

# Praxishandbuch ESG

## Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen

Herausgegeben von

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski

Diplom-Kaufmann, Pullach

Dr. Nils Krause, LL.M. (Durham)

Rechtsanwalt, Hamburg

und

Dr. Moritz von Hesberg, MBA (UCT)

Rechtsanwalt, Hamburg

Bearbeitet von

Prof. Dr. Kai C. Andrejewski; Dr. Thomas Becker; Christoph J. Böhringer;  
Anke Daßler; Lea Edelmann; Marc Großmann, LL.M. (USYD);  
Prof. Dr. Florian Haase, M.I.Tax; Dr. Nicolaus Heinen; Christian Hell;  
Isabel Hochgesand; Prof. Dr. Frank A. Immenga, LL.M. (Emory);  
Prof. Dr. Sarah Jastram; Philipp Junge; Prof. Dr. Christian Kaeser;  
Holger Knittel; Dr. Lukas Köhler; Dr. Nils Krause, LL.M. (Durham);  
Georg Lanfermann; Prof. Dr. Christian Mock; Dr. Isabella Niklas;  
Juliane Nowakowski; Marcus Rohrbach; Petra Sandner; Prof. Dr. Christoph  
Schalast; Jenny Schmigale, MBA; Maren Segelken; Prof. Dr. Thorsten Sellhorn;  
Katrin J. Selzer; Roman Strecker; Stephanie Vogl; Dr. Moritz von Hesberg,  
MBA (UCT); Sarah Katharina von Nordheim; Victor Wagner;  
Prof. Dr. Andreas Walter, LL.M.; Marcus A. Wassenberg;  
Martin Wilmsen, MBA; Sebastian Zank

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Autorenverzeichnis .....	IX
Inhaltsübersicht .....	XIX
Inhaltsverzeichnis .....	XXV
Abkürzungsverzeichnis .....	XLI

## Teil I Allgemeiner Teil

<b>§ 1 ESG im Zusammenhang gedacht – Abgrenzung, Grundlagen und GET-Welt (Prof. Dr. Kai C. Andrejewski) .....</b>	<b>1</b>
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

<b>§ 2</b>	<b>Rechtsgrundlagen von ESG (Dr. Nils Krause, LL.M./Dr. Moritz von Hesberg, MBA)</b>	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) IIGB, 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
c) 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
<b>§ 3 Exkurs: ESG und Kartellrecht (Prof. Dr. Frank A. Immenga, LL.M.) .....</b>	<b>101</b>
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
<b>§ 4 Standortfaktor Nachhaltigkeit – worauf es jetzt ankommt</b> <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
<b>§ 5 ESG – Politische Dimension am Beispiel der Finanzmärkte</b> <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
<b>§ 6 ESG – Wirtschaftliche Auswirkungen auf Unternehmen</b> <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
<b>§ 7 ESG-Berichterstattung – Konzept, ökonomischer Hintergrund und Entwicklung</b> <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
<b>§ 8</b>	<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus der Regulatorik</b>	
	<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
<b>§ 9</b>	<b>Nachhaltige Transformation – Ansätze für die Unternehmenspraxis</b>	
	<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

<b>§ 10 Allgemeine Bedeutung von ESG für Unternehmen in Deutschland</b> . . . . .	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 <sub>2</sub> -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 <sub>2</sub> -Fußabdruck in der Lieferkette .....	285
3. Politik und Globalisierung als Bestandteile der Nachhaltigkeitsstrategie .....	285
4. Integration statt „Add On“ .....	286
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
<b>§ 11 Bedeutung von ESG für ausgewählte Unternehmensbereiche .....</b>	<b>293</b>
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 Nachhaltigkeitsthemen 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
II.	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 <sub>2</sub> -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
<b>§ 12</b>	<b>Bedeutung von ESG für M&amp;A und Private Equity Investoren</b> ( <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
<b>§ 13</b>	<b>Bedeutung von ESG für Ratingagenturen</b> ( <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
<b>§ 14 Bedeutung von ESG für Banken (Petra Sandner) .....</b>	<b>509</b>
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 <sub>2</sub> 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
<b>§ 15 Bedeutung von ESG für Wirtschaftsprüfer</b> <b>(Marcus Rohrbach/Lea Edelmann/Stephanie Vogl) .....</b>	<b>531</b>
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
<b>§ 16</b>	<b>Bedeutung von ESG für Berater am Beispiel Rechtsmarkt</b> <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