

Inhaltsübersicht

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	21
Teil I: Strukturelle Rahmenbedingungen	27
1 Ökologische und soziale Nachhaltigkeit und Unternehmensführung	29
<i>Dr. Robert Weber</i>	
2 Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Vorstandsperspektive	41
<i>Prof. Dr. Dieter Leuering</i>	
3 Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Aufsichtsratsperspektive	57
<i>Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann, LL. M.</i>	
Teil II: Praxisnahe Informationen, Methoden und Fallstudien	71
4 Die Strategie – Startpunkt aller Transformationsaktivitäten	73
<i>Prof. Dr. Christina E. Bannier / Henry Flach</i>	
Praxisbeispiele	83
<i>Dr. Klaus Kunz</i>	
<i>Wolf-Dieter Adlhoch</i>	
<i>Andreas Niesig</i>	
5 Nachhaltigkeit in Anreiz- und Vergütungssystemen	105
<i>Dr. Jan Dörrwächter / Regine Siepmann</i>	
Praxisbeispiele	123
<i>Dr. Jan Dörrwächter / Regine Siepmann</i>	
<i>Prof. Dr. Norbert Winkeljohann</i>	
6 Prozesse und Risikomanagement in der Nachhaltigkeitstransformation	137
<i>Wiebke Merbeth / Wilhelm Koch / Isabella Pari / Dr. Mathias Schmidt</i>	
Praxisbeispiele	150
<i>Dr. Nicola Kimm</i>	
<i>Dr. Jörn Andreas</i>	
<i>Dr. Michael Bauer / Antonius Willms</i>	
7 Finanzierung der Nachhaltigkeitstransformation	179
<i>Martin Seimetz</i>	
Praxisbeispiele	189
<i>Christian Harm / Johannes Borsche</i>	
<i>Prof. Dr. Christina E. Bannier / Alix Auzepy</i>	

8	Nachhaltigkeitsberichterstattung	205
	<i>Prof. Dr. Christopher Koch / Johannes Kreim</i>	
	Praxisbeispiele	219
	<i>Dr. Kerstin Meyer-Lipp</i>	
	<i>Claudia Hügel</i>	
9	Investoren- und Stakeholderdialog	237
	<i>Prof. Dr. Anne-Christin Mittwoch</i>	
	Praxisbeispiele	245
	<i>Dr. Antje Stobbe</i>	
	<i>Ingo Speich</i>	
	<i>Tobias Hang</i>	
	Literaturverzeichnis	265
	Autoren und Autorinnen	285
	Stichwortverzeichnis	295

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abkürzungsverzeichnis	21
Teil I: Strukturelle Rahmenbedingungen	27
1 Ökologische und soziale Nachhaltigkeit und Unternehmensführung	29
<i>Dr. Robert Weber</i>	
1.1 Nachhaltigkeit im Rahmen unternehmerischer Entscheidungen	29
1.2 Explizite Pflichten zur Förderung von Nachhaltigkeit	31
1.2.1 Zusammensetzung von Aufsichtsrat, Vorstand und Management	31
1.2.2 Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette	33
1.3 Incentivierung zur Förderung von Nachhaltigkeit	35
1.3.1 Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex	35
1.3.2 Vorstandsvergütung	36
1.3.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung	38
1.4 Fazit und Ausblick	40
2 Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Vorstandsperspektive	41
<i>Prof. Dr. Dieter Leuering</i>	
2.1 Einführung: Rolle des Vorstands in der AG	41
2.2 Nachhaltigkeitskompetenz im Vorstand?	42
2.3 Rechte und Pflichten des Vorstands	42
2.3.1 Gesetzlich gebotenes Verhalten	43
2.3.2 Freiwilliges nachhaltiges Verhalten mit Gewinnerzielungsabsicht	45
2.3.3 Freiwilliges nachhaltiges Verhalten ohne Gewinnerzielungsabsicht	45
2.3.4 Einbindung der Hauptversammlung	48
2.3.4.1 Say on Climate	48
2.3.4.2 Einbindung der Hauptversammlung nach Holzmüller-Grundsätzen? ...	49
2.3.4.3 »Leitplanken« in der Satzung?	50
2.4 Vorstandshaftung	50
2.4.1 Allgemeine Organhaftung	51
2.4.2 Strafrechtliche Verantwortlichkeit	52
2.4.3 Insbesondere: Greenwashing	53
2.4.3.1 Zivilrechtliche Haftung	53
2.4.3.2 Strafrechtliche Verantwortlichkeit	54
2.5 Fazit	55

3	Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Aufsichtsratsperspektive	57
	<i>Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann, LL. M.</i>	
3.1	Einleitung: Nachhaltigkeit als Aufgabe des Aufsichtsrats	57
3.2	Nachhaltigkeitskompetenz im Aufsichtsrat	58
3.2.1	Nachhaltigkeitskompetenz im Gesamtgremium	59
3.2.2	Nachhaltigkeitsexperte im Aufsichtsrat?	60
3.2.3	Nachhaltigkeitskompetenz im Prüfungsausschuss	60
3.2.4	Nachhaltigkeitsausschuss	60
3.3	Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats	62
3.3.1	Vorstandsbesetzung	62
3.3.2	Vorstandsvergütung	63
3.3.3	Strategie	64
3.3.4	Interne und externe Berichterstattung	64
3.3.5	Zustimmungspflichtige Geschäfte	65
3.4	Haftung des Aufsichtsrats	66
3.5	Zusammenfassung	68
	Teil II: Praxisnahe Informationen, Methoden und Fallstudien	71
4	Die Strategie – Startpunkt aller Transformationsaktivitäten	73
	<i>Prof. Dr. Christina E. Bannier / Henry Flach</i>	
4.1	Was macht eine gute Nachhaltigkeitsstrategie aus?	73
4.2	Nachhaltigkeitsregulierung in Europa als Rahmen der Strategiefindung	74
4.3	Der Wesentlichkeitskompass als Orientierungshilfe	75
4.3.1	Der Finanzielle Wesentlichkeitskompass (FMC)	76
4.3.2	Der Auswirkungs-Wesentlichkeitskompass (IMC)	80
4.4	Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie	82
	Praxisbeispiele	83
4.5	Eine integrierte ESG-Strategie als Basis für eine nachhaltige Unternehmenstransformation	83
	<i>Dr. Klaus Kunz</i>	
4.5.1	Einleitung	83
4.5.2	Strategieentwicklung und -implementierung	84
4.5.2.1	Schritt 1: Wirkungspotenziale identifizieren und entsprechende Ziele definieren	84
4.5.2.2	Schritt 2: Konsequente und transparente Umsetzung	85
4.5.2.3	Schritt 3: Etablierung einer belastbaren Governance-Struktur	86
4.5.2.4	Schritt 4: Konstruktiver und aktiver Umgang mit Kontroversen	87
4.5.3	Externe und interne Bewertung der integrierten ESG-Strategie	88
4.5.4	Fazit	88
4.6	Dussmann Group: Nachhaltigkeit im Herzen – und in der Unternehmensstrategie verankert	89
	<i>Wolf-Dieter Adlholz</i>	

4.6.1	Hohe Nachhaltigkeitsrelevanz	89
4.6.2	Pragmatische Vorgehensweise zur Strategieintegration	90
4.6.2.1	Ableitung der Nachhaltigkeitsagenda aus der Unternehmensstrategie	90
4.6.2.2	Nutzung der Integrierten Managementsysteme	92
4.6.2.3	Schrittweiser, evolutionärer Prozess	93
4.6.3	Erfolgsfaktoren	93
4.6.3.1	Auf das Wesentliche fokussieren	93
4.6.3.2	Mindset weiterentwickeln	95
4.6.3.3	Klare Ziele definieren und kommunizieren	95
4.6.3.4	In leistungsfähige Software investieren	96
4.6.4	Wertvollen Mehrwert liefern	97
4.7	Nachhaltigkeit als Strategie	98
<i>Andreas Niesig</i>		
4.7.1	Umsetzung von Nachhaltigkeit als Teil der Strategie am Beispiel von Eckes-Granini	99
4.7.2	Beispiele einer praktischen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie	100
4.7.3	Zielerreichung am Beispiel Klimaschutz	101
4.7.4	Nachhaltigkeitsstrategie und Wesentlichkeit	102
5	Nachhaltigkeit in Anreiz- und Vergütungssystemen	105
<i>Dr. Jan Dörrwächter / Regine Siepmann</i>		
5.1	Bedeutung und Entwicklung des Nachhaltigkeitsbegriffs in der Vergütung	105
5.2	Anreiz- und Vergütungssysteme im Allgemeinen	106
5.2.1	Vergütung in Banken	106
5.2.2	Vergütung in anderen Unternehmen	106
5.2.3	Variable Vergütung im Besonderen	107
5.3	Nachhaltigkeitsziele im Kontext der Vergütung	110
5.3.1	Kategorisierung von Nachhaltigkeitszielen – ESG	110
5.3.2	Finanzielle Nachhaltigkeit	110
5.3.3	Finanzielle vs. ESG-Ziele	110
5.4	Status quo und Marktpraxis	111
5.4.1	Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung	111
5.4.2	Arten von Nachhaltigkeitszielen	112
5.5	Best Practice und Empfehlungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Vergütung	113
5.5.1	Vergütungselemente	113
5.5.2	Erfasster Personenkreis	114
5.5.3	Verknüpfung von ESG- mit anderen Zielen – Gewichtung	114
5.5.4	Anforderungen an Nachhaltigkeitsziele in der Vergütung	116
5.5.5	Auswahl und Festlegung von Nachhaltigkeitszielen	119
5.5.6	Operationalisierung und Messung von Nachhaltigkeitszielen	121
5.6	Nachhaltigkeitskompetenz im Aufsichtsorgan	122

Praxisbeispiele	123
5.7 Verankerung von ESG-Zielen in der Vorstandsvergütung	123
<i>Dr. Jan Dörrwächter / Regine Siepmann</i>	
5.7.1 E.ON SE	123
5.7.2 Mercedes-Benz AG	127
5.8 Herausforderungen und Chancen der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Vorstandsvergütung	129
<i>Prof. Dr. Norbert Winkeljohann</i>	
5.8.1 Rahmenbedingungen der Vergütungsgestaltung	129
5.8.2 Vorstandsvergütung bei Großbanken	129
5.8.2.1 Gesetzliche Vorschriften und Leitlinien	129
5.8.2.2 Finanzmarktkrise 2007/08: Versäumnisse und Fehlanreize	130
5.8.2.3 Entwicklung solidier Vergütungspraktiken	130
5.8.3 Aufsichtsrechtliche Pflichten der Geschäftsleiter	131
5.8.4 Nachhaltigkeit in der Bankenaufsicht	132
5.8.4.1 Ausblick auf die CRD VI	132
5.8.4.2 Siebte MaRisk-Novelle	132
5.8.4.3 Leitfaden der Europäischen Zentralbank	133
5.8.4.4 Leitlinien der Europäischen Bankenaufsicht	133
5.8.5 Nachhaltigkeit in einer deutschen Großbank	133
5.8.5.1 Relevante Nachhaltigkeitsziele	133
5.8.5.2 Vergütungssystem des Vorstands	134
5.8.5.3 ESG-/Nachhaltigkeitsstrategie	134
5.8.6 Zusammenfassung und Ausblick	135
6 Prozesse und Risikomanagement in der Nachhaltigkeitstransformation	137
<i>Wiebke Merbeth / Wilhelm Koch / Isabella Pari / Dr. Mathias Schmidt</i>	
6.1 Strategie für Prozess- und Risikomanagement	138
6.2 Ambition	140
6.3 Organisatorische Governance	141
6.4 ESG-Risikoklassifizierung	143
6.5 Kommunikation	146
6.6 Personal	147
6.7 Koordination	148
6.8 Emotion	148
6.9 Skalierung (Digitalisierung/Automatisierung)	149
6.10 Timing	149
6.11 Fazit	150
Praxisbeispiele	150
6.12 Management von Nachhaltigkeitschancen und -risiken	150
<i>Dr. Nicola Kimm</i>	
6.12.1 Einleitung	150

6.12.2	Dekarbonisierung als wesentlicher Transformationstreiber	153
6.12.3	Von Risiken zur Nachhaltigkeit: Prozesse und Management als Treiber für die Transformation	154
6.12.3.1	Risiken aus politischen Entwicklungen, Regulatorik und Berichtspflichten	155
6.12.3.2	Physische Risiken im Zusammenhang mit dem Klimawandel	157
6.12.3.3	Technische und technologiebezogene Risiken	158
6.12.3.4	Risiken für Reputation und Kapitalmärkte	160
6.12.3.5	Risiken für Marktentwicklung, Kundenverhalten und allgemeine Reputation	161
6.12.4	Zusammenfassung	163
6.13	Erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation durch konsequente Integration	164
	<i>Dr. Jörn Andreas</i>	
6.13.1	Kernpunkte der integrierten Unternehmensstrategie	164
6.13.2	Nachhaltigkeitschancen und -risiken als Transformationstreiber	165
6.13.3	Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensprozesse	166
6.13.3.1	Wesentlichkeitsanalyse: Prioritäten setzen	166
6.13.3.2	Steuerung und Organisation: Verantwortung verankern	167
6.13.3.3	Forschung und Entwicklung: Nachhaltigkeit planen	168
6.13.3.4	Lieferkettenmanagement: Die großen Hebel nutzen	169
6.13.4	Fazit	171
6.14	Nachhaltigkeitstransformation in Start-up-Unternehmen	171
	<i>Dr. Michael Bauer / Antonius Willms</i>	
6.14.1	Maison Héroïne	172
6.14.2	Eevie – ein »First Principles«-Ansatz zur Dekarbonisierung: Engagieren Sie Ihre Mitarbeiter für den Klimaschutz	175
6.14.2.1	Die Rolle klimabewusster Mitarbeitender	176
6.14.2.2	Eevie: Die Klima-Engagement-Plattform	176
6.14.2.3	Schritte zur effektiven Mitarbeiterbeteiligung an nachhaltigen Unternehmensprozessen	177
7	Finanzierung der Nachhaltigkeitstransformation	179
	<i>Martin Seimetz</i>	
7.1	Grundlagen	179
7.1.1	(Kredit-)Risikoanalyse und -mitigation	180
7.1.2	Doppelte Wesentlichkeit	181
7.1.3	Regulierung und Berichterstattung	182
7.2	Finanzierungsstrukturen	182
7.2.1	Eigenkapitalfinanzierung	182
7.2.2	Mezzanine	184
7.2.3	Unternehmensanleihen	184

7.2.4	Bankkredite	185
7.2.5	Handelskredite	186
7.3	Herausforderungen und Chancen	186
7.4	Fazit	189
	Praxisbeispiele	189
7.5	Sustainable Finance	189
	<i>Christian Harm / Johannes Borsche</i>	
7.5.1	Kurzvorstellung der KION Group	189
7.5.2	Nachhaltigkeit in der Finanzierung	191
	7.5.2.1 Instrumente des Sustainable Finance	191
	7.5.2.2 Sustainable Finance bei der KION Group	193
7.5.3	Ausblick	195
7.6	ESG-gebundene Kredite im Spannungsfeld zwischen Transformationschancen und Greenwashing-Risiken	197
	<i>Prof. Dr. Christina E. Bannier / Alix Auzepy</i>	
7.6.1	Was macht ESG-gebundene Kredite so besonders?	197
7.6.2	Auswahl der KPIs	198
7.6.3	Qualität der KPIs	199
7.6.4	Chancen und Herausforderungen für Unternehmen und Banken	202
7.6.5	Ausblick	204
8	Nachhaltigkeitsberichterstattung	205
	<i>Prof. Dr. Christopher Koch / Johannes Kreim</i>	
8.1	Einleitung	205
8.2	Zielsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung	206
	8.2.1 Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für den EU Green Deal	206
	8.2.2 Die Informationsfunktion der Nachhaltigkeitsberichterstattung	207
	8.2.3 Konsequenzen der Nachhaltigkeitsberichterstattung	208
8.3	Vorschriften zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	208
	8.3.1 CSRD und ESRS	208
	8.3.2 Taxonomie-Verordnung	211
	8.3.3 Das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz	212
	8.3.4 IASSB	213
	8.3.5 Weitere freiwillige Rahmenwerke	214
8.4	Herausforderungen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung	217
	8.4.1 Umsetzung der neuen Anforderungen	217
	8.4.2 Organisatorische Verankerung	218
8.5	Zusammenfassung	219

Praxisbeispiele	219
8.6 Herausforderungen und Chancen bei der DNK-Nachhaltigkeitsberichterstattung:	
<i>Merz Lifecare</i>	219
<i>Dr. Kerstin Meyer-Lipp</i>	
8.6.1 Entscheidung und Gründe für einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht	220
8.6.2 Der DNK-Berichtsstandard	222
8.6.3 Herausforderungen bei der Berichterstellung	222
8.6.3.1 Ressourcen, Wissen und Prozesse systematisch aufbauen	223
8.6.3.2 Grundlage erarbeiten, bevor die Datensammlung beginnt	223
8.6.3.3 Risiken öffentlich und transparent darstellen	224
8.6.3.4 Unsere größte Hürde: Daten verfügbar machen, validieren und Prozesse etablieren	224
8.6.4 Prüfung und Veröffentlichung des DNK-Berichts	226
8.6.5 Ausblick: Das zweite Jahr und der Weg in die CSRD	227
8.6.6 Fazit	228
8.7 Umsetzung der CSRD-Anforderungen in einem hoch dynamischen Umfeld	228
<i>Claudia Hügel</i>	
8.7.1 How to do it?	230
8.7.2 Schrittweises Vorgehen mit klarer Priorisierung	231
8.7.3 Risikoanalysen	233
8.7.4 Rolle der Wirtschaftsprüfer	234
8.7.5 Zusammenfassung	235
 9 Investoren- und Stakeholderdialog	237
<i>Prof. Dr. Anne-Christin Mittwoch</i>	
9.1 Einleitung und Problemaufriss	237
9.2 Transparenz- und Kommunikationspflichten als Grundlage des Dialogs	238
9.2.1 Transparenzpflichten aufgrund der Taxonomie-Verordnung und der SFDR	238
9.2.2 Kommunikation mit Stakeholdern aufgrund des LkSG und der CSDDD	240
9.2.3 Investoren- und Stakeholderdialog aufgrund der CSRD	241
9.3 Einflussnahme durch Investoren anlässlich der Hauptversammlung	242
9.4 Fazit	244
Praxisbeispiele	245
9.5 Allianz Global Investors: Aktiver Dialog mit Portfoliounternehmen	245
<i>Dr. Antje Stobbe</i>	
9.5.1 Einführung	245
9.5.2 Thematische Engagements	246
9.5.3 Kollaborative Engagements	247
9.5.4 Engagement über alle börsennotierten Anlageklassen hinweg	248
9.5.5 Risikobasierter Ansatz	248
9.5.6 Kooperation zwischen dem Research- und dem Stewardship-Team	249

9.5.7	Formen des Engagements und der Eskalation	249
9.5.8	Engagement als Teil unseres aktiven Stewardship-Ansatzes	250
9.6	Asset-Manager als Förderer der nachhaltigen Transformation	251
	<i>Ingo Speich</i>	
9.6.1	Asset-Managern kommt bei der Transformation eine besondere Bedeutung zu ...	252
9.6.2	Regulatorik erzeugt Rückenwind bei der Transformation	252
9.6.3	Dezidierte Engagement-Strategie als Erfolgsgarant	253
9.6.4	Hauptversammlung als Plattform zur Förderung der Transformation	254
9.6.5	Gute Unternehmensführung als zentraler Treiber der Transformation bei Unternehmen	255
9.6.6	Unternehmen und Aktionäre profitieren gleichermaßen	256
9.7	Investoren- und Stakeholderdialog zum Thema Nachhaltigkeit aus Sicht der Siemens Energy AG	257
	<i>Tobias Hang</i>	
9.7.1	Umwelt	257
9.7.2	Soziales	259
9.7.3	Unternehmensführung	260
9.7.4	Nachhaltigkeit bei der Siemens Energy AG	262
	Literaturverzeichnis	265
	Autoren und Autorinnen	285
	Stichwortverzeichnis	297