

# Inhaltsübersicht

Geleitwort .....	5
Vorwort .....	7
Abkürzungsverzeichnis .....	21
<b>Teil I: Strukturelle Rahmenbedingungen .....</b>	<b>27</b>
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 Leuring</i>	
3    Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Aufsichtsratsperspektive .....	57
<i>Prof. Dr. Julia Redenius-Hövermann, LL. M.</i>	
<b>Teil II: Praxisnahe Informationen, Methoden und Fallstudien .....</b>	<b>71</b>
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>Wibke 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
<b>Teil I: Strukturelle Rahmenbedingungen .....</b>	<b>27</b>
<b>1    Ökologische und soziale Nachhaltigkeit und Unternehmensführung .....</b>	<b>29</b>
<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
<b>2    Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Vorstandsperspektive .....</b>	<b>41</b>
<i>Prof. Dr. Dieter Leuerling</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 Holz Müller-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

<b>3</b>	<b>Nachhaltigkeitsbezogene Corporate Governance aus der Aufsichtsratsperspektive . . . .</b>	<b>57</b>
	<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
	<b>Teil II: Praxisnahe Informationen, Methoden und Fallstudien . . . . .</b>	<b>71</b>
<b>4</b>	<b>Die Strategie – Startpunkt aller Transformationsaktivitäten . . . . .</b>	<b>73</b>
	<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 Adlhoch</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
<b>5</b>	<b>Nachhaltigkeit in Anreiz- und Vergütungssystemen .....</b>	<b>105</b>
	<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  
*Dr. Jan Dörrwächter / Regine Siepmann*

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  
*Prof. Dr. Norbert Winkeljohann*

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 solider 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**  
*Wiebke Merbeth / Wilhelm Koch / Isabella Pari / Dr. Mathias Schmidt*

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  
*Dr. Nicola Kimm*

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
<b>7</b>	<b>Finanzierung der Nachhaltigkeitstransformation .....</b>	<b>179</b>
	<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
<b>8</b>	<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung .....</b>	<b>205</b>
	<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 ISSB .....	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: Merz Lifecare .....	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
<b>9 Investoren- und Stakeholderdialog .....</b>	<b>237</b>
<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	Deziierte 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