

PWO

- Sitz: Oberkirch
- Gründung: 1919
- Rechtsform: AG
- Leitung: Carlo Lazzarini
- Umsatz: 530,8 Mio. Euro
- Mitarbeitende: 2820
- Zahlen aus Geschäftsjahr: 2022

PWO ist ein globales Unternehmen in der Mobilitätsbranche, das durch Innovationen die umweltfreundliche Mobilität der Zukunft gestaltet und komplett verbrennerunabhängig positioniert ist. Mit der Entwicklung und Fertigung von anspruchsvollen Metallkomponenten und komplexen Subsystemen bewegt sich PWO an der Grenze des technologisch Möglichen. Der Fokus liegt hier auf den drei zentralen Zukunftsthemen Elektrifizierung, Sicherheit und Komfort.

Link: <https://www.pwo-group.com/de/nachhaltigkeit/>

Autor

Carlo Lazzarini, CEO und Vorstandsvorsitzender

»Nachhaltigkeit in den drei Dimensionen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Führung gehört für mich zu den Fundamenten zukunftsorientierter Unternehmen. Nachhaltige Unternehmenssteuerung trägt nicht nur dazu bei, die Lebensqualität künftiger Generationen zu sichern. Sie dient auch ganz konkret in der Gegenwart einer gesunden Umwelt, einem ausgeglichenen Leben und einem wertschätzenden Umgang miteinander. Damit stärkt sie den sozialen Zusammenhalt.«

PWO

ESG-Mindset schafft neue Lösungen

Von Carlo Lazzarini

Wie die PWO-Gruppe Nachhaltigkeit zum Fundament ihres Geschäfts macht

Wie schaffen wir Werte – und das nachhaltig? Vor dieser Frage stehen Unternehmen auf der ganzen Welt. In Zeiten eines voranschreitenden Klimawandels und einer Verknappung von Ressourcen helfen keine Lippenbekenntnisse mehr, sondern nur noch Taten auf allen Ebenen. Die Politik muss sich durchringen, klare Rahmenbedingungen zu schaffen. Konkret handeln und damit verändern müssen jedoch die Unternehmen und deren Mitarbeitende. Wir bei der PWO-Gruppe sind eines dieser Unternehmen.

Wir sind ein Zulieferer der Mobilitätsindustrie und sind darauf spezialisiert, Stahl zu formen und zu fügen – und dies an der Grenze des technologisch Möglichen. Gerade weil wir aus einer stahlgeprägten Welt kommen, ist Nachhaltigkeit für uns Verpflichtung und Auftrag – und noch mehr als das: Denn in der unter dem Akronym ESG zusammengefassten Denkweise sehen wir auch die Chance, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und die Innovationskraft unseres Unternehmens weiter zu stärken. Der Begriff ESG (Environmental, Social and Governance) beschreibt eine Haltung gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme, auf der die Geschäftspraktiken und Entscheidungen eines Unternehmens gründen.

Was wir bei PWO machen, ist meist nicht sichtbar. Zumindest nicht auf den ersten Blick. Aber mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit werden Sie unsere Komponenten auch in Ihrem Fahrzeug finden. Wir sind ein klassischer Zulieferer der Mobilitätsindustrie, einer der wichtigsten Industriezweige Deutschlands. Es gibt die PWO-Gruppe seit über 100 Jahren. Wir sind börsennotiert im Premium-Segment der Deutschen Börse, haben aber gleichzeitig seit Jahrzehnten ein langfris-

tig orientiertes Family Office als Hauptaktionär. Wir stehen exemplarisch für den innovativen deutschen Mittelstand. 3000 Mitarbeiter an neun Standorten weltweit gestalten jeden Tag die Zukunft der Mobilität. Durch deren nachhaltige Transformation wollen wir dazu beitragen, eine Wirtschaftsstruktur zu entwickeln, die zugleich die Lebensgrundlagen künftiger Generationen bewahrt und unseren Wohlstand sichert. Dazu gehört: Kein starres Festhalten an alten Ideen, sondern neue Lösungen zu schaffen und ESG sinnvoll und erfolgreich für unser Unternehmen zu nutzen. Da wir ESG-Themen schon frühzeitig in unsere Unternehmenssteuerung aufgenommen haben, sehen wir bereits jetzt Erfolge, die zeigen, wie wir auf vielen Ebenen davon profitieren, sowohl was die Unternehmensstrategie als auch was die Unternehmenskultur betrifft.

Extrem leichte Lösungen aus Stahl

Bei PWO befinden wir uns im Hinblick auf die Umsetzung von ESG in einer sehr glücklichen Ausgangsposition. Denn unser Geschäftsmodell ist vollständig unabhängig vom Verbrennungsmotor. Unsere Fahrzeugkomponenten, beispielsweise für die Luftfederung oder für Sitze, werden in Fahrzeugen gleich welcher Antriebsart verbaut.

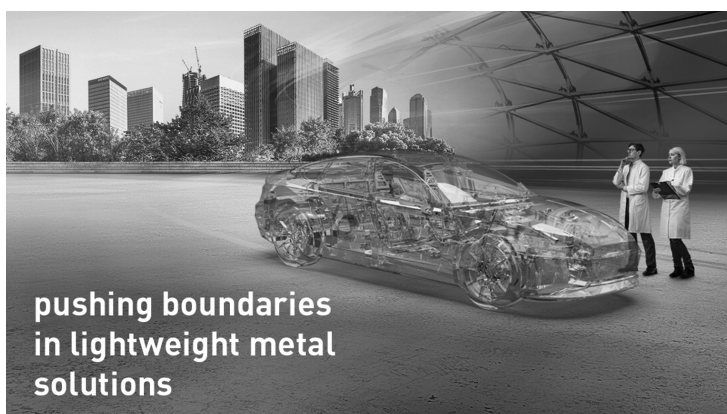


Abb. 1: Unser verbrennerunabhängiges Geschäftsmodell

Doch im Zentrum steht immer mehr die Elektromobilität und die Elektrifizierung von Fahrzeugen. Vor allem in China wächst der Markt für E-Mobilität, Elektroautos sind stark gefragt. So konnte der chinesische E-Auto-Anbieter BYD nach Angaben der China Passenger Car Association seine Absatzzahlen im ersten Quartal 2023 um 69% steigern. Das heißt: Die Bedeutung der E-Mobilität wird in Zukunft noch erheblich zunehmen. Und die PWO-Gruppe ist auf diesem nachhaltigen Zukunftsmarkt weltweit sehr gut vertreten – mit technologisch anspruchsvollen Lösungen aus Stahl, die vielfach funktionaler sind als Lösungen aus Aluminium, Magnesium oder kohlenstofffaserverstärkten Kunststoffen. Rund die Hälfte eines Pkw besteht aus Stahl, bei Automobilherstellern, die sich dem Thema ESG glaubwürdig verpflichten, ist die Tendenz steigend. Denn Stahl hat in der Herstellung einen viel geringeren CO₂-Ausstoß als Lösungen aus Aluminium, Magnesium oder verstärkten Kunststoffen.

Stahl – das klingt zunächst einmal schwer, das klingt nach alter Welt. Wir aber machen Stahl leicht, extrem leicht. Mit unserer 100-jährigen Erfahrung im Leichtbau reduzieren wir den notwendigen Materialeinsatz für ein Bauteil konsequent. Darüber hinaus steht Stahl im allerbesten Sinne für eine moderne Kreislaufwirtschaft. Er ist vollständig recyclebar. Der Kreislauf existiert bereits und funktioniert ganz ohne Einbußen bei Qualität und Stärke. Das macht Stahl tatsächlich zu einem nachhaltigen Rohstoff. Zudem: Es gibt bereits grünen Stahl, bis 2030 auch in ausreichenden Mengen, um viele Industrien zu bedienen.

Fragen Sie Ihre Führungskräfte!

Nachhaltigkeit gehört in jedem Fall zu den Themen, die es gilt, strategisch anzugehen. Am Anfang der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie steht eine Wesentlichkeitsmatrix – also eine Zusammenstellung und Priorisierung der aus Nachhaltigkeitssicht bedeutendsten Themen aller Stakeholder eines Unternehmens. Und es sind tatsächlich alle Stakeholder, die an diesem Prozess beteiligt sind, also Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Kapitalgeber, der Staat und die Ge-

sellschaft. Das klingt nach einer hochkomplexen Aufgabe. Tatsächlich ist dies aber kein Baustein, der Unternehmen von einer zügigen Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie abhalten sollte.

In einem ersten Schritt sollte zusammengetragen werden, was gesellschaftlich relevant ist und gegenwärtig diskutiert wird – beispielsweise Klimaschutzmaßnahmen, die faire Behandlung von Mitarbeitenden, die Einhaltung von Arbeits- und Menschenrechtsstandards in der Lieferkette sowie gute Unternehmensführung. Das kann im Desk Research erstellt werden und schafft das Fundament, um Handlungsfelder festzulegen und konkrete Strategien zu entwickeln. Den nächsten Baustein bildet dann das Wissen, das im Unternehmen bereits besteht. Fragen Sie Ihre Führungskräfte. Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden. Fragen Sie Kunden, Partner, Zulieferer, Dienstleister.

Alle Stakeholder-Gruppen haben notwendigerweise Anknüpfungspunkte in Ihrem Unternehmen – der Vertrieb kennt die Anforderungen der Kunden, die Personalabteilung weiß, was heutige und künftige Beschäftigte erwarten, der Finanzabteilung ist bewusst, was sie ihren Kapitalgebern liefern muss, die Öffentlichkeitsabteilung erreicht täglich das Feedback aus dem allgemeinen Unternehmensumfeld, um nur einige Stakeholder-Gruppen zu erwähnen. Indem Sie das im Unternehmen vorhandene Wissen über die Ansprüche Ihrer Stakeholder transparent machen und zusammenführen, werden gleich zwei wesentliche Ziele erreicht: An die Führungskräfte wird ein Signal der Wertschätzung ihres Wissens gesendet, und die neue Nachhaltigkeitsstrategie gründet von Anfang an auf der Akzeptanz in allen Bereichen des Unternehmens.

Nachhaltigkeit konsequent vorleben

Doch die Notwendigkeit zur Veränderung muss von oben, vom Vorstand und Management gelebt werden. Wenn das Thema Nachhaltigkeit nicht an der Spitze ernst genommen und konsequent (vor-)gelebt wird, wird sich keine ESG-Orientierung im Unternehmen verankern lassen.

All change starts from the top. Und das beginnt im Miteinander. Wertschätzung ist für mich als CEO eines der Schlüsselwörter, wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen geht. Deshalb haben soziale Aspekte in unserer Nachhaltigkeitsstrategie den gleichen Stellenwert wie ökologische Themen.

Ich habe mich auch persönlich sehr stark für die Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur und unserer Unternehmenswerte eingesetzt. Gerade im deutschen Mittelstand ist die sogenannte »Social responsibility« eigentlich von jeher mit Leben gefüllt. Das sehen wir an dem vielfältigen Engagement der Firmen in ihren Regionen, auch bei uns. Themen wie Vielfalt im Hinblick auf Nationalität, Religion oder soziale Herkunft sind ebenso längst selbstverständliche Pfeiler der Unternehmensentwicklung wie auch weitere soziale Nachhaltigkeitsaspekte von gleicher Entlohnung über Diversity bis hin zur guten Vereinbarkeit von Arbeit und Familie.

Wir bei PWO fördern unsere Mitarbeitenden und befähigen sie zur Entfaltung ihres vollen Potenzials. Wir beteiligen sie an Entscheidungsprozessen und coachen sie, damit sie daran auf Augenhöhe mitwirken können. So haben wir erlebt, in welchem ungeheuren Ausmaß der Schlüsselbegriff der Wertschätzung zusätzliche Energie und Kreativität bei unseren Mitarbeitenden freigesetzt hat und weiter freisetzt. Allein die Entscheidung, auf eine neue, offene Fehlerkultur zu setzen, hat sich als produktiv erwiesen. Wenn Mitarbeitende Fehler machen dürfen, sind sie eher bereit, neue Dinge auszuprobieren. Und wenn Mitarbeitende das Vertrauen ihrer Führungskräfte und des Vorstands spüren, werden sie mehr eigenständige Entscheidungen treffen, die – zumindest können wir das für uns sagen – immer dem Unternehmen zugutekommen und seine Marktposition stärken. Wertschätzung hat damit auch ganz klar eine ökonomische Komponente. Damit festigen wir unsere Wachstumsperspektiven in Zeiten des Wandels.

Leitlinien unseres Handelns sind dabei fünf Kernwerte, die wir für das Miteinander – und für die Entwicklung des Unternehmens definiert haben. Neben »Integrität«, »Fortschritt«, »Kundenfokus«, »Nachhaltigkeit« ist auch »Teamgeist« einer der Kernwerte, der uns als Unternehmen ausmacht – und dem sich eben auch die Führungsebene

verpflichtet fühlt. Das ist entscheidend: Aus den Kernwerten leiten sich acht Führungsprinzipien ab, die definieren, wie wir die PWO-Gruppe insgesamt erfolgreich führen wollen.



Abb. 2: Unsere Kernwerte und Führungsprinzipien

ESG-Mindset verankern

Selbstverständlich bindet dies auch meinen Vorstandskollegen und mich ganz persönlich. Unsere Mitarbeitenden sollen das Einhalten unserer Kernwerte und Führungsprinzipien selbstbewusst und mit kritischer Kompetenz einfordern und tun dies auch. Das mag für manchen traditionellen mittelständischen Eigentümer-Unternehmer vielleicht auf den ersten Blick erstaunlich klingen. Für die PWO-Gruppe bildet es das Fundament eines sinnstiftenden gemeinsamen Arbeitens und damit nicht zuletzt eine starke Basis unserer Arbeitgebermarke. Wir sind überzeugt davon, dass wir deshalb auch in Zeiten des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels diejenigen Arbeitskräfte finden, mit denen wir die Wachstumspotenziale, die uns unsere herausragende technologische Kompetenz bietet, voll ausschöpfen können.

Für uns im Vorstand war es eine Bestätigung, dass es gelungen war, mit unserem Vorgehen alle im Unternehmen mitzunehmen. Denn

Themen wie Nachhaltigkeit und auch die Wesentlichkeitsmatrix werden zwar auf Führungsebene initiiert und vorangetrieben, sollten sich aber von Anfang an quer durch alle Unternehmensbereiche ziehen. Nur so gelingt eine sinnvolle und vor allem ökonomisch sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie, die sich an den ESG-Kriterien orientiert. Inzwischen können wir ganz klar sagen, dass wir ein ESG-Mindset nachhaltig im Unternehmen verankert haben. Unsere DNA hat sich verändert.

Ganz konkret haben wir uns hohe Nachhaltigkeitsziele gesteckt. Und selbstverständlich haben wir diese auch verbindlich gemacht. So haben wir uns der Science Based Targets initiative (SBTi) angeschlossen, weil wir transparent und nachvollziehbar handeln und uns an den neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen messen lassen wollen. Die SBTi bietet Ressourcen und Leitlinien zum Abbau von Hindernissen bei der Einführung von Nachhaltigkeitszielen und validiert unabhängig die CO₂-Ziele von Unternehmen. Sie hat bestätigt, dass wir uns mit unseren Zielen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen (THG-Emissionen) auf dem Pfad des Pariser Klimaabkommens bewegen.



Abb. 3: Unsere SBTi-Ziele

Umstellung auf Grünen Strom

Wir wollen eine absolute Reduzierung nach Scope 1 & 2 (direkte Emissionen der PWO-Gruppe sowie indirekte Emissionen aus dem Verbrauch von Energie) um 46,2% und nach Scope 3 (indirekte Emissionen entlang der Wertschöpfungskette) um 28,0% gegenüber dem Basisjahr 2019 realisieren. Natürlich haben wir hierfür unsere Anstrengungen zum Einsparen von Energie und zum Erhöhen der Energieeffizienz unserer Prozesse weiter gesteigert – wie es jeder gute Unternehmer fortwährend macht. Dies ist aber ein langfristiger Prozess, mit dem wir nicht schnell genug die aktuell notwendige Reduzierung der THG-Emissionen erreichen können, um unseren Planeten zu schützen. Wir setzen daher bei PWO auf die möglichst weitgehende Elektrifizierung aller Prozesse und gleichzeitig auf die Nutzung von Strom aus erneuerbaren Quellen. Zum Ende des Jahres 2022 hatten wir Standorte in Tschechien und Deutschland, die zusammen für rund die Hälfte des Umsatzes der PWO-Gruppe stehen, auf Grünen Strom umgestellt. Damit und inklusive unserer in den letzten Jahren umgesetzten Einsparungen und Effizienzsteigerungen reduzierten wir unsere THG-Emissionen bereits um knapp 40% gegenüber dem Basisjahr 2019.

Wir haben also den Zielwert von 46,2% schon fast erreicht und wir werden ihn übertreffen, wenn alle unsere Standorte umgestellt sind. Denn das erweist sich als der effizienteste Hebel. Schon allein mit der Nutzung von Grünem Strom lässt sich das Pariser Klimaabkommen – also die Begrenzung der Erderwärmung auf weniger als zwei Grad – erreichen!

Ein gesamtgesellschaftlicher Kraftakt

Für uns bei der PWO-Gruppe ist das Ansporn, diesen Weg weiterzugehen – durch den Einkauf von Grünem Strom und, wo dies nicht geht, durch den Aufbau eigener Fotovoltaik-Anlagen oder auch den Zukauf von Zertifikaten. Letztere haben teilweise einen zweifelhaften Ruf. Achtet man jedoch auf solche, die den strengen Anforderungen der SBTi entsprechen – und nur mit diesen können wir bei PWO unsere Selbst-

verpflichtung erfüllen –, dann sind sie ein guter Weg, um auch in denjenigen Ländern der Welt heute schon handeln zu können, in denen die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Wirtschaftsweise noch nicht so weit vorangeschritten sind wie in Europa. Für die PWO-Gruppe sind damit durchaus anspruchsvolle zusätzliche Kosten verbunden – gerade angesichts der jüngsten Strompreisentwicklung. Dennoch meine ich, wir Unternehmer sollten unseren Energiemix prüfen und uns überlegen, ob wir diesen Schritt wirklich nicht gehen können. Zumindest für die weniger energieintensiven Unternehmen – und das ist ein Großteil des deutschen Mittelstands – sollte dies aus meiner Sicht eine realistische Option sein, um schnell ins Handeln zu kommen.

Allerdings werden sich dadurch nationale und globale Energieströme und Wertschöpfungsketten ändern. Denn Grüner Strom lässt sich schlechter transportieren als fossile Energieträger, das bedeutet: Die Erzeugung erneuerbarer Energien muss vor Ort geschehen – und wird damit zum Standortfaktor sehr vieler Industriezweige. Das übersteigt die Verantwortung einzelner Unternehmen und kann nur in einem gesamtgesellschaftlichen Kraftakt bewältigt werden, den der Staat steuern muss.

Nach den Plänen der Bundesregierung sollen 2030 bis zu 80 % des erzeugten Stroms aus erneuerbaren Energien stammen. Bisher scheint man auf einem guten Weg. Das Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE veröffentlicht regelmäßig Zahlen zur Nettostromerzeugung. Im ersten Halbjahr 2023 trugen die erneuerbaren Energien mit 57,7 % so viel zum Strommix in Deutschland bei wie noch nie zuvor. Doch der Staat darf nicht nachlassen und muss die richtigen Rahmenbedingungen setzen, damit die Wirtschaft ihre Beiträge leisten kann. Denn – und das ist Fakt: Das Geschäftsmodell Deutschland beruht auf dem Export. Als führende Export- und Industrienation brauchen wir nichts weniger als die weltbesten Bedingungen in allen für die Industrie wichtigen Belangen: Energiekosten, Arbeitszeiten, Lohnstückkosten, Steuern und Abgaben, Bürokratie, Bildung und Infrastruktur. Dazu braucht es aber eine kraftvolle Unterstützung der Politik und keine Halbherzigkeiten oder widersprüchlichen Regelungen. Denn nur so kann auch ESG gelingen.

ESG im besten Sinne

Auf der anderen Seite steht ESG aber eben auch für eine Öffnung im Hinblick auf neue Märkte und Produkte. Für die PWO-Gruppe kann ich sagen: Wir stehen voll hinter den Nachhaltigkeitszielen Deutschlands – auch wenn sie in schweren Zeiten besondere Kraftanstrengungen benötigen. Hilfreich wäre, wenn deutlich Bürokratie abgebaut würde, denn nur so kann die Klimawende noch schneller und flexibler gestaltet werden. Zudem braucht es für Unternehmen ein hohes Maß an Handlungsfreiheit, damit Kreativität und Kapital freigesetzt werden, um die Transformation der Wirtschaft voranzutreiben. Und wie kreativ Unternehmen sein können, zeigt nicht zuletzt PWO: Die viel diskutierte Wärmepumpe gilt als nachhaltige Alternative zu fossilen Energiequellen. Ebenso die Brennstoffzellen. Beide sind auch eine Chance für PWO, weil wir unsere Expertise in der Umformung von Komponenten nun auch bei Wärmepumpen und Brennstoffzellen einbringen können. Die Produktion ist bereits angelaufen. Und das ist ESG im besten Sinne.