

Inhaltsübersicht

Teil 1

Allgemeiner Teil

§ 1 ESG im Zusammenhang gedacht – Abgrenzung, Grundlagen und GET-Welt	1
I. Einleitung	1
II. ESG und Nachhaltigkeit – Eine Abgrenzung	3
III. Grundlagen	8
IV. „GET“-Welt	17
V. Schlussbetrachtung	25
§ 2 Rechtsgrundlagen von ESG	27
I. Einleitung	29
II. ESG-Entwicklung in der Regulatorik	29
III. Wichtige europäische Rechtsgrundlagen	38
IV. Nationale Rechtsgrundlagen	54
V. Multi-Stakeholder-Initiativen und ihre Bedeutung	90
VI. Fazit	99
§ 3 Exkurs: ESG und Kartellrecht	101
I. Einleitung	101
II. Problemstellung	101
III. Kartellrechtliche Konfliktfelder	103
IV. Fazit	111
§ 4 Standortfaktor Nachhaltigkeit – worauf es jetzt ankommt	113
I. Einleitung	113
II. ESG und Standortattraktivität: Drei Wirkungsebenen	114
III. EU: Fokus auf Regulatorik	115
IV. USA: Primat des Marktes	116
V. Vereinigtes Königreich: Transparenz setzt Maßstäbe	117
VI. Asien: Unentschieden	117
VII. Ausblick: ESG bleibt ein Moving Target – EU könnte mit Kapitalmarktunion punkten	118
§ 5 ESG – Politische Dimension am Beispiel der Finanzmärkte	121
I. Einleitung	121
II. Bedeutung nachhaltiger Geldanlagen im politischen Kontext	122
III. Bedeutung von ESG für die deutsche Politik – Die Staatsziele	126
IV. Sustainable Finance und ihre Regulierung in der EU und Deutschland ..	129
V. Herausforderungen und Chancen in der Regulierung	132
VI. Was bedeutet das für den Wirtschaftsstandort Deutschland?	133
VII. Fazit und Ausblick	134

§ 6	ESG – Wirtschaftliche Auswirkungen auf Unternehmen	137
I.	Einleitung	137
II.	ESG und Unternehmen	139
III.	Fazit und Ausblick	149
§ 7	ESG-Berichterstattung – Konzept, ökonomischer Hintergrund und Entwicklung	151
I.	Einleitung	151
II.	Einführung der zentralen Begriffe	152
III.	ESG-Berichterstattung als Informationsinstrument	155
IV.	ESG-Auswirkungen und ESG-bezogene Risiken und Chancen	164
V.	Herausforderungen und Grenzen der ESG-Berichterstattung	170
VI.	Fazit	173
§ 8	Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus der Regulatorik	177
I.	Einleitung	177
II.	Hohe Dynamik bei der Weiterentwicklung der Berichtspflichten	177
III.	Corporate Sustainability Reporting Directive als Grundlage für verbindliche EU-Berichtsstandards	178
IV.	EFRAG als europäischer Standardsetzer im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung	181
V.	European Sustainability Reporting Standards („ESRS“) im Überblick	182
VI.	„Global Baseline“ des International Sustainability Standards Board („ISSB“)	186
VII.	Nächste Schritte zur Einführung der ESRS; ISSB-Agendakonsultation; Internationalisierung der SASB-Branchenstandards	188
§ 9	Nachhaltige Transformation – Ansätze für die Unternehmenspraxis	191
I.	Einleitung	191
II.	ESG-Regulatorik als Treiber für nachhaltige Transformation	192
III.	Integrative und holistische Umsetzung in der Unternehmenspraxis	197

Teil 2 Besonderer Teil

§ 10	Allgemeine Bedeutung von ESG für Unternehmen in Deutschland	223
A.	Rechtspflicht zu ESG-konformen Verhalten?	223
I.	Einleitung	224
II.	Gesellschaftliche Verantwortung im Zeitalter der Nachhaltigkeit	225
III.	Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit	226
IV.	Nachhaltige Corporate Governance	227
V.	(Gesellschafts-)rechtliche Pflicht zu ESG-konformen Handeln	230
VI.	Deutscher Corporate Governance Kodex	242
VII.	Zukunftsvision European Corporate Governance	244
VIII.	Zusammenfassung und Ausblick	246

B.	Bedeutung von ESG aus Sicht des Aufsichtsrates	247
I.	Einleitung	247
II.	Einrichtung von ESG- und Nachhaltigkeitsausschüssen	248
III.	Erfordernis einer Nachhaltigkeitsexpertise bei den Aufsichtsratsmitgliedern	261
IV.	Zusammenfassung	263
C.	Bedeutung von ESG aus Sicht des CFO	264
I.	Einleitung	264
II.	Finanzfunktion als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg	265
III.	Fazit	274
D.	Bedeutung von ESG aus Sicht des COO am Beispiel Chemieindustrie und Chemiedistribution	275
I.	Einleitung	275
II.	Nachhaltigkeit und ESG in der Chemieindustrie und Chemiedistribution ..	275
III.	Konkretisierung der ESG-Herausforderungen am Beispiel OQEMA.	277
IV.	Mögliche Hindernisse und Ausblick	281
E.	Bedeutung von ESG aus Sicht des Leiters Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie	282
I.	Die Herausforderung der Nachhaltigkeit in der Automobilbranche	282
II.	Nachhaltigkeit bei der BMW Group	284
III.	Die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie bei der BMW Group	286
IV.	Die Etablierung digitaler Prozesse	287
V.	Governance und Accountability von Nachhaltigkeit	288
VI.	Organisation	289
VII.	Mitarbeiterdimension	291
VIII.	Marken- und Kundendimension	291
IX.	Fazit	292
§ 11	Bedeutung von ESG für ausgewählte Unternehmensbereiche	293
A.	Strategieabteilung	293
I.	Einleitung	293
II.	Allgemeine Bedeutung von ESG für die Unternehmensstrategie	295
III.	Skizzierung Strategieprozess	298
IV.	Festlegung der Umsetzung	313
V.	Fazit	319
B.	Compliance	320
I.	Einleitung	320
II.	ESG: Frischer Wind für Compliance?	320
III.	Compliance und Compliance-Management-Systeme	322
IV.	Anforderungen von ESG aus Compliance-Sicht	325
V.	Integration von ESG-Anforderungen in das CMS	331
VI.	Fazit	339

C.	Rechtsabteilung.....	340
I.	Einleitung.....	340
II.	Was nun, Rechtsabteilung?.....	341
III.	Auftrag im Unternehmen.....	344
IV.	Fazit.....	353
D.	Personalabteilung.....	354
I.	Einleitung.....	354
II.	Generelle Auswirkungen von ESG auf die Personalarbeit.....	357
III.	Die S-Komponente von ESG in der Personalarbeit.....	361
IV.	Fazit.....	368
E.	Finanzabteilung und Unternehmensfinanzierung.....	370
I.	Einleitung.....	370
II.	Einordnung der Begriffe Sustainable Finance/Climate Finance/ Green Finance.....	371
III.	Produkte zur nachhaltigen Finanzierung.....	375
IV.	Ausgewählte praktische Überlegungen in Bezug auf die genannten Produkte.....	383
V.	Motive zum Abschluss nachhaltiger Finanzierungen („DN“-/„DG“-Sicht).....	385
VI.	Marktumfang und aktuelle Lage – Wie hoch ist der Marktanteil nachhaltiger Finanzierungen?.....	388
VII.	Fazit.....	389
F.	Unternehmenssteuerung und -berichterstattung.....	390
I.	Einleitung.....	390
II.	Verantwortung übernehmen – jenseits der Berichterstattung.....	391
III.	ESG in der Unternehmenssteuerung und -berichterstattung.....	391
IV.	Messbarkeit von ESG – Implementierung aussagekräftiger KPIs.....	396
V.	Aktuelle Herausforderungen und Grenzen.....	403
VI.	Fazit und Ausblick.....	406
G.	Interne Revision.....	408
I.	Einleitung.....	408
II.	ESG als neue Aufgabe und Rolle für die Interne Revision.....	408
III.	Das Audit Universe und der Prüfungsplan.....	414
IV.	Prüfung oder Beratung?.....	416
V.	Fazit.....	421
H.	Steuerabteilung und Steuerplanung.....	422
I.	Einführung.....	422
II.	Status quo der ESG-nahen Transparenzregeln auf internationaler, EU- und nationaler Ebene mit (mittelbarer) Relevanz für das Steuerrecht.....	423
III.	Weitere „inoffizielle“ Transparenzinitiativen der jüngeren Zeit.....	436
IV.	Strategische Ausrichtung der Steuerabteilung anhand von ESG-Kriterien?.....	437
V.	Fazit.....	439

I.	Beschaffung und Einkauf	442
I.	Einführung	442
II.	ESG in Beschaffung und Einkauf	443
III.	Fazit und Ausblick: Best-in-Class Procurement	454
J.	Produktion am Beispiel Textilindustrie	456
I.	Einführung	456
II.	Dimensionen und Abgrenzung von ESG in der Textilproduktion	458
III.	Instrumente zur Umsetzung und Sicherstellung von ESG in der Textilproduktion	470
IV.	Herausforderungen und Learnings in der praktischen Umsetzung von ESG	473
V.	Externe Anforderungen: Pflicht versus intrinsische Verantwortung	477
VI.	Fazit	478
§ 12	Bedeutung von ESG für M&A und Private Equity Investoren	481
I.	Einleitung	481
II.	Relevanz von ESG für Private Equity	483
III.	Der Einfluss von ESG als Treiber für M&A von Private Equity	486
IV.	Berücksichtigung von ESG im M&A-Prozess	493
V.	Zusammenfassung	497
§ 13	Bedeutung von ESG für Ratingagenturen	499
I.	Einleitung	499
II.	Zunehmende Bedeutung von ESG für Kreditvergabe und Kreditrisiko ...	499
III.	Kreditratings und Abgrenzung zu Nachhaltigkeitsratings	500
IV.	Unterschiedliche Ansätze der ESG-Integrierung	502
V.	Einfluss von ESG-Faktoren auf das Kreditrating	503
VI.	Herausforderungen und Hürden	506
VII.	Fazit	507
§ 14	Bedeutung von ESG für Banken	509
I.	Einleitung	509
II.	Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie einbeziehen	510
III.	Transformationsfinanzierung	512
IV.	Sektorstrategien: von Ausschlüssen hin zur zielgerichteten Portfoliosteuerung	521
V.	Fazit	530
§ 15	Bedeutung von ESG für Wirtschaftsprüfer	531
I.	Einleitung	531
II.	Aktuelle Rechtslage zur nichtfinanziellen Berichterstattung durch Unternehmen	532
III.	Rolle des Abschlussprüfers bei der Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung	541
IV.	Fortentwicklung der Prüfungsmethodik zur Berücksichtigung der nichtfinanziellen Berichterstattung	544
V.	Weg zur integrierten Abschlussprüfung	548
VI.	Fazit	551

§ 16 Bedeutung von ESG für Berater am Beispiel Rechtsmarkt	553
I. Einleitung	553
II. Dimension ESG in der Rechtsanwaltskanzlei als Unternehmen	554
III. Dimension ESG als Beratungsgegenstand	558
IV. Fazit	563

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Autorenverzeichnis	IX
Inhaltsübersicht	XIX
Inhaltsverzeichnis	XXV
Abkürzungsverzeichnis	XLI

Teil 1 Allgemeiner Teil

§ 1 ESG im Zusammenhang gedacht – Abgrenzung, Grundlagen und GET-Welt (Prof. Dr. Kai C. Andrejewski)	1
I. Einleitung	1
II. ESG und Nachhaltigkeit – Eine Abgrenzung	3
1. Abgrenzung	3
2. Entwicklung des heutigen ESG-Begriffes	4
3. Nachhaltigkeit im Sinne der unternehmerischen Verantwortung	5
4. CSR und ESG	6
III. Grundlagen	8
1. Ein wenig Ethik	8
a) Wahrheit und Demokratie	8
b) Begriff der Wahrheit	10
c) Finanzielle Wahrheiten	10
d) Nichtfinanzielle Wahrheiten	11
e) Grundlagen der Legalität und Unabhängigkeiten	12
f) Qualitative Wahrheiten nicht nur am Kapitalmarkt	13
2. Legalität und Legitimität	14
3. Risiko breiter gedacht	16
IV. „GET“-Welt	17
1. Einleitung	17
a) „GET“ it	17
b) Klima und Kapital – Nachhaltigkeit als Systemfrage	18
2. Geopolitik	19
3. ESG in der „GET“-Welt	20
a) Abgrenzung	20
b) Faktischer Klimawandel	20
c) Regulatorischer Klimawandel	22
d) Gesellschaftlicher Klimawandel	23
e) Fehlende Berücksichtigung des Klimawandels an den Kapitalmärkten – die nächste Finanzkrise?	23
4. Technologie	24
V. Schlussbetrachtung	25

§ 2	Rechtsgrundlagen von ESG (Dr. Nils Krause, LL.M./Dr. Moritz von Hesberg, MBA)	27
I.	Einleitung	29
II.	ESG-Entwicklung in der Regulatorik	29
	1. Zentrale historische Ereignisse auf dem Weg zum heutigen ESG-Verständnis	29
	a) Club of Rome: Grenzen des Wachstums (1972)	29
	b) Brundtland-Bericht (1987)	30
	c) Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung und Agenda 21 (1992)	30
	d) Klimarahmenkonvention der Vereinten Nationen (UNFCCC von 1992)	31
	e) Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte	33
	f) Agenda 2030	34
	g) „Sustainable Finance“-Aktionsplan der EU-Kommission	35
	h) „European Green Deal“	35
	2. Ursprung der Begrifflichkeit „ESG“	37
	3. Rolle des International Sustainability Standards Board („ISSB“) und der Normensetzung in Abgrenzung zur globalen und europäischen Regulatorik	37
	4. Zusammenfassung	38
III.	Wichtige europäische Rechtsgrundlagen	38
	1. Aktuelle Entwicklungen der EU-Taxonomie	39
	2. Verordnung über nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten im Finanzdienstleistungssektor (Sustainable Finance Disclosure Regulation, „SFDR“)	41
	3. Änderung der Referenzwert-Verordnung (Benchmark-VO)	42
	4. Änderungs-Verordnung der Delegierten Verordnung der MiFID II (Delegierte Verordnung (EU) 2017/565 zur Ergänzung der Richtlinie 2014/65/EU)	43
	5. EU-Emissionshandelssystem („EU-ETS“, alternativ auch „EU-EHS“)	43
	6. EU-Klimaschutzverordnung	49
	7. Produktbezogene Pflichten der EU-Kunststoffrichtlinie	50
	8. Ausblick auf geplante Änderungen	50
	a) Vorschlag einer Corporate Sustainability Reporting Directive („CSRD“)	51
	b) Vorschlag für eine EU-Ökodesign-Verordnung	51
	c) Vorschlag für eine Verordnung über Batterien und Altbatterien	53
	d) EU-Sozialtaxonomie	53
IV.	Nationale Rechtsgrundlagen	54
	1. Öffentliches Recht	57
	a) Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten („LkSG“)	57
	b) Treibhausgas-Emissionshandelsgesetz („TEHG“)	69
	c) Brennstoffemissionshandelsgesetz („BEHG“)	72

d) Maßnahmen zur Reduktion von Abfall und Plastik	75
2. Steuerrecht: Fokus auf Transparenz zur Förderung nachhaltiger Investitionen	76
a) Offenlegungsvorschriften von DAC 6	76
b) Umsetzung der CSR-Richtlinie	80
3. Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht	81
a) HGB, AktG, SEAG und GmbHG	81
b) WpHG – Anforderungen bei der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen	82
4. Arbeitsrecht	82
a) Umsetzung der Whistleblower- oder auch Hinweisgeber-Richtlinie (EU) 2019/1937 durch Hinweisgeberschutzgesetz	82
b) Erstes und Zweites Führungspositionen-Gesetz (FüPoG I und II)	84
c) Entgelttransparenzgesetz („EntgTranspG“)	85
d) Gesetz zur Umsetzung einer EU-Richtlinie über transparente und vorhersehbare Arbeitsbedingungen in der Europäischen Union im Bereich des Zivilrechts	87
e) Sonstige arbeitsrechtliche Regelungen	87
5. Exkurs: Wettbewerbsrecht	87
6. Exkurs: Vergaberecht	87
7. Sonstige relevante Rechtsgrundlagen, insbesondere Lauterkeitsrecht – Greenwashing als Verstoß gegen das UWG	88
V. Multi-Stakeholder-Initiativen und ihre Bedeutung	90
1. Funktionsweise und Bedeutung	90
2. Unterschied zu Global Framework Agreements („GFA“)	91
3. Entwicklung des Multi-Stakeholder-Ansatzes durch die „Global Redesign Initiative“ des Weltwirtschaftsforums	91
4. Herausforderungen von Multi-Stakeholder-Initiativen	93
5. Chancen von Multi-Stakeholder-Initiativen	94
6. Responsible Business Conduct – OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und der Alignment-Prozess der OECD	95
a) Rolle und Funktion der OECD in der globalen Wirtschaft	95
b) Relevanz für Multi-Stakeholder-Initiativen und der OECD-Alignment-Prozess	97
7. Relevanz von Multi-Stakeholder-Initiativen in Deutschland	98
8. Zusammenfassung	99
VI. Fazit	99
§ 3 Exkurs: ESG und Kartellrecht (Prof. Dr. Frank A. Immenga, LL.M.)	101
I. Einleitung	101
II. Problemstellung	101
III. Kartellrechtliche Konfliktfelder	103
1. Kartellverbot	103
a) Wettbewerbsbeschränkung	104
b) Ausnahme vom Kartellverbot	106
c) Zwischenfazit	108
2. Missbräuchliche Verhaltensweisen	109

	3. Fusionskontrolle	110
IV.	Fazit	111
§ 4	Standortfaktor Nachhaltigkeit – worauf es jetzt ankommt	
	<i>(Dr. Nicolaus Heinen)</i>	113
I.	Einleitung	113
II.	ESG und Standortattraktivität: Drei Wirkungsebenen	114
	1. Mikroebene: Besser fundierte Investitionsentscheidungen	114
	2. Mesoebene: Wettbewerb um Transparenz	114
	3. Makroebene: Marktwirtschaft und Momentum	114
III.	EU: Fokus auf Regulatorik	115
IV.	USA: Primat des Marktes	116
V.	Vereinigtes Königreich: Transparenz setzt Maßstäbe	117
VI.	Asien: Unentschieden	117
VII.	Ausblick: ESG bleibt ein Moving Target – EU könnte mit Kapitalmarktunion punkten	118
§ 5	ESG – Politische Dimension am Beispiel der Finanzmärkte	
	<i>(Dr. Lukas Köhler)</i>	121
I.	Einleitung	121
II.	Bedeutung nachhaltiger Geldanlagen im politischen Kontext	122
III.	Bedeutung von ESG für die deutsche Politik – Die Staatsziele	126
IV.	Sustainable Finance und ihre Regulierung in der EU und Deutschland ..	129
V.	Herausforderungen und Chancen in der Regulierung	132
VI.	Was bedeutet das für den Wirtschaftsstandort Deutschland?	133
VII.	Fazit und Ausblick	134
§ 6	ESG – Wirtschaftliche Auswirkungen auf Unternehmen <i>(Prof. Dr. Sarah Margaretha Jastram/Marc Großmann, LL.M./Dr. Nils Krause, LL.M.)</i>	137
I.	Einleitung	137
II.	ESG und Unternehmen	139
	1. Strategische Motive für ESG	139
	a) Von der Shareholder-Theorie zu ESG	139
	b) Rechtlicher Zwang zur Durchsetzung von ESG	140
	2. Auswirkungen von ESG auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen ..	142
	a) ESG und die finanzielle Leistung von Unternehmen	142
	b) Attraktivität für Investoren	147
	3. Herausforderungen und Gefahren	148
III.	Fazit und Ausblick	149
§ 7	ESG-Berichterstattung – Konzept, ökonomischer Hintergrund und Entwicklung <i>(Prof. Dr. Thorsten Sellhorn/Victor Wagner)</i>	151
I.	Einleitung	151
II.	Einführung der zentralen Begriffe	152
III.	ESG-Berichterstattung als Informationsinstrument	155
	1. Elemente der Unternehmensberichterstattung	155
	2. ESG-Rechnungslegung (Impact Accounting)	157
	3. Bewertung und Monetarisierung	162

IV.	ESG-Auswirkungen und ESG-bezogene Risiken und Chancen	164
1.	ESG-Auswirkungen	164
a)	Umweltfragen	164
b)	Soziale Fragen	166
c)	Fragen der Governance	167
2.	ESG-bezogene Chancen und Risiken	168
V.	Herausforderungen und Grenzen der ESG-Berichterstattung	170
VI.	Fazit	173
§ 8	Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus der Regulatorik	
	<i>(Georg Lanfermann)</i>	177
I.	Einleitung	177
II.	Hohe Dynamik bei der Weiterentwicklung der Berichtspflichten	177
III.	Corporate Sustainability Reporting Directive als Grundlage für verbindliche EU-Berichtsstandards	178
IV.	EFRAG als europäischer Standardsetzer im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung	181
V.	European Sustainability Reporting Standards („ESRS“) im Überblick ...	182
VI.	„Global Baseline“ des International Sustainability Standards Board („ISSB“)	186
VII.	Nächste Schritte zur Einführung der ESRS; ISSB-Agendakonsultation; Internationalisierung der SASB-Branchenstandards	188
§ 9	Nachhaltige Transformation – Ansätze für die Unternehmenspraxis	
	<i>(Christian Hell)</i>	191
I.	Einleitung	191
II.	ESG-Regulatorik als Treiber für nachhaltige Transformation	192
1.	Normative Kraft des Faktischen	194
2.	Blaupause für das nachhaltig transformierte Geschäftsmodell	195
III.	Integrative und holistische Umsetzung in der Unternehmenspraxis	197
1.	Destillieren wichtigster Werttreiber und Verzahnung mit Strategie und Planung	200
2.	Einbettung von Nachhaltigkeit in die Steuerung mit Key-Performance-Indikatoren („KPIs“) und Zielen sowie in die Entscheidungsfindung	202
a)	KPIs und Ziele	202
b)	Entscheidungsfindung	204
3.	Ausgestaltung des Betriebsmodells – organisatorische Strukturen und Prozesslandschaft	205
4.	Verankerung von ESG-Themen im Aufsichtsrat und in den Governance-Systemen	206
a)	Verankerung von ESG-Themen im Aufsichtsrat	208
b)	Die Verankerung von ESG-Themen in den Governance-Systemen ..	210
5.	IT-Lösungen für ESG und verknüpfte (Daten-)Analysen	216
6.	Verknüpfung von ESG mit der Equity Story	218

Teil 2 Besonderer Teil

§ 10 Allgemeine Bedeutung von ESG für Unternehmen in Deutschland	223
A. Rechtspflicht zu ESG-konformen Verhalten? <i>(Prof. Dr. Frank A. Immenga, LL.M./Prof. Dr. Christian Mock)</i>	223
I. Einleitung	224
II. Gesellschaftliche Verantwortung im Zeitalter der Nachhaltigkeit	225
III. Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit	226
IV. Nachhaltige Corporate Governance	227
1. Situation bei der GmbH	228
2. Situation bei der AG	228
3. Situation im Falle des Nichtvorhandenseins einer CSR-Klausel in der Satzung: Recht zu ESG-konformen Handeln?	229
V. (Gesellschafts-)rechtliche Pflicht zu ESG-konformen Handeln	230
1. Situation bei der Aktiengesellschaft	230
a) ESG-Pflichtenkreis des Vorstandes aufgrund von Compliance-Vorgaben	230
b) ESG-Berücksichtigung im Rahmen der Leitungspflicht des Vorstands	234
c) ESG-Verpflichtung im Hinblick auf den Aufsichtsrat	241
2. Situation bei anderen Gesellschaftsformen	242
VI. Deutscher Corporate Governance Kodex	242
VII. Zukunftsvision European Corporate Governance	244
VIII. Zusammenfassung und Ausblick	246
B. Bedeutung von ESG aus Sicht des Aufsichtsrates <i>(Dr. Isabella Niklas)</i>	247
I. Einleitung	247
II. Einrichtung von ESG- und Nachhaltigkeitsausschüssen	248
1. Aufgabenbereich	251
2. Prüfungspflicht hinsichtlich nichtfinanzieller Erklärungen	252
3. Prüfungspflicht hinsichtlich der Erklärung zur Unternehmensführung	254
4. Thematische Verflechtungen bei den Ausschüssen	254
a) Prüfungsausschuss	256
b) Personalausschuss bzw. Vergütungsausschuss	257
c) Nominierungs- und Präsidialausschuss	258
5. Vorsitz und Größe des Ausschusses	259
6. Gender-Diversität	260
III. Erfordernis einer Nachhaltigkeitsexpertise bei den Aufsichtsratsmitgliedern	261
IV. Zusammenfassung	263
C. Bedeutung von ESG aus Sicht des CFO <i>(Marcus A. Wassenberg)</i>	264
I. Einleitung	264
II. Finanzfunktion als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg	265
1. Der CFO als Steward	266
a) Gewinnerzielung durch ESG	266

b) Berichterstattungen	269
c) Risikominimierung	270
2. Der CFO als Operator	271
3. Der CFO als Strategist	272
a) Strategieentwicklung	272
b) M&A	272
c) Investor Relations	273
4. Der CFO als Catalyst	273
III. Fazit	274
D. Bedeutung von ESG aus Sicht des COO am Beispiel Chemieindustrie und Chemiedistribution (<i>Philipp Junge</i>)	275
I. Einleitung	275
II. Nachhaltigkeit und ESG in der Chemieindustrie und Chemiedistribution ..	275
III. Konkretisierung der ESG-Herausforderungen am Beispiel OQEMA	277
1. Der CO ₂ -Fußabdruck	278
2. Wesentlichkeitsanalyse	279
IV. Mögliche Hindernisse und Ausblick	281
E. Bedeutung von ESG aus Sicht des Leiters Nachhaltigkeit in der Automobilindustrie (<i>Dr. Thomas Becker</i>)	282
I. Die Herausforderung der Nachhaltigkeit in der Automobilbranche	282
II. Nachhaltigkeit bei der BMW Group	284
1. Management als Membranfunktion zwischen Außen- und Innenwelt ..	284
2. Der CO ₂ -Fußabdruck in der Lieferkette	285
3. Politik und Globalisierung als Bestandteile der Nachhaltigkeitstrategie	285
4. Integration statt „Add On“	286
III. Die praktische Umsetzung der Nachhaltigkeitstrategie bei der BMW Group	286
IV. Die Etablierung digitaler Prozesse	287
V. Governance und Accountability von Nachhaltigkeit	288
VI. Organisation	289
VII. Mitarbeiterdimension	291
VIII. Marken- und Kundendimension	291
IX. Fazit	292
§ 11 Bedeutung von ESG für ausgewählte Unternehmensbereiche	293
A. Strategieabteilung (<i>Sarah Katharina von Nordheim</i>)	293
I. Einleitung	293
II. Allgemeine Bedeutung von ESG für die Unternehmensstrategie	295
1. Interne Voraussetzungen: Haltung, Unternehmenskultur und Purpose ..	295
2. Verankerung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie oder Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie	296
III. Skizzierung Strategieprozess	298
1. Umfeldanalyse	298
a) Externe Faktoren	298
b) Interne Faktoren	300

2.	Bewertung der Ergebnisse der Umfeldanalyse	301
a)	Clusterung der Nachhaltigkeitsthemen	302
b)	Zusammenfassung der Leistungsprozesse	302
c)	Abgleich der Nachhaltigkeitshemen mit den zusammengefassten Tätigkeiten	303
d)	Priorisierung	303
e)	Auswertung	305
f)	Aktuell halten	305
3.	Leitfaden der Nachhaltigkeits-Politik festlegen	306
4.	Definition von Nachhaltigkeitszielen	306
a)	Zielbild und Vision	306
b)	Scoping, Status quo	307
c)	Messbarkeit von Nachhaltigkeit	308
d)	Machbarkeit und Zielszenarien	310
e)	„Weiche“ bzw. kommunikative Maßnahmen	311
f)	Formulierung der jeweiligen Strategie	312
g)	Beschluss	312
h)	Revision und Anpassung	313
IV.	Festlegung der Umsetzung	313
1.	Organisatorische Verortung der Verantwortung für die Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen	314
2.	Umsetzungsmaßnahmen	315
3.	Governance	315
4.	Steuerung der KPIs	316
a)	Jährliche Planung (grob skizziert)	317
b)	Unterjähriges Monitoring und Steuerung	317
5.	Berichterstattung und (interne/externe) Kommunikation	318
V.	Fazit	319
B.	Compliance (<i>Jenny Schmigale, MBA</i>)	320
I.	Einleitung	320
II.	ESG: Frischer Wind für Compliance?	320
III.	Compliance und Compliance-Management-Systeme	322
IV.	Anforderungen von ESG aus Compliance-Sicht	325
1.	Der (stetig steigende) rechtliche Rahmen	325
a)	Nachhaltigkeitsberichterstattung	326
b)	Andere gesetzliche Regelungen	328
2.	Selbstverpflichtungen	328
a)	Agenda 2030	329
b)	UN Global Compact	329
c)	Nachhaltigkeitsberichterstattung	329
d)	Zertifizierungen	330
e)	Fazit Selbstverpflichtungen	331
V.	Integration von ESG-Anforderungen in das CMS	331
1.	Kultur/Ziele	331
2.	Organisation	332
a)	Schnittstellen	333

b) Ausgestaltung der ESG-Funktion mit Blick auf Compliance	336
3. Risiken	336
4. Programm	337
5. Schulung und Kommunikation	337
6. Überwachung und Verbesserung	338
VI. Fazit	339
C. Rechtsabteilung (<i>Christoph J. Böhringer</i>)	340
I. Einleitung	340
II. Was nun, Rechtsabteilung?	341
1. Die Ausgangslage und die praktischen Herausforderungen	341
2. Abteilungsinterne Due Diligence	342
a) Stellung im Unternehmen	342
b) Struktureller Aufbau	343
c) Ressourcen und fachliche Anforderung	344
III. Auftrag im Unternehmen	344
1. Wie gestaltet sich die Risikoanalyse?	345
a) Risikomapping nach Länderrisiken	345
b) Risikomapping nach branchentypischen Risiken	346
2. Auswirkung auf das Vertragswesen	347
a) Der Einkaufsvertrag als Herzstück ESG-konformer Lieferketten	347
b) Aufbau des Einkaufsvertragswesens	348
c) Wesentliche Vertragsinhalte des ESG-konformen Einkaufsvertrages	349
3. Ausarbeitung von unternehmensinternen Richtlinien	350
4. ESG im Rahmen der Due Diligence bei M&A-Transaktionen	350
5. Verantwortung zur Beratung	351
6. ESG Litigation	352
IV. Fazit	353
D. Personalabteilung (<i>Roman Strecker</i>)	354
I. Einleitung	354
II. Generelle Auswirkungen von ESG auf die Personalarbeit	357
1. Relevanz von Krisen für die gestiegene Bedeutung von ESG	357
2. Die ESG-Strategie als zukünftiger Schwerpunkt der Personalarbeit	359
3. Mission und Vision Statement	360
4. Employer Branding	360
5. Einbindung von ESG in die Unternehmenskultur	361
III. Die S-Komponente von ESG in der Personalarbeit	361
1. Bereits anerkannte soziale ESG-Anforderungen	361
2. Weitere mögliche soziale ESG-Maßnahmen	364
IV. Fazit	368
E. Finanzabteilung und Unternehmensfinanzierung (<i>Martin Wilmsen, MBA/Prof. Dr. Kai C. Andrejewski</i>)	370
I. Einleitung	370
II. Einordnung der Begriffe Sustainable Finance/Climate Finance/ Green Finance	371
1. Verschiedene Begriffsebenen	371

a) E, S und G	371
b) Adressaten-/Produktebene	371
2. Historische Entwicklung	372
a) Pariser Abkommen	372
b) Europäische Ebene	372
c) Nationale Ebene – BaFin-Merkblatt	373
d) EZB-Leitfaden zu Klima- und Umweltkrisen	374
3. Zusammenfassung und Festlegung des Fokus im Rahmen dieses Kapitels (nachhaltige Finanzierungen aus Sicht eines Darlehensnehmers)	374
III. Produkte zur nachhaltigen Finanzierung	375
1. Darlehen	375
a) Sustainability-Linked Loans („SLLs“)	375
b) Green Loans	377
c) Social Loans	378
2. Nachhaltige Anleihen	380
a) Green Bonds	380
b) Social Bond Principles	381
c) Sustainability Bond Guidelines („SBG“)	382
d) Sustainability-Linked Bond Principles („SLBP“)	382
IV. Ausgewählte praktische Überlegungen in Bezug auf die genannten Produkte	383
1. Green Default (Green Loan, Social Loan)	383
2. Kündigungsrecht bei Margin Ratchet (Festzins/variables Darlehen) („SLL“)	383
3. Datenbeschaffung und Reporting	384
4. Etwaige Interessenskonflikte	385
V. Motive zum Abschluss nachhaltiger Finanzierungen („DN“-/„DG“-Sicht)	385
1. Reputation	385
2. Druck der Anteilseigner und/oder Investoren	386
3. Marktkonforme oder sogar bessere Renditen durch Investitionen, die unter Berücksichtigung von ESG-Kriterien getätigt wurden?	387
4. Überholte Geschäftsmodelle	388
5. Aufbau von Know-how und Best Practices	388
VI. Marktumfang und aktuelle Lage – Wie hoch ist der Marktanteil nachhaltiger Finanzierungen?	388
1. Anleihen	388
2. Darlehen	389
VII. Fazit	389
F. Unternehmenssteuerung und -berichterstattung (<i>Anke Daßler</i>)	390
I. Einleitung	390
II. Verantwortung übernehmen – jenseits der Berichterstattung	391
III. ESG in der Unternehmenssteuerung und -berichterstattung	391
1. Überblick	391
2. Elemente des Kreislaufs einer ESG-Unternehmenssteuerung	392

a)	Festlegung der ESG-Strategie	392
b)	Ableitung der relevanten ESG-KPIs	393
c)	Steuerungsansätze für die ESG-KPIs (Nachhaltigkeits-Controlling)	393
d)	Organisatorische Verankerung	393
e)	Interne und externe Kommunikation	394
3.	Reifegrade einer integrierten Unternehmenssteuerung und -berichterstattung	394
IV.	Messbarkeit von ESG – Implementierung aussagekräftiger KPIs	396
1.	Überblick über die Messbarkeit von ESG-Aspekten	396
2.	Steuerung und Berichterstattung nachhaltiger Produkte und Services.	398
3.	Steuerung und Berichterstattung von Treibhausgasemissionen	398
4.	Nachhaltigkeit bei Investitionsentscheidungen	399
5.	Weitere ESG-KPIs in der Steuerung und Berichterstattung	401
V.	Aktuelle Herausforderungen und Grenzen	403
1.	Inhaltliche Aspekte	403
2.	Prozessuale und IT-bezogene Aspekte	405
3.	Berichterstattung inklusive Abschlussprüfung.	405
VI.	Fazit und Ausblick	406
G.	Interne Revision (<i>Jenny Schmigale, MBA</i>)	408
I.	Einleitung	408
II.	ESG als neue Aufgabe und Rolle für die Interne Revision	408
1.	Die Aufgaben der Internen Revision in Hinblick auf ESG	408
2.	Die Unabhängigkeit der Internen Revision.	411
3.	Umsetzung von ESG-Themen: eine Aufgabe für die Interne Revision?	413
III.	Das Audit Universe und der Prüfungsplan.	414
IV.	Prüfung oder Beratung?	416
1.	Prüfung	416
2.	Beratung	416
3.	Deep Dive „Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung“	417
4.	Weitere Aspekte	419
a)	ISO-Zertifizierungen.	419
b)	Interne Untersuchungen	419
c)	Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsprüfer.	420
d)	Kommende (gesetzliche) Anforderungen an die Interne Revision?	420
V.	Fazit	421
H.	Steuerabteilung und Steuerplanung (<i>Prof. Dr. Christian Kaeser/Prof. Dr. Florian Haase</i>)	422
I.	Einführung	422
II.	Status quo der ESG-nahen Transparenzregeln auf internationaler, EU- und nationaler Ebene mit (mittelbarer) Relevanz für das Steuerrecht.	423
1.	Initiativen von supranationalen Regelungsgebern	423
a)	OECD-/G20-Prinzipien der guten Unternehmensführung.	423
b)	Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen	424
c)	Stakeholder-Capitalism-Metriken des International Business Council	425

d)	Global Reporting Initiative 207 („GRI“)	426
e)	Besteuerung und Menschenrechte	430
f)	Eurodad-/GATJ-Vorschlag zu einer UN Convention on Tax	430
g)	Weitere Standards	432
2.	Initiativen der Europäischen Union	433
a)	The European Green Deal	433
b)	Anerkennung und Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen	434
c)	Initiative zum verantwortungsvollen Handeln im Steuerbereich in der EU und darüber hinaus	435
d)	Stellungnahme des EWSA zur Steuerpolitik im Hinblick auf Nachhaltigkeitsziele	435
e)	„Plastiksteuer“	435
3.	Nationale Initiativen	436
III.	Weitere „inoffizielle“ Transparenzinitiativen der jüngeren Zeit	436
IV.	Strategische Ausrichtung der Steuerabteilung anhand von ESG-Kriterien?	437
V.	Fazit	439
I.	Beschaffung und Einkauf (<i>Isabel Hochgesand/Katrin J. Selzer/Maren Segelken</i>)	442
I.	Einführung	442
II.	ESG in Beschaffung und Einkauf	443
1.	Klassische Einkaufsverantwortung bei „Social“ und „Governance“	443
a)	Geschäfts-Integrität	444
b)	Engagement für Menschenrechte	444
c)	Einheitliche Verhaltensstandards für Geschäftspartner	444
d)	Nachhaltiges Lieferantenmanagement-Programm	445
2.	Erste Schritte zum E – „Environmental“	445
a)	Palmöl als Beispiel für Verantwortung und Transparenz in der Lieferkette	445
b)	Globale Logistik	447
c)	Nachhaltige Papierverpackungen	448
3.	Aktuelle Nachhaltigkeitsagenda	449
a)	Nachhaltigkeitsagenda „Care Beyond Skin“	449
b)	Die Rolle der Produkte	450
c)	Beispiel Plastik	450
4.	Strategischer Aufbau von Einkaufsstrukturen	451
a)	Warum ist das Thema Nachhaltigkeit eigentlich komplex für den Einkauf als Organisation?	451
b)	Wie arbeiten wir innerhalb des Einkaufs zusammen?	452
c)	Wie arbeitet der Einkauf mit anderen Funktionen zusammen?	453
d)	Voraussetzungen schaffen	454
III.	Fazit und Ausblick: Best-in-Class Procurement	454
1.	Generelle Einkaufsstandards/-prozesse anpassen	454
2.	Ganzheitliches Lieferantenmanagement bezüglich Emissionen etablieren	455

J.	Produktion am Beispiel Textilindustrie (<i>Juliane Nowakowski</i>)	456
I.	Einführung	456
II.	Dimensionen und Abgrenzung von ESG in der Textilproduktion	458
	1. Umweltspezifische Dimensionen	458
	a) Klimawandel	458
	b) Natürliche Ressourcen	461
	c) Verschmutzung und Abfall	463
	2. Sozialspezifische Dimensionen	464
	3. Governance-Dimensionen	469
III.	Instrumente zur Umsetzung und Sicherstellung von ESG in der Textilproduktion	470
	1. Environment	470
	2. Social	471
	3. Governance	472
IV.	Herausforderungen und Learnings in der praktischen Umsetzung von ESG	473
	1. „Transparency is Key“ – Transparenz als Basis für eine nachhaltige Produktion	473
	a) Transparenz in der Lieferkette	474
	b) Sichere und faire Arbeitsbedingungen in der Supply Chain	474
	c) Nachhaltigkeitsinformationen von Produkten	474
	d) CO ₂ -Fußabdruck	475
	e) Wasser-Fußabdruck	475
	f) Kommunikation und Wissenstransfer	476
	2. Spagat zwischen sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in der Produktion und Profitabilität	476
V.	Externe Anforderungen: Pflicht versus intrinsische Verantwortung	477
VI.	Fazit	478
§ 12	Bedeutung von ESG für M&A und Private Equity Investoren (<i>Holger Knittel</i>)	481
I.	Einleitung	481
II.	Relevanz von ESG für Private Equity	483
III.	Der Einfluss von ESG als Treiber für M&A von Private Equity	486
	1. Berücksichtigung von ESG im Rahmen von Unternehmensstrategien	486
	2. Einfluss von ESG auf Finanzierung	488
	3. Einfluss von ESG auf Unternehmensperformance und Bewertung	490
IV.	Berücksichtigung von ESG im M&A-Prozess	493
	1. Selektions- und Screeningprozess von Akquisitionsunternehmen	494
	2. (Vendor) Due Diligence	495
V.	Zusammenfassung	497
§ 13	Bedeutung von ESG für Ratingagenturen (<i>Sebastian Zank</i>)	499
I.	Einleitung	499
II.	Zunehmende Bedeutung von ESG für Kreditvergabe und Kreditrisiko	499
III.	Kreditratings und Abgrenzung zu Nachhaltigkeitsratings	500
IV.	Unterschiedliche Ansätze der ESG-Integrierung	502
V.	Einfluss von ESG-Faktoren auf das Kreditrating	503

VI. Herausforderungen und Hürden	506
VII. Fazit	507
§ 14 Bedeutung von ESG für Banken (<i>Petra Sandner</i>)	509
I. Einleitung	509
II. Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie einbeziehen	510
1. Der Handlungsdruck ist groß	510
2. Geschäftsumfeld und Rahmenbedingungen analysieren	510
3. Langfristige Perspektive	511
4. Messung der Zielerreichung	512
III. Transformationsfinanzierung	512
1. Investitionsbedarfe für die Transformation	512
2. Technologischer Wandel: Investitionsvolumina und Risiko steigen.	513
3. Sustainable-Finance-Produkte	513
a) Marktstandards für nachhaltige Finanzierungen	513
b) Marktentwicklung	515
c) Sustainable-Finance-Beratung	517
4. ESG in der Risikoanalyse	517
a) Klima- und Umweltrisiken	518
b) Scoring-Modelle zur Beurteilung von ESG-Risiken	519
IV. Sektorstrategien: von Ausschlüssen hin zur zielgerichteten Portfoliosteuerung	521
1. CO ₂ als Steuerungsgröße für das Kreditportfolio	522
a) Berechnung der finanzierten Emissionen	522
b) Portfolioanalyse unter Dekarbonisierungsaspekten	523
c) Paris Agreement Capital Transition Assessment („PACTA“)	524
d) Science-based Target Initiative („SBTi“)	524
e) Portfoliosteuerung Richtung Net Zero	524
2. SDGs als Steuerungsgröße für das Kreditportfolio	526
3. Green Asset Ratio („GAR“) als Steuerungsgröße für das Kreditportfolio	527
a) Taxonomiefähigkeit	527
b) Taxonomiekonformität	528
4. Selbstverpflichtungen des Finanzsektors zu mehr Nachhaltigkeit	528
a) Finanzinitiative des Umweltprogramms der Vereinten Nationen („UNEP FI“)	529
b) Equator Principles („EP“)	529
V. Fazit	530
§ 15 Bedeutung von ESG für Wirtschaftsprüfer <i>(Marcus Rohrbach/Lea Edelmann/Stephanie Vogl)</i>	531
I. Einleitung	531
II. Aktuelle Rechtslage zur nichtfinanziellen Berichterstattung durch Unternehmen	532
1. CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz	532
2. EU-Taxonomie-Verordnung	535
3. CSRD	537

III.	Rolle des Abschlussprüfers bei der Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung	541
IV.	Fortentwicklung der Prüfungsmethodik zur Berücksichtigung der nichtfinanziellen Berichterstattung	544
1.	Status quo der inhaltlichen Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung	545
a)	Inhaltliche Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung außerhalb der Abschlussprüfung	545
b)	Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung innerhalb der Abschlussprüfung	546
2.	Ausblick	547
V.	Weg zur integrierten Abschlussprüfung	548
VI.	Fazit	551
§ 16	Bedeutung von ESG für Berater am Beispiel Rechtsmarkt	
	<i>(Prof. Dr. Christoph Schalast/Prof. Dr. Andreas Walter, LL.M.)</i>	553
I.	Einleitung	553
II.	Dimension ESG in der Rechtsanwaltskanzlei als Unternehmen	554
1.	Soft Law vs. Hard Law	555
2.	Zertifizierungen	556
3.	Netzwerke, Directories und Interessenvereinigungen	556
4.	Umsetzung	557
5.	Wirkungen	558
III.	Dimension ESG als Beratungsgegenstand	558
1.	Zunehmende ESG-Gesetzgebung	559
2.	Minimierung von ESG-Risiken	560
3.	Reichweite der Beratungspflicht	562
IV.	Fazit	563
	Definitionsverzeichnis	565
	Literaturverzeichnis	577
	Sachverzeichnis	603