

Inhaltsübersicht

Autoren	5
Geleitwort	7
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	16
Abkürzungsverzeichnis	17
1. ESG – Marktwirtschaft und Corporate Citizens	19
2. Ursachen verstehen, Handlungsansätze erkennen	29
3. Fallstricke vermeiden	41
4. Was tun?	53
5. Wider den Totschlagargumenten	161
Literaturverzeichnis	171

Inhaltsverzeichnis

Autoren	5
Geleitwort	7
Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	16
Abkürzungsverzeichnis	17
1. ESG – Marktwirtschaft und Corporate Citizens	19
1.1 ESG und die Zukunft des Kapitalismus	19
1.2 Die Wurzeln des ESG-Diskurses	22
1.3 ESG ist ein Systemupdate	23
1.4 Mit ESG zur globalen Wir-Kultur	24
1.5 ESG und Unternehmenssteuerung	25
1.6 Das Buch als Wegweiser für Corporate Citizens	25
2. Ursachen verstehen, Handlungsansätze erkennen	29
2.1 Kapitalmärkte	29
2.1.1 Über die Equity-Story hinaus	30
2.1.2 E2SG – die Economics bleiben relevant	31
2.2 Regulierung	32
2.2.1 Exkurs zur EU-Regulatorik: CSRD, EU-Taxonomie etc.	32
2.2.2 Mit ESG-Reportings und Testaten die moralische Qualität des Unternehmens steuern	35
2.2.3 Exkurs zur nationalen Regulatorik: Lieferkettengesetz, Hinweisgeberschutzgesetz etc.	36
2.3 Öffentlichkeit	37
2.4 Die ESG-Spirale	38
3. Fallstricke vermeiden	41
3.1 Trends der demokratischen Öffentlichkeit	41
3.1.1 Moralisierung	41
3.1.2 Politisierung	42
3.1.3 Polarisierung	43
3.2 Das Reputationsdilemma	49
3.2.1 ESGeopolitics – das Reputationsdilemma auf internationaler Ebene	49
3.2.2 Dilemmata erfassen und Abwägungen treffen	51
3.3 Leitbild für Unternehmen und ESG: „Corporate Citizen“	51

Inhaltsverzeichnis

4. Was tun?	53
4.1 Schritt 1 – Klären	54
4.1.1 Ein gemeinsames Verständnis von ESG im Unternehmen herstellen	54
4.1.1.1 Das Was der Moral	55
4.1.1.2 Exkurs: Unternehmer mit Moral und die neuen Organisationsformen der Unternehmen im 21. Jahrhundert	57
4.1.1.3 Das Wie	59
4.1.2 Argumente entwickeln	61
4.1.2.1 Je geringer der Konsens, desto wichtiger das Argument	61
4.1.2.2 Bewusstsein für moralische Trends und Anschlussdiskurse	62
4.1.3 Ziele und Prinzipien formulieren	63
4.1.4 Moralisch schwierige Geschäftsmodelle	68
4.2 Schritt 2 – Analysieren	69
4.2.1 Was Stakeholder wollen und was wirtschaftlich solide Unternehmen brauchen: Wesentlichkeits- und Stakeholderanalysen	69
4.2.1.1 Welche moralischen Themen muss das Unternehmen betrachten?	69
4.2.1.2 Listen moralischer Themen	70
4.2.1.2.1 ESRS: Sektoragnostische Standards (ESRS: „Cross cutting standards“)	70
4.2.1.2.2 ESRS: Sektorspezifische Standards	71
4.2.1.2.3 Andere Themenkataloge	72
4.2.1.3 Die Auswahl moralischer Themen für die weitere Betrachtung	72
4.2.1.4 Wer bestimmt, ob die Wesentlichkeit eines konkreten moralischen Themas gegeben ist?	73
4.2.1.5 Wie können Unternehmen vorgehen?	73
4.2.2 Den Überblick behalten, wenn es um die ESG-Messung geht: Frameworks, Ratings, Taxonomien	79
Frameworks	79
4.2.2.1 Wie unterscheiden sich die Standards?	81
4.2.2.2 Rate the Raters! Sind ESG-Ratings valide?	82
4.2.2.3 Die CSRD mit ESRS und die EU-Taxonomie	84
4.2.2.4 Die eigene Liga kennen – zweckmäßiges Benchmarking	85
4.2.3 ESG-Strategiebildung	85
4.2.3.1 Ziele und KPIs definieren	85
4.2.3.2 Dilemmata erfassen, Fallstricke identifizieren – Risiken und Issues	87
4.2.3.3 Möglichkeiten erkennen und nutzen – Chancen und Opportunitäten	88
4.2.4 Das eigene Wachstum sehen – Ressourcen und Kapazitäten	89

4.3 Schritt 3 – Verändern	90
4.3.1 Den inneren Antrieb nicht vergessen – Leitbilder, Prämissen, Narrative	91
4.3.1.1 Prämissen	91
4.3.1.2 Daseinsberechtigung, oder: Warum und wofür tun wir, was wir tun?	92
4.3.1.3 Vision, oder: Was tun wir?	93
4.3.1.4 Mission, oder: Wie tun wir, was wir tun?	93
4.3.2 Identität sichern – Positionierung, Branding und ESG-Story	93
4.3.3 Maßnahmen für ein „besseres“ Unternehmen	94
4.3.3.1 Veränderungsplanung: Maßnahmen, Instrumente und Zeitplanung	95
4.3.3.2 Maßnahmen finden	97
4.3.3.3 Maßnahmen auswählen und ordnen	99
4.3.3.4 Maßnahmen umsetzen	101
4.3.4 Monitoring und Steuerung	102
4.3.5 Interne Kommunikation	103
4.4 Schritt 4 – Berichten und Kommunizieren	105
4.4.1 Berichten	105
4.4.1.1 Rückblick: bisherige Berichtspflichten für Unternehmen	106
4.4.1.2 Neue Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung ab 2024	107
4.4.1.3 Die europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung	110
4.4.1.4 Strukturierung der Nachhaltigkeitserklärung nach CSRD-Standard	117
4.4.1.5 Prozesse und Verantwortlichkeiten bei der Erstellung der Nachhaltigkeitserklärung	123
4.4.1.6 Qualitätsanforderungen an die Nachhaltigkeitserklärung	126
4.4.2 Kommunizieren	128
4.4.2.1 Anforderungen an die ESG-Kommunikation	129
4.4.2.1.1 Anforderung 1: Abteilungsübergreifend arbeiten – ESG-Kommunikation als Querschnittsaufgabe	129
4.4.2.1.2 Anforderung 2: Informiert sein und bleiben – ESG-Fachwissen auch für Kommunikatoren erforderlich	132
4.4.2.1.3 Anforderung 3: Strategisch agieren – die Reputation des Unternehmens steht auf dem Spiel	132
4.4.2.1.4 Anforderung 4: Agil bleiben – am Anfang von etwas Neuem läuft nicht immer alles perfekt	133
4.4.2.1.5 Anforderung 5: Interdisziplinär denken und handeln – ESG tangiert alle Bereiche der Unternehmenskommunikation	134
4.4.2.2.1 Schritt 1: Analyse Nachhaltigkeitsstrategie	137
4.4.2.2.2 Schritt 2: Beschreibung der kommunikative Ausgangssituation und Definition von Kommunikationszielgruppen	138

Inhaltsverzeichnis

4.4.2.2.3 Schritt 3: Festlegung von Kommunikationszielen und -zielgruppen ...	138
4.4.2.2.4 Schritt 4: Kommunikative Leitidee, Narrativ und Kernbotschaften	139
4.4.2.2.5 Schritt 5: Strategische Maßnahmenplanung	140
4.4.2.3 Operative Kommunikationsplanung	141
4.4.2.3.1 Prinzipien einer wirkungsvollen ESG-Kommunikation	147
4.4.2.3.2 Greenwashing in der Nachhaltigkeitskommunikation	148
4.4.2.3.3 Kommunikative Risikobewältigung: Issue-Management	151
4.4.2.3.4 Evaluation der ESG-Kommunikation	155
4.5 Schritt 5 – Lernen	157
5. Wider den Totschlagargumenten	161
5.1 Ein kritischer Blick auf Totschlagargumente	161
5.1.1 Der Beitrag eines einzelnen Unternehmens ist ohnehin zu klein!	161
5.1.2 Es ist zu viel Bürokratie, die eigentlich abgebaut gehört!	161
5.1.3 Das Regelwerk ist zu umfangreich – und die Daten gibt es sowieso nicht!	162
5.1.4 EGS kostet viel zu viel Geld!	163
5.1.5 Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG ist ein Wettbewerbsnachteil!	163
5.1.6 Diese ESG-Berichte kann sowieso keiner lesen!	164
5.1.7 Profit und Nachhaltigkeit schließen einander aus. Alles, was dabei herauskommt, ist Greenwashing!	164
5.1.8 Was wir brauchen, ist nicht die Reform des Kapitalismus, sondern dessen Abschaffung!	165
5.1.9 Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG werden die Probleme nur verlagern!	165
5.1.10 Nachhaltigkeitsberichterstattung und ESG führen zu Rebound-Effekten!	166
5.1.11 Mit ESG nimmt die Moralisierung überhand!	167
5.2 Einladung zum ESG-Denken	167
Literaturverzeichnis	171