



# Verantwortlich handeln.

Nachhaltigkeitsbericht 2023



## **Beteiligungsstrategie**

Wir investieren langfristig in den Ausbau mittelständischer Unternehmen und schaffen Wert für unsere Stakeholder.

Seite 7

## **Compliance**

Wir verfügen über eine verlässliche Unternehmensverfassung und befolgen im Tagesgeschäft klare Regeln.

Seite 12

## **Wesentlichkeitsanalyse**

Wir ergänzen unsere übergeordneten Nachhaltigkeitsaspekte um die Perspektive der Gruppenunternehmen.

Seite 30

MISSION STATEMENT

Als unternehmerisch handelnde Investorinnen und Investoren gestalten wir Märkte und Lebenswerke. Konsequente Digitalisierung und nachhaltiges Vorausdenken gehen Hand in Hand, damit unsere Unternehmen in einer sich schnell verändernden Welt langfristig erfolgreich und generationensichernd wirtschaften können.



# Inhalt

- 4 **Vorwort: Konsequenz nachhaltig**  
*Olivier Weddrien*

## Unternehmensstrategie

- 7 **Langfristig denken und investieren**  
Wert schaffen für unsere Stakeholder
- 10 **Daten und Fakten zur E3 Gruppe**  
Entwicklung im Jahr 2023 in Zahlen
- 11 **Unternehmen gezielt stärken und ausbauen**  
Operating Framework als Rahmen für die Entwicklung der Gruppenunternehmen
- 12 **Gute Unternehmensführung**  
Verlässliche Unternehmensverfassung und klare Regeln
- 13 **Zusätzliches Know-how**  
Externe Partner für Nachhaltigkeit und Digitalisierung
- 15 **Gruppenunternehmen im Portrait**  
Initiale Beteiligungen in allen Kernsektoren

## Nachhaltigkeitsreporting

- 25 **Nachhaltigkeitsmanagement in der E3 Gruppe**  
Strategie, Governance und Reporting
- 27 **Taxonomiefähige Aktivitäten**  
Investitionen und Kapital in nachhaltige Verwendungen lenken
- 28 **Eine nachhaltigere Welt gestalten**  
Die Nachhaltigkeitsagenda der UN im Blick
- 30 **ESG in den Gruppenunternehmen**  
Branchen- und Unternehmensperspektiven berücksichtigen
- 34 **Wirkungsschwerpunkte unserer ESG-Aktivitäten**  
Übergeordnete Aspekte unseres Nachhaltigkeitsmanagements
- 38 **Ziele erreicht**  
ESG-Fokus ausgeweitet und Fortschritte gemacht

## Kennziffern Nachhaltigkeit

- 42 **Kennziffern im Blick**  
Wie sich unsere ESG-Kennziffern im Detail entwickeln

## Standpunkte

- 22 **Wirkung erzielen**  
Privates Kapital ist ein wichtiger Transformationsmotor  
*Prof. Dr. Yvonne Brückner*
- 32 **Regulatorik und unternehmerische Chance**  
Berichtspflicht nach CSRD schafft Transparenz und zwingt zur Auseinandersetzung mit strategischen Fragen  
*Constanze Boulanger und Matthias Bönning*
- 40 **Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit**  
Compliance und die Orientierung an ökologischen, sozialen und organisatorischen Standards sichern in modernen Unternehmen die Zwecke von Nachhaltigkeit und ethisch begründetem Respekt  
*Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio*

# Konsequent nachhaltig

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

der Paukenschlag hallt bis heute nach: Im Sommer 2023 stellte der CEO der weltgrößten Investmentgesellschaft BlackRock, Larry Fink, die Sinnhaftigkeit von ESG in Frage. Seither beobachten wir einen „ESG-Backlash“, eine globale Strömung gegen Investments nach ESG-Kriterien. Sie hat unter anderem dazu geführt, dass nachhaltige Unternehmensführung an Akzeptanz zu verlieren scheint.

In der E3 Holding haben wir uns mit diesem veränderten gesellschaftlichen Umfeld intensiv auseinandergesetzt. Denn unser Unternehmen folgt nicht allein den Moralvorstellungen der handelnden Personen. Vielmehr orientieren wir uns an unseren Stakeholdern, denen wir verpflichtet sind – sie reichen von unseren Aktionären über unsere Gruppenunternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gesamten E3 Gruppe bis hin zur uns umgebenden Umwelt und Gesellschaft. Verändern sich Motivationen, kann dies ein Anlass sein, unsere Ausrichtung weiterzuentwickeln. Solche Impulse nehmen wir ernst.

Tatsächlich haben uns zahllose Gespräche und eine gewissenhafte Auseinandersetzung mit diesen Themen immer wieder darin bestärkt, unsere konsequente Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensführung weiter zu forcieren. Drei Gründe sind dafür wesentlich.

Erstens haben wir in der kurzen Zeit unseres Portfolioaufbaus festgestellt, dass wir mit den bereits implementierten Maßnahmen unserer Nachhaltigkeitsstrategie bei unseren Gruppenunternehmen auch ökonomische Werte heben. Dies betrifft zum Beispiel Ressourceneinsparungen durch ein verbessertes Umweltmanagement oder höhere Arbeitgeberattraktivität durch ein klares Bekenntnis zu Diversität und Inklusion. Je weiter wir mit der Entwicklung und Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie kommen, umso höheren ökonomischen Nutzen werden wir auch in unserem Portfolio und damit letztlich für unsere Aktionäre schaffen.

Zweitens steigen mit dem erwarteten Wachstum der E3 Holding die regulatorischen Anforderungen. Dies gilt sowohl für das, was wir im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung tun, als auch für die Art und den Umfang, wie wir darüber berichten.

Wir tun gut daran, künftige regulatorische Anforderungen bereits heute in unseren Strukturen und Prozessen zu antizipieren.

Drittens haben viele unserer Anteilseigner nachvollziehbare Erwartungen an die Nachhaltigkeit unseres Tuns und an unsere Berichterstattung darüber – nicht zuletzt, weil sie teils selbst entsprechenden regulatorischen Anforderungen unterliegen. Dies gilt umso mehr, als wir die E3 Holding perspektivisch an den Anforderungen des internationalen Kapitalmarkts ausrichten wollen. Wir sind überzeugt: Wir müssen die Unternehmensführung von Holding und Gruppenunternehmen unter anderem auf Nachhaltigkeit ausrichten, damit wir in den Bilanzen unserer Investoren auf Dauer ein werthaltiges Aktivum sein können.

„**Regulatorische Vorgaben und die Anforderungen des internationalen Kapitalmarkts bestärken uns in der konsequenten Ausrichtung auf eine nachhaltige Unternehmensführung.**“

Olivier Weddrien

Dementsprechend konzentriert haben wir im Jahr 2023 weiter an der Verfeinerung und Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsstrategie gearbeitet. Ein wesentlicher Fortschritt des vergangenen Jahres war beispielsweise die Durchführung initialer Wesentlichkeitsanalysen auf Ebene unserer Gruppenunternehmen. Wir haben jetzt einen besseren Überblick, wie sich deren Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Menschen auswirkt, und haben individuelle strategische Handlungsfelder für ESG-Aktivitäten



abgeleitet. Durch die Arbeit in diesen Handlungsfeldern wird jedes einzelne Unternehmen seine Auswirkungen auf Umwelt und Mensch optimieren – und zugleich sein strategisches Profil schärfen.

Stolz sind wir auch darauf, dass wir im vergangenen Jahr einen ersten Schritt getan haben, um uns auf zukünftige erweiterte Berichtspflichten vorzubereiten: eine Berichterstattung gemäß EU-Taxonomieverordnung. Dazu haben wir nun erstmals ausgewiesen, welche der Geschäftsaktivitäten der Gruppe unter die EU-Nachhaltigkeitstaxonomie fallen, also taxonomiefähig sind. In einem nächsten Schritt wird die Analyse der Geschäftsaktivitäten im Hinblick auf ihre Taxonomiekonformität erfolgen. Wir werden damit auf Berichtspflichten vorbereitet sein, wenn sie für uns relevant werden. Unser Partnerunternehmen fors.earth capital, an dem wir beteiligt sind, ist hierbei eine wertvolle Unterstützung.

Ein anderes Thema, das uns mit Blick nach vorn bewegt, ist ein verantwortungsvoller und sicherer Umgang mit Daten. Wir sehen in unserer unternehmerischen Verantwortung nämlich explizit auch eine Corporate Digital Responsibility. Diese wird für uns insbesondere dann wichtig, wenn wir im Rahmen unserer konzernweiten Digitalstrategie verstärkt Datenanalysen nutzen, um Wachstumschancen für unsere Gruppenunternehmen zu

realisieren. Hier werden wir von unserem Gruppenunternehmen Coligo profitieren, das sein Kerngeschäft in der Cybersicherheit hat und diese Kompetenz auch zum Nutzen anderer Gruppenunternehmen einbringen wird.

Während wir die nächsten Schritte gehen, leitet uns unverändert die Überzeugung, dass nachhaltige Unternehmensführung auf lange Sicht auch zu den besseren und stabileren unternehmerischen Ergebnissen führt. Unser Anspruch ist es, so zu handeln, dass wirtschaftlicher Erfolg und das Gedeihen von Umwelt und Mensch im Einklang stehen. Es geht eben nicht darum, wirtschaftliche Zusammenhänge durch Moral aufzuladen oder gar zu dominieren. Diesen Gedanken würden vermutlich sogar treibende Kräfte des „ESG-Backlash“ teilen.

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr

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



# Unternehmens- strategie

Wir investieren langfristig in mittelständische Unternehmen, die wir auf der Grundlage unseres Operating Frameworks und mit Unterstützung externer Partner ausbauen und stärken. Mittlerweile haben wir uns erfolgreich an drei Unternehmen beteiligt.

# Langfristig denken und investieren

Wert schaffen für unsere Stakeholder

**D**ie E3 Holding ist eine Industrieholding. Wir beteiligen uns an mittelständischen Unternehmen, die wir langfristig als Gruppenunternehmen halten und konsequent entwickeln, ausbauen und stärken. Unser Ziel ist es, den Wert unserer Gruppenunternehmen im Interesse aller Stakeholder nachhaltig zu steigern – für unsere Aktionärinnen und Aktionäre sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch im Sinne der Gesellschaft und der Umwelt.

Dem Aspekt der Langfristigkeit kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Wir kaufen Unternehmen, um sie im Sinne einer Familienholding auf Dauer zu führen. Wir verfolgen also keine aktiven Verkäufe und verzichten bewusst darauf, die Haltedauer unserer Beteiligungen zu beschränken. Als Investoren erhalten wir so Lebenswerke und Ideen der Unternehmensgründer – unsere aktive und dauerhafte Partnerschaft ermöglicht es innovativen Gründern, Managementteams und Familienunternehmen, ihr Potenzial auszuschöpfen und außergewöhnliche Unternehmen aufzubauen.

Zum Ende des ersten Quartals 2024 verfügte die E3 Holding über Kapitalzusagen von institutionellen Investoren und privaten Investoren in Höhe von rund 80 Millionen Euro. Daraus bauen wir eine robuste Unternehmensgruppe auf und streben in sieben bis acht Jahren Fungibilität der Unternehmensanteile der E3 Holding an.

## Gute Gründe für den Mittelstand

Wir konzentrieren uns bei Beteiligungen auf den Mittelstand – dafür gibt es gute Gründe. Mittelständische Familienunternehmen sind mit ihren jeweiligen Technologien oft Marktführer und darüber hinaus sehr innovationsorientiert. Diese Stärken kombinieren viele mittelständische Unternehmen mit jahrzehntelanger Tradition und einer starken Bindung an die Region auf der einen sowie langfristiger Ausrichtung und persönlichem Engagement der Eigentümer auf der anderen Seite. In konjunkturell schwierigen Zeiten erweisen sie sich als stabilisierender Faktor auf dem Arbeitsmarkt.

Wir bringen außerdem kulturelle Nähe mit. Viele Aktionäre und die Gründungspartner der E3 Holding sind mit dem deutschen Mittelstand verbunden, kennen die Stärken und Herausforderungen. Aufgrund dieser Erfahrung und des über viele Jahre aufgebauten Netzwerks von Gründern und Industriepartnern sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen wir über einen sehr guten Zugang zum Mittelstand.

## Investmentstrategie

Wie wählen wir unsere Beteiligungen aus? Wir haben drei grundsätzliche Festlegungen bezüglich unseres Beteiligungsuniversums, der übergeordneten Investmentthemen sowie der Kernsektoren getroffen. Im ersten Schritt haben wir unser Beteiligungsuniversum definiert: Es umfasst mittelständische Unternehmen, die als Familienunternehmen oder von Gründern geführt werden und typischerweise Umsätze zwischen 5 und 100 Millionen Euro erzielen. Wir fokussieren uns auf die D/A/CH-Region, beteiligen uns aber auch an Unternehmen in den nordischen Ländern oder Benelux.

Wir haben im nächsten Schritt übergeordnete Investmentthemen identifiziert, die wir aus den menschlichen Grundbedürfnissen abgeleitet haben: Sicherheit, Gesundheit, Ernährung und Energie. Für diese Themensetzung sprechen globale Entwicklungen, wie die wachsende Weltbevölkerung, das steigende Gesundheitsbewusstsein einer zugleich alternden Gesellschaft, die stärkere Hinwendung zur Produktion kritischer Güter in Europa sowie ein verändertes Sicherheitsbedürfnis. Im letzten Schritt haben wir branchenübergreifende Kernsektoren festgelegt, in denen wir uns engagieren wollen: E3 Digital, E3 Präzisionsproduktionstechnik und E3 Food.

Als Value Investor engagieren wir uns bewusst langfristig und nehmen uns Zeit, die Unternehmen weiterzuentwickeln – wir können unternehmerische Entscheidungen treffen, die über die Zeit zum Tragen kommen. Wir setzen auf resilientes Wachstum der Gruppenunternehmen und erzielen aus ihnen Erträge, die langfristig über dem Branchendurchschnitt liegen.

## Auswahlkriterien

Unternehmen, an denen wir uns beteiligen, müssen in dieses Raster passen. Wir investieren ausschließlich in Unternehmen, die wirtschaftlich resilient – im Sinne von Widerstandskraft – sind und leistungsstarke Wertschöpfungsketten aufweisen. Idealerweise sind sie Marktführer oder Hidden Champion in einer

Nische mit hohen Eintrittsbarrieren. Wir setzen voraus, dass sie über stabile Finanzkennzahlen verfügen mit einer Gewinnmarge von mindestens zehn Prozent, bezogen auf das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Wir erwarten außerdem einen nachhaltig hohen freien Cashflow nach Steuern sowie einen dauerhaft überschaubaren Investitionsbedarf.

Unser Geschäftsmodell als Industrieholding verlangt, dass Zielunternehmen über ein starkes Management verfügen, denn dieses Team soll das neue E3 Gruppenunternehmen auch in der Zukunft führen. Als E3 Holding steuern wir Expertise und Erfahrung zum zukünftigen Unternehmenserfolg bei.

Wir konzentrieren uns in erster Linie auf Mehrheitsbeteiligungen, ziehen aber auch maßgebliche Minderheitsbeteiligungen in Betracht. Bei Akquisitionen vermeiden wir wettbewerbsintensive Auktionsprozesse und setzen stattdessen auf proprietäre Transaktionen. Attraktive Beteiligungsoptionen finden wir überwiegend durch unser weitgespanntes Netzwerk und den guten Ruf als Partner, den wir uns bei Familienunternehmen und Gründern erarbeitet haben.

## Value-Added-Management und Transformation

Unmittelbar nach Abschluss einer Transaktion beginnen wir damit, das Unternehmen auszubauen und zu stärken. Dafür haben wir als ganzheitlichen operativen Rahmen das E3 Operating Framework geschaffen, das drei Aspekte umfasst: Value-Added-Management, digitale Transformation und Nachhaltigkeitsmanagement. Alle drei Aspekte greifen bei der Unternehmensführung und -entwicklung ineinander und unterstützen sich.

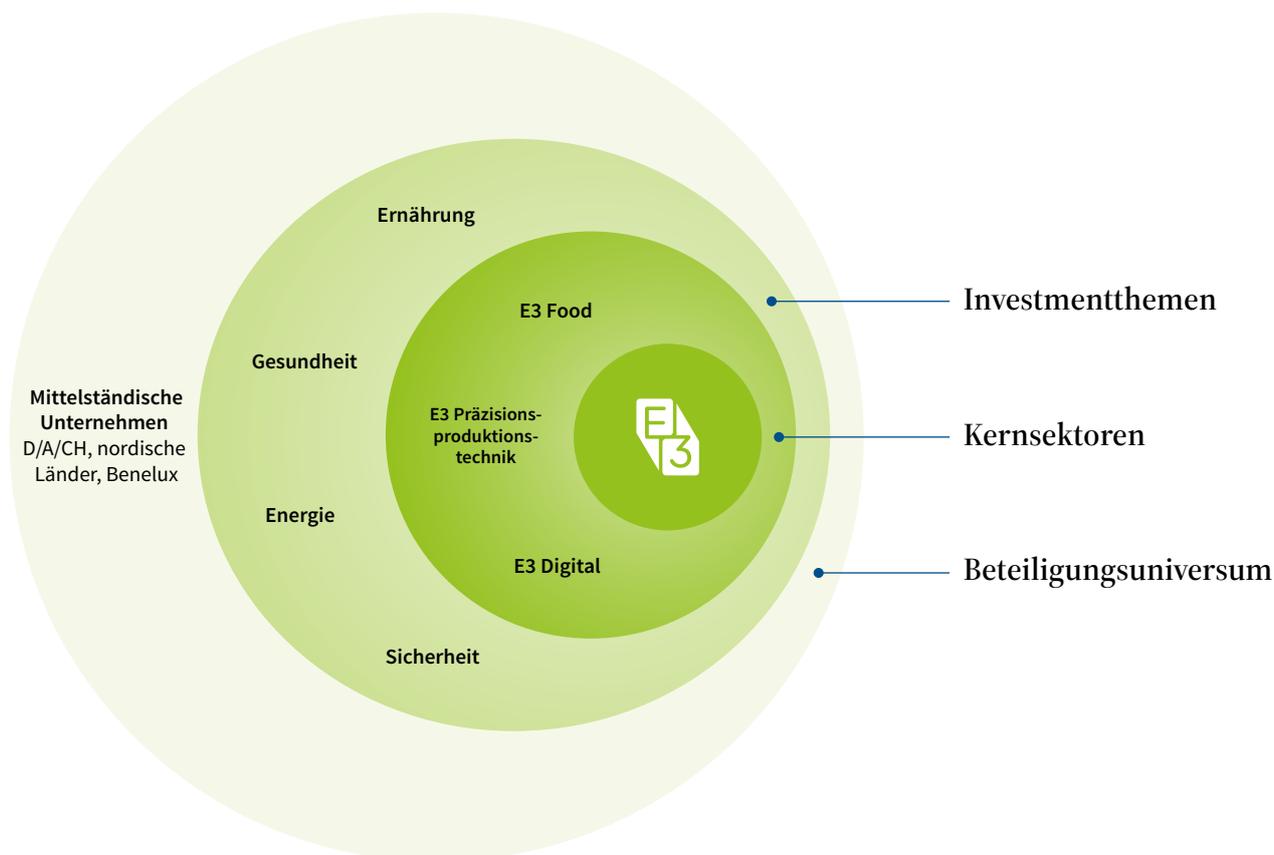
Die Umsetzung leisten wir grundsätzlich gemeinsam mit dem Management des Gruppenunternehmens und unseren Industriepartnern. In diesen kontinuierlichen Prozess integrieren wir außerdem externe Spezialisten für digitale Transformation und Nachhaltigkeitsmanagement, mit denen uns eine tiefgehende Partnerschaft verbindet. Unsere Industriepartner sind erfahrene Managerinnen und Manager oder Unternehmerinnen und Unternehmer, die uns aus langjähriger enger Zusammenarbeit ver-

### Transformation: E3 Holding zielt auf Steigerung der Nachhaltigkeitsperformance

	Industrieholding	ESG-Investor	Impact-Investor
Wirkung	✓	✗	✓
ESG	✓	✓	✗
Rendite	✓	✓	✓

Zeit →

## Langfristigkeit: E3 Holding investiert in mittelständische Unternehmen aus ausgewählten Kernsektoren



traut sind und die entweder an der E3 Holding oder an Gruppenunternehmen beteiligt sind. Als ausgewiesene Expertinnen und Experten mit Branchenwissen begleiten sie die Gruppenunternehmen im Stile der „Chairperson“ eingliederter Verwaltungsorgane nach angelsächsischem oder schweizerischem Vorbild und übernehmen gemeinsam mit dem operativen Management die strategische Führung.

Im Sinne des Value-Added-Managements setzen wir Maßnahmen zur Wertsteigerung um und etablieren Instrumente zur Kontrolle und Steuerung von Risiken. Die digitale Transformation bietet gerade im Mittelstand großes Potenzial. Mehr als ein Drittel der mittelständischen Unternehmen in Deutschland führt bisher keine Digitalisierungsaktivitäten durch. Es fehlen sowohl die Fachkräfte als auch entsprechendes Know-how und IT-Kenntnisse. Hinzu kommt eine oft unterentwickelte digitale Infrastruktur in den Unternehmen.

Wir sind überzeugt, dass konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement Teil einer erfolgreichen Unternehmensführung ist und zur Wertsteigerung beiträgt. So steigert bewusstes Ressourcen- und Energiemanagement die Produktionseffizienz und reduziert die Kosten. Die Produktnachfrage steigt durch die Verarbeitung nachhaltiger Materialien und umweltfreundliche Verpackung. Hervorragende Arbeitsbedingungen verbessern die Arbeitsqualität und die Attraktivität der Arbeitsplätze, gute Governance stärkt die Reputation. ■

### Starker Partner für viele Anlässe

Langfristiges Engagement, konservativer Fremdkapitaleinsatz und kulturelle Nähe machen die E3 Holding zum attraktiven Partner für Familiengesellschafter und Unternehmensgründer, die Beteiligungskapital suchen. Deren Motivation, einen externen Investor am Unternehmen zu beteiligen, kann sehr unterschiedlich sein.

Oft sind es Nachfolgeregelungen oder Veränderungen in der Gesellschafterstruktur, die eine externe Beteiligung nahelegen. Nicht wenige Unternehmer suchen einen Partner, der Eigenkapital für organisches Wachstum oder Zukäufe einbringt beziehungsweise eine aktive Marktkonsolidierung begleitet.

Große Bedeutung für die Verstärkung mit einem Partner wie der E3 Holding haben außerdem die Digitalisierung und die Ausrichtung an Nachhaltigkeitskriterien, die auch den Mittelstand vor große Herausforderungen stellen. Hier zeigt sich die besondere Stärke von E3: Wir stehen nicht nur für Eigenkapital, sondern auch für Erfahrung und Exzellenz.

# Daten und Fakten zur E3 Gruppe

Angaben zum Stichtag 31.12.2023



Die E3 Gruppe beschäftigte zum Jahresende 2023 insgesamt

**293 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

an 6 Standorten in Deutschland, Schweden, der Schweiz und Serbien. Größter Arbeitgeber in der E3 Gruppe ist Konrad Böhnlein mit 187 Beschäftigten.

Die Zahl der Frauen, die in der E3 Gruppe arbeiten, steigt kontinuierlich an. Ende des Jahres 2023 betrug der

**Frauenanteil 25,3%**

an der Gesamtbelegschaft. Wir fördern in unseren Unternehmen Vielfalt, Chancengerechtigkeit und Teilhabe.

Wir wollen unseren Energiebedarf möglichst aus regenerativen Energien decken. In der E3 Gruppe betrug der

**Anteil erneuerbarer Energien 45,1%**

des gesamten Energieverbrauchs.

Zum Jahresende 2023 erreichte die

**Bilanzsumme 97,9 Mio. €**

Auf der Aktivseite der Bilanz stehen aktuell unsere Gruppenunternehmen clean-tek, Coligo und Konrad Böhnlein.

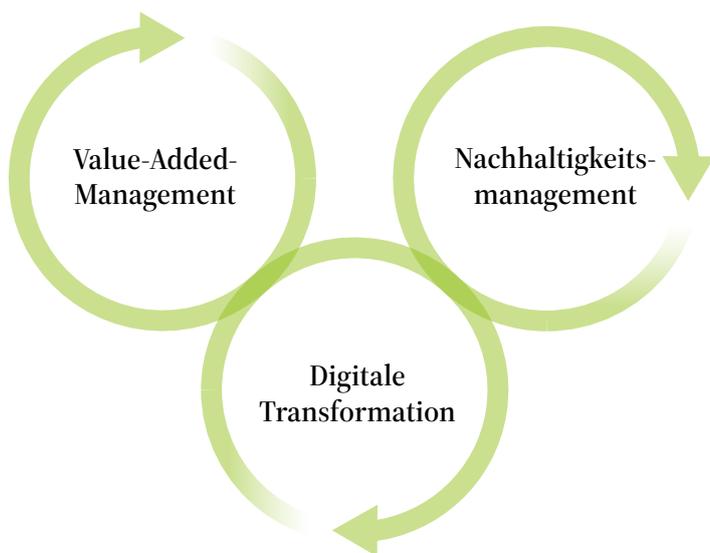
Bei unseren Investments setzen wir Fremdkapital sehr konservativ ein. Entsprechend hoch ist der Einsatz von Eigenkapital, sodass die

**Eigenkapitalquote 47,7%**

betrug und damit über dem Durchschnitt klassischer Private-Equity-Investoren lag.

# Unternehmen gezielt stärken und ausbauen

Operating Framework als Rahmen für die Entwicklung der Gruppenunternehmen



## Value-Added-Management

- **Strategie** (z. B. Buy-and-Build, Internationalisierung)
- **Betrieb** (z. B. Reporting, Einkaufsoptimierung)
- **Finanzen** (z. B. Working-Capital-Management, Factoring)

## Nachhaltigkeitsmanagement

- **ESG-Kriterien** identifizieren und Strategie danach ausrichten
- Lenkungsausschuss einrichten, **Maßnahmen und Initiativen** umsetzen
- **Ziele** setzen anhand von KPIs oder qualitativen Kriterien, Umsetzung begleiten und monitoren

## Digitale Transformation

- **Prozesse digitalisieren** (z. B. digitale Werkzeuge, Augmented Worker)
- **Digitale Lösungen** für Kernmarkt (z. B. digitale Vertriebskanäle, Social-Media-Marketing)
- Eintritt in **neue Märkte** (z. B. externe Inkubation neuer Lösungen, strategische Co-Investments)

**D**en Rahmen für Entwicklung, Ausbau und Stärkung der E3 Gruppenunternehmen bildet das Operating Framework. Es umfasst drei Stellhebel: Value-Added-Management, Digitale Transformation und Nachhaltigkeitsmanagement. Wir verstehen die Anwendung des Operating Frameworks als kontinuierlichen Prozess, der immer wieder alle Werttreiber adressiert. Wir konzentrieren uns auf die Werttreiber, die für das jeweilige Gruppenunternehmen den größten Nutzen versprechen, treiben aber auch die anderen voran. Diese Priorisierung ist möglich, weil wir einen langfristigen Ansatz verfolgen und damit den kontinuierlichen Gleichklang der drei Werthebel sicherstellen.

## Stellhebel des Operating Frameworks

Das Value-Added-Management umfasst operative Maßnahmen, wie das Reporting oder die Optimierung von Prozessen, etwa beim Einkauf oder in der Produktion. Wir setzen außerdem finanztechnische Maßnahmen um, zum Beispiel Finanzierung- oder Steuerthemen. Hinzu kommen strategische Maßnahmen, wie Ausweitung der Geschäftsaktivitäten durch Zukäufe oder Konsolidierung, Internationalisierung sowie Aufbau neuer Geschäftsfelder.

Bei der digitalen Transformation unterstützen wir die Gruppenunternehmen bei Projekten zum teilweise erstmaligen oder verbesserten Einsatz digitaler Technologien. Wir investieren bei Bedarf außerdem in digitale Infrastruktur. So verbessern wir die Prozesse und erhöhen die Transparenz und Effizienz. Auf dieser Basis führen die Unternehmen im Kontakt zu Zulieferern und Kunden digitale Prozesse, Produkte und Dienstleistungen ein und setzen digitale Marketing- und Vertriebskonzepte um.

Nachhaltigkeitsmanagement beginnt mit der Identifizierung von relevanten ESG-Kriterien auf Ebene der Gruppenunternehmen durch Wesentlichkeitsanalysen. Danach operationalisieren wir die strategischen Themen, planen Maßnahmen und Initiativen und legen Ziele fest. Die Umsetzung begleiten und monitoren wir eng.

## Gemeinsames Ziel

Umgesetzt wird das Operating Framework im Zusammenspiel von Management des jeweiligen Gruppenunternehmens sowie Investmentteam der Holding und Industriepartnern, die das Gruppenunternehmen begleiten. Fest intergriert sind unsere externen Partner für Nachhaltigkeitsmanagement und Digitalisierung, fors.earth capital und Project A Services. ■

# Gute Unternehmensführung

## Verlässliche Unternehmensverfassung und klare Regeln

**W**ir bekennen uns als langfristig denkendes und handelndes Unternehmen zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Als Aktiengesellschaft verfügt die E3 Holding mit Vorstand und Aufsichtsrat über etablierte Organisations- und Aufsichtsstrukturen. Der Vorstand der E3 Holding berichtet in einem stetigen Dialog dem Aufsichtsrat als Beratungs- und Kontrollorgan. Auch die Vorsitzenden der Beiräte und die Geschäftsführer der Gruppenunternehmen informieren den Aufsichtsrat auf Einladung anlassbezogen.

### Kernprozesse und Schnittstellen zu den Gruppenunternehmen

Für unsere Kernprozesse, also Investments sowie Ausbau und Stärkung der Gruppenunternehmen, haben wir eine entsprechende Governance aufgebaut. Sie umfasst für den Investmentprozess den Vorstand, der die operative Verantwortung hat, das Investmentkomitee und den Aufsichtsrat. Dieses Komitee besteht aus vier Mitgliedern, die von Aufsichtsrat und Management der E3 Holding bestimmt werden. Nach dem Deal Sourcing und einer sorgfältigen und detaillierten internen Prüfung eines möglichen Investments durch Investmentteam und Vorstand trifft das Investmentkomitee eine Vorauswahl. Mit den ausgewählten Unternehmen wird eine Due Diligence vorgenommen und es werden Kaufvertragsverhandlungen geführt. Dem folgt eine finale Prüfung durch das Investmentkomitee, das eine Empfehlung an den Aufsichtsrat ausspricht. Die finale Entscheidung über ein Investment obliegt dem Aufsichtsrat.

Die Schnittstelle zwischen E3 Holding und Gruppenunternehmen bei der Entwicklung der Unternehmen bilden die Investmentmanager der Holding gemeinsam mit den Industriepartnern als Experten für die jeweilige Branche. Sie haben keine operative Verantwortung in den Gruppenunternehmen, sondern unterstützen gemeinsam mit der Geschäftsführung aktiv deren Entwicklung ähnlich dem der angelsächsischen und schweizerischen Governance entlehnten „Chairperson-Prinzip“. Einheitliche Reporting-, Budgetierungs- und Geschäftsentwicklungsprozesse gewährleisten hohe Transparenz. Zwischen der E3 Holding

und den Geschäftsführungen der Gruppenunternehmen finden regelmäßig Business Reviews statt.

Jedes Gruppenunternehmen ist einem der drei E3 Kernsektoren zugeordnet. Jeder Kernsektor verfügt über einen Beirat, dessen Mitglieder langjährige Erfahrung in dem jeweiligen Fachgebiet haben und der die jeweiligen Gruppenunternehmen strategisch begleitet und operativ unterstützt.

### Kontrollsysteme, Verhaltensregeln und Best Practice bei Vergütungsstrukturen

Die Einführung des für das Jahr 2023 geplanten Risikomanagement- und Kontrollsystems erstreckt sich in das Jahr 2024. Es schafft Transparenz hinsichtlich der Risikosituation und der Risikokosten, etabliert ein Frühwarnsystem und unterstützt bei der Identifizierung von Risiken zum Beispiel hinsichtlich gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen. Im nächsten Schritt werden wir ein übergreifendes, integriertes Internes Kontrollsystem (IKS) implementieren, das alle Systeme, Verfahren und Prozesse zusammenführt. Hier werden dann die notwendigen Kontrollen definiert, nach einheitlichen Vorgaben dokumentiert und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit und Angemessenheit hin überprüft.

Wir arbeiten außerdem weiter an der Einführung eines umfassenden Compliance-Systems mit zwei wesentlichen Komponenten. Die ethischen Grundsätze und Verhaltensregeln für unsere Arbeit wird ein gruppenweiter Code of Conduct festschreiben. Er regelt Aspekte wie Korruptionsvermeidung, fairen Wettbewerb, Interessenskonflikte sowie den Umgang mit Geschenken und Einladungen. Er soll ergänzt werden durch einen Supplier Code of Conduct, mit dem sich Lieferanten der E3 Gruppe auf Kernarbeitsnormen und Menschenrechte verpflichten. Wir werden außerdem ein Whistleblowing-System implementieren, über das Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Personen aus dem Unternehmensumfeld vertraulich mögliche Verstöße gegen Regeln oder andere Missstände melden können.

Auch für unsere Vergütungsstruktur legen wir den Maßstab der Best Practice an und achten auf angemessene Vergütung. Deshalb gibt es in der E3 Gruppe keine exzessive Bezahlung der Geschäftsführung im Vergleich zur Belegschaft. ■

# Zusätzliches Know-how

## Externe Partner für Nachhaltigkeit und Digitalisierung

Erfahrung und Wissen sind wichtige Faktoren für den Geschäftserfolg der E3 Gruppe. Wir verfügen über umfassendes Fachwissen in der Holding und in den Gruppenunternehmen. Insbesondere in den beiden Fachdisziplinen Nachhaltigkeitsmanagement und Digitalisierung setzen wir zusätzlich auf externes Know-how und arbeiten dauerhaft und in dieser Tiefe weitestgehend exklusiv mit zwei Partnern zusammen, mit denen wir auch unser Operating Framework entwickelt haben. Insgesamt machen wir damit sowohl ESG als auch Digitalisierung zu Querschnittsfunktionen über die E3 Holding und die Gruppenunternehmen hinweg und legen diese beiden wichtigen Themen langfristig in unserer Organisation an.



### fors.earth capital ist auf Nachhaltigkeitsmanagement spezialisiert

fors.earth capital ist eine gemeinsame Tochter von E3 Holding und fors.earth Holding, einer der renommiertesten Strategieberatungen für Nachhaltigkeit in Deutschland. Die besondere Expertise liegt auf dem Thema Sustainable Finance im Kontext von Beteiligungsgesellschaften. Unsere Beteiligung dokumentiert die große Bedeutung, die wir dem Thema Nachhaltigkeit beimessen, und unseren Ansatz, langfristig ESG-Wissen aufzubauen und für die E3 Holding sowie die Unternehmen der E3 Gruppe verfügbar zu machen. fors.earth capital berät uns dabei nicht nur, sondern begleitet die Umsetzung.

Der Zugriff auf die Experten von fors.earth erlaubt uns, das Thema ESG bereits im Investmentprozess zu verankern. Auf diese Weise identifizieren wir ESG-bezogene Aspekte umfassend, um sie später in den Gruppenunternehmen systematisch zu managen und zu optimieren.

### Project A

### Project A Services – Experten für digitale Transformation

Beim Thema Digitalisierung arbeiten wir sehr eng mit dem operativen Team von Project A Services zusammen.

Unser Ziel ist es, dass die Gruppenunternehmen perspektivisch digitale Vorreiter in ihrer Branche beziehungsweise ihrer jeweiligen Nische werden. Deshalb erfassen wir bereits bei der Due Diligence das Digitalisierungspotenzial und den digitalen Reifegrad eines Unternehmens sowie Möglichkeiten zur Wertsteigerung, die sich daraus ergeben. Nach dem Abschluss einer Beteiligungstransaktion entwickeln wir eine Digitalstrategie und legen eine Roadmap für deren Umsetzung fest. Die Umsetzung monitoren wir.



# Gruppenunternehmen im Portrait

Initiale Beteiligungen in allen Kernsektoren

Das Portfolio der E3 Holding besteht aktuell aus drei Gruppenunternehmen, die als Ankerinvestments die drei Kernsektoren konstituieren: clean-tek im Kernsektor E3 Präzisionsproduktionstechnik, Coligo im Kernsektor E3 Digital und Konrad Böhnlein im Kernsektor E3 Food.

Gesellschaftsrechtlich betrachtet ist dabei jeder Kernsektor eine Tochtergesellschaft der E3 Holding in der Rechtsform einer GmbH. Diese Töchter halten die jeweiligen Beteiligungen. Die Struktur mit zwischengeschalteten GmbHs haben wir zum einen gewählt, um die Kernsektoren sauber abzubilden. Zum anderen gewinnen wir Flexibilität für fokussierte Sektorbeteiligungen unterhalb der Ebene der E3 Holding. So hat die E3 Holding an der E3 Digital GmbH einen Anteil von 80 Prozent, die verbleibenden 20 Prozent hält eine Beteiligungsgesellschaft der Coligo-Gründer.

Wir wollen uns an weiteren Unternehmen beteiligen, die in unsere Kernsektoren passen. Solche Investitionen können ent-

weder die bestehenden Beteiligungen stärken oder den Kernsektor weiter diversifizieren. Hierbei ist das Potenzial der möglichen Gruppenunternehmen von hoher Bedeutung. Wir stellen uns prinzipiell die folgenden Fragen: Wohin können wir das Unternehmen entwickeln und welchen Aufwand müssen wir dafür betreiben? Bringen wir das Unternehmen in den nächsten 18 bis 24 Monaten dahin, dass es zukünftig einen ansprechenden Cashflow erwirtschaftet? Schafft unser Operating Framework Mehrwert für das Unternehmen?

Wir investieren nicht primär in nachhaltige und digitalisierte Geschäftsmodelle, sondern sehen uns insbesondere als Transformationsinvestor. In diesem Sinne gestalten wir traditionelle Unternehmen zu digitalisierten, „grünen“ Unternehmen. Das belegen auch die bisherigen Investments, die eine unterschiedliche Reife bei Nachhaltigkeit und Digitalisierung aufweisen. In jedem Fall sind unsere Beteiligungen langfristig angelegt. ■

Investmentthemen	Gesundheit	Sicherheit	Lebensmittel
Kernsektoren	E3 Präzisionsproduktionstechnik	E3 Digital	E3 Food
Anlageziele	Wachstum und Dividende	Wachstum	Dividende
Treiber	<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>— Cyber-Kriminalität</li> <li>— Digitalisierung</li> <li>— Cloud Migration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Regionalität</li> <li>— Qualität</li> <li>— Spezialitäten</li> </ul>
Gruppenunternehmen	clean-tek Reinraumtechnik GmbH	Coligo AB	Konrad Böhnlein GmbH



# clean-tek: Zukunftssparte Reinraumtechnik

**D**as Unternehmen clean-tek ist ein international führender Hersteller von Reinraumsystemen. Die Firma aus Renningen zählt zu den Pionieren der Branche und hat die Entwicklung der modernen Reinraumtechnik maßgeblich mitgeprägt. clean-tek wurde im Jahr 1986 von Albrecht Ritter gegründet, dessen Sohn Felix sitzt heute in der Geschäftsführung der Tochtergesellschaft in der Schweiz. Über die letzten fast 40 Jahre hat clean-tek sich den Ruf als zuverlässiger Partner erworben, der für seine Kunden weltweit maßgeschneiderte Reinräume mit Komponenten aus eigener Fertigung erstellt. Insbesondere in der letzten Dekade hat sich clean-tek vom handwerklich geprägten Familienbetrieb zum mittelständischen Industrieunternehmen gewandelt.

Das Konzept des Reinraums gewann ab den 60er Jahren des vorigen Jahrhunderts an Bedeutung. Entstanden sind Reinräume in der Halbleiterindustrie, die als erste die negative Wirkung von in der Luft enthaltenen Partikeln auf die Produktionsqualität mikroelektronischer Bauteile erkannte. Heute kommen Reinräume in sehr vielen Branchen zum Einsatz. Damit sind neue Anforderungen hinzugekommen.

Ging es zunächst ausschließlich darum, Beeinträchtigungen an Produkten durch Verunreinigungen der Luft zu vermeiden, spielen längst auch Keime eine Rolle. Außerdem ist eine neue Wirkrichtung hinzugekommen: Ursprünglich schützten Reinräume ausschließlich vor Effekten von außen, heute können sie bei der Arbeit mit Wirk- und Gefahrstoffen auch die Umgebung schützen. Und schließlich sind unterschiedliche Reinraumklassen entstanden. Reinraumtechnik gilt als Zukunftstechnologie, die für viele Anwendungen erfolgskritisch ist und bleiben wird. Entsprechend dynamisch fällt das Wachstum der Branche aus.

## Im Reinraum gibt es keinen Graubereich

Reinräume sind in der Regel keine eigenständigen Gebäude, sondern werden in Gebäudehüllen eingepasst. Sie bestehen aus besonderen Wänden, Decken und Türen. Zentral ist die Lüftungstechnik. Sie erzeugt die nötige hohe Qualität der Zuluft und reduziert die Partikelkonzentration, damit eine Reinraumanlage

ihrem Namen gerecht wird. Hinzu kommen weitere Komponenten, wie Leuchten, Personen- und Materialschleusen, Wiegekabinen, Dekontaminationsduschen, Mediensäulen oder Laminar-Flow-Module. Letztere erzeugen durch laminare Luftströme spezielle Schutzbereiche innerhalb einer Reinraumumgebung, die etwa über sterilen Abfülllinien in der Pharmazie erforderlich sind.

Mit den unterschiedlichen Anwendungen in verschiedenen Branchen sind auch unterschiedliche Größen der Reinnräume verbunden, die vom Handarbeitsplatz bis zur mehrere tausend Quadratmeter großen Produktionsanlage reichen. Insbesondere größere Reinnräume können unterschiedliche Reinnraumklassen aufweisen, die aufeinander aufbauen müssen. Den Bereich außerhalb des Reinnraums nennen die Experten „Graubereich“.

## Präzise und effiziente Technik sowie Zuverlässigkeit bei der Projektabwicklung

Im Ergebnis sind deshalb insbesondere größere Reinnräume sehr individuell. Sie werden nach dem Anwendungszweck und den besonderen Bedürfnissen der Kunden hinsichtlich Personal- und Materialflüssen geplant. Hier beginnt der Service von clean-tek: Die Expertinnen und Experten kennen sich mit den branchenspezifischen Anforderungen aus und beraten ihre Kunden. clean-tek bedient insbesondere die Branchen Pharma und Biotechnologie. Das Unternehmen bietet seine Reinnraumlösungen aber auch für andere Branchen an: Sie reichen aktuell von Medizintechnik und Chemie über Lebensmittel- und Kosmetikindustrie bis hin zu Kunststoff- und Spritzgusstechnik, Mikroelektronik und Mechanik, Automobilindustrie sowie Luft- und Raumfahrtindustrie.

Maßgeschneiderte technische Lösungen kann clean-tek deshalb realisieren, weil es alle Elemente selbst entwickelt und herstellt. So hat das Unternehmen mit der Zeit spezifisches Wissen aufgebaut, besonderes Know-how hat clean-tek bei Decken und Wänden. Die eigene Entwicklung und Fertigung sichert die Kompatibilität der Systeme und Komponenten, die deshalb flexibel eingesetzt werden können – auch wenn in der Zukunft Änderungen vorgenommen werden müssen. Im letzten Schritt baut clean-tek die Reinnräume selbst auf und hält dabei die Projektpläne präzise ein. Zusätzlich bietet die Firma für die selbst hergestellten Komponenten verschiedene Wartungsdienstleistungen an. Darüber hinaus liefern die Experten Komponenten an andere Anbieter, die entweder gar nicht oder nicht die entsprechenden Standards fertigen.

Mit seinem technischen Know-how, dem Wissen um spezifische Anforderungen und den flexiblen Lösungen dank eigener Fertigung auf höchstem Niveau hat sich clean-tek eine starke Wettbewerbsposition erarbeitet. Mit vielen Kunden aus Pharmaindustrie und Biotechnologie, auf die ein großer Teil der Nachfrage nach Reinnräumen entfällt und die auskömmliche Margen erlauben, arbeitet das Unternehmen schon seit Jahrzehnten zusammen. Der regionale Vertriebsschwerpunkt liegt dabei auf Deutschland und der Schweiz, aber die Reinnräume von clean-tek kommen in vielen Ländern der Welt zum Einsatz. ■

# clean-tek®

## clean-tek Reinnraumtechnik GmbH

### Sitz der Gesellschaft

Renningen, Deutschland

### Mitarbeitende

70 FTE  
(31.12.2023)

### Umsatz 2023

26,5 Mio. €

### Kernsektor

E3 Präzisionsproduktionstechnik

### E3 Gruppenunternehmen seit

Oktober 2022

## Geschäftsführung



Jürgen Schwarz wurde im Jahr 2024 als CEO der clean-tek Unternehmensgruppe bestellt.

## E3 Investmentmanagerin



Mirena Bordelieva verantwortet unter anderem das Ankerinvestment in die clean-tek Reinnraumtechnik GmbH.



# Coligo: Digitale Transformation und Cyber-Security

**D**igitalisierung und Sicherheit gehören für Coligo zusammen. Das schwedische Unternehmen mit Sitz in Stockholm berät Kunden aus vielen Branchen bei der Einführung von digitalen Arbeitsplätzen sowie bei Sicherheitsfragen im Zusammenhang mit der Cloud und erbringt darüber hinaus IT-Dienstleistungen für Dritte. Die Stockholmer Experten sehen IT-Sicherheit als notwendige Voraussetzung für die digitale Transformation. Deshalb führt das Unternehmen diese Aspekte in der Beratung konsequent zusammen und unterscheidet sich mit diesem Ansatz von den meisten Wettbewerbern.

Mit Beratung und IT-Services zu den Themen digitale Transformation sowie Cloud- und Cyber-Security deckt Coligo den großen und tendenziell wachsenden Bedarf ab, den Wirtschaft, Verwaltung, Gesellschaft und Kultur durch die fortschreitende Digitalisierung haben. Treiber dieser Entwicklung sind zum Beispiel verändertes Kundenverhalten, Effizienzsteigerungen bei Prozessen, regulatorische Anforderungen oder die Transformation von Arbeitsplätzen.

## **Beratung und Managed Services gehören zum Dienstleistungsportfolio**

So setzen viele Organisationen verstärkt auf digitale Arbeitsplätze, die verschiedene Softwareanwendungen, Plattformen und Online-Dienste umfassen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unabhängig vom physischen Standort Aufgaben erledigen, Informationen austauschen, kommunizieren und zusammenarbeiten können. Coligo berät hier zu Technologie und zum Change-Management, also zur Frage, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Potenzial des neuen Arbeitsumfelds bestmöglich nutzen können. Außerdem hilft Coligo bei der Weiterentwicklung der unternehmensspezifischen Plattformen, die so entstehen.

In dem Maße, in dem Unternehmen Anwendungen über die Cloud nutzen und Daten in die Cloud verlagern, müssen sie diese schützen sowie entsprechende regulatorische Vorgaben einhalten. Man spricht in diesem Zusammenhang von Cloud-Security und Cloud-Compliance, dem zweiten Beratungsfeld von Coligo.

Coligo ermöglicht es den Menschen, bei ihrer täglichen Arbeit unter Berücksichtigung der erforderlichen Sicherheit sehr produktiv zu sein.

## Stabile Kundenbasis – Kunden schätzen Erfahrung und Zuverlässigkeit

Coligo ist nicht nur ein Beratungsunternehmen, sondern bietet Kunden auch moderne IT-Dienstleistungen an. Durch die Erbringung von Managed Services erzielt Coligo wiederkehrende Erträge, während im Beratungsgeschäft nach Projektabschluss in der Regel neue Aufträge akquiriert werden müssen. Dies gelingt Coligo unter anderem dank lang laufender Geschäftsbeziehungen zu rund 50 Kunden, darunter Finanzdienstleister, Industrieunternehmen, staatliche Institutionen und Nichtregierungsorganisationen. Viele von ihnen verlassen sich schon seit Jahren und bei verschiedenen Projekten auf das 2012 gegründete Unternehmen. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Kunden schätzen die umfangreiche Erfahrung, die die Experten von Coligo mitbringen. Sie wissen außerdem, dass auf Coligo Verlass ist. Und schließlich denkt Coligo konsequent voraus.

Das betrifft aktuell zum Beispiel das Thema künstliche Intelligenz. Die meisten Kunden sind demgegenüber sehr aufgeschlossen, haben für sich aber noch nicht den richtigen Weg gefunden. Hier erfüllt Coligo seinen Anspruch, Lösungen für die Zukunft zu liefern. Für viele Projekte gilt, dass mit der Implementierung nur der erste Schritt getan ist, dem weitere Entwicklungen folgen sollten.

Mit Blick auf die Zukunft erwartet Coligo, dass die Themen Cloud-Security und Cyber-Security weiter an Bedeutung gewinnen werden und dementsprechend einen steigenden Beratungsbedarf nach sich ziehen werden. Darauf hat das Unternehmen bereits reagiert und sich mit zusätzlichen Beratern verstärkt. Insbesondere die erfahrenen Consultants, die Coligo einsetzt, sind dabei nicht leicht zu finden – aber das Unternehmen bleibt seiner Linie treu.

## Coligo setzt auf Produkte und Lösungen von Microsoft

Sowohl in der Beratung als auch als Cloud-Service-Provider setzt Coligo ausschließlich auf Produkte und Lösungen von Microsoft und kennt sich hier bestens aus: Gleich zwei Mitarbeiter von Coligo gehören zu den weltweit nur rund 3.500 Expertinnen und Experten, die Microsoft jährlich als „Most Valuable Professionals“ auszeichnet, kurz Microsoft MVP. Bei der Kurzform spielt der Hard- und Software-Konzern mit der aus dem amerikanischen Mannschaftssport bekannten Abkürzung. Einer von ihnen ist Coligo-Co-Gründer Andreas Stenhall, der seit 15 Jahren ununterbrochen in diesem Kreis ist. ■



## Coligo AB

**Sitz der Gesellschaft**  
Stockholm, Schweden

**Mitarbeitende**  
28 FTE  
(31.12.2023)

**Umsatz 2023**  
4,1 Mio. €

**Kernsektor**  
E3 Digital

**E3 Gruppenunternehmen seit**  
Oktober 2021

## Geschäftsführung



**Johan Dygve** ist Co-Gründer und CEO von Coligo. Er arbeitet seit mehr als 20 Jahren in der IT-Branche und hier insbesondere im Vertrieb von IT-Lösungen. Bevor er Coligo mitgegründet hat, war er unter anderem für das Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen Cag Gemini tätig.



**Andreas Stenhall** ist Co-Gründer von Coligo und fokussiert sich ganz auf das Beratungsgeschäft. Er ist Unternehmer aus Leidenschaft und hat vor Coligo bereits zwei Unternehmen als Eigentümer geführt.

## E3 Investmentmanager



**Andrés Gevert** verantwortet unter anderem das Ankerinvestment in die Coligo AB.



# Konrad Böhnlein: Regional produzierte Fleisch- und Wurstspezialitäten

**I**n Bamberg und in Oberfranken ist der Name Konrad Böhnlein ein Begriff. Viele Verbraucher kennen die Fleisch- und Wurstwaren mit dem charakteristischen weißen Schriftzug auf blauem Grund und der rot-weißen Frankenfahne aus dem Lebensmitteleinzelhandel und aus Metzgereien, sie essen die Produkte aber auch in der lokalen Gastronomie und in Kantinen. Böhnlein – wie man in Bamberg üblicherweise kurz sagt – ist bodenständig. Das Unternehmen steht für handwerklich hergestellte fränkische Fleisch- und Wurstspezialitäten in besonders hoher Qualität und ist der führende Anbieter in der Region.

Das Betriebsgelände befindet sich seit der Gründung des Unternehmens im Jahr 1979 im Industriegebiet am Bamberger Hafen. Täglich werden hier mehrere Tonnen Fleisch frisch angeliefert, die für die Herstellung von Fleisch- und Wurstwaren gebraucht werden. Konrad Böhnlein verarbeitet Schweine-, Rind- und Geflügelfleisch. Die Fleisch- und Wurstwaren werden mit traditionellen Rezepturen und nach regionalen Besonderheiten hergestellt. So wird das aus der Schweineschulter geschnittene „Schäufelra“ in Franken im Ofen langsam gebraten und nicht ge-

kocht, wie etwa in Hessen. Deshalb liefert Konrad Böhnlein die Stücke an die Gastronomie mit Schwarte, die außerdem geritzt wird, und in drei verschiedenen Gewichten, die genau eingehalten werden.

## Aus Bamberg für die Region – frisch und auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten

Die Produktpalette ist umfangreich, Konrad Böhnlein bietet rund 950 Produkte an: Fleischzuschnitte, Wurst und Schinken. Das Kernsortiment wird in der Regel täglich produziert, spätestens jeden zweiten Tag. Die wichtigsten Produkte, gemessen am Umsatz, sind Wiener, scharfe Salami und Leberkäse. Etwas mehr als ein Drittel der Waren geht an den Lebensmitteleinzelhandel, weitere zehn Prozent an Metzgereien. Die verbleibende Produktion verteilt sich auf Großhandel, Gastronomie und Gemeinschaftsverpflegung, etwa in Kantinen oder Krankenhäusern. Insgesamt verzeichnet Konrad Böhnlein rund 1.700 Kundinnen und Kunden in seinem regionalen Marktgebiet.

Trotz der Größe des Unternehmens und der breiten Produktpalette fühlt man sich bei Konrad Böhnlein dem Fleischerhandwerk verpflichtet. Im Branchenvergleich arbeiten viele Fachleute im Unternehmen, das auch Metzgerinnen und Metzger ausbildet. Außerdem trägt Konrad Böhnlein den besonderen Kundenbedürfnissen Rechnung. Fragt ein Großkunde zum Beispiel fertig gebackenen Leberkäse nach, der vor Ort lediglich erhitzt werden muss, kann Konrad Böhnlein das selbstverständlich anbieten. Geliefert wird in der Regel in aller Frühe am Folgetag der Bestellung, die im Stadtgebiet Bamberg auch mal bis 17.00 Uhr eingehen darf. Übrigens bietet Konrad Böhnlein nicht nur Fleisch- und Wurstwaren an – zum Sortiment gehören auch selbst hergestelltes Sauerkraut und Wirsing.

## Herausforderndes Marktumfeld durch verändertes Verbraucherverhalten

Der Fleischverzehr in Deutschland ist seit dem Jahr 2019 deutlich rückläufig und erreichte im Jahr 2023 mit 51,6 Kilogramm pro Kopf laut Daten des Ministeriums für Ernährung und Landwirtschaft den bislang niedrigsten Stand. Allerdings fiel der Rückgang im Jahr 2023 mit unter ein Prozent wesentlich geringer aus als in den Vorjahren, als der Verbrauch teilweise um bis zu acht Prozent abnahm. Im europäischen Vergleich lag der Fleischverzehr in Deutschland in den letzten Jahren unter dem Durchschnitt. Laut einer Studie, die Rewe Group, GfK Consumer Panel und die Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis Ende 2023 veröffentlicht haben, sank der Ausgabenanteil der Verbraucher für Fleisch weniger stark als der Konsum und war in einigen Altersgruppen sogar stabil. Demnach kaufen vor allem finanzstarke Haushalte und jüngere Menschen verstärkt teureres und hochwertiges Fleisch, und in allen Altersgruppen steigt die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten.

Deutschland gilt als wichtiger Markt für Fleisch- und Wurstwaren. Insbesondere bei Lebensmitteln setzen die Verbraucher außerdem auf Regionalität. Regionale Spezialitäten treffen den Geschmack der Menschen und kurze Lieferwege tragen zur Frische und damit zur Qualität der Produkte bei. Diese Anforderungen der Verbraucher erfüllt Konrad Böhnlein mit seinen Fleisch- und Wurstwaren in hohem Maße.

## Viele Produkte gibt es auch im Werksverkauf von Konrad Böhnlein

Das schätzen auch die Kundinnen und Kunden, die ihren privaten Bedarf an Fleisch- und Wurstwaren im Werksverkauf decken. Der Verkaufsraum befindet sich auf dem Werksgelände in unmittelbarer Nähe zur Produktion. Schon früh am Morgen wird hier eingekauft, was mittags auf den Tisch kommt, und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus umliegenden Betrieben holen sich ihr zweites Frühstück. ■



## Konrad Böhnlein GmbH

**Sitz der Gesellschaft**  
Bamberg, Deutschland

**Mitarbeitende**  
187 FTE  
(31.12.2023)

**Umsatz 2023**  
44 Mio. €

**Produktionsmenge**  
5.700 t

**Kernsektor**  
E3 Food

**E3 Gruppenunternehmen seit**  
März 2023

## Geschäftsführung



**Manfred Eisenberger** leitet Konrad Böhnlein seit dem Jahr 2016 als Geschäftsführer und gestaltet seitdem maßgeblich die strategische Neuausrichtung. Als die E3 Holding Konrad Böhnlein im Jahr 2023 Mehrheitlich übernahm, beteiligte sich Eisenberger am Unternehmen.

## E3 Investmentmanager



**Thomas Fotteler** leitet das Investmentteam der E3 Holding und verantwortet unter anderem das Ankerinvestment in die Konrad Böhnlein GmbH.

# Wirkung erzielen

## Privates Kapital ist ein wichtiger Transformationsmotor

Prof. Dr. Yvonne Brückner

Nach dem Terminus Nachhaltigkeit ist inzwischen in der Finanzwelt auch Impact Investing als spezifische Form nachhaltigen Investierens in aller Munde. Systematisch befördert wird dies nicht zuletzt durch den Regulator, der im Kontext der Umsetzung des Sustainable Finance Action Plan darauf hinwirkt, mehr privates Kapital für eine erfolgreiche Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu mobilisieren.

Diese Transformation erscheint alternativlos, weil die Weltbevölkerung vorerst weiterwachsen wird und auch der Wohlstand (bestenfalls) stetig steigen soll. Wirtschaftsweisen, die dies trotz der zunehmend spürbaren planetaren Grenzen ermöglichen, bergen offenkundig immenses Potenzial.

Gleichwohl halten sich private und semiinstitutionelle Investoren, wie Hochvermögende und ihre Family Offices, bei entsprechenden Investments zurück. Ein Grund ist die Unschärfe von Anlagekonzepten, ausgehend von einer inflationär anmutenden Schwemme von Begrifflichkeiten. ESG-gescreente oder -gemanagte Anlagen, wirkungsorientiertes oder wirkungskompatibles Impact Investing sind nur einige der kursierenden Termini.

### Nachhaltige Investments: Des Pudels Kern

Statt erschöpfender Kenntnis entsprechender Konzepte und der korrespondierenden regulatorischen Regelwerke genügt im Falle privater Investoren eine klare Haltung zur Frage, wie „Nachhaltigkeit“ im Einzelfall verstanden wird: Sollen Investments langfristig das Vermögen sichern oder zur Erreichung übergeord-

netter Entwicklungsziele beitragen – oder soll beides verbunden werden?

In ersterem Fall geht es rein um finanzielle Materialität, die in einer Outside-in-Perspektive Ausdruck findet: Wie wirken sich Veränderungen des Rahmens auf die Ertragskraft und folglich auf den Wert von Assets aus? Dokumentiert wird dies anhand von ESG-Kenngrößen.

Steht hingegen der Beitrag zur Transformation in Richtung gesicherter langfristiger Leistungsfähigkeit im Fokus, nimmt man eine Inside-out-Perspektive ein: Wie sind bestimmte Assets im Hinblick auf die Erreichung von Entwicklungszielen einzuordnen? Die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen dienen in diesem Zusammenhang häufig als Bezugsgrößen. Der hier fokussierte Impact verkörpert den realwirtschaftlichen Fortschritt, den die finanzierten Unternehmen – teils auch erst durch spezifische Leistungen von Investoren – mit Blick auf angestrebte Entwicklungsziele erreichen.

Dabei hat Impact Investing nichts mit Philanthropie zu tun: Es geht um die Erzielung finanzieller Renditen. Die charakterisierende Besonderheit besteht darin, dass zusätzlich ein Mehrwert im Hinblick auf allgemein anerkannte Entwicklungsziele entsteht. Renditeverzicht ist dagegen kein definierendes Merkmal. Im Gegenteil: Wo durch unternehmerisches Wagnis Lösungen für große Herausforderungen geschaffen werden, stehen oft ausgesprochen attraktive finanzielle Renditen zu erwarten.

### Die konkretisierte Perspektive

Bei beiden Perspektiven, Outside-in und Inside-out, müssen Investoren festlegen, ob sie Nachhaltigkeit als absolutes oder

relatives Konzept verstehen: Ist Ersteres der Fall, resultieren sogenannte Best-in-Universe-Investmentansätze. Hier erfolgt ein Vergleich relevanter Indikatoren, die Ressourcenintensität, soziale Performance und/oder Führungsleistung dokumentieren, unbesehen der Branchenzugehörigkeit. Da bestimmte Industrien naturgemäß größere Ressourcenverbräuche aufweisen als andere, führt ein solcher absoluter Ansatz häufig zum Ausschluss ganzer Sektoren. Daraus resultiert das Vorurteil, nachhaltige Investmentstrategien erlaubten keine belastbare Diversifikation.

Best-in-Class-Ansätze hingegen verstehen Nachhaltigkeit als relatives Konzept. Hier bleiben Unternehmen jedes Segments investierbar. Dies deckt sich auch mit den wissenschaftlichen Empfehlungen internationaler Klima- und Umweltexperten, die in Anerkennung der ausgesprochen heterogenen Grundvoraussetzungen für verschiedene Industrien deutlich unterschiedliche Dekarbonisierungspfade vorschlagen.

Unabhängig vom Ansatz basieren Bewertungen der Nachhaltigkeitsleistung typischerweise auf Daten zum Status quo. Alternativ kann – ganz im Sinne zukunftsbezogener Bewertung – die perspektivische Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsperformance in den Fokus gerückt werden. Dann spricht man von Best-in-Progress-Investmentkonzepten.

Attraktiv erscheinen lässt solche neben der Fundamentalbewertungslogik eines infolge geringerer Risiken höheren Unternehmenswerts, dass empirische Daten die Erzielung überdurchschnittlicher Renditen gerade in Transformationsphasen belegen. Außerdem ist der gesamtwirtschaftliche Effekt hier größer als bei einer weiteren Optimierung der Nachhaltigkeitsleistung seitens bereits gut aufgestellter Akteure. Allerdings bergen Transformationsinvestments vergleichsweise höhere Risiken.

## Leistungsfähigkeit verschiedener Ansätze

In der Investmentpraxis zeigen sich klare Vorzüge bestimmter Nachhaltigkeitsansätze im Hinblick auf ein systematisches Verfolgen gesteckter Investmentziele.

So besteht für an öffentlichen Märkten gehandelte Unternehmen inzwischen ein recht gutes Angebot an ESG-Informationen – während mit Blick auf Impact bislang bestenfalls fragmentierte Informationen verfügbar sind.

Für liquide Anlagen bedeutet dies, dass Best-in-Class- und Best-in-Universe-Strategien hinsichtlich der finanziellen Materialität solide implementiert und nachgehalten werden können. Kommen Impact-Elemente ins Spiel, ist dies datenseitig kaum möglich.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Aktionäre können im Rahmen von Engagement und Voting zwar auf Impact hinwirken, die Wirksamkeit entsprechender Ansätze wird von Experten aber vielfach kritisch bewertet. Denn diese Aktivitäten erfolgen im Sekundärmarktcontext und damit ohne unmittelbare Auswirkung auf die Finanzierungssituation der Unternehmen.

## Privates Beteiligungskapital als Innovationsfaktor

Bei privatem Beteiligungskapital ist die Situation grundlegend anders. Hier hängt der Investorfolg entscheidend von der aktiven Entwicklungsleistung der typischerweise – zumindest – mittelfristig gebundenen Eigentümer ab, zu deren Kreis regelmäßig auch das Management zählt. Das Erkennen von strategischen Chancen, das Heben der Potenziale unter Inkaufnahme damit verbundener Risiken und das Realisieren der entsprechenden Renditen liegen in einer Hand.

Neben dem Umbau etablierter Unternehmen fällt die marktreife Entwicklung und Vermarktung technologischer Innovationen, wie sie gerade junge Unternehmen leisten, originär in das Feld privaten Beteiligungskapitals.

Aus alledem wird deutlich: Gerade Unternehmen in der Hand privater Beteiligungskapitalgeber prägen maßgeblich die Transformationschancen und generieren den benötigten Impact. Immer mehr Private-Equity-Gesellschaften greifen diesen Sachverhalt auf, indem sie allem voran über ihre Nachhaltigkeitsstrategien und -leistungen informieren, teilweise aber auch Fonds mit expliziter Impactorientierung initiieren.



Prof. Dr. Yvonne Brückner leitet als ehemalige Professorin für Finanzen das Institut für unternehmerische Zukunftsstrategien ResFutura.

Dieser Trend dürfte sich fortsetzen. Es zeichnet sich ab, dass eine wachsende Zahl relevanter Investoren, auch aus dem Kreis hochvermögender Familien, verstärkt in privates Beteiligungskapital investieren. Sie wollen gezielt zur Transformation beitragen und zugleich von den Chancen profitieren, die der alternative Wandel bietet. Die kommenden Jahre dürften in diesem Sinne viel interessante Dynamik bereithalten. ■

### **i** Über ResFutura

Das anerkannte Forschungsinstitut beschäftigt sich insbesondere mit langfristigen strategischen Erfolgsfaktoren für Unternehmerfamilien.

Im Fokus steht dabei die Entwicklung des unternehmerischen Gesamtvermögens durch die Nutzung materieller und immaterieller Potenziale. Einen Schwerpunkt bildet in diesem Zusammenhang seit einigen Jahren das Themenfeld Transformation und Nachhaltigkeit.

ResFutura arbeitet wissenschaftlich fundiert, aber strikt anwendungsorientiert. Das Institut pflegt engen Kontakt zu mehr als 260 Unternehmerfamilien und hochvermögenden Persönlichkeiten. Diese Verbindung unterstützt die praxisorientierte Ausrichtung von ResFutura.



# Nachhaltig- keitsreporting

Wir richten die E3 Holding und die Gruppenunternehmen anhand übergeordneter Aspekte sowie spezifischer Branchen- und Unternehmensperspektiven konsequent auf Nachhaltigkeit aus. Im Jahr 2023 haben wir wichtige Fortschritte erzielt.

# Nachhaltigkeitsmanagement in der E3 Gruppe

## Strategie, Governance und Reporting

**W**ir sind überzeugt: Wirtschaftlicher Erfolg braucht auf lange Sicht sowohl nachhaltige Geschäftsmodelle der Unternehmen als auch eine nachhaltige Entwicklung, die die Bedürfnisse der Menschen heute befriedigt, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden. Deshalb sehen wir die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in unser unternehmerisches Handeln als eine Kernaufgabe an. Vor diesem Hintergrund haben wir eine Nachhaltigkeitsstrategie verabschiedet sowie eine entsprechende Governance mit umfassendem Reporting aufgebaut.

Unsere Nachhaltigkeitsstrategie hat mehrere Dimensionen: Wir gestalten unsere Produkte, Prozesse und Richtlinien nachhaltig, leisten im Rahmen unserer Möglichkeiten einen Beitrag zu den Zielen der UN für nachhaltige Entwicklung und unterstützen internationale Prinzipien und Standards. Wir streben damit gleichermaßen eine attraktive Rendite für unsere Investoren an sowie eine möglichst positive gesellschaftliche und ökologische Wirkung mit dem Menschen im Mittelpunkt.

Als Industrieholding agieren wir als Transformationsinvestor, der Geschäftsmodelle konsequent auf Nachhaltigkeit ausrichtet und somit langfristig resilient und erfolgreich macht. Insofern ist der Geschäftszweck der E3 Holding fest mit den Aspekten Nachhaltigkeit und Langfristigkeit verwoben.

### Übergeordnete ESG-Wirkungsschwerpunkte und Perspektiven der Gruppenunternehmen

Für die nachhaltige Ausrichtung unserer Prozesse und Richtlinien haben wir auf Basis einer initialen Wesentlichkeitsanalyse übergeordnete Wirkungsschwerpunkte gesetzt. Wir legen den Fokus auf die Themen, die gleichermaßen großen Einfluss auf unseren Geschäftserfolg haben und von uns durch unser Handeln maßgeblich beeinflusst werden können.

Wir konzentrieren uns auf sechs übergeordnete Wirkungsschwerpunkte und haben jeweils Maßnahmen festgelegt und Ziele definiert:

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

Diese übergreifenden Nachhaltigkeitsthemen haben wir im Jahr 2023 für die Gruppenunternehmen geschäftsmodellspezifisch konkretisiert. Dazu haben wir Wesentlichkeitsanalysen auf Ebene aller Gruppenunternehmen durchgeführt (siehe Beitrag: ESG in den Gruppenunternehmen). Ab dem Jahr 2024 berücksichtigen wir somit die spezifischen Branchen- und Unternehmensperspektiven der E3 Gruppenunternehmen und managen aktiv die Nachhaltigkeitsthemen, die sich daraus ergeben.

### Nachhaltigkeit im Investmentprozess

Nachhaltigkeitsaspekte sind fest in unserem Investmentprozess verankert. Wir schließen kategorisch Beteiligungen an Unternehmen aus, die in definierten Bereichen und Branchen tätig sind oder entsprechende Produkte herstellen sowie Mindeststandards nicht erfüllen. Dies betrifft zum Beispiel die Bereiche Atomkraft, Kohle, Glücksspiel und Pornographie sowie die Produkte Waffen und Tabak. Ausgeschlossen sind auch Unternehmen, die fundamentale Arbeits- und Menschenrechte missachten, zur Zerstörung der Umwelt beitragen, in Korruptionsfälle involviert sind oder ihren Sitz in Ländern haben, die laut EU nicht kooperative Länder oder Gebiete für Steuerzwecke sind.

Die Frage, wie Zielunternehmen für eine Beteiligung der E3 Holding in Sachen Nachhaltigkeit aufgestellt sind und welche Risiken und Chancen bestehen, klären wir durch eine ESG-Due Diligence. Dafür werten wir im ersten Schritt öffentlich verfügbare Informationen zum Unternehmen und der Branche aus. Danach führen wir fragebogengestützte Interviews mit der Geschäftsführung und machen bei Produktionsbetrieben außerdem Betriebsbegehungen. Diese Informationen bewerten wir mit strukturierten Tools. Indikatoren für die Bewertung und deren Gewichtung passen wir an das Geschäftsmodell und die Größe der Zielunternehmen an. Wir beleuchten dabei das allgemeine ESG-Management sowie das Management spezifischer Umweltaspekte, schauen auf Anlagensicherheit, Notfallmanagement und die ESG-Wirkung der Produkte und überprüfen Lieferanten, Personal und Integrität. Wo nötig, nehmen wir zusätzlich eine weitergehende Environmental Due Diligence vor, etwa wenn es Altlasten auf dem Betriebsgelände geben könnte. Der so entstandene Due-Diligence-Bericht dient dann nicht nur der Investmententscheidung, sondern liefert bei einer erfolgreichen Transaktion die Basis für das spätere Nachhaltigkeitsmanagement.

## Organisatorische Struktur des Nachhaltigkeitsmanagements

Das Nachhaltigkeitsmanagement stellt einen zentralen Werttreiber für die E3 Gruppe dar und ist in der E3 Holding direkt beim Vorstand angesiedelt. Der Vorstand formuliert die Nachhaltigkeitsstrategie und legt die ESG-Positionierung und Fokusthemen für das Nachhaltigkeitsmanagement der E3 Holding fest; er steht dazu im regelmäßigen Austausch mit dem erweiterten Managementteam, bestehend aus CFO und Leitung des Investmentteams. Der Vorstand stellt außerdem sicher, dass Nachhaltigkeitsthemen systematisch im Investitionsprozess als einem der Kernprozesse der E3 Holding verankert sind.

Unser Risikomanagement- und Kontrollsystem unterstützt uns bei der Identifizierung von ESG-Risiken. Zugriff auf breite Nachhaltigkeitsexpertise sichern wir uns über unsere Beteiligung an fors.earth capital sowie durch die fortlaufende Beratung dieser auf Nachhaltigkeitsthemen spezialisierten Beratungsgesellschaft, die außerdem die operative Umsetzung unserer ESG-Aktivitäten begleitet. Wir wollen darüber hinaus alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig schulen, damit sie Nachhaltigkeitsprozesse weiter ausbauen.

Der Aufsichtsrat der E3 Holding, den der Vorstand bei den Sitzungen und gegebenenfalls anlassbezogen zu allen Aspekten des Nachhaltigkeitsmanagements informiert, überwacht und berät den Vorstand hinsichtlich der Nachhaltigkeitsstrategie und der Berichterstattung dazu.

Interne und externe Stakeholder informieren wir transparent über unsere Nachhaltigkeitsstrategie sowie Aktivitäten und Fortschritte, aber gegebenenfalls auch Defizite. Dazu veröffentlichen wir jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht und tauschen uns regelmäßig mit den Stakeholdern aus.

## Active Ownership – Zusammenarbeit mit den Gruppenunternehmen

Den Gruppenunternehmen macht der Vorstand der E3 Holding grundsätzliche Vorgaben zu ihrem Nachhaltigkeitsmanagement. Diese Vorgaben betreffen die Erreichung grundlegender Nachhaltigkeitsziele innerhalb von zwei Jahren nach Eingehen der Beteiligung. Außerdem muss jedes Gruppenunternehmen eine unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und umsetzen. Ein ESG-Round-Table strukturiert auf Gruppenebene den Austausch zum Thema Nachhaltigkeit.

Die Gruppenunternehmen leiten aus den Vorgaben der E3 Holding und den Ergebnissen der individuellen Wesentlichkeitsanalysen Handlungsfelder für ihre ESG-Maßnahmen ab. Daraus entsteht eine Roadmap, die regelmäßig aktualisiert und weiterentwickelt wird. Dabei arbeiten die Geschäftsführungen und ESG-Verantwortlichen der Gruppenunternehmen mit den Investmentmanagern der E3 Holding und den Industriepartnern als Experten aus dem Umfeld der Gruppenunternehmen zusammen; sie werden extern durch fors.earth capital unterstützt. Wir evaluieren jedes Gruppenunternehmen alle zwei Jahre hinsichtlich seiner ESG-Performance, um Fortschritte systematisch zu erfassen.



### Das Kern-Set der portfolioweit erhobenen und berichteten KPIs



**Treibhausgasemissionen**



**Energieverbrauch**



**Frauenanteil**



**Arbeitsunfälle**



**Entwicklung der Belegschaft**



**Mitarbeiterbefragungen**

## Daten und KPIs für Steuerung und Reporting

Nachhaltigkeitsziele, Roadmaps und Prozesse zur Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung dokumentieren wir gruppenweit. Wir haben außerdem ein Set an Daten und Schlüsselkennzahlen zu den relevanten ESG-Faktoren festgelegt, die wir mit robusten Methoden erheben und bei Bedarf mit externen Daten anreichern, etwa zur Berechnung des Carbon Footprints. Sie dienen der Unternehmenssteuerung auf Ebene der Holding sowie der Gruppenunternehmen und erlauben es, ESG-Risiken proaktiv zu managen, Potenziale auszuschöpfen und die Zielerreichung zu überwachen. Sie schaffen außerdem die erforderliche interne und externe Transparenz zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement. Wir weiten diesen Datensatz bei Bedarf aus und erhöhen die Erhebungsfrequenz, sodass wir die Steuerungswirkung kontinuierlich verbessern.

Die Gruppenunternehmen können zusätzliche Kennzahlen definieren und erheben, die das jeweilige Geschäftsmodell abbilden. Die Entwicklung dieser KPIs ist zentraler Bestandteil des Business Reviews zwischen der E3 Holding und den Geschäftsführungen der Gruppenunternehmen. ■

# Taxonomiefähige Aktivitäten

Investitionen und Kapital in nachhaltige Verwendungen lenken

Der Übergang in eine emissionsarme und ressourcenschonende Wirtschaft bedingt Investitionen und Kapital. Damit Unternehmen und Finanzintermediäre Mittel gezielt in ökologisch nachhaltige, klimaschonende Verwendungen lenken können, klassifiziert die EU in der sogenannten Taxonomie wirtschaftliche Aktivitäten, die einen entsprechenden Beitrag leisten. Die EU-Taxonomie schafft somit ein einheitliches Verständnis, welche Aktivitäten und Investitionen die nachhaltige Entwicklung unterstützen, und macht den Nachhaltigkeitsgrad von Unternehmen transparent und vergleichbar. Die rechtliche Grundlage bildet die EU-Taxonomie-Verordnung.

## Die EU-Taxonomie stellt auf sechs Umweltziele ab:

- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- nachhaltige Nutzung von Wasserressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- Vermeidung von Umweltverschmutzung
- Schutz von Ökosystemen und Biodiversität

## Taxonomiefähigkeit und Taxonomiekonformität

Die EU hat für ausgewählte Branchen Wirtschaftsaktivitäten definiert, die unter die Taxonomie fallen, also taxonomiefähig sind. Damit ist noch keine Aussage getroffen, ob die entsprechenden Tätigkeiten taxonomiekonform sind. Dazu müssen sie die folgenden Voraussetzungen erfüllen: Sie leisten einen wesentlichen Beitrag zu einem Umweltziel, beeinflussen kein anderes Ziel negativ und halten soziale Mindeststandards ein. Für die Erfüllung der ersten beiden Voraussetzungen hat die EU Leistungskriterien festgesetzt; sie betreffen bislang die Ziele Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel.

Unternehmen identifizieren also anhand der EU-Taxonomie zunächst die taxonomiefähigen Aktivitäten. Erfüllen diese Wirtschaftsaktivitäten außerdem die definierten Voraussetzungen, sind sie taxonomiekonform. Transparenz über ihren Nachhaltigkeitsgrad stellen Unternehmen her, indem sie für taxonomiefähige und taxonomiekonforme Aktivitäten Umsatz, Investitionen und Betriebsausgaben offenlegen.

## Mehr als 90 Prozent des Umsatzes bei Coligo aus taxonomiefähigen Aktivitäten

Für die E3 Holding gilt aktuell keine Berichtspflicht gemäß Taxonomie-Verordnung. Wir haben aber eine intrinsische Motivation, solche Informationen zur Verfügung zu stellen, und bereiten uns auf eine Berichtspflicht zu einem späteren Zeitpunkt vor. Deshalb weisen wir im ersten Schritt die taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten sowie deren Anteil am Gesamtumsatz des entsprechenden Unternehmens aus. Unter die Taxonomie fallen aktuell ausschließlich zwei Wirtschaftsaktivitäten des Gruppenunternehmens Coligo, und zwar die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie und Lösungen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen. Diese beiden Aktivitäten machen mehr als 90 Prozent des Umsatzes von Coligo aus. Konrad Böhnlein und clean-tek haben aktuell keine taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten.

Für das Geschäftsjahr 2024 planen wir den nächsten Schritt und wollen über die Taxonomiekonformität unserer Aktivitäten berichten. Der Umfang der taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten in der E3 Gruppe dürfte mit der Zeit ansteigen, wenn die Taxonomie-Verordnung mehr Aktivitäten und weitere Leistungskriterien umfasst. ■

# Eine nachhaltigere Welt gestalten

Die Nachhaltigkeitsagenda der UN im Blick

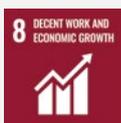


Zu diesen SDGs wollen wir einen Beitrag leisten



## Gleichstellung der Geschlechter

Wir fördern die volle Gleichberechtigung von Frauen und sorgen für Chancengleichheit bei der Übernahme von Führungsrollen.



## 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.



## Industrie, Innovation und Infrastruktur

Wir verbessern kontinuierlich die Ressourceneffizienz.



## Verantwortungsvoll konsumieren und produzieren

Wir nutzen möglichst umweltfreundliche Technologien.



## 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.



## Partnerschaften zur Erreichung der 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.

Unter Schirmherrschaft der Vereinten Nationen (UN) sind seit der Jahrtausendwende drei wesentliche Nachhaltigkeitsinitiativen entstanden, denen wir uns angeschlossen haben. So unterstützen wir den UN Global Compact und haben außerdem die UN Principles for Responsible Investment unterzeichnet. Diese Initiativen legen den Fokus darauf, Risiken zu identifizieren und die negativen Auswirkungen des Handelns von Unternehmen zu minimieren.

Wir wollen aber nicht nur in unserer eigentlichen Geschäftstätigkeit verantwortungsvoll handeln, sondern langfristig einen Beitrag für eine gerechtere und nachhaltigere Zukunft leisten. Den Rahmen dafür bilden die Sustainable Development Goals, die wir fördern.

## Prinzipien befolgen

Der **UN Global Compact** wurde im Jahr 2000 gestartet und gilt als die weltweit größte Initiative für die Nachhaltigkeit von Unternehmen. Das Ziel der Initiative ist klar formuliert: Unternehmen sollen ihre Strategie und ihr operatives Geschäft an den allgemeingültigen Normen hinsichtlich Menschenrechten, Arbeitsverfassung, Umwelt und Korruptionsbekämpfung ausrichten. In diesen vier Kategorien formuliert der UN Global Compact zehn Prinzipien, die Unternehmen befolgen sollen. Die Initiative versteht sich nicht als zertifizierbarer Standard oder Regulierungsinstrument, sie will Veränderungen anstoßen und Ideen teilen.

E3 erkennt diese Grundsätze als ethischen Mindeststandard unternehmerischer Tätigkeit an. Deshalb sind wir dem UN Global Compact im März 2022 beigetreten, unterstützen die Prinzipien und setzen sie in unserer Arbeit um.

Ebenfalls im März 2022 haben wir die **UN Principles for Responsible Investment (PRI)** unterzeichnet. Sie stellen institutionelle Investoren in den Mittelpunkt und beziehen sich damit auf unser Kerngeschäft als Industrieholding – wir investieren die Mittel unserer Aktionäre langfristig in Unternehmensbeteiligungen. Die Investoreninitiative ist im Jahr 2006 in Partnerschaft mit dem UN Global Compact und der Finanzinitiative des UN-Umweltprogramms entstanden. Den Ansatz der PRI teilen wir uneingeschränkt: Verantwortungsvoll handelnde Investoren schaffen ein nachhaltiges globales Finanzsystem, von dem die Umwelt und die Gesellschaft als Ganzes profitieren. Den Rahmen für verantwortungsvolles Handeln bilden sechs Prinzipien. Sie betreffen unter anderem die Berücksichtigung von ESG-Aspekten im Investmentprozess und bei der Wahrnehmung der Rolle als aktive Eigentümer.

Als Unterzeichner der PRI sind diese Prinzipien für uns verbindlich. Verantwortungsvolles Handeln als institutioneller Investor ist für uns ein strategischer Imperativ.

## Nachhaltige Entwicklung der Welt fördern

Die **Sustainable Development Goals (SDG)** dienen als Zielsystem für eine ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung der Welt. Sie decken ein breites Spektrum an Nachhaltigkeitsthemen ab und verfolgen das Ziel, bis zum Jahr 2030 extreme Armut zu beenden, Ungleichheit und Ungerechtigkeit zu bekämpfen sowie die Erde zu schützen. Sie richten sich an Politik und Zivilgesellschaft sowie an die Wirtschaft. Die Politik soll Anreizsysteme und Rahmenbedingungen zur Umsetzung schaffen, die Zivilgesellschaft die Einbeziehung aller gesellschaftlichen Interessen gewährleisten. Unternehmen sollen einen Beitrag zur Zielerreichung leisten und Geschäftsmöglichkeiten entwickeln.

Aktiv gestalten sollen Unternehmen insbesondere fünf der insgesamt 17 SDG: Gleichstellung der Geschlechter, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, Handeln für den Klimaschutz, Partnerschaften zur Erreichung der Ziele sowie Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen.

Diese hohen Ziele wollen wir als E3 Holding im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützen. Wir haben sechs SDG identifiziert, für die wir den größten Beitrag leisten können und die wir deshalb mit konkreten Ansätzen fördern (siehe Textkasten).

## Transparenz schaffen

Die Mitgliedschaft bei Global Compact und PRI bedingt, über den Fortschritt bei der Umsetzung der Prinzipien zu berichten. Dieser Anforderung kommen wir mit regelmäßigen Berichten nach, gemäß den Vorgaben der PRI erstmalig im Jahr 2023. Der Bericht macht messbar und vergleichbar, wie wir die Prinzipien für verantwortungsvolles Investieren umsetzen; wir stärken so unsere Position im Wettbewerb um frisches Kapital, das Investoren der E3 Holding für zukünftige Investitionen zur Verfügung stellen.

Ein Assessment Report zeigt auf, wie sich verantwortliche Investitionspraktiken entwickeln und wie sie im Vergleich mit denen anderer Investoren einzuschätzen sind. Im Jahr 2023 erzielte die E3 Holding 4 von 5 Sternen im Modul „Private Equity“, in das die E3 Holding trotz der Unterschiede zu klassischen Private-Equity-Investoren eingruppiert ist. Die gute Bewertung reflektiert die stringente Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien im gesamten Investmentprozess. Bei „Policy, Governance & Strategy“ erreichte die E3 Holding 3 Sterne. Im Modul „Confidence Building Measures“ kam die E3 Holding auf 2 Sterne. Diese Bewertung spiegelt wider, dass die Berichterstattung aktuell nicht externen Standards folgt und nicht extern geprüft wird. Mit Umsetzung der Vorgaben der Corporate Sustainability Reporting Directive bis zum Jahr 2025 ist eine Weiterentwicklung in diesem Punkt absehbar.

Desgleichen erstellen wir einen Fortschrittsbericht hinsichtlich unserer Bemühungen, die zehn Prinzipien des Global Compact umzusetzen und die nachhaltige Entwicklung im Sinne der Sustainable Development Goals zu fördern. Wir übernehmen



### Zehn Prinzipien des UN Global Compact

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um ein größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Signatory of:



### Six Principles for Responsible Investment

1. Wir werden ESG-Themen in die Analyse- und Entscheidungsprozesse im Investmentbereich einbeziehen.
2. Wir werden aktive Anteilseigner sein und ESG-Themen in unserer Investitionspolitik und -praxis berücksichtigen.
3. Wir werden Unternehmen und Körperschaften, in die wir investieren, zu einer angemessenen Offenlegung in Bezug auf ESG-Themen anhalten.
4. Wir werden die Akzeptanz und die Umsetzung der Prinzipien in der Investmentbranche vorantreiben.
5. Wir werden zusammenarbeiten, um unsere Wirksamkeit bei der Umsetzung der Prinzipien zu steigern.
6. Wir werden über unsere Aktivitäten und Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien Bericht erstatten.

damit Verantwortung für unser Handeln und verbessern für die Stakeholder den Zugang zu relevanten und vergleichbaren Unternehmensdaten. ■

# ESG in den Gruppenunternehmen

Branchen- und Unternehmensperspektiven berücksichtigen

Die E3 Holding ist ein junges Unternehmen, dessen Beteiligungsportfolio sich im Aufbau befindet. Die Gründung der E3 Holding erfolgte im Jahr 2021, im Oktober desselben Jahres gingen wir mit Coligo die erste Beteiligung ein. Deshalb lag der Schwerpunkt unserer ESG-Aktivitäten bisher auf übergeordneten Nachhaltigkeitsthemen. Ab dem Jahr 2024 berücksichtigen wir zusätzlich die spezifischen Branchen- und Unternehmensperspektiven der Gruppenunternehmen und managen die Nachhaltigkeitsthemen, die sich daraus ergeben.

Dazu haben wir im Laufe des Jahres 2023 für alle drei Gruppenunternehmen Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt und die ESG-Themen im Sinne der doppelten Wesentlichkeit hinsichtlich

Chancen und Risiken für den Geschäftserfolg sowie Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft bewertet. Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalysen haben wir für jedes Gruppenunternehmen in eine Wesentlichkeitsmatrix übertragen: Die besonders relevanten Themen stehen im oberen rechten Quadranten, die Größe eines Kreises illustriert die Bedeutung eines Themas für die Stakeholder.

Auf dieser Basis haben die Gruppenunternehmen strategische Handlungsfelder und Maßnahmen abgeleitet. Dabei kann ein Handlungsfeld verschiedene wesentliche ESG-Themen betreffen. Die Handlungsfelder zählen außerdem auf die sechs übergeordneten Fokusthemen des Nachhaltigkeitsmanagements ein, die die E3 Holding festgelegt hat. ■

## Wesentlichkeitsmatrix clean-tek Reinraumtechnik GmbH

### Strategische Handlungsfelder für das Jahr 2024

clean-tek will bei extern bezogener Elektrizität auf Ökostrom umstellen. Außerdem sollen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, auch in Zusammenarbeit mit externen Arbeitssicherheitsfachkräften, weiter verbessert werden. Darüber hinaus plant clean-tek eine Möglichkeit zur Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg.





## Wesentlichkeitsmatrix Coligo AB

### Strategische Handlungsfelder für das Jahr 2024

Coligo will seine Kunden verstärkt über die Klimaauswirkungen seines Dienstleistungsportfolios informieren, den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Geschäftsreisen reduzieren und ESG-Elemente in seine Dienstleistungen integrieren.



## Wesentlichkeitsmatrix Konrad Böhnlein GmbH

### Strategische Handlungsfelder für das Jahr 2024

Konrad Böhnlein legt den Schwerpunkt auf die Einsparung von Wasser im Produktionsprozess.

# Regulatorik und unternehmerische Chance

## Berichtspflicht nach CSRD schafft Transparenz und zwingt zur Auseinandersetzung mit strategischen Fragen

Constanze Boulanger und  
Matthias Bönning

**W**as in der Vergangenheit für die meisten Unternehmen freiwillig war und inhaltlich wie formal eigenständig gestaltet werden konnte, wird regulatorische Pflicht. Die überarbeitete EU-Berichtspflicht zu Nachhaltigkeitsthemen (Corporate Sustainability Disclosure Regulation – CSRD) tritt in Kraft und sorgt bei vielen betroffenen Firmen für ein Gefühl der Überforderung – insbesondere im Mittelstand.

Auch bislang existierte mit der sogenannten Non-Financial Reporting Directive (NFRD) in der EU eine Offenlegungspflicht zu sozialen und ökologischen Themen. Allerdings waren vergleichsweise wenige Unternehmen betroffen und auch die inhaltlichen Vorgaben ließen Freiräume zu. In der Breite der deutschen Wirtschaft dürfte dieses Regelwerk daher nur Insidern bekannt gewesen sein.

Durch die Überarbeitung der NFRD zur CSRD hat sich dies grundlegend geändert: Statt bislang 500 werden allein in Deutschland in den nächsten Jahren circa 15.000 Unternehmen einen Bericht gemäß CSRD veröffentlichen müssen. Die ersten Unternehmen werden bereits für das Geschäftsjahr 2024 berichten. Das Gros der Firmen folgt dann ab dem Geschäftsjahr 2025, nämlich Unternehmen, die mindestens zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: mindestens 250 Beschäftigte, eine Bilanzsumme von über 25 Millionen Euro

oder einen Umsatz von über 50 Millionen Euro. Dies trifft auf viele mittelständische Unternehmen zu. Kapitalmarktorientierte KMU sind ab dem Geschäftsjahr 2026 berichtspflichtig.

Mit der CSRD müssen nicht nur mehr Unternehmen berichten, auch die Vorgaben zu den Berichtsinhalten werden substanziell verschärft. Und diese haben es in sich: Denn das übergeordnete Ziel ist nicht mehr nur Transparenz, sondern auch Vergleichbarkeit der Informationen. Damit sollen vor allem Investoren in die Lage versetzt werden, Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen besser zu erkennen, wodurch Finanzströme perspektivisch in nachhaltigere Geschäftsmodelle umgeleitet werden sollen. Nachhaltigkeitsberichte werden auf diesem Wege Finanzberichten weitgehend gleichgestellt: mit der Vorgabe von Berichtsinhalten, der Pflicht zur Veröffentlichung im Lagebericht und der obligatorischen Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer.

### Wesentlichkeitsanalyse liefert Nutzen

Kern der Berichterstattung ist die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse. Mithilfe dieses Instruments sollen diejenigen Nachhaltigkeitsthemen ermittelt werden, die für das jeweilige Geschäftsmodell wesentlich sind. Der Gesetzgeber hat festgelegt, dass bei der Analyse zwei Dimen-



**Constanze Boulanger** kam 2023 über Stationen in Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Finanzwesen zu fors.earth. Dort berät sie als Director zu ESG-Strategien und Sustainable-Finance-Regulierung.



**Matthias Bönning** ist seit 2021 Geschäftsführer der fors.earth capital GmbH. Er begleitet vorwiegend Finanzdienstleister und Beteiligungsunternehmen bei ESG-Positionierung und Implementierung im Investmentprozess.

sionen berücksichtigt werden müssen („doppelte Wesentlichkeit“): die Auswirkung der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsthemen auf den Geschäftserfolg des Unternehmens sowie die Auswirkung der Geschäftsaktivitäten des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft. Auch die Art und Weise der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse ist im Regelwerk detailliert vorgegeben. Nicht nur müssen die Themen nach verschiedenen Dimensionen eingestuft werden – zum Beispiel: Was stellt eine Chance oder ein Risiko dar, was eine Auswirkung auf Umwelt und Gesellschaft? Wie groß sind Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit? –, sondern dies muss auch unter Einbeziehung der gesamten Wertschöpfungskette erfolgen, also zum Beispiel auch die Perspektive von Lieferanten und Kunden abdecken.

Die Wesentlichkeitsanalyse dient in der Logik der Regulierung dabei vor allem als Filter für die eigentliche Berichterstattung: Unternehmen müssen nur über diejenigen Nachhaltigkeitsthemen berichten, die zumindest in einer der beiden genannten Dimensionen als wesentlich eingestuft wurden. Ist ein Thema als wesentlich erkannt worden, so greift die entsprechende Vorgabe der European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Die ESRS geben als eigentliche Berichtsstandards dezidiert vor, welche quantitativen und qualitativen Informationen letztendlich zu den einzelnen Themenfeldern in den Bericht aufgenommen werden müssen. Dass angesichts der Komplexität der vor-

geschriebenen Prozesse und der zu berichtenden Inhalte bei mittelständischen Unternehmen kein Jubel aufbrundet, ist nachvollziehbar: Anders als bei börsennotierten Large Caps existieren in kleineren Unternehmen in der Regel weder interne Strukturen und Prozesse noch bereits aufbereitete Inhalte, um der Berichtspflicht nachzukommen. Und vielfach überfordert bereits die inhaltliche Durchdringung der komplexen Vorgaben. Und dennoch: Wesentlichkeitsanalyse und Berichtspflicht nur auf die wenig geschätzte Erfüllung regulatorischer Vorgaben zu reduzieren, ist aus Unternehmenssicht kurzsichtig. Vielmehr dürfte es in der Regel im wirtschaftlichen Eigeninteresse der Unternehmen liegen, sich diesen Themen mit der nötigen Sorgfalt zu widmen.

### Transparenz hilft Unternehmen

Bei der Transparenz liegen die Vorteile auf der Hand: Wichtige Anspruchsgruppen fordern in zunehmendem Maße belegbare Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen ein. Gerade im B2B-Bereich haben Kunden häufig eine eigene klare Nachhaltigkeitsagenda oder auch regulatorische Vorgaben, für deren Umsetzung sie geeignete und glaubwürdige Partner benötigen. Die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gerade auch junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt kommen, fordern immer häufiger ein proaktives Eintreten ihres Arbeitgebers für Lösungen

zu ökologischen und sozialen Problemen – global, lokal und innerbetrieblich. Banken werden von den Aufsichtsbehörden verpflichtet, Nachhaltigkeitskriterien in die Risikoprüfung im Kreditgeschäft zu integrieren. Und Investoren führen eine ESG-Due-Diligence durch, um Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen im Vorfeld einer Akquisition besser einschätzen zu können. Transparenz zu Nachhaltigkeitsthemen hat also auch heute schon eine nicht zu unterschätzende Bedeutung, um für Kunden und Fachkräfte attraktiv zu sein und Zugang zu günstigen Finanzierungsmöglichkeiten zu erhalten.

### Strategischen Wert der CSRD nutzen

Mindestens genauso wichtig wie Transparenz ist der strategische Wert der CSRD, insbesondere der der Wesentlichkeitsanalyse. Die Wesentlichkeitsanalyse ist eben nicht nur Filter für die Frage, über welche Themen berichtet werden soll. Vielmehr muss sich die Unternehmensleitung mit Themen auseinandersetzen, die im Tagesgeschäft häufig keinen ausreichenden Platz finden, obwohl sie für die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells kurz-, mittel- oder langfristig relevant sein können, weil sich die Rahmenbedingungen dynamisch ändern. Denn die Wesentlichkeitsanalyse identifiziert und quantifiziert Chancen und Risiken jenseits der gelernen betriebswirtschaftlichen Größen. Solche Einblicke sollten genutzt werden, um vorausschauend an Stellschrauben zu drehen, die das Unternehmen langfristig resilienter und erfolgreicher machen. Sei es, weil die Arbeitgeberattraktivität gestärkt, Kosten durch effizienteren Umgang mit Ressourcen gesenkt, Innovationspotenzial erkannt oder schlichtweg Legal Compliance sichergestellt wird.

Wie lange es dauern wird, bis Investoren die durch die CSRD entstehenden Wissensimpulse systematisch für die Verbesserung von Anlageentscheidungen nutzen, ist unsicher. Sicher ist hingegen der Nutzen strategischer Ableitungen aus der Wesentlichkeitsanalyse: Mit ihnen kommen Unternehmen und ihre Geschäftsmodelle zielgerichteter durch all die Transformationen, mit denen die Wirtschaft heute und in Zukunft konfrontiert ist. ■

# Wirkungsschwerpunkte unserer ESG-Aktivitäten

## Übergeordnete Aspekte unseres Nachhaltigkeitsmanagements

Wir haben in unserer Nachhaltigkeitsstrategie sechs übergeordnete Wirkungsschwerpunkte für unsere ESG-Aktivitäten festgelegt, die wir langfristig verfolgen: Geschlechtergerechtigkeit, Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze, Klimaschutz, Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien, Good Governance sowie Partnerschaften. Diese Schwerpunkte haben nicht nur großen Einfluss auf unseren Geschäftserfolg, sondern unser unternehmerisches Handeln hat Auswirkungen auf Menschen und Umwelt. Für diese sechs Schwerpunkte haben wir Maßnahmen und Ziele definiert sowie Kennzahlen festgelegt, die wir im Kapitel Kennziffern darstellen und erläutern.



## 1 Geschlechtergerechtigkeit

Die Gleichberechtigung der Geschlechter ist nicht nur im Sinne der sozialen Gerechtigkeit selbstverständlich, sondern auch aus Unternehmenssicht sinnvoll: Diverse Teams sind kreativer und resilienter, können besser auf die Bedürfnisse von Kunden eingehen und sich leichter an neue Marktbedingungen anpassen. Deshalb fördern wir die volle Gleichberechtigung in den Gruppenunternehmen und in der E3 Holding. Unser Anspruch sind gleiche Karrieremöglichkeiten, gleicher Zugang zu Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten sowie gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit. Dazu haben wir eine Reihe von Maßnahmen festgelegt und uns klare Ziele gesetzt.

### Führungspositionen in den Gruppenunternehmen

- In Geschäftsführungen mit mindestens zwei Personen streben wir an, dass Erweiterungen oder Neubesetzungen mit Personen des jeweils unterrepräsentierten Geschlechts erfolgen.
- Führungspositionen unterhalb der Geschäftsführung sollen sukzessive weitgehend proportional zur Geschlechterverteilung in der Gesamtbelegschaft mit Frauen und Männern besetzt werden.

### Arbeitsumfeld

- Wir werden für die E3 Holding und alle Gruppenunternehmen eine Diversity, Equity and Inclusion-Policy einführen.
- Wir schaffen außerdem organisatorische Strukturen, die Geschlechtergerechtigkeit unterstützen, wie eine Gleichstellungsstelle.
- Zwei weitere Maßnahmen sind geplant: Wir wollen Weiterbildungsangebote zum Thema Gleichberechtigung einführen und verstetigen. Darüber hinaus soll ein Beschwerdemechanismus eingeführt werden für Vorfälle, die im Zusammenhang mit Geschlechterdiskriminierung und Belästigung stehen.

### Transparenz

- Wir berechnen für jedes Gruppenunternehmen und die E3 Holding den sogenannten Gender-Pay-Gap, also den Unterschied zwischen dem durchschnittlichen Brutto-Stundenlohn von Frauen und Männern, gemessen in Prozent.

## 2 Wachstum und qualitativ hochwertige Arbeitsplätze

Als Industrieholding beteiligen wir uns langfristig an Unternehmen. Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wollen wir stabile und qualitativ hochwertige Beschäftigung bieten. Wir stiften damit nicht nur Nutzen für die Menschen, die in der E3 Gruppe arbeiten, und die Gesellschaft, sondern stärken einen wichtigen Werttreiber für die Entwicklung unserer Gruppenunternehmen. Wir achten deshalb besonders auf Arbeitssicherheit und den Schutz der Gesundheit, schaffen und erhalten attraktive Arbeitsplätze und beteiligen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg ihres Unternehmens.

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

- Wir wollen die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestmöglich gewährleisten und mögliche Risiken minimieren. Deshalb managen alle Gruppenunternehmen systematisch die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Die entsprechenden Managementsysteme werden innerhalb von zwei Jahren nach Eingehen der Beteiligung eingeführt.
- Spezifische Anforderungen an Gruppenunternehmen, etwa in Bezug auf Schutzausrüstung, Arbeitsplatzergonomie oder psychologische Risikofaktoren, werden vor dem Hintergrund des jeweiligen Geschäftsmodells bewertet.

### Schaffung und Erhalt von qualitativ hochwertigen Arbeitsplätzen

- Wir wollen mit robusten, langfristigen Arbeitsbeziehungen und der Schaffung von Arbeitsplätzen einen gesellschaftlichen Beitrag leisten und ein attraktiver Arbeitgeber sein.
- Wir bekennen uns zum Konzept der Berufsausbildung. So bilden wir gezielt Fachkräfte aus, die wir in unseren Gruppenunternehmen benötigen, und adressieren den Fachkräftemangel in Deutschland.
- Wir verpflichten uns zudem, in den Gruppenunternehmen atypische Arbeitsverhältnisse zu vermeiden. Sollte dies nicht möglich sein, folgen wir dem Prinzip „gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit“ – eine faire Entlohnung ist für uns selbstverständlich.

### Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens

- Wir wollen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Gruppenunternehmen am unternehmerischen Erfolg beteiligen und so die Motivation und die Bindung an das Unternehmen erhöhen. Deshalb sollen alle Gruppenunternehmen innerhalb der ersten beiden Jahre einer Beteiligung durch die E3 Holding an das jeweilige Unternehmen angepasste Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung schaffen.

## 3 Klimaschutz

Die Eindämmung des Klimawandels ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Wir bekennen uns deshalb zu den Zielen des Pariser Klimaabkommens, die Erderwärmung zu begrenzen, und reduzieren die Treibhausgasemissionen der E3 Gruppe.

### Scope-1- und Scope-2-Emissionen

→ Die Scope-1- und Scope-2-Emissionen der E3 Gruppe wollen wir bis 2030 um mindestens 50 Prozent und bis 2050 um mindestens 90 Prozent reduzieren, verglichen mit dem Ausstoß im Jahr 2020. Zur Erreichung dieses Ziels werden wir Reduktionspläne erstellen, die auch Maßnahmen zur signifikanten Verringerung von Scope-3-Emissionen enthalten werden.

### Einsatz von Ökostrom

- Gruppenunternehmen sollen spätestens zwei Jahre nach der Beteiligung durch die E3 Holding ausschließlich Ökostrom beziehen.
- Investitionen der Gruppenunternehmen in die Produktion von erneuerbaren Energien werden gefördert, etwa in Form von Photovoltaikanlagen oder Contracting.

## 4 Ressourceneffizienz und umweltverträgliche Technologien

Wir wollen mit Ressourcen effizient umgehen und die Umwelt durch den Einsatz entsprechender Technologien möglichst wenig belasten. In diese Kategorie gehören auch vorgelagerte Lieferketten, die wir möglichst kurz und regional gestalten wollen. Die Wirkhebel sind bei den Gruppenunternehmen wegen der unterschiedlichen Geschäftsmodelle sehr verschieden. Deshalb legen wir Ziele und KPIs für die einzelnen Unternehmen individuell fest.

### Ressourceneffizienz

→ Der effiziente Umgang mit Ressourcen, und hier insbesondere Energie, Materialien und Wasser, ist für uns unternehmerische Verantwortung und ökonomische Logik zugleich. Deshalb fördern wir Investitionen in Technologien, die den Ressourceneinsatz verringern.

### Umweltverträgliche Technologien

→ Wir fördern den Einsatz umweltverträglicher Technologien in den Produktionsprozessen der Gruppenunternehmen, die Güter und Waren herstellen.

### Lieferketten

→ Wir wollen die Fragilität vorgelagerter Wertschöpfungsketten reduzieren und die Umweltauswirkungen gering halten. Deshalb werden wir mit unseren Gruppenunternehmen an Wegen arbeiten, möglichst kurze beziehungsweise regionale Lieferketten zu etablieren.



## 5 Good Governance

Wir sind überzeugt, dass gute Unternehmensführung die Basis langfristig erfolgreichen Wirtschaftens ist. Daher bekennen wir uns zu den bewährten Standards im Hinblick auf Verhaltensregeln und deren Überwachung sowie Organisations- und Vergütungsstrukturen.

### Verhaltensregeln

- Für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird zukünftig ein Code of Conduct gelten mit Regeln zum Beispiel hinsichtlich fairen Wettbewerbs, Interessenskonflikten sowie Umgang mit Geschenken und Einladungen.
- Wir arbeiten außerdem an einem Whistleblowing-System, damit Interne und Externe mögliche Verstöße gegen Regeln oder andere Missstände vertraulich melden können.
- Die Einhaltung von Standards wird in Zukunft über ambitionierte Compliance-Mechanismen kontrolliert.

### Strukturen

- Wir bekennen uns zu Best Practice in unseren Organisations- und Vergütungsstrukturen. Dies betrifft zum Beispiel unabhängige Aufsichtsstrukturen sowie angemessene Vergütungsstrukturen, wie den Verzicht auf exzessive Bezahlung von Mitgliedern der Geschäftsführung im Vergleich zur Belegschaft und Nachhaltigkeitsanreize in den flexiblen Vergütungsbestandteilen des höheren Managements.

## 6 Partnerschaften

Die unternehmerische Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft geht über die Prozesse im eigenen Unternehmen hinaus. Das gilt in besonderem Maße für die E3 Holding, die als Industrieholding ausschließlich Beteiligungen hält. Die Gruppenunternehmen können Einfluss auf ihre vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsketten nehmen und Input ihrer Kunden berücksichtigen. Auch aus dem Zusammenspiel der Gruppenunternehmen können sich Effekte ergeben.

### Vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsketten

- Wir unterstützen die Vertiefung von Nachhaltigkeitsgrundsätzen in den Lieferketten der Gruppenunternehmen. Wir streben an, dass alle Gruppenunternehmen auf ihre Zulieferer einen Supplier Code of Conduct anwenden, in dem sich diese unter anderem zu den Kernarbeitsnormen der International Labour Organization und zu international anerkannten Menschenrechten bekennen. Der Kodex soll darüber hinaus spezifische ökologische und soziale Kernthemen – abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell der Gruppenunternehmen – adressieren.
- Wir fördern außerdem den strukturierten Dialog der Gruppenunternehmen mit ihren Kunden. Wir wollen über diese aktive Zusammenarbeit nachhaltigere Produktlösungen entwickeln und verbreiten.

### Zusammenspiel der Gruppenunternehmen

- Wir fördern den Austausch zwischen den Gruppenunternehmen. Dazu findet unter anderem mehrmals jährlich ein ESG-Round-Table für die gesamte E3 Gruppe statt.



# Ziele erreicht

ESG-Fokus ausgeweitet und Fortschritte gemacht

**W**ir richten die E3 Gruppe konsequent auf Nachhaltigkeit aus und messen den Fortschritt, den wir machen. Dazu gehört auch, regelmäßig den eigenen Fokus zu überprüfen. Vor diesem Hintergrund haben wir im Jahr 2023 wichtige Aspekte in unser Nachhaltigkeitsmanagement neu aufgenommen. Zugleich haben wir unsere ESG-Strategie an einigen Stellen überarbeitet, um unsere zeitlichen und finanziellen Ressourcen effizient einzusetzen.

## Wesentlichkeitsanalysen der Gruppenunternehmen und EU-Taxonomie

Bisher haben wir den Schwerpunkt unserer ESG-Aktivitäten auf sechs übergeordnete Nachhaltigkeitsthemen gelegt, die wir aus einer Wesentlichkeitsanalyse für die E3 Holding abgeleitet haben. Wir wollen aber auch die Branchen- und Unternehmensperspektive unserer Gruppenunternehmen berücksichtigen. Auf dem Weg, diesen Anspruch einzulösen, haben wir im Jahr 2023 einen wichtigen Schritt getan. Alle drei Gruppenunternehmen haben Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt und daraus strategische Handlungsfelder und Maßnahmen für ihr Nachhaltigkeitsmanagement abgeleitet. Wegen der großen Bedeutung, die wir dieser Verbreiterung unseres ESG-Fokus beimessen, haben wir dieses Thema in einem separaten Beitrag dieses Nachhaltigkeitsberichts aufbereitet.

Wir haben uns in diesem Jahr außerdem des Themas EU-Taxonomie angenommen. Wir unterstützen den Ansatz der EU, dass Investitionen und Kapital gezielt in ökologisch nachhaltige, klimaschonende Verwendungen gelenkt werden sollen. Wir haben deshalb eine erste Analyse vorgenommen, welche unserer wirtschaftlichen Aktivitäten gemäß der EU-Taxonomie die nachhaltige Entwicklung unterstützen. Auch diesem wichtigen Thema haben wir einen eigenen Beitrag im Nachhaltigkeitsbericht 2023 gewidmet.

## Anpassungen bei Einzelaspekten der ESG-Strategie

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind wichtige Teilaspekte unseres Anspruchs, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stabile und qualitativ hochwertige Beschäftigung zu bieten. Deshalb müssen alle Gruppenunternehmen entsprechende Managementsysteme implementieren. Für Gruppenunternehmen mit einer hohen Risikoexposition hatten wir ursprünglich eine Zertifizierung dieser Managementsysteme nach internationalen Standards angestrebt. Es hat sich gezeigt, dass wir hohe Standards einhalten können, ohne den Aufwand einer Zertifizierung zu betreiben. Deshalb verzichten wir auf diese Zertifizierung.

Wir haben uns das Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen der E3 Gruppe, bezogen auf Scope 1 und 2, bis zum Jahr 2050 um mindestens 90 Prozent gegenüber dem Ausstoß im Jahr 2020 zu reduzieren. Für die Reduktion werden wir Pläne erstellen, die auch Maßnahmen zur signifikanten Verringerung von Scope-3-Emissionen enthalten werden. Auf die geplante Anpassung der Klimaziele und Maßnahmen an die Anforderungen der Science Based Targets Initiative verzichten wir zum jetzigen Zeitpunkt.

## Fortschritte auf Ebene der E3 Gruppe

Wir haben den Anspruch, dass die E3 Gruppe ein vielfältiges und integratives Arbeitsumfeld bietet. Deshalb werden wir Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion mit einer entsprechenden gruppenweiten Diversity, Equity and Inclusion Policy fördern. Diese Policy haben wir im Jahr 2023 wie geplant finalisiert, aber nicht implementiert. In der E3 Holding und bei Coligo ist die Einführung in der ersten Jahreshälfte 2024 erfolgt, bei clean-tek und Konrad Böhnlein steht sie noch aus. Ein Gleichstellungsbeauftragter wurde im Jahr 2023 wie vorgesehen benannt.



Wir haben außerdem unsere Governance gestärkt, indem wir einen Code of Conduct erarbeitet haben, der die ethischen Grundsätze und Verhaltensregeln für unsere Arbeit regelt. Die für 2023 geplante Umsetzung in der Holding und allen Gruppenunternehmen wird nun im Jahr 2024 erfolgen. Das gilt auch für das Whistleblowing-System, das anonyme Hinweise auf Missstände ermöglicht.

Der ESG-Round-Table hat im Jahr 2023 nicht in der geplanten Frequenz von drei Terminen stattgefunden. Wir haben uns vorgenommen, dass dieses wichtige Gremium zum Austausch zwischen den ESG-Verantwortlichen mehrmals jährlich tagen soll.

## Gruppenunternehmen setzen ESG-Ziele um

Das Nachhaltigkeitsmanagement ist ein wesentlicher Werttreiber für unsere Gruppenunternehmen. Deshalb hat dieser Aspekt für uns hohe Priorität. Erste Anhaltspunkte liefert dabei bereits die ESG-Due-Diligence im Zuge des Investmentprozesses. Auf dieser Basis können wir viele Maßnahmen zügig angehen, so dass wir eine Reihe von Verbesserungen bereits innerhalb von zwei Jahren nach Abschluss einer Transaktion umsetzen. Da wir unsere Beteiligungen sukzessive eingehen, ist das Nachhaltig-

keitsmanagement naturgemäß nicht in allen Gruppenunternehmen gleich weit fortgeschritten.

Das Unternehmen Coligo haben wir im Herbst 2021 übernommen. Im Berichtsjahr 2023 endete der Zwei-Jahres-Zeitraum für die Erreichung von grundsätzlichen Nachhaltigkeitszielen, die die E3 Holding allen Gruppenunternehmen vorgibt. Die Zielerreichung prüfen wir, wie in unserer Governance festgelegt, im Rahmen der zweijährlichen Evaluierung der ESG-Performance.

Coligo hat das Konzept für das geforderte Managementsystem für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz erstellt, aber das System noch nicht eingeführt. Das Gleiche gilt für ein System zur Mitarbeiterbeteiligung. Beide Anforderungen sollen nun im Jahr 2024 umgesetzt werden.

Mit acht Neueinstellungen auf neu geschaffene Stellen im Jahr 2023 ist die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Coligo deutlich auf 28 angestiegen. Auch clean-tek hat im Jahr 2023 sieben Arbeitsplätze geschaffen, bei Konrad Böhnlein haben zwei Auszubildende die Ausbildung zum Metzger abgeschlossen und wurden in feste Arbeitsverhältnisse übernommen.

Alle Kennziffern zu Wirkungsschwerpunkten und Zielen der ESG-Strategie sind im letzten Kapitel des Nachhaltigkeitsberichts dargestellt und kommentiert. ■

# Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit

**Compliance und die Orientierung an ökologischen, sozialen und organisatorischen Standards sichern in modernen Unternehmen die Zwecke von Nachhaltigkeit und ethisch begründetem Respekt**

Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio

**N**achhaltigkeit ist eine Klugheitsregel. Sie stammt als Begriff aus dem Zeitalter von Rationalismus und Aufklärung. Schon damals sah man es als Gebot der Vernunft an, in einem Forst nicht mehr Bäume zu schlagen als nachwachsen können. Als ökologisches Prinzip der Ressourcenschonung ist der Nachhaltigkeitsgedanke in die Kreislaufwirtschaft und in das Konzept des klimaneutralen Stoffwechsels eingegangen. Doch auch außerhalb ökologischer Zusammenhänge sichern Regeln und Institutionen die Nachhaltigkeit der Gesellschaft. Die mitunter als störend angegriffenen Schuldenbremsen im Grundgesetz oder in den europäischen Verträgen sollen fiskalische Nachhaltigkeit sichern. Die Staaten dürfen nicht ständig über ihre Verhältnisse leben und sich in einen Kreislauf zunehmender Verschuldung verstricken. Aber auch im Hinblick auf das Rentenversicherungssystem oder Leistungskomponenten bei Bildung und Arbeit spielen Gedanken der Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle.

Doch es geht nicht nur um Vernunft in dem Sinne, dass durch mehr Umsicht die Grundlagen von Leben, Freiheit und Wohlstand bewahrt werden. In diesem Jahr feiern wir den 300. Geburtstag des Königsberger Philosophen Immanuel Kant. Er bestand darauf, dass jedes vernünftige Konzept individueller Freiheit nur dann aufgeht, wenn man bei seiner eigenen

Freiheitsentfaltung den anderen – und die vielen anderen – nicht als bloßen Zweck seiner eigenen Unternehmungen ansieht. Die anderen, mit denen ich mich vertraglich verbinde oder die ein Staat regiert, sollen immer zugleich als Subjekte respektiert und geachtet werden. Damit ist eigentlich alles gesagt, was heute Compliance oder ESG ausmacht. Es handelt sich um ethische Vernunftprinzipien, die dazu dienen, auch in einer dynamischen und zukunfts offenen Gesellschaft grundlegende Werte und Funktionsbedingungen im Blick zu behalten.

**Rentable Geschäftsmodelle schaffen Wohlstand**

Die moderne Gesellschaft gewinnt ihre Dynamik und ihren Möglichkeitsreichtum gerade dadurch, dass sie einen Markt zulässt, der auf Privatautonomie, Eigentum und Vertragsfreiheit basiert. Wir alle gewinnen Wohlstand, wenn ein Unternehmen sich darauf konzentriert, ein Geschäftsmodell zu verfolgen, das rentabel ist und wirtschaftlichen Erfolg erzielt. Doch wenn die Wirtschaft immer weiterwächst, wenn Renditen auf der einen Seite zum Himmel streben und auf der anderen Seite ganze Gebiete im Dunkeln bleiben, wenn humane und natürliche Ressourcen rücksichtslos eingesetzt oder verbraucht werden, dann bedarf es einer Gegensteuerung.

# ” Um auf Dauer erfolgreich zu sein, darf man auch keinen naiven Vorstellungen anhängen. Die Welt verändert sich, leider nicht nur zum Guten.“

Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio

Wer konsequent liberal denkt, der wird sagen, dass diese Gegensteuerung als Prinzip persönlicher Verantwortung in unser aller Gewissen liegt. Aber eine Gesellschaft kann sich nicht allein darauf verlassen, dass wir alle buchstäblich gewissenhaft unsere Aufgaben erfüllen und dabei die Zwecke von Nachhaltigkeit und ethisch begründetem Respekt beachten. Selbst wenn der persönliche Wille besteht, kann eine Organisation und ihre Sachlogik uns – ob wir wollen oder nicht – in eine ganz andere Richtung drängen. Deshalb haben sich im modernen Unternehmen Grundsätze von Compliance und die Orientierung an ökologischen, sozialen und organisatorischen Standards durchgesetzt. Die Politik fördert und fordert solche unternehmerischen Maßstabbildungen.

Dieser Prozess der Selbstbeobachtung und der Selbstkontrolle im Unternehmen ist weit gediehen. Hier und da stößt er inzwischen sogar an Grenzen, wenn ESG oder Lieferkettensorgfalt zu viele Mittel binden. Die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards kann zumindest kurz- oder mittelfristig teuer sein, so dass der Unternehmenszweck und die sittliche Bindung des Unternehmers sich in die Quere kommen können. Doch so ist das Konzept gar nicht angelegt. Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlicher Erfolg sollen nicht für Nachhaltigkeitsziele und die weltweite Förderung sozialen Respekts

aufgeopfert werden, sondern das eine soll klug mit dem anderen verbunden sein.

Es gilt einerseits, innovativ am Markt erfolgreich zu wirken, und andererseits, sich selbst weitergehende Zwecke zu verordnen und sittliche Grenzen zu achten. Wem das gelingt, der wird Vorbild, der wird Referenz im Wettbewerb werden. Darin liegt das eigentliche Geheimnis aller Ansätze, die mehr Verantwortungsbewusstsein „der Wirtschaft implementieren“ wollen. Die staatliche Politik muss nur verstehen, dass man hier wenig befehlen kann und nicht drohen sollte. Es braucht Zeit und Geduld, das feste Band ethischer Orientierung und wirtschaftlichen Erfolgs im Alltag fester zu knüpfen. Bürokratie hilft hier wenig.

## Ethische Grundprinzipien auch in schwierigen Zeiten

Um auf Dauer erfolgreich zu sein, darf man auch keinen naiven Vorstellungen anhängen. Die Welt verändert sich, leider nicht nur zum Guten. Sie ist rauer geworden. Die westliche Lebensart, unsere Werte, die wir als universell ansehen, sie stehen unter Druck. Der Überfall auf die Ukraine, der Angriff auf Israel, die Drohungen gegen Taiwan sind Teil einer geopolitischen Zäsur. Auch die EU-Taxonomie muss verstehen, dass Investitionen in die Rüstungswirtschaft als nachhaltig gelten müssen, wenn sie der Verteidigung eines

angegriffenen Volkes dienen und notwendig zur Sicherung unserer Freiheit sind.

Nicht nur im ersten Impuls scheint eine solche Aussage sich gegen Überzeugungen zu wenden, die den Frieden lieben. Aber Immanuel Kant, auch wenn er zum Weltfrieden, zum ewigen Frieden strebte, hat den gerechten Krieg philosophisch nicht verneint. Wenn die Zeiten schwieriger werden, geht es gerade darum, unsere großen ethischen Vernunftprinzipien als Kompass fest im Auge zu behalten. Wir sind auf diesem Weg weit vorangekommen und dürfen uns nicht beirren lassen. ■



Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio ist Professor und Direktor des Instituts für Öffentliches Recht an der Universität Bonn und Gründungsdirektor des Forschungskollegs normative Gesellschaftsgrundlagen. Von 1999 bis 2011 war er Richter des Bundesverfassungsgerichts.

# Kennziffern im Blick

Wir messen und steuern die Nachhaltigkeitsleistung aller Unternehmen der E3 Gruppe anhand von rund 40 Kennziffern, die sich den Wirkungsschwerpunkten unserer ESG-Strategie zuordnen lassen.

Wir erfassen rund 40 Kenngrößen, die unsere ESG-Performance messbar und vergleichbar machen und so die Steuerung der positiven Wirkpotenziale, aber auch der ESG-Risiken unterstützen. Das Kern-Set der Daten ist angelehnt an den Standard des ESG Data Governance Project der Institutional Limited Partners Association, das einheitliche und aussagekräftige ESG-Kennzahlen im Private-Equity-Markt etablieren soll. Wir haben diesen Datensatz um Kennzahlen ergänzt, die der operativen Steuerung sowie der Bedienung verschiedener Stakeholder-Anforderungen dienen. Die Gruppenunternehmen können weitere Kennzahlen definieren und erheben, die für die individuellen Geschäftsmodelle relevant sind.

Derzeit erheben wir die Daten jährlich. Für einzelne Kennzahlen wollen wir die Erhebungsfrequenz erhöhen, um die Steuerungswirkung zu verbessern.

Die folgenden Punkte sind für die Interpretation der Kennzahlen relevant:

- Konsolidierte Werte für die E3 Gruppe können aufgrund der Veränderungen des Portfolios Sprünge aufweisen. Die Interpretation von Datentrends auf Gruppen-Ebene ist daher nicht immer möglich.
- Daten zu Gruppenunternehmen werden aus Gründen der Vereinfachung immer zu 100 Prozent und für das volle Geschäfts- oder Kalenderjahr berücksichtigt, unabhängig von der tatsächlichen Beteiligungsquote und davon, ob die Gruppenzugehörigkeit für das volle Geschäftsjahr bestand.
- Für die E3 Holding weisen wir keine Kennzahlen aus, die sich auf den Umsatz beziehen. Die Umsatzerlöse der Holding basieren vor allem auf internen Verrechnungen und eignen sich somit nicht als Indikator für operative Aktivitäten.

# 1 Geschlechtergerechtigkeit

Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1.1 Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft	%	16,4	15,7	16,7	21,4	28,9	28,9	28,6	37,5	17,4	25,3
1.2 Anzahl Mitglieder der Geschäftsführung/ des Vorstands	#	2	3	6	7	2	1	1	1	9	12
1.3 Anzahl Geschäftsführerinnen/ weibliche Vorstandsmitglieder	#	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1.4 Anteil Frauen in Geschäftsführung/ Vorstand	%	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.5 Anteil Frauen im Aufsichtsrat der E3 Holding SE	%	-	-	-	-	-	-	20,0	16,7	-	-
1.6 Anzahl Führungspositionen	#	2	6	1	3	10	10	1	2	4	21
1.7 Anzahl Frauen in Führungspositionen	#	0	1	0	0	1	1	0	1	0	3
1.8 Anteil Frauen in Führungspositionen	%	0,0	16,7	0,0	0,0	10,0	10,0	0,0	50,0	0,0	14,3
1.9 Gender-Pay-Gap (unbereinigt) <sup>1</sup>	%	6,5	0,8	-4,6	2,5	-	12,7	52,5	30,7	9,8	13,3

1 Ein negativer Wert bedeutet, dass der durchschnittliche Brutto-Stundenlohn von Frauen höher war als der von Männern.

Zum Jahresende 2023 stieg die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der E3 Gruppe durch die Beteiligung an Konrad Böhnlein auf 293, der Frauenanteil erhöhte sich auf 25,3 Prozent (Mitarbeitende in FTE; 2022: 92 Mitarbeitende, davon 17,4 Prozent Frauen). Den höchsten Frauenanteil weisen mit 37,5 Prozent beziehungsweise 28,9 Prozent die E3 Holding und Konrad Böhnlein auf. Der Anteil von Frauen, die Geschäftsführungsfunktionen oder Führungspositionen innehaben, soll perspektivisch steigen.

Bei clean-tek und Coligo lag der durchschnittliche Bruttostundenlohn von Frauen nahezu auf dem Niveau des durchschnittlichen Bruttostundenlohns von Männern. Über die gesamte Gruppe beträgt der Abstand 13,3 Prozent (2022: 9,8 Prozent). Unterschiedliche Positionen von Männern und Frauen bleiben bei der Berechnung des sogenannten unbereinigten Gender-Pay-Gaps unberücksichtigt.

Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
2.1 Anzahl Netto-Neueinstellungen (für organisches Wachstum)	#	3	7	0	8	0	-13	2	2	5	4
2.2 Anzahl Netto-Neueinstellungen (gesamt) <sup>1</sup>	#	3	7	0	8	0	-13	2	2	60	156
2.3 Fluktuation <sup>2</sup>	%	14,5	18,2	16,7	5,6	19,9	24,4	0,0	38,1	14,4	22,0
2.4 Anzahl bestehender Ausbildungsverhältnisse	#	0	0	0	0	1	2	0	0	0	2
2.5 Verhältnis atypischer Beschäftigungsverhältnisse zur Gesamtzahl der Mitarbeitenden	%	17,9	5,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	13,0	1,7
2.6 Anteil der Belegschaft, der von einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm abgedeckt ist	%	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	57,1	50,0	4,4	1,4
2.7 Durchführung jährlicher Mitarbeiterbefragungen	Ja/Nein	Nein	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja (1/3)	Ja (1/4)
2.8 Anzahl meldepflichtiger Arbeitsunfälle	#	4	4	0	0	9	7	0	0	4	11
2.9 Anzahl tödlicher Arbeitsunfälle	#	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.10 Anzahl Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle	#	52	63	0	0	151	129	0	0	52	192
2.11 Anzahl Ausfalltage aufgrund meldepflichtiger Arbeitsunfälle pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter	#	0,8	0,9	0,0	0,0	0,8	0,7	0,0	0,0	0,6	0,7
2.12 Anzahl Ausfalltage aufgrund von Krankheit <sup>3</sup>	#	1.581	2.151	34	85	4.647	3.926	6	24	1.621	6.186
2.13 Anzahl Ausfalltage aufgrund von Krankheit pro Mitarbeiterin / Mitarbeiter <sup>3</sup>	#	24,0	30,7	1,9	3,3	23,6	20,8	1,1	3,0	18,2	21,1
2.14 Anteil Gruppenunternehmen mit Arbeitsschutzmanagementsystem	%	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	0,0

1 E3 Gruppe inkl. Mitarbeiterzugänge aufgrund des Erwerbs von Unternehmen

2 Die Fluktuation wird als Veränderung zur Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Vorjahres berechnet. Um bei Zukäufen eine sinnvolle Vergleichsbasis zu haben, wurden die erworbenen Unternehmen bei den Mitarbeiterzahlen bereits im jeweiligen Vorjahr berücksichtigt.

3 inkl. Ausfalltage durch Langzeitkranke



Die Mehrzahl der Unternehmen der E3 Gruppe stellte im Jahr 2023 netto Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, und zwar clean-tek 7, Coligo 8 und die E3 Holding 2. Auf Gruppenebene lag die Zahl der Neueinstellungen deutlich höher bei 156 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, weil bei der Konsolidierung methodenkonform Mitarbeiterzugänge aufgrund des Erwerbs des Gruppenunternehmens Konrad Böhnlein berücksichtigt wurden. Die Fluktuation in der Gruppe stieg aufgrund der höheren Quote bei Konrad Böhnlein auf 22 Prozent (2022: 14,4 Prozent). Der Anteil atypischer Arbeitsverhältnisse bei clean-tek sank auf 5,7 Prozent (2022: 17,9 Prozent).

Zum Stichtag 31. Dezember verfügte die E3 Holding über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, das für die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter galt.

Meldepflichtige Arbeitsunfälle ereigneten sich im Berichtsjahr bei clean-tek, wo die Zahl solcher Unfälle mit 4 im Jahresvergleich konstant war, und bei Konrad Böhnlein, wo die Zahl der meldepflichtigen Arbeitsunfälle auf 7 sank (2022: 9). Wichtige Elemente von Arbeitsschutzmanagementsystemen existieren bereits in diversen Gruppenunternehmen, an der Einführung kompletter Managementsysteme wird derzeit gearbeitet.

Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
3.1 Treibhausgasemissionen Scope 1	tCO <sub>2</sub> e	150,6	135,9	4,7	5,0	–	702,6	0,0	0,0	155,2	843,6
3.2 Treibhausgasemissionen Scope 2	tCO <sub>2</sub> e	36,3	38,0	2,0	3,5	–	0,0	0,0	0,0	38,4	41,5
3.3 Treibhausgasemissionen Scope 3 <sup>2</sup>	tCO <sub>2</sub> e	1.513,5	1.583,9	33,6	42,0	–	–	20,1	34,1	1.567,2	–
3.4 Treibhausgasemissionen gesamt <sup>2</sup>	tCO <sub>2</sub> e	1.700,3	1.757,8	40,3	50,5	–	–	20,1	34,1	1.760,8	–
3.5 Treibhausgasintensität (Emissionen/Umsatz) <sup>2,3</sup>	tCO <sub>2</sub> e / Mio. €	85,2	66,4	9,1	12,4	–	–	–	–	72,2	–
3.6 Verbrauch erneuerbarer Energien gesamt <sup>4</sup>	MWh	85,6	107,3	7,7	13,9	–	3.329,3	8,7	8,6	101,9	3.459,0
3.7 Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtenergieverbrauch <sup>4</sup>	%	11,2	13,2	27,1	34,0	–	48,9	100,0	100,0	12,7	45,1
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	0,0	0,0

- Die Treibhausgasemissionen der E3 Gruppe berechnet FORLIANCE. Die Berechnung erfolgt auf Basis des GHG Protocol unter Verwendung von Emissionsfaktoren von Biogenic Emission Inventory System, Ecoinvent, International Energy Agency, ÖKOBAUDAT und Umweltbundesamt. Der Carbon Footprint der E3 Gruppe umfasst Unternehmen, über die die E3 Holding operative Kontrolle hat. Für unterjährig eingegangene Beteiligungen berücksichtigen die Berechnungen zur besseren Vergleichbarkeit Daten für das Gesamtjahr. Die Scope-3-Emissionen werden für Konrad Böhnlein bislang nicht erfasst und beinhalten für die anderen Unternehmen bisher ausschließlich vorgelagerte Prozesse der Lieferkette. Die E3 Gruppe will die Datenbasis für die Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks kontinuierlich verbessern.
- Da Konrad Böhnlein für das Jahr 2023 noch keine Scope-3-Daten erhoben hat, erfolgte keine Konsolidierung auf Gruppenebene.
- Da die E3 Holding keine eigenen Umsätze aufweist, erfolgt keine Berechnung von Intensitäten.
- Der Energieverbrauch (inklusive erneuerbarer Energien) berücksichtigt neben der eingekauften Energie und der stationären Verbrennung nun auch den Treibstoffverbrauch der Firmenfahrzeuge. Die Werte früherer Jahre wurden, falls nötig, entsprechend korrigiert. Die Verbrauchswerte für die Firmenfahrzeuge beruhen auf Schätzungen zu gefahrenen Kilometern und Durchschnittsverbräuchen.

Die **Treibhausgasemissionen** der E3 Gruppe nach Scope 1 stiegen im Jahr 2023 auf 843,6 Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente an (CO<sub>2</sub>e; 2022: 155,2 Tonnen CO<sub>2</sub>e). Hier wirkten sich die Scope-1-Emissionen von Konrad Böhnlein aus, die erstmalig berücksichtigt wurden, während clean-tek seine Emissionen sogar leicht senkte. Bei den beiden Produktionsunternehmen sind die Prozesse naturgemäß signifikant CO<sub>2</sub>- und energieintensiver als bei den anderen Unternehmen der E3 Gruppe. Die Scope-2-Emissionen in der Gruppe stiegen dagegen nur leicht an auf 41,5 Tonnen CO<sub>2</sub>e (2022: 38,4 Tonnen CO<sub>2</sub>e), weil Konrad Böhnlein extern ausschließlich Ökostrom bezieht; das gilt auch für die E3 Holding.

Der Anteil erneuerbarer Energien am Gesamtverbrauch in der Gruppe verbesserte sich auf 45,1 Prozent. Hier wirkte sich der hohe Wert von Konrad Böhnlein mit einem Anteil erneuerbarer Energien von 48,9 Prozent positiv aus.

In der gesamten E3 Gruppe wurden strategiekonform keine Umsätze aus Aktivitäten im Bereich fossiler Brennstoffe getätigt.

Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
4.1 Energieverbrauch gesamt <sup>1</sup>	MWh	764,8	815,0	28,2	40,8	–	6.803,1	8,7	8,6	801,7	7.667,4
4.2 Energieintensität (Verbrauch/ Umsatz) <sup>1,2</sup>	MWh/ Mio. €	38,3	30,8	6,4	10,0	–	154,6	–	–	32,9	102,8
4.3 Anteil EU-Taxonomie-fähiger Umsätze	%	–	0,0	–	> 90,0	–	0,0	–	0,0	–	4,9
4.4 Schadstoffemissionen ins Wasser	t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.5 Produktion gefährlicher und radioaktiver Abfälle	t	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

- Der Energieverbrauch (inkl. erneuerbarer Energien) berücksichtigt neben der eingekauften Energie und der stationären Verbrennung nun auch den Treibstoffverbrauch der Firmenfahrzeuge. Die Werte früherer Jahre wurden, falls nötig, entsprechend korrigiert. Die Verbrauchswerte für die Firmenfahrzeuge beruhen auf Schätzungen zu gefahrenen Kilometern und Durchschnittsverbräuchen.
- Da die E3 Holding keine eigenen Umsätze aufweist, erfolgte keine Berechnung von Intensitäten.

Der Energieverbrauch in der E3 Gruppe stieg im Jahr 2023 durch die Berücksichtigung von Konrad Böhnlein auf 7.667,4 Megawattstunden (MWh; 2022: 801,7 MWh). Auf die beiden energieintensiven Produktionsunternehmen clean-tek und Konrad Böhnlein entfielen rund 99 Prozent des gesamten Energieverbrauchs.

Für das Jahr 2023 berichtete die E3 Holding erstmalig und freiwillig den Anteil taxonomiefähiger Umsätze. Dabei handelt es sich um den Umsatzanteil aus Wirtschaftsaktivitäten, für die in der EU-Taxonomie konkrete Nachhaltigkeitskriterien festgelegt sind. Bei Coligo waren die Erbringung von Dienstleistungen der Informationstechnologie und Lösungen zur Verringerung der Treibhausgasemissionen taxonomiefähige Wirtschaftsaktivitäten. Sie machten mehr als 90 Prozent des Umsatzes aus. Konrad Böhnlein und clean-tek hatten keine taxonomiefähigen Wirtschaftsaktivitäten.

Keins der Unternehmen der E3 Gruppe leitet Schadmissionen ins Wasser oder produziert gefährliche und radioaktive Abfälle.



Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
5.1 Anteil der unabhängigen Aufsichtsratsmitglieder auf Holdingebene	%	-	-	-	-	-	-	100,0	100,0	-	-
5.2 CEO-to-worker Pay Ratio	#	3,7	3,4	1,5	1,4	-	5,2	2,3	2,6	5,1	9,5

Die Vergütung von Vorstandsmitgliedern oder Geschäftsführern liegt für die E3 Gruppe um den Faktor 9,5 über dem durchschnittlichen Gehaltsniveau der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Berechnung der entsprechenden Kenngröße CEO-to-worker Pay Ratio wird die jährliche Gesamtvergütung der höchstbezahlten Mitarbeiterin beziehungsweise des höchstbezahlten Mitarbeiters ins Verhältnis gesetzt zum Median der jährlichen Gesamtvergütung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne die höchstbezahlte Mitarbeiterin beziehungsweise den höchstbezahlten Mitarbeiter).

## Sonstiges

Key Performance Indicator	Einheit	clean-tek		Coligo		Konrad Böhnlein		E3 Holding		E3 Gruppe (konsolidiert)	
		2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
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	Nein	Nein
Beteiligung an Verstößen gegen die Grundsätze des UN Global Compact oder gegen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen <sup>1</sup>	Ja/ Nein	Nein	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	0,0	0,0

- <sup>1</sup> Die Angaben basieren auf strukturierten Internetrecherchen zu den Gruppenunternehmen und ihren Schlüssellieferanten. Als Schlüssellieferanten gelten in diesem Zusammenhang insbesondere direkte Zulieferer (Tier-1) von Gütern und Dienstleistungen, die zentral für das Kerngeschäft des abnehmenden Unternehmens sind. Die Frage der Zurechenbarkeit von kontroversen Aktivitäten dieser Lieferanten berücksichtigt auch, inwieweit das abnehmende Unternehmen Einfluss auf den Lieferanten nehmen kann beziehungsweise auf alternative Lieferanten umsteigen könnte. Die Recherche hat keine Erkenntnisse zur Beteiligung der Gruppenunternehmen an entsprechenden Verstößen hervorgebracht. Zudem hat die Recherche keine belegten Verstöße bei denjenigen Schlüssellieferanten ergeben, auf die die Gruppenunternehmen einen hinreichenden Einfluss ausüben könnten.

Die Unternehmen der E3 Gruppe haben keine Standorte in oder in der Nähe von Gebieten mit schutzbedürftiger Biodiversität. Desgleichen erzielt kein Unternehmen der E3 Gruppe Umsätze aus der Herstellung oder dem Verkauf von umstrittenen Waffen und es liegen keine Erkenntnisse zur Beteiligung an Verstößen gegen die Grundsätze des UN Global Compact oder die OECD-Grundsätze für multinationale Unternehmen vor.

# Impressum

## Herausgeber

E3 Holding SE  
Zeppelinring 36  
88400 Biberach an der Riß

Handelsregister: HRB 217797 B  
Registergericht: Amtsgericht Berlin-Charlottenburg

## Vertreten durch den Vorstand

Olivier Weddrien

## Kontakt

T +49 7351 82 96 15 20  
office@e3holding.de  
e3holding.de

## Umsatzsteuer-Identifikationsnummer

DE291207242

## Kontaktdaten unseres ESG-Partners

fors.earth capital GmbH  
www.fors.earth

## Gesamtredaktion

E3 Holding SE

## Konzept

E3 Holding SE  
Walter Allwicher

## Redaktion & Texte

Walter Allwicher

## Korrektorat

Dr. Marion Schulte-Beckhausen

## Gestaltung

Alexander Altemeyer

## Bildnachweis

clean-tek Reinraumtechnik GmbH, Coligo AB,  
Konrad Böhnlein GmbH, ResFutura,  
Steffen Jagenburg

## Cover

Felix Becker, Ohne Titel (Ceres), 2022  
Holz aus zerschlagenen Marktkisten,  
117 x 70 x 52 cm

## Veröffentlichung

Juli 2024

## Hinweise

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 SE (voraussichtlich für das Geschäftsjahr 2025) einen CSRD-konformen Bericht vorliegen zu haben.

Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter basiert auf den Angaben der jeweiligen Gruppenunternehmen.



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





**e3holding.de**

© 2024 E3 Holding SE