystem ist von herausragender Bedeutung für mich. Im Fokus meiner Denkweise und meiner künstlerischen

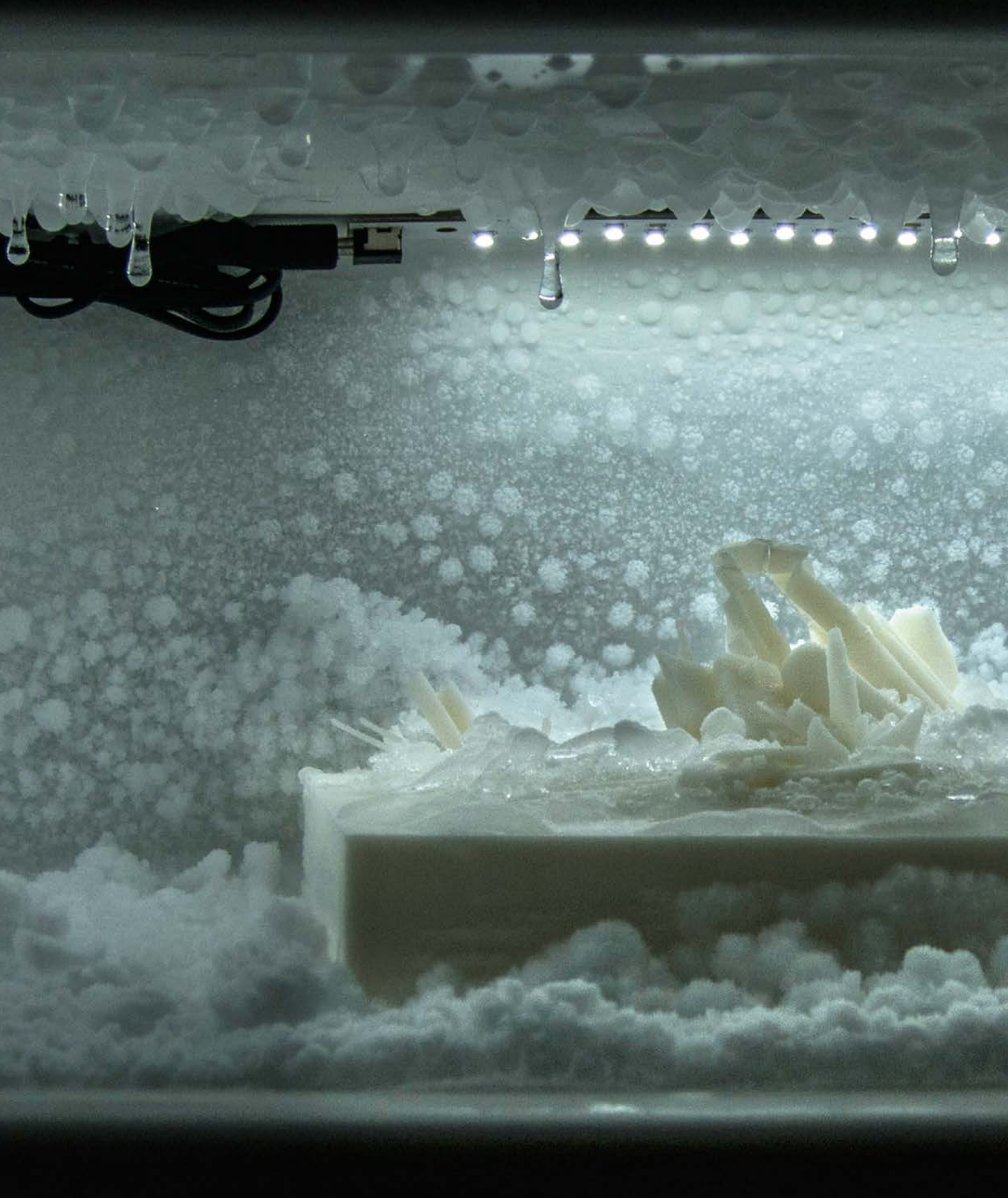
Schaffensprozesse stehen stets die Zusammenhänge zwischen dem, was wir produzieren, unseren wahren Bedürfnissen und der Möglichkeit, eine ökonomisch nachhaltige Lebensweise zu verwirklichen.

Die Energiewende, die als Mittel zur Bekämpfung des Klimawandels dient, hat eine äußerst don-qui-jotische Ausgangssituation. Der Fortschrittsgedanke, der in uns Menschen verortet ist, bringt uns dazu, neue Lösungen für aufkommende Probleme zu finden. Doch liegt die Entdeckung der Lösungen oft in der Erfindung neuer Produkte. Es stellt sich die Frage, ob die Messung von Wirtschaftlichkeit sowie Fortschritt ausschließlich anhand des Profits und der Produktion ausreichend ist. Sind weitere Kriterien denkbar, die berücksichtigt werden sollten?

Als Künstler stehe ich auch hier vor einem Dilemma. Denn versuche ich auf der einen Seite, an dem System Kritik zu üben, muss ich mich andererseits auch darin verorten. Wie kann Nicht-Materielles auf dem Markt Stand halten? Meine immersiven Arbeiten kreieren Erlebnisse mit der Natur, die die Beziehung zu ihr reflektierbar machen. Aus künstlerischer Sicht ist dies der größte Mehrwert, den man schaffen kann: eine Anregung, eine Emotion, ein Denkanstoß. Der leider am Markt schwer greifbar wird. Es bleibt mir zunächst nur die Ästhetisierung des Erlebnisses – durch Fotografien oder Malereien kann ich versuchen, das Emotionale materiell aufzufangen und so für mehr Menschen zugänglich zu machen. Damit trage

ich jedoch zur weiteren Kommodifizierung der Natur bei, die es durch die Idee zu zersetzen gilt. Die Natur wird in meiner Hand zur Ware. Ein Teufelskreis, dem man sich als Künstlerin oder Künstler bisher nur schwer entziehen kann.

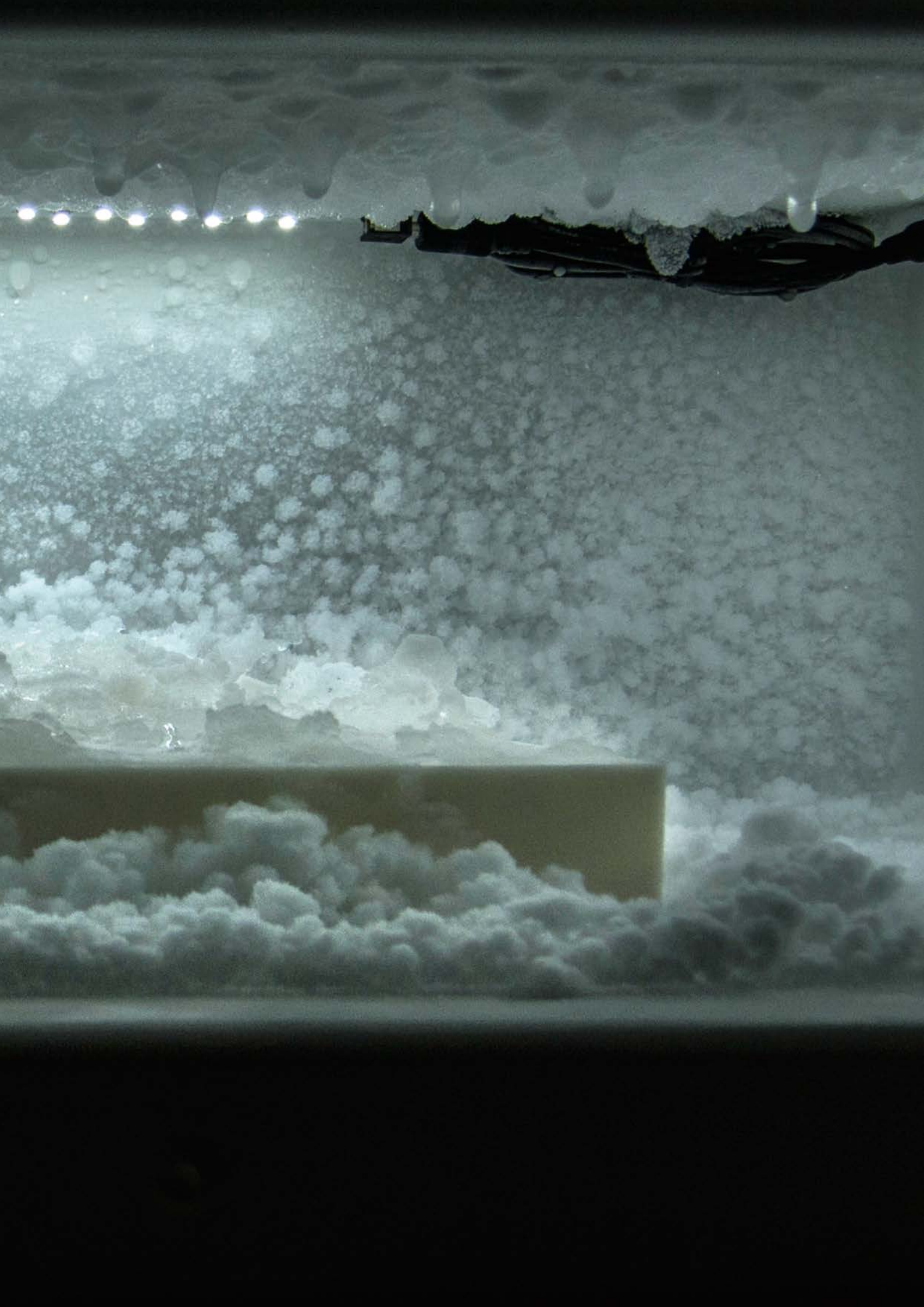
Was bedeutet es also, mit unseren Mitmenschen, den nichtmenschlichen Akteuren der Tierwelt und unserer Biosphäre, dem Planeten Erde, zu wirtschaften? Meine Kunstproduktion analysiert nicht nur unsere zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern auch unsere Interaktionen mit der Natur. Wir leben in einem System, das nicht nur Ressourcen bereitstellen kann, sondern auch Pflege und Erhaltung erfordert. Wenn wir jedoch Betrieb und Wirtschaft ausschließlich durch den engen Fokus von finanziellen Kennzahlen und Excel-Tabellen betrachten und keine langfristigen Planungen für kommende Generationen vornehmen, stoßen wir an Grenzen und die nächsten Generationen tragen die Konsequenzen. Wenn ich von Planung und Generationenvertrag spreche, beziehe ich mich nicht nur auf meine unmittelbare Familie, mein unmittelbares Umfeld oder mein Land. Vielmehr meine ich das gesamte System, das wir Menschen gemeinsam mit den Tieren teilen – unser ökologisches System. Es geht um einen vertraglichen Konsens, eine ökonomische Vereinbarung, die uns möglicherweise erlaubt, langfristig über Generationen hinweg auf diesem Planeten zu denken und zu agieren. ■



Mathias Kessler

Das Eismeer, Die gescheiterte Hoffnung,  
(The Sea of Ice, The Wreck of Hope), 2012

Installation: 10 x 20 x 20 cm 3D model,  
mini-fridge with freezer compartment,  
and 3D chrome custom automotive emblem;  
Edition of 3





# Strategisch ausrichten

Unsere Ressourcen in der E3 Holding und den Gruppenunternehmen sind begrenzt. Aus den vielfältigen Möglichkeiten haben wir jene Wirkungsschwerpunkte identifiziert, bei denen wir die bestmögliche Wirkung aus ökonomischer wie aus Nachhaltigkeitssicht erreichen können. Über unsere ESG-Strategie.

# Wir sind auf dem Weg

Über die Schwerpunkte unserer ESG-Strategie und die Wegmarken bis zum Ziel

**W**ir wollen die bestmögliche Wirkung für Ökonomie und Nachhaltigkeit erzielen. Deshalb fokussieren wir uns derzeit auf themenspezifische Wirkungsschwerpunkte, die sich an den Social Development Goals orientieren, der Zielsetzung der UN für die weltweite Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung. So können wir die Ressourcen der E3 Holding und ihrer Gruppenunternehmen bestmöglich einsetzen, um zu wirklichen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft beizutragen und die sich aus der aktuellen Veränderungsdynamik ergebenden Chancen konsequent zu nutzen.

Mit unserem Partner fors.earth capital haben wir für die E3 Holding eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt, die wir kontinuierlich aktualisieren werden. Sie bewertet die Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen für die E3 Holding auf Basis der doppelten Wesentlichkeit, wie es die CSRD-Richtlinie der Europäischen Union vorsieht. Die Outside-In-Perspektive berücksichtigt dabei die Chancen und Risiken von Nachhaltigkeitsthemen für die finanzielle Lage der E3 Holding und die Zukunftsfähigkeit unseres Geschäftsmodells. Die Inside-Out-Perspektive zielt auf die tatsächlichen und potenziellen positiven und negativen Auswirkungen des unternehmerischen Handelns der E3 Holding auf verschiedene Nachhaltigkeitsthemen.

Im Ergebnis entstand eine begründete und fundierte Darstellung der für die E3 Holding und ihre Stakeholder relevanten Nachhaltigkeitsthemen. Sie bildet die Basis für die Priorisierung unserer Themen und ermöglicht es, Ziele und Maßnahmen zu definieren.

Besondere Anforderungen an die Wesentlichkeitsmatrix der E3 Holding resultieren dabei aus zwei Faktoren: unserem Geschäftsmodell branchenübergreifender Beteiligungen an mittelständischen Unternehmen sowie der Tatsache, dass sich die Gruppe noch im Aufbau befindet. Deshalb haben wir uns zunächst auf die übergreifenden Nachhaltigkeitsthemen fokussiert.

## ESG-Ziele und Schwerpunktthemen der E3 Holding in Due Diligence aufnehmen

Im Rahmen der nächsten Due Diligence eines potenziellen künftigen Gruppenunternehmens werden wir die ESG-Ziele und Schwerpunktthemen der E3 Holding in den Prozess aufnehmen. Dabei verstehen wir uns als Transformationsinvestor. Wir investieren bewusst auch in Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Akquisition noch Defizite bei ihrer Nachhaltigkeitsstrategie haben – sofern diese unsere Investmentstrategie nicht verletzen – und begleiten sie bei der Transformation ihres Geschäftsmodells beziehungsweise ihrer geschäftlichen Prozesse. Auf diese Weise tragen wir zur nachhaltigen Umgestaltung der Wirtschaft bei, machen Unternehmen resilienter und zukunftsfähiger und schaffen Werte für unsere Investoren.

### → Selbstverpflichtung erfüllt:

Aufnahme der ESG-Ziele und Schwerpunktthemen der E3 Holding in die ESG-Due-Diligence-Methodik.

### → Selbstverpflichtung erfüllt:

Anzahl der erhobenen nichtfinanziellen Leistungsindikatoren wie angekündigt erhöht.

# Lösungsansätze müssen zum Unternehmen passen

fors.earth favorisiert in der Beratung die Fokussierung auf wesentliche ESG-Themen

Von Constanze Boulanger und Matthias Bönning

**U**nternehmen agieren heute in herausfordernden Zeiten: Viele Geschäftsmodelle haben Jahrzehnte, teilweise sogar Jahrhunderte lang erfolgreich funktioniert. Und plötzlich wird von Gesellschaft und Politik die Forderung formuliert, dass ein grundlegender Wandel nötig sei: weg von fossilen Brennstoffen, weg von konventioneller Landwirtschaft, weg von Lieferketten mit geringen Standards bei Arbeits- und Menschenrechten. Was ist passiert?

Unsere Lebens- und Wirtschaftsweise der vergangenen 150 Jahre hat unseren Planeten über seine Grenzen gebracht: Die Temperaturen steigen, das Wetter ist vielerorts außer Kontrolle, das Trinkwasser wird knapp, Ökosysteme und Arten verschwinden in Rekordtempo. Jetzt, da die Dringlichkeit der ökologischen und sozialen Probleme nicht mehr zu übersehen ist und sowohl

unser Wohlstand als auch die Lebensgrundlage zukünftiger Generationen bedroht sind, hat eine Welle an staatlichen Interventionen eingesetzt. Selbst Marktteilnehmer wie Investoren und Banken, die in der Vergangenheit nicht als Vorreiter von Nachhaltigkeitsstandards in Erscheinung getreten sind, stellen explizite ESG-Anforderungen an Unternehmen. Denn viele ökologische und soziale Themen sind finanziell materiell geworden. Tendenz steigend.

Auch andere wichtige Stakeholder stellen Ansprüche: Kunden verlangen Produktlösungen für Nachhaltigkeitsherausforderungen oder die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Lieferkette, und aktuelle beziehungsweise zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter suchen Arbeitgeber, die hohe Nachhaltigkeitsstandards leben. Kurzum: Das Thema ESG ist heute für fast alle Firmen ein Muss, und Unternehmen sollten diesbezügliche Chancen und Risiken aktiv managen, um nicht ihren zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg zu gefährden.

Diese Erkenntnis war und ist auch Teil des Gründungsgedankens der E3 Holding. Das hat uns als Nachhaltigkeitsstrategieberatung von Beginn an darin bestärkt, eine enge Partnerschaft zur ESG-Begleitung der E3 Holding und ihrer mittelständischen Gruppenunternehmen einzugehen. Dazu kam die enorme Bedeutung des Mittelstands im deutschsprachigen Raum und der damit verbundene Wirkungshebel in Bezug auf ökologische und soziale Herausforderungen. Der Mittelstand besitzt die für die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen nötige, auf Langfristigkeit ausgelegte Geschäftspolitik und -kultur sowie ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationskraft. Er zeichnet sich darüber hinaus durch Anpassungsfähigkeit aus – eine Eigenschaft, die in Zeiten fundamentaler Transformationen überlebenswichtig ist.

Der besondere Reiz unserer Partnerschaft mit der E3 Gruppe liegt erstens darin, ein sich schnell entwickelndes Unternehmen von der Gründung an zu begleiten. So haben wir dazu beizu-

## **i** Über die fors.earth capital GmbH

Verankerung der ESG-Positionierung im Investmentprozess und im Active Ownership, Wissenszentrum für die Gruppenunternehmen der E3 Holding: Die auf Nachhaltigkeit spezialisierte Beratungsgesellschaft **fors.earth capital GmbH** wurde 2021 von der E3 Holding mitgegründet und ist seitdem Partner der E3 Holding. Zu den Kunden gehören vor allem Beteiligungsgesellschaften und Finanzdienstleister sowie Industrieunternehmen, die mit Sustainable-Finance-Anforderungen konfrontiert sind. Mit ihrer Beteiligung an fors.earth capital sichert sich die E3 Holding den Zugriff auf ESG-Kompetenz auf höchstem Niveau und Kontinuität in der Zusammenarbeit. fors.earth capital verfügt über ein Team aus erfahrenen Beratern mit langjähriger Industrieerfahrung und einem breiten Netzwerk. Sie arbeiten im engen Verbund mit der fors.earth GmbH in München, einer der renommiertesten Strategieberatungen für Nachhaltigkeit in Deutschland.

tragen, glaubwürdige und inhaltlich robuste ESG-Strategien, -Strukturen und -Prozesse zu etablieren. Auf diesem ESG-Fundament kann zum einen das weitere Wachstum der E3 Gruppe aufsetzen. Zum anderen können Geschäftsmodelle resilienter und zukunftsfähig gemacht werden, so dass sie auch bei großer Transformationsdynamik erfolgreich sind. Es reizt uns zweitens, für sehr unterschiedliche mittelständische Geschäftsmodelle mit unterschiedlich ausgeprägtem ESG-Reife- und Bewusstseinsgrad einen gemeinsamen inhaltlichen Nenner zu entwickeln, der ambitioniert und zugleich auch gruppenweit umsetzbar ist.

Wir haben uns bei der Entwicklung und Implementierung der ESG-Strategie daher bewusst für einen Ansatz entschieden, der nicht auf maximale Breite und Geschwindigkeit setzt, sondern auf die für die Holding und die Gruppenunternehmen wesentlichen ESG-Themen. Und auf Flexibilität: Denn während die Geschäftsmodelle vieler Unternehmen schon seit Jahrzehnten erprobt sind, sind die Lösungen für die Zukunft nicht immer sofort ersichtlich.

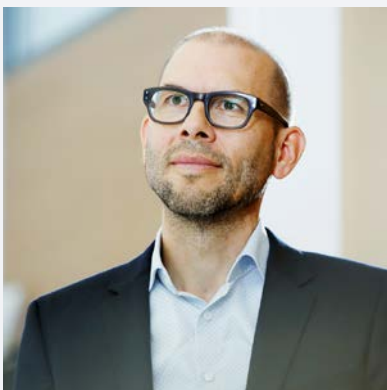
Der Mittelstand hat viele Stärken: Er kann sich von vorgefertigten Schubladenlösungen emanzipieren, Wege ausprobieren und bei Bedarf wieder verwerfen sowie Strukturen und Prozesse hinterfragen und zielgerichtet anpassen. Denn die Lösungsansätze müssen zum Unternehmen passen. Ebenso wie die ESG-bezogenen Strategien, Ziele und Maßnahmen, die wir gemeinsam mit dem Management der einzelnen Gruppenunternehmen entwickeln. Dabei gilt es auch, Unternehmen nicht zu überfordern, die zum Zeitpunkt einer Akquisition in Sachen ESG häufig noch nicht ausreichend gut aufgestellt sind. Stattdessen lenken wir die Ressourcen auf die Handlungsfelder, bei denen wir die größten

Chancen und Risiken und damit auch den größten ökonomischen Beitrag sehen.

Eine besondere Herausforderung für eine diversifizierte Industrieholding ist dabei die thematische Schwerpunktsetzung – insbesondere, wenn sich sowohl das grundlegende Branchen-Cluster als auch die konkreten Beteiligungen noch im Aufbau befinden. Wir haben daher gemeinsam mit dem Management der E3 Holding in einem ersten Schritt eine initiale Wesentlichkeitsanalyse erstellt und damit einen ersten inhaltlichen Handlungsrahmen definiert.

Auf branchen- bzw. unternehmensspezifische Schwerpunkte haben wir zunächst verzichtet. Diese Vertiefung erfolgt in der zweiten Hälfte des Jahres 2023. Wir gehen davon aus, dass sich substanzielle Handlungsoptionen im jeweiligen Kerngeschäft der Gruppenunternehmen ergeben werden, und zwar bei der Frage, wie sich ändernde Kundenbedürfnisse frühzeitig antizipiert sowie Produkte und Dienstleistungen auf dieser Basis zielgerichtet weiterentwickelt werden können.

Die ESG-Entwicklung in der E3 Gruppe steht noch am Anfang, aber das Thema hat eine große Bedeutung für das Kerngeschäft von Holding und Gruppenunternehmen. Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Erreichung der ESG-Ziele sind eine klare und transparente ESG-Governance sowie die frühzeitige und regelmäßige Einbindung relevanter interner Stakeholder – zusammen mit engagierten Menschen, die sich im Unternehmen für ESG einsetzen. Erfahrungsgemäß stellt dies eine vortreffliche Basis dar, um herausfordernde Zeiten erfolgreich zu meistern. Wichtige erste Meilensteine wurden auf diesem Weg bereits erreicht. Wir freuen uns, gemeinsam die nächsten Schritte zu gehen. ■



**Matthias Bönning** ist seit 2021 Geschäftsführer der fors.earth capital GmbH. Dort begleitet er vorwiegend Finanzdienstleister und Beteiligungsunternehmen bei ihrer strategischen ESG-Positionierung und deren Implementierung im Investmentprozess. Als Head of Research und Vorstandsmitglied der oekom research AG sowie als Managing Director in der Funktion als Global Head of ESG Ratings bei Institutional Shareholder Services Inc. (ISS) hat er langjährige Erfahrung im Bereich Sustainable Finance und in der Nachhaltigkeitsbewertung von Unternehmen gesammelt.



**Constanze Boulanger** kam 2023 über Stationen in Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Finanzwesen, unter anderem bei Transparency International Deutschland und akzente (heute Teil von Accenture), zu fors.earth. Dort berät sie als Director zu ESG-Strategien und Sustainable Finance-Regulierung, konzeptioniert und begleitet ESG-Workshops. Sie kam von der MEAG, dem Asset Manager der MunichRe, wo sie kommissarisch das ESG-Team leitete. Zuvor war sie rund 10 Jahre zunächst Analystin und dann Teamleiterin bei der oekom research AG, später arbeitete sie für Institutional Shareholder Services Inc. (ISS), zuletzt als Head of Organisational Development.

# Was wesentlich ist

## Wirkungsschwerpunkte der ESG-Strategie

Im Folgenden stellen wir die themenspezifischen Wirkungsschwerpunkte unserer ESG-Strategie dar, sowie unsere Ziele und wo wir uns auf dem Weg dorthin aktuell befinden. Die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren, mit denen wir unsere Maßnahmen steuern, sind im Anhang dieses Berichts zusammengefasst. Wie angekündigt haben wir das Tableau der erhobenen Kennzahlen inzwischen um 24 erweitert und erheben nun 40 Indikatoren – die meisten von ihnen auch rückwirkend für die Jahre 2021 und 2022.



### Geschlechtergerechtigkeit

Geschlechtergerechtigkeit ist nicht nur eine Frage der sozialen Gerechtigkeit, sondern auch eine strategische Entscheidung, die sich nach unserer Überzeugung positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt. Unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen tragen zu kreativen Lösungen und innovativem Denken bei. Unternehmen mit einer vielfältigen Belegschaft sind besser in der Lage, auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen und sich an neue Marktbedingungen anzupassen.

→ **Selbstverpflichtung erfüllt:**  
Berechnung des Gender-Pay-Gap nach Gruppenunternehmen.

→ **Selbstverpflichtung:**  
Implementierung einer Diversity-Policy, die auf jedes Gruppenunternehmen Anwendung findet.  
*Entwurf einer Diversity-Policy erstellt und verabschiedet, Implementierung für 2023 geplant.*

→ **Selbstverpflichtung:**  
Etablierung organisatorischer Strukturen, etwa eines Gleichstellungsbeauftragten auf Gruppenebene.  
*Geplant für 2023.*

Eine geschlechtergerechte Unternehmenskultur bietet zahlreiche weitere ökonomische Vorteile: Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich gleichermaßen wertgeschätzt fühlen, steigen Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit, die Fluktuation sinkt und die Mitarbeiterbindung verbessert sich. Darüber hinaus kann Geschlechtergerechtigkeit auch die Reputation eines Unternehmens stärken. Unternehmen, die sich für Gleichstellung und Vielfalt einsetzen, werden als sozial verantwortlich wahrgenommen und gewinnen dadurch leichter das Vertrauen von Kunden, Investoren und der Öffentlichkeit.

Wir fördern daher die volle Gleichberechtigung von Frauen und Männern in der E3 Holding und unseren Gruppenunternehmen. Erweiterungen oder Neubesetzungen der Geschäftsführungen unserer Gruppenunternehmen sollen das jeweils unterrepräsentierte Geschlecht berücksichtigen, soweit die Geschäftsführungen aus mehr als einer Person bestehen. Bis 2025 sollen alle Führungspositionen der Gruppenunternehmen weitgehend proportional zur Geschlechterverteilung in der Gesamtbelegschaft mit Frauen und Männern besetzt sein.

Geschlechtergerechtigkeit umfasst ferner das Schaffen einer inklusiven Arbeitsumgebung. Unser Anspruch sind gleiche Karrieremöglichkeiten für Männer und Frauen, gleicher Zugang zu Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten sowie gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit. Ferner werden wir einen Beschwerdemechanismus für Vorfälle im Zusammenhang mit Geschlechterdiskriminierung und Belästigung einführen.

Bei Coligo werden diese Themen noch im laufenden Jahr plangemäß eingeführt. Und auch bei unseren anderen beiden Gruppenunternehmen sind wir hierzu bereits auf einem guten Weg.

Wir wollen die Erreichung dieser Ziele konkretisieren und transparent machen. Deshalb erheben und kommunizieren wir eine Reihe zusätzlicher Leistungsindikatoren und werden im Jahr 2023 eine neu erarbeitete Diversity-Policy in allen Gruppenunternehmen einführen. Wir wollen im laufenden Jahr auch die organisatorischen Strukturen verbessern, indem wir etwa einen Gleichstellungsbeauftragten auf Gruppenebene installieren.





## Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze

Wir beteiligen uns an attraktiven Unternehmen und begleiten sie langfristig, um ihre Position im Wettbewerb zu stärken und ihr Marktpotenzial auszuschöpfen. Wachstum ist damit ein zentraler Bestandteil unserer Wertsteigerungsstrategie. Dabei legen wir größten Wert darauf, stabile und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen. Unsere Anstrengungen fokussieren sich auf die folgenden Handlungsfelder.

---

→ **Selbstverpflichtung:**  
Einführung Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzthemen in den Gruppenunternehmen spätestens zwei Jahre nach Akquisition (betrifft Coligo).  
*Geplant für 2023.*

---

→ **Selbstverpflichtung erfüllt:**  
Einführung Erfolgsbeteiligung für Mitarbeitende spätestens zwei Jahre nach Akquisition.

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Alle Gruppenunternehmen managen systematisch die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Sie verfügen über entsprechende Managementsysteme oder sollen diese innerhalb von zwei Jahren nach Eingehen der Beteiligung einführen. Bei Gruppenunternehmen mit einer hohen Risikoexposition streben wir eine Zertifizierung nach internationalen Standards an, wie der ISO-Norm 45001, die Anforderungen an ein Arbeitsschutzmanagementsystem sowie eine Anleitung zu deren Umsetzung enthält.

Die Bewertung der Anforderungen erfolgt individuell, basierend auf den Risiken des jeweiligen Geschäftsbetriebs. Dabei werden Aspekte wie Schutzausrüstung, Arbeitsplatzergonomie und psychologische Risikofaktoren berücksichtigt. Unser Ziel ist es, die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich zu gewährleisten und mögliche Risiken zu minimieren.

## Schaffen & Erhalten von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen

Nachhaltigkeit im Zuge der Realisierung einer Wachstumsstrategie drückt sich für uns auch durch das Schaffen stabiler und attraktiver Arbeitsplätze aus. Auf diese Weise leisten wir einen gesellschaftlichen Beitrag. Zugleich positionieren wir damit die E3 Holding und ihre Gruppenunternehmen als attraktive Arbeitgeber, damit wir auch in Zeiten des demographischen Wandels und veränderter Ansprüche von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausreichend Fachkräfte für unsere Wachstumsstrategie gewinnen.

Wir bekennen uns außerdem zum Modell der betrieblichen Berufsausbildung und zu regelmäßigen Weiterbildungen innerhalb der E3 Gruppe, um die Fachkräfte der Zukunft zu gewinnen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Aufstiegschancen zu eröffnen.

Eine faire Entlohnung ist für uns selbstverständlich. Wir verpflichten uns zudem, atypische Beschäftigungsverhältnisse in unseren Gruppenunternehmen zu vermeiden. Wo dies nicht möglich ist, folgen wir dem Prinzip „gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit“.

## Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens

Eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am unternehmerischen Erfolg ist für uns von großer Bedeutung, da wir darin ein wichtiges Mittel zur Motivation und Bindung sehen. Wir sind überzeugt, dass am Unternehmenserfolg beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich stärker mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen identifizieren, leitungsbereiter sind und eine höhere Arbeitsqualität erzielen.

Deshalb streben wir an, in allen unseren Gruppenunternehmen innerhalb der ersten beiden Jahre nach der Akquisition unternehmensangepasste Möglichkeiten der Mitarbeitendenbeteiligung zu schaffen.



## Klimaschutz

Die Dringlichkeit, unser Klima zu schützen, nimmt immer stärker zu. Die E3 Holding bekennt sich klar zu den Zielen des Pariser Klimaabkommens für die Reduzierung von Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen).

---

### → Selbstverpflichtung:

100% Nutzung von Öko-Strom bei der extern bezogenen Elektrizität aller Gruppenunternehmen spätestens zwei Jahre nach Akquisition (betrifft Coligo).

*Geplant für 2023.*

Wir haben einen detaillierten und überprüfbaren kurz-, mittel- und langfristigen Fahrplan zur Reduzierung der THG-Emissionen bei der E3 Holding und unseren Gruppenunternehmen entwickelt. Die E3 Holding nutzt bereits heute ausschließlich 100 Prozent echten Ökostrom aus erneuerbaren Energiequellen von einem Anbieter, der sich zudem zu garantierten Investitionen in neue Anlagen und innovative Energieprojekte verpflichtet hat. Unsere Gruppenunternehmen sollen spätestens zwei Jahre nach der Akquisition vollständig auf Öko-Strom bei der extern bezogenen Elektrizität umgestellt haben. Im Geschäftsjahr 2023 wird dies für Coligo relevant und soll planmäßig umgesetzt werden.

Zudem wollen wir bis 2024 unsere Klimaziele und Maßnahmenpakete auf die Anforderungen der Science Based Targets initiative (SBTi) anpassen. Die SBTi definiert und fördert bewährte Verfahren zur wissenschaftlich fundierten Setzung von Zielen zur Reduzierung von THG-Emissionen, bietet Ressourcen und Leitlinien zum Abbau von Hindernissen bei deren Einführung und validiert unabhängig die Ziele von Unternehmen. Schon mehr als 5.000 Unternehmen haben sich der SBTi angeschlossen. Bis 2030 sollen unsere THG-Emissionen nach Scope-1 und Scope-2 um mindestens 50 Prozent gegenüber dem Volumen von 2020 sinken, bis 2050 um mindestens 90 Prozent. Scope-3-Emissionen erfassen wir seit 2023 und werden für diese sukzessive konkrete Ziele implementieren.

Selbstverständlich fördern wir Investitionen der Gruppenunternehmen in die Produktion von erneuerbaren Energien, insbesondere durch die Errichtung eigener Photovoltaik-Anlagen oder den Abschluss von Contracting-Modellen für Grüne Energie. Unabhängig davon wollen wir Energie effizienter einsetzen, um den Energiebedarf unseres künftigen Wachstums zu reduzieren. Wir schützen damit das Klima und erzielen wirtschaftliche Vorteile.



## Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien

Der Schutz der Umwelt und der effiziente Umgang mit Ressourcen sind für uns selbstverständliche Verantwortung. Es ist aber auch ein ökonomisches Prinzip. Indem wir nachhaltige Technologien und Verfahren einsetzen, senken wir Kosten und tragen gleichzeitig zur Erhaltung einer lebenswerten Umwelt bei. So leisten wir einen positiven Beitrag zur Gesellschaft.

Ressourceneffizienz gehörte immer schon zu unternehmerischem Handeln. Die Notwendigkeit, Inputfaktoren zu minimieren, wurde durch den jüngsten drastischen Anstieg der Energiepreise und das weiterhin bestehenden Risiko einer Energiemangellage in Europa im kommenden Winter einmal mehr nachdrücklich in Erinnerung gerufen. Sie ist damit heute mehr denn je ein relevanter Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.

Der effiziente Umgang mit Ressourcen und der Einsatz umweltverträglicher Technologien ist grundsätzlich immer erstrebenswert. Allerdings ist die Relevanz solcher Maßnahmen sehr stark abhängig von dem jeweiligen Geschäftsmodell eines Unternehmens. Wir haben daher keine übergreifenden Leistungsindikatoren auf Ebene der E3 Holding definiert. Vielmehr legt jedes Gruppenunternehmen individuelle Kennzahlen und Ziele fest, um den Verbrauch der natürlichen Inputfaktoren zu messen und Effizienzsteigerungen zu erreichen.

Die E3 Holding fördert den Einsatz umweltverträglicher Technologien in den Produktionsprozessen der Gruppenunternehmen. Über deren Einsatz tauschen wir uns innerhalb der Gruppe unter anderem im Rahmen unseres ESG-Round-Table in einem strukturierten Dialog aus und schaffen so einen Wissenstransfer zwischen unseren Gruppenunternehmen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Reduzierung der Fragilität und der Umweltauswirkungen vorgelagerter Wertschöpfungsketten. Hier arbeiten wir eng mit unseren Gruppenunternehmen zusammen, um möglichst kurze beziehungsweise regionale Lieferketten zu etablieren. Kurze Transportwege sparen Kosten, reduzieren Treibhausgasemissionen und verringern die Abhängigkeit von globalen Lieferketten.



## Partnerschaften

Unternehmen wirken nicht nur mit ihren eigenen geschäftlichen Prozessen auf die Umwelt und die Gesellschaft. Der weitaus größte Einfluss entsteht entlang der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten. In unserem Geschäftsmodell – der Beteiligung an aussichtsreichen mittelständischen Unternehmen – gilt das in ganz besonderem Maße. Die Wirkhebel hinsichtlich der Nachhaltigkeit sind bei unseren Gruppenunternehmen und deren Wertschöpfungsketten sehr viel größer als bei den Geschäftsprozessen der E3 Holding als Industrieholding.

### → Selbstverpflichtung erfüllt:

Dreimal jährlich stattfindender ESG-Roundtable für die E3 Holding und ihre Gruppenunternehmen eingeführt.

Eine erfolgreiche nachhaltige Agenda erfordert partnerschaftliches Miteinander aller Beteiligten auf Basis geteilter Prinzipien und Werte, die Menschen und den Planeten in den Mittelpunkt stellen.

Daher setzen wir uns dafür ein, dass sich unsere Gruppenunternehmen mit ihren Kunden über strukturierte Kommunikationskanäle austauschen. Wir wollen aktiv mit unseren Kunden zusammenarbeiten, um die Entwicklung und Verbreitung nachhaltigerer Produktlösungen zu beschleunigen. So wollen wir gemeinsam die Transformation der Geschäftsmodelle unserer Gruppenunternehmen beschleunigen, Perspektiven für neue Absatzchancen eröffnen und zugleich dazu beitragen, die Lebensgrundlagen künftiger Generationen zu sichern.

Darüber hinaus heben wir Synergien zwischen unseren Gruppenunternehmen entlang ihrer Wertschöpfungsketten und unterstützen grundsätzlich die Vertiefung von Nachhaltigkeitsprinzipien in ihren Lieferketten. Deshalb wenden alle Gruppenunternehmen einen Supplier Code of Conduct an. Er enthält unter anderem Verpflichtungen zu den fünf Grundprinzipien der Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und zu international anerkannten Menschenrechten. Der Kodex umfasst aber auch für die jeweilige Geschäftsmodell unserer Gruppenunternehmen relevante ökologische und soziale Kernthemen.

Unser dreimal jährlich stattfindender ESG-Round-Table zwischen der E3 Holding und ihren Gruppenunternehmen strukturiert den Austausch in unserer Gruppe und schafft einen Kanal für kreative Impulse zwischen allen Beteiligten. So können wir innovative Ideen für nachhaltigere Geschäftsprozesse austauschen, Herausforderungen identifizieren und gemeinsam an Lösungen arbeiten.

# Zeitliche und finanzielle Ressourcen effektiv einsetzen

## Wir haben einen klaren Fahrplan für den Aufbau unserer Nachhaltigkeitsorganisation

Die E3 Holding will bereits in der aktuellen Aufbauphase auf Ebene der Holding und bei den Gruppenunternehmen eine möglichst große nachhaltigen Wirkung entfalten. Deshalb achten wir darauf, die zeitlichen und finanziellen Ressourcen möglichst effektiv einzusetzen. Der Wissenstransfer innerhalb der Gruppe und die ausgewiesene Kompetenz unseres Partners fors.earth capital leisten hierzu einen wichtigen Beitrag.

**W**ir haben einen klaren Fahrplan für den Aufbau unserer Nachhaltigkeitsorganisation festgelegt. Die Identifikation, Bewertung und Priorisierung der relevanten ESG-Themen der E3 Holding ist erfolgt. Bis Ende des Jahres 2023 wollen wir auch bei allen Gruppenunternehmen eine Wesentlichkeitsanalyse in Anlehnung an die CSRD-Richtlinie durchführen. Damit nehmen wir die geschäftsmodelltypischen Nachhaltigkeitsthemen der einzelnen Gesellschaften in den Blick und führen sie einer gezielten Steuerung zu.

Gleichzeitig schaffen wir auf Ebene der Gruppenunternehmen Synergien: Für jeden unserer drei Kernsektoren, also E3 Digital, E3 Reinraumtechnik und E3 Food, werden sich branchentypische Nachhaltigkeitsthemen herauskristallisieren. Zukünftige Gruppenunternehmen desselben Kernsektors können dieses Wissen und diese Erfahrungen nutzen, um ihre Nachhaltigkeitsstrategie schneller zu vertiefen und umzusetzen. Sie können so schneller das ESG-Wertsteigerungspotential ausschöpfen. Das erhöht für Unternehmer die Attraktivität von Beteiligungsangeboten der E3 Holding und ist ein Differenzierungsmerkmal der E3 Holding als Partner des Mittelstands.

Zentrales Element bei jeder Akquisition ist eine zielgerichtete ESG-Due-Diligence. Unser Investitionsansatz erlaubt uns eine besondere Analysetiefe: Wir beteiligen uns nicht an Auktionen, sondern bieten in exklusiven Prozessen. Aus den Erkenntnissen unserer intensiven Due Diligence leiten wir bereits erste Ansätze zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung ab, damit die Unternehmen schnell ins Handeln kommen. Dies betrifft auch Themenfelder, in denen die ESG-Due-Diligence eine unzureichende Performance ergeben hat. Nach der Akquisition erarbeiten wir gemeinsam mit dem Unternehmen eine Roadmap. Sie stellt si-

cher, dass innerhalb eines Jahres nach dem Closing die Anforderungen der E3 Holding in diesen Bereichen erfüllt werden.

Zwei Jahre nach der Akquisition erfolgt eine grundsätzliche Neubewertung der ESG-Performance der Unternehmen, einschließlich möglicher neuer wesentlicher nachhaltigkeitsbezogener Chancen und Risiken aus ihrer geschäftlichen Aufstellung oder aus der jeweiligen Branchenentwicklung. Dies betrifft im Jahr 2023 Coligo und soll im Verlauf des zweiten Halbjahres wie vorgesehen umgesetzt werden.

Mit dieser Vorgehensweise wollen wir sicherstellen, dass unsere Gruppenunternehmen einerseits ihr Geschäft zügig nachhaltig transformieren, andererseits aber auch die notwendige Zeit erhalten, um neue Themen fundiert und effektiv zu adressieren. ■

---

### → Selbstverpflichtung:

Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse in Anlehnung an die CSRD in allen Gruppenunternehmen.  
*Geplant für 2023.*

---

### → Selbstverpflichtung:

Reevaluierung der ESG-Performance der Gruppenunternehmen zwei Jahre nach Akquisition (betrifft Coligo).  
*Geplant für 2023.*

# Verbunden mit anderen – gemeinsam für ein Ziel

E3 Holding folgt Initiativen der Vereinten Nationen

**U**nter Schirmherrschaft der Vereinten Nationen (UN) sind in den letzten beiden Jahrzehnten mehrere Initiativen entstanden, Nachhaltigkeit und verantwortungsvolles Handeln in verschiedenen Bereichen zu fördern. Dies passt gut zu unserer Überzeugung: Als Unternehmer sind wir aufgerufen, eine lebenswerte Welt mitzugestalten.

Die E3 Holding betrachtet Nachhaltigkeit als eines der Kernprinzipien ihrer Investmentstrategie. Wir haben schon zu Beginn unserer Geschäftstätigkeit beschlossen, drei dieser Initiativen zu folgen beziehungsweise uns daran zu orientieren:

- United Nations Principles for Responsible Investment (UN PRI), eine Investoreninitiative zur Berücksichtigung von ESG-Aspekten bei Investments.
- United Nations Sustainable Development Goals (UN SDG), eine Zielsetzung für die weltweite Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene.

- United Nations Global Compact (UN GC), eine Übereinkunft zwischen Unternehmen und UN, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten.

Diese Initiativen sind umfassend und sollen möglichst viele Aspekte umweltschonenden Ressourceneinsatzes, fairer Sozialpartnerschaft und guter Unternehmensführung abdecken. Angesichts der Entstehung zu unterschiedlichen Zeitpunkten und der Beteiligung unterschiedlicher Stakeholder gibt es Überschneidungen zwischen den Initiativen.

Nicht alle Aspekte sind für uns relevant, und nicht bei allen Aspekten können wir als E3 Gruppe die gleiche Wirkung erzielen. Wir haben die für uns wesentlichen EGS-Themen identifiziert und richten den Fokus auf die Bereiche, in denen wir mit unseren Aktivitäten die größte Wirkung erzielen können. In der E3 Gruppe liegt der Schwerpunkt naturgemäß bei den Prozessen und Produkten unserer Gruppenunternehmen. ■

## UN Principles for Responsible Investment: Transparent berichten

Als Industrieholding tragen wir Verantwortung: Wir investieren die Mittel unserer Investoren, wir werden Gesellschafter von Unternehmen mit einer Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Richtig ist auch: Wir tragen Verantwortung gegenüber anderen Teilen der Gesellschaft und gegenüber der Umwelt. Um diese Verantwortung zu unterstreichen, haben wir uns als Investor verpflichtet, die von Investoren in Partnerschaft mit den Vereinten Nationen formulierten „Principles for Responsible Investment“ („UN PRI“) verbindlich zu beachten.

Die Initiative wurde 2006 ins Leben gerufen und ermutigt Investoren, Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekte, also ESG-Faktoren, in ihre Anlageentscheidungen einzubeziehen und darüber regelmäßig zu berichten. Wir haben die UN PRI im März 2022 unterzeichnet und werden künftig jährlich nach einem festen Schema über unsere Investitionstätigkeit berichten. Dies macht unsere Investitionsentscheidungen messbar und vergleichbar. Es stärkt zudem unsere Position im Wettbewerb um weitere Investorenmittel. Ein erster Bericht wird im Lauf des Jahres 2023 erstellt.

Signatory of:





## ZIEL

- 5 Gleichstellung der Geschlechter**  
Wir fördern die volle Gleichberechtigung von Frauen und sorgen für Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen.
- 8 Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum**  
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz haben in der E3 Gruppe einen hohen Stellenwert. Wir betrachten das Schaffen von Arbeitsplätzen grundsätzlich als Zweck unseres Wirtschaftens. Wir beteiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens.
- 9 Industrie, Innovation und Infrastruktur**  
Wir verbessern kontinuierlich die Ressourceneffizienz.
- 12 Verantwortungsvoll konsumieren und produzieren**  
Wir nutzen möglichst umweltfreundliche Technologien.
- 13 Handeln für den Klimaschutz**  
Wir tragen dazu bei, den Ausstoß klimaschädlicher Emissionen zu vermindern, um möglichst das 1,5-Grad-Ziel der Pariser Klimakonferenz zu erreichen. Die Nutzung erneuerbarer Energien ist dabei eins von mehreren Mitteln.
- 17 Partnerschaften für Ziele**  
Wir unterstützen die Zusammenarbeit der Gruppenunternehmen mit ihren Kunden, um nachhaltigere Produktlösungen zu entwickeln und zu verbreiten. Wir suchen nach Synergien innerhalb unserer Gruppenunternehmen entlang von Wertschöpfungsketten.

## UN Sustainable Development Goals: Auf konkrete Ziele hinarbeiten

2015 haben die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen Ziele für eine ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung verabschiedet. Diese 17 Sustainable Development Goals (SDGs) decken ein breites Spektrum an Nachhaltigkeitsthemen ab und spannen einen Rahmen um Armut, Gesundheit, Klimawandel und Umweltschäden. Zu den 17 SDGs wurden 169 Unterziele definiert. Die SDGs richten sich vor allem an Regierungen, aber auch die Zivilgesellschaft und die Unternehmen sind aufgerufen, in ihrem Wirkungsbereich zur Erreichung dieser Ziele bis 2030 beizutragen. Der Erfolg wird wesentlich vom Handeln und Zusammenwirken aller Akteure abhängen.

Die E3 Holding AG begrüßt das Konzept und unterstützt die Ziele. Wir verpflichten uns, sowohl den ökologischen Fußabdruck der eigenen Aktivitäten kontinuierlich zu verringern als auch den aller Gruppenunternehmen in ihren jeweiligen geschäftlichen Aktivitäten. Wir wollen außerdem darin mitwirken, weitere relevante SDGs zu erreichen. Auch hier konzentrieren wir uns auf diejenigen Nachhaltigkeitsziele, die für unsere wirtschaftlichen Aktivitäten am wesentlichsten sind. Damit können wir den größten Nachhaltigkeitsnutzen generieren. Wir sehen unseren Beitrag und den unserer Gruppenunternehmen vor allem in den sechs Bereichen, die in der linken Spalte beschrieben sind.

Diese Fokusthemen prüfen wir in regelmäßigem Abstand, um den dynamischen Veränderungen der Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen. Dieser Nachhaltigkeitsbericht ist Ausdruck unserer Verpflichtung, regelmäßig über unseren Fortschritt in diesen Themenfeldern zu informieren. Er zeigt auch die Fortschritte, die wir in der Umsetzung der zehn Prinzipien des UN Global Compact erzielen.

## UN Global Compact: Ethischer Mindeststandard

Der UN Global Compact (UN GC) wurde 2000 als eine weltweite Initiative für unternehmerische Nachhaltigkeit gestartet. Sie verfolgt die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Wirtschaft zum Nutzen aller Menschen, Gemeinschaften und Märkte, heute und in Zukunft. Sie ruft Unternehmen und Organisationen dazu auf, zehn universelle Prinzipien in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zu unterstützen und umzusetzen.

Wir betrachten diese Prinzipien als ethischen Mindeststandard, den alle Unternehmen überall einhalten sollten: Es ist eine Selbstverständlichkeit, diese Grundsätze anzuerkennen, zu leben und zu fördern. Wir sind dem UN GC im März 2022 beigetreten.



# Nachhaltig investieren, smart digitalisieren

## Digitalisierung spielt eine Schlüsselrolle bei der Förderung von ESG-Praktiken

Gastbeitrag von  
Thomas L. Rödding

In der heutigen Investitionswelt ist die Berücksichtigung von ESG-Kriterien unerlässlich. Investoren nutzen ESG-Kriterien zunehmend, um Unternehmen zu bewerten. Mittlerweile wurde zahlreich nachgewiesen, dass Unternehmen, die gut bei ESG-Faktoren abschneiden, langfristig erfolgreicher sind und weniger Investitionsrisiken aufweisen. ESG-basierte Investitionen nehmen auf globaler Ebene exponentiell zu.

Insbesondere die Transparenz in der Lieferkette spielt eine entscheidende Rolle für die ESG-Performance eines Unternehmens.

### Lieferkettentransparenz als nachhaltiger Erfolgsfaktor

Die Rückverfolgbarkeit in der Lieferkette bezieht sich auf die Fähigkeit, den Weg eines Produkts oder einer Komponente entlang der gesamten Lieferkette nachzuvollziehen. Dies umfasst alle Stufen vom Rohstoffabbau oder der Herstellung bis hin zum Endverbraucher.

Unter den ESG-Kriterien gibt es zahlreiche spezifische Punkte, die von Analysten und Investoren untersucht werden können. Jeder Schritt in einer Lieferkette kann potenzielle Auswirkungen haben, und Unternehmen werden zunehmend für die Praktiken ihrer Lieferanten zur Rechenschaft gezogen.

**1. Environmental (Umwelt):** Die Überwachung der Umweltauswirkungen in der Lieferkette kann helfen, Bereiche

mit hohem Energieverbrauch oder Verschmutzung zu identifizieren und Strategien zur Reduzierung ihres Gesamtkohlenstofffußabdrucks zu entwickeln.

- 2. Social (Soziales):** Transparenz in Bezug auf Arbeitsbedingungen oder Menschenrechte ist heute entscheidend. Unternehmen können durch deren Überwachung und Verbesserung ihren sozialen Einfluss positiv gestalten.
- 3. Governance (Unternehmensführung):** Transparente Lieferketten ermöglichen es, sicherzustellen, dass ihre Lieferanten ethische Geschäftspraktiken einhalten, einschließlich der Einhaltung aller relevanten Gesetze und Vorschriften.

Die ständig wachsende Anzahl von Kriterien im Umfeld von ESG, CSR und diversen weiteren regulativen Eingriffen lässt einen generellen Schluss zu: Die Prozesse der Datenerhebung, -analyse und -auswertung müssen in Zukunft immer genauer, sicherer und konsequenter digitalisiert und selektiv automatisiert werden. Dazu bedarf es neuer Technologien, um Transparenz in Abläufe zu bringen, bei denen bisher die Daten zur Bedienung der ESG-Kriterien nicht erhoben wurde. Die exakte und sichere digitale Verfolgbarkeit von Liefer- und Wertschöpfungsketten ist dabei der Schlüssel, um entlang dieser Prozesse die entscheidenden Daten zu erhalten. Doch wie findet Lieferkettentransparenz in der Praxis statt?



## ESG digital

Angesichts steigender Ansprüche und Komplexitäten ist es nicht verwunderlich, dass die Bedeutung der Digitalisierung drastisch wächst und sie eine Schlüsselrolle bei der Förderung von ESG-Praktiken spielt. Schauen wir uns beispielhaft die konkretere digitale Einwirkung im Rahmen der ESG-Kriterien an:

### 1. Environmental:

- Datenanalyse und IoT (Internet der Dinge) können genutzt werden, um den Energieverbrauch zu verfolgen und effizientere Prozesse zu entwickeln.
- Technologien wie KI können zur Prognose und Verwaltung von Umwelt Risiken eingesetzt werden.
- Blockchain kann zur Rückverfolgbarkeit von Lieferketten und zur Bestätigung nachhaltiger Praktiken beitragen.

### 2. Social:

- Digitale Tools können zur Verbesserung der Mitarbeiterkommunikation und zur Förderung von Vielfalt und Inklusion eingesetzt werden.
- Technologien können dabei helfen, Arbeitsbedingungen zu überwachen und die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zu verbessern.
- Datenanalyse kann dazu beitragen, soziale Auswirkungen zu bewerten und Bereiche für Verbesserungen zu identifizieren.

### 3. Governance:

- Digitalisierung kann die Transparenz verbessern, indem sie Unternehmen

dabei hilft, Daten und Informationen leichter zugänglich zu machen.

- Technologien wie KI und Machine Learning können zur Überwachung und Verwaltung von Compliance-Risiken eingesetzt werden.
- Blockchain kann zur Verbesserung der Transparenz und zur Verhinderung von Betrug beitragen.

Die Digitalisierung trägt deutlich dazu bei, dass Unternehmen ihre ESG-Ziele effektiver erreichen und ihre Fortschritte präziser messen und berichten können. Dies kann dazu beitragen, das Vertrauen der Investoren zu stärken und den Unternehmenswert zu steigern.

## Ohne Digitalisierung keine Lieferkettentransparenz

Mit digitalen Tools und Technologien können Unternehmen Daten also aus ihrer Lieferkette sammeln, analysieren und teilen, um ESG-Risiken und Chancen zu identifizieren und zu managen. Dabei sollten heute 3 Ebenen in den Blick genommen werden:

1. **Bewertung der Umsetzung der Sorgfaltspflichten (Due Dilligence):** Dies meint eine strukturelle Analyse in vager zyklischer Erhebung und ohne einen konkreten Transaktionskontext.
2. **Rückverfolgbarkeit entlang der Wertschöpfungskette:** Bidirektional zwischen Rohware und Produkt (Traceability) – je nach Branchen eine mindestens tagesgenaue Chargenverfolgung.

3. **Digitaler Produktpass (Digital Product Passport, Digital Twin):** Je nach Branche muss teilweise bis hin zum Einzelstück die genaue Aggregation der relevanten Produktbiographie stattfinden: ein Produktleben lang vom Rohstoff bis zum Recycling.

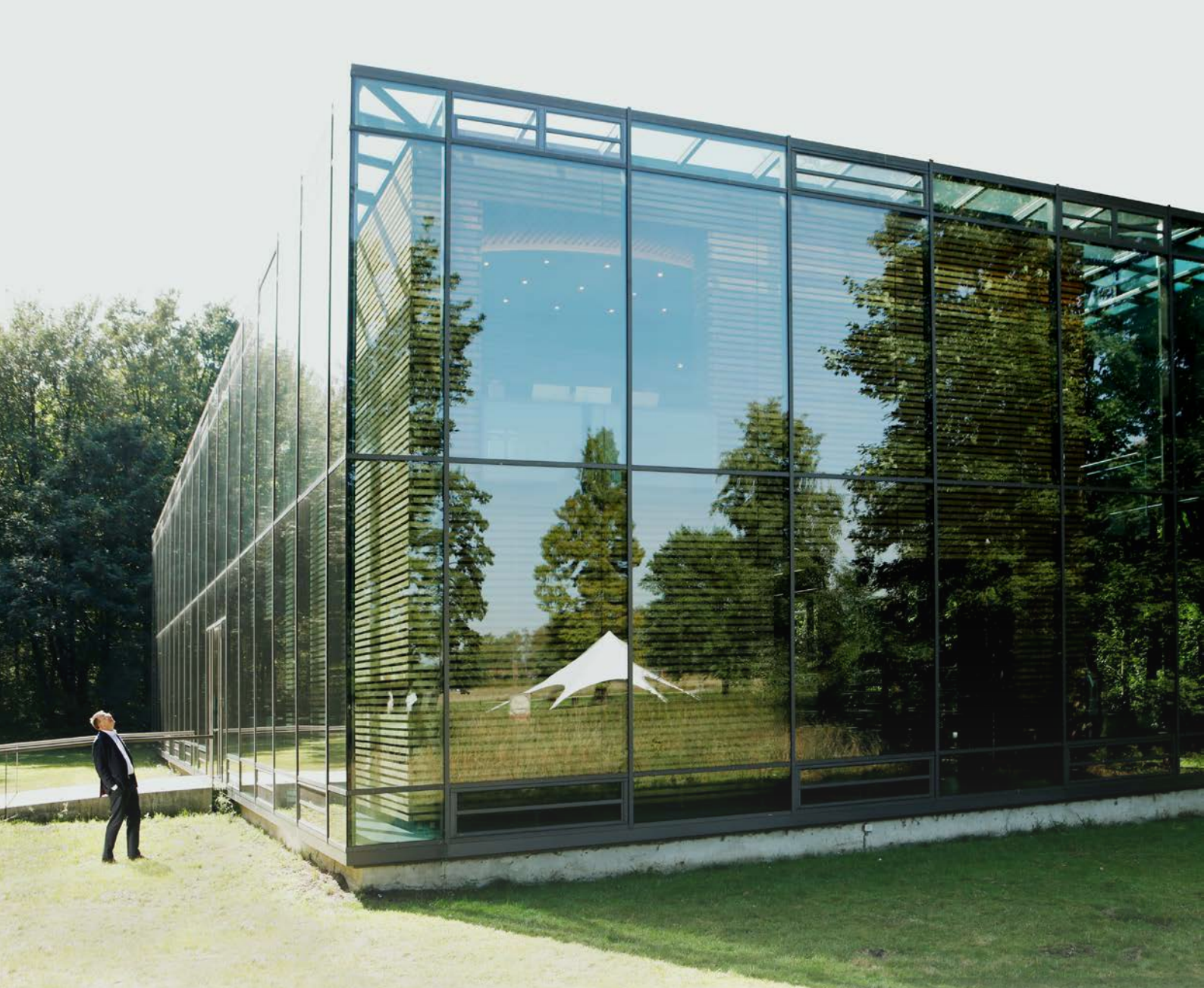
## Fazit

Ob bei der Erhebung der Daten für die neue Verantwortung für die eigenen Vorlieferanten oder bei der Kommunikation der neuen Datendimensionen zu Berichtspflichten und an die eigenen Kunden: die Digitalstrategie muss dem schnell Rechnung tragen. Denn der wettbewerbliche Marktzugang und die Marktüberwachung schaffen neue Rahmen und errichten Zutrittsbarrieren. Investoren sollten die Chancen aus der Schnittstelle zwischen Digitalisierung und ESG erkennen. Investitionen in Unternehmen, die diese Trends nutzen, könnten sowohl Renditen als auch positive soziale und ökologische Auswirkungen generieren. Dabei ist jedoch Vorsicht geboten: Wie bei jeder Investition ist es wichtig, das Risiko zu bewerten und die richtigen Due-Diligence-Prozesse durchzuführen.

Insgesamt bietet die Kombination von Digitalisierung und ESG eine aufregende neue Dimension für Investitionen. Durch die intelligente Nutzung digitaler Technologien können Unternehmen ihre ESG-Leistung verbessern und Investoren attraktive Renditechancen bieten. Für zukunftsorientierte Investoren repräsentiert diese Synergie einen wichtigen Weg in die Zukunft des nachhaltigen Investierens. ■



**Thomas L. Rödding** ist Gründer der ZifferEins GmbH & Co. KG, dem Digitalisierungspartner der E3 Holding. ZifferEins ist eine international agierende Organisation, die Strategieberatung sowie Umsetzungs- und Beteiligungsunternehmen interdisziplinär miteinander vereint. Ihr Schwerpunkt liegt in der praxisorientierten Entwicklung von Software und IT-Infrastrukturen. Rödding gilt als „Digitalis der ersten Stunde“; sein erstes Unternehmen gründete er bereits als Abiturient. Heute berät er mit der ZifferEins Dax-Unternehmen sowie Ministerien und politische Gremien (u.a. DIN und CEN). Die E3 Holding begleitet er als Experte für die digitale Due Dilligence sowie in der Umsetzung von Maßnahmen zur digitalen Weiterentwicklung der Gruppenunternehmen. Zudem wurde 2023 aus der ZifferEins die Narravero GmbH ausgegründet, die sich vollkommen auf Supply-Chain-Transparency und den Digital-Product-Passport-as-a-Service fokussiert.



# Nachhaltig transformieren

Wir haben für unsere Beteiligungen drei Kernsektoren definiert. Gruppenunternehmen sollen sich zudem durch wirtschaftliche Resilienz, hochinnovative Produkte und Dienstleistungen sowie eine leistungsstarke Wertschöpfungskette auszeichnen. Über den Aufbau unserer Gruppe.

# Auf menschliche Grundbedürfnisse setzen

Geschäftsmodelle, Beteiligungsformen und Partnerschaften:  
Die Unternehmen der E3 Gruppe

Die E3 Holding hat eine klar definierte Geschäftsstrategie. Im Zentrum unserer unternehmerischen Tätigkeiten steht die Beteiligung an Familienunternehmen oder an von Gründern geführten Unternehmen, die wir dann als Gruppenunternehmen im Stile einer Familienholding weiterführen und mit unserem Industrieexpertise weiterentwickeln. Diese Beteiligungen halten wir langfristig, es sei denn eine Eigentümerwechsel wäre im Sinne eines Best Owner im Interesse des Unternehmens. Unsere Aktionärinnen und Aktionäre profitieren von einer attraktiven Dividendenrendite und Wertsteigerungen der Gruppenunternehmen.

Für die Weiterentwicklung unserer Gruppenunternehmen sehen wir drei Werttreiber: Die beiden Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeitsmanagement sowie ein Value-Added Management. Die digitale Transformation und die consequente Anwendung von ESG-Kriterien bieten Unternehmen große Wachstumschancen, sie bergen aber auch Risiken im Hinblick auf Komplexität und notwendigem Know-how. Deshalb haben wir das Industriepartnerkonzept entwickelt und arbeiten mit ausgewiesenen Experten zusammen.

Wir haben drei branchenübergreifende Kernsektoren definiert, auf die wir uns konzentrieren wollen: Sicherheit – E3 Digital, Gesundheit – E3 Reinraumtechnik, Lebensmittel – E3 Food. Wir wählen unsere Unternehmen aus dem Mittelstand vor allem im deutschsprachigen Raum und achten unter anderem auf wirtschaftliche Resilienz, hochinnovative Produkte und leistungsstarke Wertschöpfungsketten.

Wir haben bisher drei Ankerinvestment getätigt: clean-tek bietet Bauteile und Lösungen für Reinraumtechnik in der Phar-

maindustrie an, Coligo ist auf Cyber-Sicherheit spezialisiert und Konrad Böhnlein ist ein Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren. Mit Umsätzen zwischen 5 und 45 Millionen Euro (2022) liegen die Unternehmen im Zielkorridor von 5 bis 100 Millionen Euro Umsatz, alle haben einen nachhaltig positiven freien Cashflow.

Die Transaktionen fanden ohne wettbewerbsintensive Auktionsprozesse statt. Sie basierten von Beginn an auf gegenseitigem Vertrauen und der Absicht der veräußernden Familien und Gründer, auch nach dem Mehrheitsübergang mit dem Unternehmen verbunden zu bleiben.

Jede dieser Beteiligungen ist ein gutes Beispiel für das, was wir sein wollen: Ein verlässlicher Partner der ursprünglichen Gesellschafter, der ein Lebenswerk nicht nur fortführt sondern auch weiterentwickelt. Dafür spricht auch die Tatsache, dass die Familien und Gründer weiter involviert sind. Die sechs ursprünglichen Gesellschafter von Coligo haben sich maßgeblich aus Ihren Veräußerungserlösen rückbeteiligt und bleiben im Unternehmen aktiv. Auch beim Reinraumhersteller clean-tek gibt es Kontinuität in der Geschäftsführung – der Familiengeschafter hat sich zudem an der E3 Holding beteiligt und partizipiert so an der weiteren Entwicklung seines Unternehmens. Das gleiche gilt für eine Gesellschafterin von Konrad Böhnlein.

Unmittelbar nach Abschluss der Transaktionen haben wir begonnen, Maßnahmen zur Wertsteigerung umzusetzen sowie Instrumente zur Kontrolle und Steuerung der Risiken zu etablieren. Das machen wir grundsätzlich nicht allein, sondern mit dem Management der Gruppenunternehmen und den E3 Industriepartnern. ■

	Sicherheit	Gesundheit	Lebensmittel
Kernsektoren	E3 Digital	E3 Reinraumtechnik	E3 Food
Anlageziel	Wachstum	Wachstum und Dividende	Dividende
Treiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cyber-Kriminalität</li> <li>– Digitalisierung</li> <li>– Cloud Migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gesundheit</li> <li>– Demographie</li> <li>– Nearshoring</li> <li>– Versorgungssicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regionalität</li> <li>– Qualität</li> <li>– Spezialitäten</li> </ul>
Gruppenunternehmen	Coligo AB	clean-tek GmbH	Konrad Böhnlein GmbH & Co. KG



Um jährlich

12%

soll der Markt für Cyber Security zwischen 2021 und 2028 wachsen.

Quelle: Fortune Business Insights, Januar 2021

57%

der befragten deutschen Unternehmen wollen ihre Budgets für Cyber-Sicherheit 2023 gegenüber dem Vorjahr erhöhen.

Quelle: Global Digital Trust Insights 2023, PwC 2022

Jedes 3.

der befragten Unternehmen in Deutschland hat in den vergangenen drei Jahren finanzielle Verluste im Zusammenhang mit der Wiederherstellung von Daten erlitten (keine Lösegeldzahlungen).

Quelle: Global Digital Trust Insights 2023, PwC 2022

7 von 10

Unternehmen geben an, dass sie bereits Ziel eines Angriffs oder einer gelungenen Infiltration waren, signifikante Schäden oder Unterbrechungen im Betrieb aber abwenden konnten.

Quelle: Global Digital Trust Insights 2023, PwC 2022

## E3 DIGITAL

# Digitale Sicherheit – gerne mehr davon

## Warum wir in IT-Dienstleistungen investieren

Die Digitalisierung revolutioniert alle Aspekte unseres Lebens. Sie ermöglicht uns den einfachen Zugang zu Informationen, die Vernetzung von Geräten und die Automatisierung von Prozessen. Immer schneller tauchen in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung neue Anwendungsgebiete auf, ein Ende ist nicht absehbar. Mit dieser rasanten Entwicklung sind jedoch auch Herausforderungen verbunden. Zum Beispiel für die Sicherheit der Daten und die Stabilität der IT-Prozesse.

Cyber-Sicherheit und die digitale Transformation werden im kommenden Jahrzehnt eine maßgebliche Rolle in unserer Gesell-

schaft spielen. Der Markt dafür ist jung und gehört zu den am stärksten wachsenden Zweigen der IT. Er ist stark fragmentiert und bietet vor allem in einzelnen Spezialisierungen ein vielversprechendes Konsolidierungspotential, um regionale Marktführerschaft zu entwickeln. Die schwedische Coligo AB ist das Ankerinvestment der E3 Holding in dieser Branche: Im Vergleich zur D/A/CH-Region handeln Unternehmen und Verwaltung in Nordeuropa schon jetzt sehr fortschrittlich bei den Themen Cloud Computing und Cyber-Sicherheit; so arbeitet in Schweden ein deutlich größerer Anteil der Unternehmen in der Cloud als in Deutschland.

## Coligo: Digitale Transformation kritischer Geschäftsprozesse in einem sicheren Umfeld

Arbeitsplätze und die Komplexität des Arbeitsumfelds verändern sich: Die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wachsen, neue Technologien – wie Künstliche Intelligenz – werden verfügbar und Teams arbeiten zunehmend global. Diese Veränderungen bedingen den Einsatz immer leistungsfähigerer Software. In diesem Umfeld berät und unterstützt Coligo Finanzdienstleister, staatliche Institutionen, Industrieunternehmen und Nichtregierungsorganisationen. Mehr als 50 Kunden hilft das 2012 gegründete schwedische Unternehmen, Technologie als treibende Kraft für ihr Geschäftspotenzial zu nutzen und auf dem Weg zum Modern Workplace voranzukommen.

„ Ohne die E3 Holding wären wir mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie längst nicht da, wo wir inzwischen sind.“

Andreas Stenhall

Coligo bietet qualitativ hochwertige Dienstleistungen im Bereich des IT-Managements an, die auf die vielfältigen Microsoft-Produkte ausgelegt sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sind häufig führende Architektinnen und Architekten sowie Beraterinnen und Berater für Sicherheit und modernes Arbeiten, sie schulen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Kunden darin, die Möglichkeiten der Software voll auszuschöpfen, beispielsweise um neue Arbeitsprozesse oder Formen der Zusammenarbeit zu finden.

Das zweite Standbein von Coligo sind sogenannte Managed Services, also IT-Dienstleistungen, die im Auftrag eines Unternehmens von einem externen Anbieter erbracht werden. Hinzu kommt ein breites Portfolio an Cloud-Sicherheit und Compliance-Services, die die System- und Datensicherheit der Kunden verbessern. Dabei geht es etwa um das sichere Identifizieren der Nutzer und das Verwalten unterschiedlicher Zugangsmöglichkeiten zu Daten und Systemen.

Für seine Leistungen wird Coligo geschätzt und ausgezeichnet: Der Umsatz wächst mit deutlich zweistelligen Raten, und das Unternehmen sowie seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben für herausragende Expertise viele Preise erhalten.



### Branche

Cyber Security Services digitale Transformation

### Sitz der Gesellschaft

Stockholm, Schweden

### Mitarbeiter

18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
(31. Dezember 2022)

### Beginn der Partnerschaft

Oktober 2021



CEO und Coligo-Co-Gründer **Johan Dygve** verfügt über umfangreiche Erfahrungen als CEO und im Vertrieb von IT-Lösungen. Er ist seit mehr als 20 Jahren in leitenden Positionen in der IT-Branche tätig – vor der Coligo-Gründung unter anderem bei Capgemini.



Coligo-Co-Gründer **Andreas Stenhall** ist Unternehmer aus Leidenschaft und geschätzter Redner auf IT-Konferenzen in aller Welt. Für seine Verdienste um die Microsoft-Community wurde er seit 2009 jedes Jahr mit dem Microsoft Most Valuable Professional (MVP) Award ausgezeichnet. Dieser Preis wird an Fachleute vergeben, die eine besondere technische Kompetenz in einem oder mehreren Microsoft-Produkten haben und ihr Wissen aktiv mit anderen teilen.



## Richtungsbestimmung: Nachhaltigkeit wird Teil des Kerngeschäfts

Durch den Erwerb der Aktienmehrheit wurde Coligo AB im Oktober 2021 das erste Gruppenunternehmen der E3 Gruppe. Damit rückte insbesondere das Thema Nachhaltigkeit in den Fokus des Managements, das sich eine radikal neue Positionierung gegeben hat.

Coligo will künftig im Markt als Vorreiter bei ESG-Themen wahrgenommen werden, Nachhaltigkeit soll Teil des Coligo-Kerngeschäfts werden. Die Dienstleistungen und IT-Produkte sollen Kunden dabei unterstützen, insbesondere ihre eigenen Umweltstrategien und -ziele zu erreichen. Coligo hat auch seine Werte neu definiert:

„Als IT-Unternehmen haben wir eine enorme Chance und Verantwortung sicherzustellen, dass unser Geschäft und unsere Produkte der Menschheit und unserem Planeten zugutekommen. Dieser Verantwortung stellen wir uns. Mit unserem Nachhaltigkeitsprogramm SUSTAINABLE FUTURE TOGETHER wollen wir mehr als nur IT erreichen. Wir wollen unseren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten und als Vorbild für andere dienen.“

Die Gründer haben zunächst drei Themengebiete identifiziert, auf die sie ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten konzentrieren wollen:

1. Coligo will seinen **Klima- und Umweltfußabdruck** reduzieren. Deshalb wählen die Stockholmer Hardware so aus, dass sie den technischen Anforderungen genügt, aber nicht überdimensioniert ist. Bei vergleichbarer Leistung fällt die Wahl auf das Modell, dessen Herstellung und Betrieb den geringsten ökologischen Fußabdruck hinterlässt.
2. Der **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** dient die Vereinbarung, E-Mails nur während der üblichen Arbeitszeiten zu versenden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht mit Überstunden in Anspruch zu nehmen.
3. Schließlich tritt das Unternehmen für eine **inklusive Gesellschaft** ein. So unterstützt Coligo die schwedische Organisation My Dream Now ([www.mydreamsnow.se](http://www.mydreamsnow.se)): Zwei Mitarbeitende engagieren sich während ihrer Arbeitszeit als Coach für diese Nichtregierungsorganisation. Sie motivieren Schülerinnen und Schüler, ihre Ziele in der Schule zu erreichen und so ihren Platz im Leben zu finden. Die Coligo-Coaches gehen besonders in die Stadtteile, in denen es vielen jungen Menschen an Vorbildern im Arbeitsleben mangelt. Sie versuchen, die Kinder zu inspirieren, und regen die Kreativität in der Berufswahl an.

## Fortschritte 2022

2022 hat das Unternehmen weitere Schritte der Roadmap umgesetzt. Ein dediziertes Team kümmert sich nun um ESG-Belange. Das Unternehmen hat außerdem den UN Global Compact für nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung unterzeichnet. Zudem ist Coligo jetzt sogenannter Microsoft Pledge Partner: Diese Partner erklären ihre Absicht, sich auch für gesellschaftlich relevante Themen einzusetzen und die Technologie als Werkzeug für das Gute zu nutzen.

### Aktuelle Projekte reduzieren THG-Emissionen

Im laufenden Jahr hat Coligo für erste Kunden das sogenannte Emissions Impact Dashboard für Microsoft 365 eingerichtet.

Damit können Kunden die Treibhausgasemissionen (THG) quantifizieren, die mit der Nutzung von Microsoft 365-Anwendungen in ihrem Unternehmen verbunden sind. Und sie können die Emissionseinsparungen messen, die durch die Verlagerung von Produktivitätsarbeitslasten in die Cloud erzielt wurden.

Auch intern ist Coligo vorangekommen: Die Anzahl der erfassten ESG-Kennziffern stieg von 16 im Jahr 2022 auf rund 40 im Jahr 2023. Zudem ermittelt das Unternehmen jetzt auch die Scope-3-Emissionen, die in einem Dienstleistungsunternehmen üblicherweise den weitaus größten Anteil aller THG ausmachen. Der eigene THG-Fußabdruck wurde durch den Einsatz nachhaltiger Hardware verbessert. ■

ESG-Kennziffern *	Einheit	2021	2022
<b>1 Geschlechtergerechtigkeit</b>			
Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft	%	11,1	16,7
Anteil Frauen in Geschäftsführung/Vorstand	%	0,0	0,0
Anteil Frauen in Führungspositionen	%	0,0	0,0
Gender Pay Gap (unbereinigt)	%	-15,5	-4,6
<b>2 Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze</b>			
Anzahl Netto-Neueinstellungen (organisches Wachstum)	#	2	0
Fluktuation	%	0,0	16,7
Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter	#	0,0	0,0
Ausfalltage aufgrund von Krankheit pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter	#	1,3	1,9
<b>3 Klimaschutz</b>			
Treibhausgasemissionen Scope 1	tCO <sub>2</sub> e	9,0	4,7
Scope 2	tCO <sub>2</sub> e	0,0	2,0
Scope 3	tCO <sub>2</sub> e	-	33,6
Treibhausgasintensität (Emissionen/Umsatz)	tCO <sub>2</sub> e/Mio. €	-	9,1
Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch	%	31,5	31,5
<b>4 Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien</b>			
Energieverbrauch gesamt	kWh	2.482	2.612
Energieintensität (Verbrauch/Umsatz)	kWh/Mio. €	616	591
<b>5 Good Governance</b>			
CEO-to-worker Pay Ratio	#	1,3	1,5

\* Eine Tabelle aller ESG-Kennziffern mit den entsprechenden Erläuterungen enthält der Anhang auf den Seiten 55 bis 59.



Um mehr als

**7%**

soll der Markt in Deutschland für Reinräume in den kommenden drei Jahren wachsen.

Quelle: Arix Research 2022

Ein beliebtes Land für Forschung: Mehr als

**1/3**

der in Deutschland angesiedelten Pharmaunternehmen unterhalten hierzulande auch Labore.

Quelle: Arix Research 2022

Zwischen

**500-550 Mio. €**

werden Unternehmen in Deutschland und in der Schweiz jährlich in Reinräume investieren; mehr als zwei Drittel entfallen auf die Pharmaindustrie und die Chipherstellung.

Quelle: Arix Research 2022

**E3 REINRAUMTECHNIK**

# Starkes Wachstum, auch in der Krise

## Warum wir in Reinraumtechnik investieren

**W**enn in der Klinikapotheke Medikamente zur Krebsbehandlung zusammengestellt werden, können Keime und Partikel in der Luft fatale Auswirkungen haben. In der Chipfabrik können selbst Partikel in der Größe von Bruchteilen eines Mikrometers, die in gewöhnlicher Raumatmosphäre enthalten sind, die Strukturierung integrierter Schaltkreise stören. Produzieren in kontrollierter, in reiner Umgebung wird für immer mehr Branchen eine erfolgskritische Anforderung: Pharmazie, Biotechnologie, Medizintechnik, die Halbleiterindustrie, Luft- und Raumfahrt, selbst die Automobilindustrie – sie alle benötigen für ihre Fertigungsverfahren Reinräume. In Reinräumen werden Staubpartikel, Mikroorganismen und andere Verunreinigungen auf ein Minimum reduziert.

Reinräume tragen dazu bei, eine hohe Produktqualität sowie zuverlässige und sichere Prozesse zu gewährleisten. Je nach Anforderung sind die Standards für die Ausstattung und

Beschaffenheit der Räume unterschiedlich. Während es für eine Anwendung genügt, die Partikelanzahl oder auch die Anzahl der Keime zu überwachen, müssen für andere Anwendungen weitere Parameter wie Temperatur, Luftfeuchtigkeit und Druck ebenfalls konstant gehalten werden.

Die Vielfalt der Industrien, die heute Reinräume einsetzt, sorgt für steigende Nachfrage. In der Pharmabranche wird der Trend verstärkt durch eine steigende Nachfrage nach Gesundheitsleistungen sowie das Bemühen um Rückverlagerung der Arzneimittelproduktion nach Europa. Der hohe Anteil der Kunden aus Biotechnologie, Pharmatechnologie sowie der Medizintechnik sorgt für stabile Nachfrage auch in konjunkturellen Schwächephasen. Als etabliertes Unternehmen mit Fokus auf die resiliente Pharmabranche, mit hoher Kundentreue und einem ausgezeichneten Ruf für hochwertige Produkte, Zuverlässigkeit und eine automatisierte Produktion profitiert clean-tek als Kern der E3 Reinraumtechnik von diesem Wachstum.



## clean-tek: Erstklassige Reinraumtechnik aus eigener Fertigung

Im Reinraum liegen die wahren Werte im Inneren. Er entsteht als „Raum im Raum“, wird also in eine vorhandene Gebäudehülle eingepasst. clean-tek hat dazu ein eigenes Baukastensystem entwickelt. Wände, Türen, Decken, Durchreichen, Beleuchtung – alle Komponenten sind optimal aufeinander abgestimmt und garantieren damit effiziente und wirtschaftliche Lösungen für die internationalen Kunden. Die kommen bei clean-tek vor allem aus der weiterhin wachsenden Pharmaindustrie in Deutschland und der Schweiz. Sie ordern wegen der strengen Anforderungen Reinräume mit höchsten Standards. Dies betrifft zum Beispiel die Anzahl der Schleusen, bevor Menschen in den Reinraum gelangen können. Hohes Augenmerk liegt auch auf der Dichtigkeit der Fugen, der Druckfestigkeit und der Beschaffenheit der Oberflächen.

clean-tek plant die Reinräume nicht nur individuell, sondern produziert auch die Bauelemente und montiert sie. So vermeiden die Reinraumexperten aus Basel Schnittstellen, die Ursache für Fehler sein können. Produziert wird in Renningen (Deutschland) und in Zrenjanin (Serbien) mit rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Der modulare Aufbau des Systems erlaubt spätere Umbauten und Erweiterungen.

„ Mit dem fachlich exzellenten, vertrauensvollen und verlässlichen Partner E3 Holding wird clean-tek nachhaltig wachsen und ihre Marktposition ausbauen können.“

Felix Ritter

Reinräume gibt es seit rund 50 Jahren. clean-tek, 1986 als Familienunternehmen gegründet, hat als Pionier die Entwicklung der modernen Reinraumtechnik maßgeblich mitgeprägt. Das Unternehmen hat sich den Ruf erworben, Reinräume mit höchster Qualität zu liefern. Die Unternehmensgröße erlaubt kurze Entscheidungswege. So kann clean-tek sehr gut auf Kundenbedürfnisse eingehen und komplexe Sonderlösungen nicht nur planen sondern auch technisch umsetzen. Flexibilität, Schnelligkeit und eine konstant hohe Qualität werden so sehr geschätzt, dass clean-tek mit vielen Kunden schon seit Jahrzehnten zusammenarbeitet. Mit jedem erfolgreich abgeschlossenen Projekt festigt sich die Kundenbindung und damit clean-teks Marktstellung.

Felix Ritter hat clean-tek im Jahr 2018 von seinem Vater übernommen, der das Unternehmen gründete. Der Sohn des Grün-

# clean-tek®

### Branche

Präzisionsproduktionstechnik

### Sitz der Gesellschaft

Basel, Schweiz

### Mitarbeiter

66 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
(31. Dezember 2022)

### Beginn der Partnerschaft

Oktober 2022

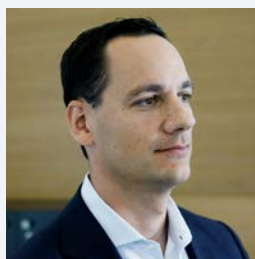


Felix Ritter ist seit 2009 Mitglied der Geschäftsleitung der clean-tek Reinraumtechnik GmbH & Co. KG.



Holger Lautenschlager ist seit 2020 als Geschäftsführer der clean-tek GmbH & Co. KG für das Geschäft in Deutschland zuständig.

### Lernen Sie unser E3 Investment-Team kennen



Felix Rieder ist Investment Partner der E3 Holding und verantwortet unter anderem das Ankerinvestment in die clean-tek Gruppe.

ders treibt seitdem die Transformation des eher handwerklich ausgerichteten Familienbetriebs in einen mittelständischen Industriebetrieb verstärkt voran und hat sich für die E3 Holding als Partner entschieden. Er ist als Geschäftsführer an Bord, wenn clean-tek als E3 Gruppenunternehmen aus dem Kerngeschäft heraus organisch und durch Zukäufe wächst, die Prozesse digitalisiert und sich an Nachhaltigkeitskriterien ausrichtet.

## Management der Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen wird weiterentwickelt

Die E3 Holding hat im Oktober 2022 die Mehrheit der Anteile an der clean-tek Reinraumtechnik GmbH & Co. KG erworben. Damals war das Management der Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen wenig formalisiert und kaum strategisch und organisatorisch verankert – das hatte bereits die Due Diligence ergeben. Dagegen standen und stehen die Anforderungen der Kunden, die ihre Lieferketten transparent machen. Deshalb hatte die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Erhebung und Verdictung der entsprechenden Daten höchste Priorität. clean-tek

konnte und kann dabei auf das Know-how der Digitalisierungs- und ESG-Experten der E3 Holding zurückgreifen, die einen datengetriebenen Ansatz ermöglichen.

Dabei kommt clean-tek zugute, dass die Produktion der Bauelemente für die Reinnräume nicht energieintensiv ist. Bei der Produktion entstehen außerdem keine giftigen Abwässer. Der überwiegende Teil der Produktionsabfälle kann wiederverwertet werden, dies gilt auch für nicht mehr genutzte und abgebaute Reinnräume. Die Arbeitssicherheit ist bei clean-tek seit jeher auf hohem Niveau. Künftig sollen auch die Einflüsse aus der vorgelegerten Wertschöpfungskette berücksichtigt werden, etwa der Ressourceneinsatz und die Arbeitsbedingungen bei der Herstellung der Vorprodukte und eingesetzten Baustoffe.

Den geringen Belastungen steht bei clean-tek ein großer Nutzen gegenüber: Ohne Reinnräume könnte die Produktion bestimmter Medikamente nicht stattfinden. Insofern trägt clean-tek mit seinem Produkt dazu bei, dass sich die gesundheitliche Situation insgesamt verbessert, und erfüllt damit besonders eines der Nachhaltigkeitsziele der UN SDG.



## Fortschritte 2022

clean-tek gehört erst seit kurzem zur E3 Gruppe, entsprechend kurz war die Zeit für die Umsetzung von ESG-relevanten Maßnahmen. Die Beleuchtung in den Büros und Produktionsräumen wurde bereits auf LED-Leuchtkörper umgestellt und damit ein deutliches Energiesparpotenzial gehoben.

Mit Blick auf soziale Aspekte hat clean-tek seine Urlaubsregelung an das aktuelle Marktniveau angepasst und die Urlaubsansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutliche angehoben. Damit verbessert clean-tek auch seine Wahrnehmung als Arbeitgeber und seine Position im Wettbewerb um junge Talente und erfahrene Fachkräfte im engen Arbeitsmarkt der Region Stuttgart.

Für 2023 ist geplant, auf den Dächern der Produktionshallen Solaranlagen zu installieren, um einen Großteil der benötigten Elektrizität aus regenerativen Energien selbst zu produzieren. ■

ESG-Kennziffern *	Einheit	2021	2022
<b>1 Geschlechtergerechtigkeit</b>			
Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft	%	15,9	16,4
Anteil Frauen in Geschäftsführung/Vorstand	%	0,0	0,0
Anteil Frauen in Führungspositionen	%	0,0	0,0
Gender Pay Gap (unbereinigt)	%	7,1	6,5
<b>2 Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze</b>			
Anzahl Netto-Neueinstellungen (organisches Wachstum)	#	1	3
Fluktuation	%	4,8	14,5
Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle pro Mitarbeiterin /Mitarbeiter	#	0,8	0,8
Ausfalltage aufgrund von Krankheit pro Mitarbeiterin /Mitarbeiter	#	14,8	24,0
<b>3 Klimaschutz</b>			
Treibhausgasemissionen Scope 1	tCO <sub>2</sub> e	-	150,6
Scope 2	tCO <sub>2</sub> e	-	36,3
Scope 3	tCO <sub>2</sub> e	-	1.513,5
Treibhausgasintensität (Emissionen/Umsatz)	tCO <sub>2</sub> e/Mio. €	-	85,2
Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch	%	-	20,9
<b>4 Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien</b>			
Energieverbrauch gesamt	kWh	544.966	407.761
Energieintensität (Verbrauch/Umsatz)	kWh/Mio. €	22.311	20.437
<b>5 Good Governance</b>			
CEO-to-worker Pay Ratio	#	3,5	3,7

\* Eine Tabelle aller ESG-Kennziffern mit den entsprechenden Erläuterungen enthält der Anhang auf den Seiten 55 bis 59.

# 82 kg

Fleisch- und Wurstwaren werden in Deutschland pro Kopf (2021) konsumiert.

Quelle: Statista / Deutscher Bauernverband  
Januar 2023



Die regionale Herkunft von Fleisch- und Wurstwaren ist

## 76%

der Verbraucherinnen und Verbraucher in Deutschland wichtig oder sehr wichtig.

Quelle: Statista, Juli 2022

## 15%

der Generation Z ernährt sich vegetarisch oder vegan und ist offen für proteinhaltige Ersatzprodukte für Wurst und Fleisch.

Quelle: Statista Global Consumer Survey, September 2022

### E3 FOOD

# Die Lieferkette im Blick

## Warum wir in Nahrungsmittel investieren

**E**ssen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Lebensmittel versorgen den Körper mit Energie und Nährstoffen und erhalten die Gesundheit. Die Ansprüche sind hoch: Lebensmittel sollen frisch und qualitativ hochwertig sein, dazu nachhaltig erzeugt. Immer mehr Verbraucherinnen und Verbraucher erkennen, dass die Herkunft große Bedeutung für diese Aspekte hat. Der Wunsch nach regionalen Lebensmitteln in Deutschland wird größer.

Das gilt auch für Fleisch- und Wurstwaren. Kommen sie aus der Region, haben sie kurze Transportwege zum Kunden. Das trägt nicht nur zur Frische und Qualität der Produkte bei, sondern reduziert auch den ökologischen Fußabdruck.

Regional hergestellte Lebensmittel schaffen eine Verbindung zwischen Produzenten und Verbrauchern. Möglichst kurze Lieferketten ermöglichen es zudem, den Herstellungsprozess nachzuvollziehen. Dies schafft Vertrauen und Transparenz. Hinzu kommt: Regionale Spezialitäten zeichnen sich oft durch ihren einzigartigen Geschmack und ihre authentische Qualität aus. Verbraucherinnen und Verbraucher schätzen die Besonderheiten und den Charakter dieser Produkte.

Als marktführender Hersteller von Fleisch- und Wurstwaren in der Region Franken profitiert die Konrad Böhnlein GmbH & Co. KG von diesem Marktumfeld und bezieht wo immer möglich regionale Rohstoffe.

## Konrad Böhnlein: Regionaler Marktführer für Fleisch- und Wurstwaren in Franken

„Frischer geht's nimmer“ nimmt das Bamberger Traditionsunternehmen für seine Fleisch- und Wurstwaren in Anspruch. Seit der Gründung im Jahr 1979 hat sich Konrad Böhnlein als führender Anbieter in der Region Franken etabliert. Grundlage der guten Marktstellung sind die handwerklich hergestellten Produkte nach traditionellen Rezepturen.

Konrad Böhnlein liefert seine Produkte weitgehend direkt an die rund 2.200 Kunden: Lebensmittelmärkte, Metzgereien, Kantinen, Krankenhäuser und die Gastronomie. Ein hoher Anteil der Kunden bezieht schon seit Jahren fränkische Fleisch- und Wurstspezialitäten von dem Unternehmen, das seinen Betrieb im Bamberger Schlachthof hat. Die Kunden schätzen nicht nur die hohe Lieferflexibilität, sondern auch das breite Sortiment.

## „Wir produzieren seit jeher in der Region für die Region – und das wird auch unser Fokus bleiben!“

Manfred Eisenberger

Unter den rund 185 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind im Branchenvergleich ungewöhnlich viele Fachkräfte. Das macht das Unternehmen zu einem Team aus „echten Fleischhandwerkern“. Eine überdurchschnittlich lange Betriebszugehörigkeit ist Ausdruck einer geschätzten Unternehmenskultur und trägt zur Sicherung der Produktqualität bei.

Das große Know-how kommt dem Unternehmen auch in dem jetzt anstehenden Transformationsprozess zugute: Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie als E3 Gruppenunternehmen sollen der Ressourcenverbrauch reduziert sowie Regionalität, Tierwohl und Produktqualität noch mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Hinzu kommen die Innovationen, mit denen Konrad Böhnlein auf die Veränderungen im Kundenverhalten reagieren will, etwa der Einsatz von Erbsen- oder Linsenproteinen als Ersatz für tierisches Protein.

Die Gründerfamilie hat das Unternehmen in der Vergangenheit kontinuierlich weiterentwickelt und in moderne Anlagen und Maschinen investiert. Das sichert heute eine effiziente Produktion, Grundlage der entsprechend guten, stabilen wirtschaftlichen Entwicklung. Der Umsatz von rund 45 Millionen Euro jährlich generiert einen positiven Cashflow. Gezielte Investitionen sollen Wachstumspotenzial eröffnen und die attraktive Marge sichern. Sie ermöglicht eine stabile Ausschüttung an die E3 Holding und stützt so die Investitionsstrategie der E3 Holding, auf dauerhafte Dividendenzahler und Wachstumschancen zu setzen. ■



### Branche

Food

### Sitz der Gesellschaft

Bamberg, Deutschland

### Mitarbeiter

184 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
(31. Dezember 2022)

### Beginn der Partnerschaft

März 2023



**Manfred Eisenberger** ist seit 2016 Geschäftsführer der Konrad Böhnlein GmbH & Co. KG und gestaltet seither maßgeblich die strategische Neuausrichtung mit. Der Betriebswirt hat sich im Zuge der aktuellen Nachfolgeregelung bei Böhnlein durch die E3 Holding am Unternehmen beteiligt.

### Lernen Sie unser E3 Investment-Team kennen



**Dr. Henning Siebert** ist seit 2023 Investment Partner der E3 Holding und verantwortet u.a. das Ankerinvestment in die Konrad Böhnlein GmbH & Co. KG.



# Anhang

# Kennziffern im Blick

Wie sich unsere ESG-Kennziffern im Detail entwickeln

## 1 Geschlechtergerechtigkeit

Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
1.1 Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft	%	11,1	16,7	15,9	16,4	20,0	28,6	13,0	17,4
1.2 Anzahl Mitglieder der Geschäftsführung/ des Vorstands	#	6	6	2	2	1	1	7	9
1.3 Anzahl Geschäftsführerinnen/ weibliche Vorstandsmitglieder	#	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4 Anteil Frauen in Geschäftsführung/ Vorstand	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.5 Anteil Frauen im Aufsichtsrat der E3 Holding AG	%					0,0	20,0		
1.6 Anzahl Führungspositionen	#	1	1	2	2	1	1	2	4
1.7 Anzahl Frauen in Führungspositionen	#	0	0	0	0	0	0	0	0
1.8 Anteil Frauen in Führungspositionen	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.9 Gender Pay Gap (unbereinigt) <sup>1</sup>	%	-15,5	-4,6	7,1	6,5	40,1	52,5	2,0	9,8

<sup>1</sup> Ein negativer Wert bedeutet, dass im entsprechenden Jahr der durchschnittliche Brutto-Stundenlohn von weiblichen Angestellten höher war als von männlichen.

## Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze

Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
2.1 Anzahl Netto-Neueinstellungen (für organisches Wachstum)	#	2	0	1	3	2	2	4	5
2.2 Anzahl Netto-Neueinstellungen (gesamt) <sup>2</sup>	#	2	0	1	3	2	2	20	60
2.3 Fluktuation <sup>3</sup>	%	0,0	16,7	4,8	14,5		0,0		14,4
2.4 Anzahl bestehender Ausbildungsverhältnisse	#	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5 Verhältnis atypischer Beschäftigungsverhältnisse zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden <sup>4</sup>	%	0,0	0,0	27,0	17,9	0,0	0,0	0,0	13,0
2.6 Anteil der Belegschaft, der von einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm abgedeckt ist	%	0,0	0,0	0,0	0,0	80,0	57,1	17,4	4,3
2.7 Durchführung jährlicher Mitarbeiterbefragungen	Ja/Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja (1/3)	Ja (1/3)
2.8 Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle	#	0	0	6	4	0	0	0	4
2.9 Anzahl tödlicher Arbeitsunfälle	#	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10 Anzahl Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle	#	0	0	50	52	0	0	0	52
2.11 Anzahl Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter	#	0,0	0,0	0,8	0,8	0,0	0,0	0,0	0,6
2.12 Anzahl Ausfalltage aufgrund von Krankheit <sup>5</sup>	#	23	34	915	1.581	0	6	23	1.621
2.13 Anzahl Ausfalltage aufgrund von Krankheit pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter <sup>5</sup>	#	1,3	1,9	14,8	24,0	0,0	1,1	1,1	18,2
2.14 Anteil Gruppenunternehmen mit Arbeitsschutzmanagementsystem <sup>6</sup>	%							0,0	0,0

<sup>2</sup> Umfasst auch Mitarbeiterzugänge aufgrund des Neuerwerbs von Gruppenunternehmen.

<sup>3</sup> Für 2022 erstmals konsolidiert ausweisbar, da es die Gruppe erst seit 2021 gibt und die Fluktuation immer im Vergleich zum Vorjahreswert berechnet wird. Um eine sinnvolle Vergleichsbasis für die Berechnung des Wertes für 2022 zu haben, wurde für den Vorjahreswert ausnahmsweise auch der Wert für clean-tek berücksichtigt.

<sup>4</sup> clean-tek beschäftigt Personen mit Aushilfs- und Gelegenheitsjobs durch die Jugendgenossenschaft.

<sup>5</sup> Die Ausfalltage bei clean-tek entfielen 2021 zu 67% und 2022 zu 37% auf Langzeitkranke.

<sup>6</sup> clean-tek hat an den Standorten in Deutschland und der Schweiz ein Arbeitsschutzmanagementsystem implementiert, am Standort in Serbien noch nicht.



Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
3.1 Treibhausgasemissionen <sup>7</sup> Scope 1 <sup>8</sup>	tCO <sub>2</sub> e	9,0	4,7	-	150,6	0,0	0,0	9,0	155,2
3.2	Scope 2 <sup>8</sup>	0,0	2,0	-	36,3	0,0	0,0	0,0	38,4
3.3	Scope 3	-	33,6	-	1.513,5	-	20,1	-	1.567,2
3.4 Gesamte Treibhausgasemissionen	tCO <sub>2</sub> e	-	40,3	-	1.700,3	-	20,1	-	1.760,8
3.5 Treibhausgasintensität (Emissionen/Umsatz)	tCO <sub>2</sub> e/ Mio. €	-	9,1	-	85,2	-	-	-	72,2
3.6 Verbrauch erneuerbarer Energien gesamt <sup>9</sup>	kWh	782	823	-	85.381	3.154	8.670	3.936	94.874
3.7 Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch <sup>9</sup>	%	31,5	31,5	-	20,9	100,0	100,0	69,8	22,6
3.8 Anteil Umsatz auf Basis von Aktivitäten im Bereich der fossilen Brennstoffe	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

<sup>7</sup> Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck der Gruppe wurde für das Kalenderjahr 2022 durch FORLIANCE auf Basis des GHG Protocol unter Verwendung von Emissionsfaktoren von Biogenic Emission Inventory System (BEIS), Ecoinvent, International Energy Agency (IEA), ÖKOBAUDAT und des Umweltbundesamtes berechnet. Da die E3 Holding AG die operative Kontrolle über Coligo und clean-tek hat, wurden die Emissionen in einem Carbon Footprint der Gruppe für das Jahr 2022 zusammengefasst. Um eine Vergleichsbasis für kommende Jahre zu schaffen, umfassen die Daten jeweils das ganze Kalenderjahr, auch wenn Coligo 2021 und clean-tek 2022 unterjährig zur Gruppe hinzukamen. Für 2022 wurden erstmals Scope-3-Emissionen erfasst. Aufgrund des Profils der Gruppenunternehmen wurden zunächst vorgelagerte Prozesse in der Lieferkette (upstream) einbezogen, noch nicht die Nutzungsphase der Produkte (downstream). Die E3 Gruppe wertet die Qualität der Datenbasis des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks aus und arbeitet an einer kontinuierlichen Verbesserung.

<sup>8</sup> Der erhebliche Anstieg von 2021 auf 2022 basiert auf der Einbeziehung des neuen Gruppenunternehmens clean-tek, dessen Prozesse signifikant energie- und CO<sub>2</sub>-intensiver sind.

<sup>9</sup> Coligo: Bei Redaktionsschluss (Juli 2023) lagen noch keine Daten für das Jahr 2022 vor. Da der Stromanbieter auf seinen Rechnungen 2023 weiterhin den Anteil erneuerbarer Energien für 2021 ausweist (31,5%), wurde auch für 2022 mit diesem Anteil gerechnet. clean-tek: Anhand der Stromverbräuche und nationalen Strommixe in Deutschland, der Schweiz und Serbien wurde für 2022 ein Näherungswert ermittelt.

## 4

## Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien

Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
4.1 Energieverbrauch gesamt <sup>10</sup>	kWh	2.482	2.612	544.966	407.761	3.154	8.670	5.636	419.043
4.2 Energieintensität (Verbrauch/Umsatz) <sup>10</sup>	kWh/ Mio. €	616	591	22.311	20.437	-	-	1.398	17.194
4.3 Schadstoffemissionen ins Wasser	t	0	0	0	0	0	0	0	0
4.4 Produktion gefährlicher und radioaktiver Abfälle	t	0	0	0	0	0	0	0	0

## 5

## Good Governance

Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
5.1 Anteil der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder auf Holdingebene	%					100,0	100,0		
5.2 CEO-to-worker Pay Ratio	#	1,3	1,5	3,5	3,7	2,9	2,3	4,7	5,1

<sup>10</sup> Der erhebliche Anstieg des Energieverbrauchs auf Gruppensicht von 2021 auf 2022 basiert auf der Einbeziehung des neuen Gruppenunternehmens clean-tek, dessen Prozesse signifikant energie- und CO<sub>2</sub>-intensiver sind. Der Ausweis des Energieverbrauchs von clean-tek im Jahr 2021 dient der Vergleichbarkeit, wurde bei den konsolidierten Zahlen aber nicht berücksichtigt.

## Sonstige

Key Performance Indicator	Einheit	Coligo		clean-tek		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Existenz von Standorten/Betrieben in oder in der Nähe von Gebieten mit schutzbedürftiger Biodiversität, sofern sich die Tätigkeiten nachteilig auf diese Gebiete auswirken	Ja/Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Beteiligung an Verstößen gegen die Grundsätze des UN Global Compact oder gegen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen <sup>11</sup>	Ja/Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Anteil Umsatz aus Herstellung oder Verkauf von umstrittenen Waffen	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

### Hinweise

Die den dargestellten Key Performance Indicators (KPI) zugrunde liegenden Daten zu den Umsatzerlösen und der Anzahl der Mitarbeitenden sind ungeprüft. Sie basieren auf den Angaben der jeweiligen Gruppengesellschaften. Grundlagen sind die angewandten Rechnungslegungsstandards nach lokalem Recht. Dies bezieht sich auf alle KPI, bei denen die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beziehungsweise der Umsatz als Bezugsgröße im Nenner verwendet wird – beispielsweise bei der Berechnung der Energieintensität. Wir haben zudem darauf verzichtet, die Bezugsgröße Umsatz bei der E3 Holding auszuweisen, da die Umsatzerlöse dieser Gesellschaft vor allem auf internen Verrechnungen basieren und damit keinen Indikator für die tatsächlichen operativen Aktivitäten der Gesellschaft darstellen.

Darüber hinaus haben wir aus Vereinfachungsgründen die Daten der Gruppenunternehmen jeweils zu 100 Prozent und für das volle Geschäftsjahr/Kalenderjahr berücksichtigt, unabhängig von der tatsächlichen Beteiligungsquote und davon, ob die Gruppenzugehörigkeit für das volle Geschäftsjahr bestand. In den für die gesamte Gruppe konsolidierten Werten ist Coligo ab dem Jahr 2021, clean-tek ab dem Jahr 2022 berücksichtigt.

Über die gesamte Gruppe konsolidierte Werte weisen aufgrund der Veränderungen im Unternehmensportfolio von E3 in einigen Fällen Sprünge auf. Die Interpretation von Datentrends auf Gruppen-Ebene ist daher nicht immer möglich.

<sup>11</sup> Angaben basieren auf einer strukturierten Internetrecherche zu den Gruppenunternehmen und ihren Schlüssellieferanten. Schlüssellieferanten sind in diesem Kontext insbesondere direkte Zulieferer (Tier-1), von denen Güter oder Dienstleistungen bezogen werden, die zentral für das Kerngeschäft des abnehmenden Unternehmens sind. Bei der Frage der Zurechenbarkeit von kontroversen Aktivitäten dieser Lieferanten findet auch Berücksichtigung, inwieweit das abnehmende Unternehmen Einfluss auf den Lieferanten nehmen beziehungsweise auf alternative Lieferanten umsteigen kann.



# Impressum

## **Herausgeber**

E3 Holding AG  
Zeppelinring 36  
88400 Biberach an der Riß

Handelsregister: HRB 217797 B  
Registergericht: Amtsgericht Berlin Charlottenburg

**Vertreten durch den Vorstand**  
Olivier Weddrien

## **Kontakt**

Telefon: +49 73 51 82 96 15  
E-Mail: [office@e3holding.de](mailto:office@e3holding.de)  
Web: [e3holding.de](http://e3holding.de)

**Umsatzsteuer-Identifikationsnummer**  
DE291207242

**Gesamtredaktion**  
E3 Holding AG

**Konzept**  
E3 Holding AG  
Dr. Inga Ellen Kastens

**Redaktion & Texte**  
Thomas Franke  
Charlotte Frenzel

**Lektorat**  
Walter Allwicher

**Gestaltung**  
Alexander Altemeyer

**Bildnachweis**  
Mathias Kessler, Steffen Jagenburg, Stiftung Familien-  
unternehmen, PEPE berlin Medienmarketing GbR,  
fors.earth capital GmbH, ZIFFER EINS GmbH, coligo SE,  
clean-tek GmbH, Konrad Böhnlein GmbH & Co. KG

**Kontaktdaten unseres ESG-Partners**  
fors.earth capital GmbH  
[www.fors.earth](http://www.fors.earth)

**Veröffentlichung**  
Juli 2023

**Hinweis**

Der vorliegende Bericht entspricht gängigen Standards für Nachhaltigkeitsberichte nicht bzw. nicht vollständig. Folgeberichte werden sich sukzessive an den Vorgaben der CSRD/ESRS orientieren, um spätestens mit Eintritt der Berichtspflicht für die E3 Holding AG (voraussichtlich für das Geschäftsjahr 2025) einen CSRD-konformen Bericht vorliegen zu haben.



**e3holding.de**

© 2023 E3 Holding AG