

# Inhaltsübersicht

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

# Inhaltsverzeichnis

Autoren .....	5
Geleitwort .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	15
Tabellenverzeichnis .....	16
Abkürzungsverzeichnis .....	17
<b>1. ESG – Marktwirtschaft und Corporate Citizens .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2. Ursachen verstehen, Handlungsansätze erkennen .....</b>	<b>29</b>
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
<b>3. Fallstricke vermeiden .....</b>	<b>41</b>
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

- 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 Entwicklung einer ESG-Kommunikationsstrategie ..... 137

            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

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.	<b>Wider den Totschlagargumenten</b> .....	161
5.1	<b>Ein kritischer Blick auf Totschlagargumente</b> .....	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	<b>Einladung zum ESG-Denken</b> .....	167
	Literaturverzeichnis .....	171