

Andrejewski / Krause / von Hesberg (Hrsg.)

# Praxishandbuch ESG

Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung  
in Unternehmen

# RECHT WIRTSCHAFT STEUERN

# 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

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

978-3-8005-1826-5

**dfv** Mediengruppe

© 2023 Deutscher Fachverlag GmbH, Fachmedien Recht und Wirtschaft,  
Frankfurt am Main

[www.ruw.de](http://www.ruw.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satzkonvertierung: Lichtsatz Michael Glaese GmbH, 69502 Hemsbach

Druck und Verarbeitung: Beltz Bad Langensalza GmbH, 99947 Bad Langensalza

Printed in Germany

# Vorwort

ESG – Environmental, Social and Governance oder der nicht immer ganz trennscharfe Begriff der Nachhaltigkeit bestimmen unsere täglichen Debatten in Wirtschaft, Gesellschaft und Wissenschaft. Dazu kommt die Fokussierung auf das Thema Klimawandel oder in unterschiedlicher Begrifflichkeit auch der Klimakrise. Das vorliegende Handbuch greift diese Aktualität auf.

Zielsetzung des Handbuches ist es, eine Einordnung und Orientierung zum Thema ESG zu geben. Schon die Begrifflichkeit ist komplex. Bislang fehlte ein umfassendes Praxishandbuch zum Thema ESG in verschiedenen Sektoren und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Unternehmensbereiche im Markt. Dieses Werk möchte diese Lücke schließen und das komplexe Thema greifbar machen. Das Handbuch gibt aus betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Sicht einen Überblick über die Grundlagen, die Bedeutung und Umsetzung von ESG in Unternehmen. Der Fokus liegt auf den Auswirkungen von ESG auf die Unternehmenspraxis. Das Werk soll Praktikern aus diversen Unternehmensbereichen und Beratern aufzeigen, was ESG für die einzelnen Unternehmensorgane und -abteilungen bedeutet und wie aktuelle Herausforderungen im Zusammenhang mit ESG-Themen bewältigt werden können.

Eine Schwierigkeit, die bis zum letzten Tag bei der Anfertigung dieses Werkes geblieben ist, ist die große Dynamik der Regulatorik. Das Handbuch konzentriert sich im Wesentlichen auf ESG-Fragestellungen aus europäischer Sicht. Der New Green Deal der Europäischen Union treibt viele Themen und Betrachtungen. Es ist jedoch wichtig, zu verstehen, dass es auch unterschiedliche Sichtweisen und Rückkoppelungen aus anderen Wirtschaftsräumen gibt, die das Thema mitprägen. In den USA gibt es eine Diskussion um das Thema „woke capitalism“, welche Ausfluss der ESG-Fragestellungen ist. In Europa spricht die EU-Präsidentin von dem „man on the moon moment“, wenn sie ihren Green Deal positioniert. Hiermit zeigt sich, wie dynamisch sowohl die gesellschaftliche als auch die regulatorische Diskussion ist. In der Zeit der Erstellung des Handbuches haben sich viele Dinge weiterentwickelt und auch auf Ebene der Regulatorik sind viele Punkte in Frage gestellt worden. Diese konstante Weiterentwicklung und Diskussion verschiedener Strömungen werden in den nächsten Monaten ihre Dynamik behalten.

Aktuell hat der französische Präsident Macron eine Regulierungspause bei Umweltauflagen eingefordert, damit die Wirtschaft den Green Deal besser verdauen kann. Er hält explizit fest: „Wir setzen um, was wir beschlossen haben, aber wir hören auf, noch mehr hinzuzufügen. Denn das Risiko, das wir eingehen, besteht im Grunde darin, dass wir bei der Regulierung am besten abschneiden und bei der Finanzierung am schlechtesten abschneiden.“ Die unterschiedlichen Vorhaben im Rahmen des Green Deals zeichnen sich durch unterschiedliche Geschwindigkeiten aus. Verbunden ist das mit industriepolitischen Zielsetzungen, die je nach Land und Wirtschaftsraum sehr differenziert ausfallen können. Selbst innerhalb der EU gibt es zwischen Frankreich und Deutschland hier ein klares Gefälle.

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema ESG sind eine faktische, regulatorische und gesellschaftliche Perspektive einzunehmen. Diese Perspektiven sind niemals statisch, sondern entwickeln sich entsprechend weiter. Faktisch schreitet der Klimawandel voran. Hier

ist es wichtig, dass Unternehmen verstehen, was passiert und wie sie darauf reagieren können. Es ist auch wichtig, unternehmensindividuelle Planung und generelle Entwicklungen im Zusammenhang zu denken. Regulatorisch ist der Blick nicht nur auf die Europäische Union, sondern ebenso auf die geopolitischen Rahmenbedingungen zu richten. Eine Taxonomie oder Carbon Border Tax kommen im Zusammenhang mit dem asiatischen oder amerikanischen Wirtschaftsraum zu grundlegend anderen Ergebnissen als ein rein europäischer Fokus.

Um der Vielschichtigkeit des Themas gerecht zu werden, versammelt das Handbuch eine Vielzahl von unterschiedlichen Autoren. Die für die jeweiligen Kapitel verantwortlichen Autoren sind allesamt erfahrene Praktiker im Bereich ESG und bringen ihre Erfahrungen aus ihren jeweiligen Funktionen sowie Tätigkeitsfeldern in das Werk ein. Herausgeber wie Autoren wünschen sich, dadurch vielfältig die Unternehmenspraxis in verschiedenen Wirtschaftsbereichen für das Thema ESG zu beeinflussen. Es soll eine Arbeitsgrundlage über die beispielhaft angeführten Sektoren hinaus bilden.

Den Ausgangspunkt dieses Handbuchs bildet der Allgemeine Teil, der eine Übersicht über die historische Entwicklung sowie eine Definition von ESG enthält. Darüber hinaus umfasst der Allgemeine Teil eine Darstellung der politischen und wirtschaftlichen Bedeutung des Themas sowie der (internationalen) rechtlichen Grundlagen von ESG.

An den Bedürfnissen von Praktikern orientiert, beleuchtet der Besondere Teil des Handbuchs schwerpunktmäßig die Bedeutung von ESG für Unternehmensorgane (Aufsichtsrat, CFO, COO, CSO) und verschiedene Unternehmensbereiche bzw. -abteilungen (Strategie, Compliance, Recht, Personal, Unternehmensfinanzierung, Accounting/Interne Revision/Controlling/Reporting, Steuern, Beschaffung/Einkauf und Produktion). Daneben werden u. a. die Auswirkungen von ESG für strategische und Private Equity Investoren, Ratingagenturen, Banken, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte behandelt.

Alle im Buch verwendeten Begriffe verstehen sich geschlechterneutral. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet – entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

Ein Handbuch mit vielen Autoren ist ein komplexes Werk. Darüber hinaus war und ist der Bereich ESG weiter im Fluss, sodass alle Beteiligten bei der Entstehung des Werkes mit kurzfristigen und teilweise größeren Entwicklungen umgehen mussten. Daher gilt unser Dank allen sehr geschätzten Autoren, deren Geduld teilweise stark beansprucht wurde. Ohne ihren Langmut und ihre Unterstützung wäre dieses Werk nicht möglich gewesen.

Der Dank der Herausgeber gilt zudem im besonderen Maße *Dr. Konstantin Lainer, Clemens Schlotter, Yelena Nguema Gracia, Sunna Ratzmann und Katharina Wrage*, die teilweise inhaltliche Vorarbeiten für dieses Werk geleistet wie aber auch die Entstehung technisch ausgezeichnet betreut haben. Schließlich bedanken wir uns sehr herzlich bei *Patrick Orth, Gabriele Bourgon, Martina Koster, Tanja Brücker und Nadine Grüttner* für die großartige verlagsseitige Begleitung bei der Entstehung dieses Handbuchs und die angenehme Zusammenarbeit.

Wir hoffen sehr, dass dieses Handbuch positiv in der Unternehmenspraxis und dem Markt aufgenommen wird. Herausgeber wie Autoren sind zudem offen für Anregungen und Verbesserungsvorschläge für eine Weiterentwicklung dieses Werkes.

Hamburg/Pullach im Juli 2023

*Kai Andrejewski*  
*Nils Krause*  
*Moritz von Hesberg*

# Autorenverzeichnis

*Prof. Dr. Kai C. Andrejewski*

ist seit Juni 2021 Vorstand Finanzen/Chief Financial Officer (CFO) der Sixt SE. Er arbeitete als Partner sowie zuletzt als Regionalvorstand/Managing Partner Region Süd für die internationale Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Als Managing Partner betreute er namhafte und global tätige DAX- und MDAX-Unternehmen. Seit 2016 leitete er zusätzlich den KPMG Think Tank Audit Committee Institute mit dem Schwerpunkt ESG. 2011 wurde Andrejewski zum Professor für Accounting und Auditing an der Privaten Fachhochschule Göttingen berufen. Seine Lehrveranstaltungen fokussieren sich auf verschiedene Aspekte von ESG. Als Vorstand Finanzen verantwortet Kai Andrejewski bei SIXT die Ressorts Financial Performance, Group Accounting, Corporate Finance & Treasury, ESG, Recht, Group Controlling, Steuern, Investor Relations, Financial Projects, Governance & Controls und Internal Audit. Seit Februar 2023 ist er Aufsichtsrat und Prüfungsausschussvorsitzender der Deutschen Beteiligungs AG. Er ist das für ESG-Themen im Aufsichtsrat zuständige Mitglied. Eines der Kernthemen seiner Arbeit sind Aspekte und Wirkung der globalen Nachhaltigkeitsdiskussion und deren unternehmerische Folgen für Unternehmen und Finanzmärkte.

*Dr. Thomas Becker*

ist Leiter Nachhaltigkeit, Mobilität bei der BMW Group. Er verantwortet damit die Integration der Nachhaltigkeitsdimension in die Konzernstrategie. Vor der Übernahme dieser Rolle im Jahr 2019 hat er die weltweite politische Interessenvertretung des Unternehmens geleitet. Er ist Ökonom mit wirtschaftshistorischem Schwerpunkt und Autor des Buches „Autopolitik – Europa vor der T-Kreuzung“.

*Christoph J. Böhringer*

ist seit 2020 bei der Mast-Jägermeister SE in Wolfenbüttel mit seinem Team ein „Meister“ für alles, was Recht ist. Als gelernter Rechtsanwalt und langjähriger Unternehmensjurist im Corporate-Umfeld eines deutschen Großkonzerns hat er dort die Verantwortung für den Unternehmensbereich „Recht & Compliance“ übernommen. Jägermeister ist ein familiengeführtes, mittelständisches Unternehmen, das mit seiner ikonischen Marke im internationalen Wettbewerb steht und sowohl in der Beschaffung als auch im Vertrieb umfassend global vernetzt ist. Einer der zentralen Unternehmenswerte ist die Nachhaltigkeit, um Marke, Erfolg, Sozialleben und die umgebende Umwelt für die nachfolgenden Generationen zu bewahren. Dieser Aufgabe versucht der Autor gemeinsam mit seinem Team für Recht, Compliance, Markenschutz und Risikomanagement tagtäglich gerecht zu werden und steht dazu mit zahlreichen Co-Autoren dieses Handbuchs im Austausch.

*Anke Daßler*

ist Senior Vice President Controlling & Accounting bei der Evonik Industries AG. In dieser Funktion verantwortet sie konzernweit die interne und externe finanzielle Berichterstattung, in der zunehmend ESG-Aspekte integriert werden. Bis 2018 war sie als Partnerin,



Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft tätig. Sie ist Mitglied in diversen Aufsichtsräten börsennotierter Gesellschaften. Anke Daßler hat Betriebswirtschaft an der Hochschule Mittweida (FH), der California State University (USA) und der ESMT Berlin studiert und als Betriebswirtin (FH) sowie Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen.

*Lea Edelmann*

ist Wirtschaftsprüferin und Senior Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in der ESG Assurance Expert Group. Ihre Passion und ihr Know-how liegen dabei vor allem in der Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung großer kapitalmarkt-orientierter und börsennotierter Unternehmen. Zudem berät sie Unternehmen verschiedenster Branchen und Größen bei der Implementierung und Umsetzung regulatorischer Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Als Wirtschaftsprüferin mit Erfahrung auch in der Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen treibt Frau Edelmann insbesondere die Integration der Prüfung nichtfinanzieller Informationen in die Prüfung der Finanzinformationen voran und bereitet große börsennotierte Unternehmen auf die Optimierung nichtfinanzieller interner Kontrollsysteme zur Erlangung hinreichender Prüfungsicherheit vor.

*Marc Großmann, LL.M. (USYD)*

ist Rechtsanwalt im Bereich Corporate/M&A bei DLA Piper in Hamburg. Vor seiner Stelle bei DLA Piper war er in einer anderen internationalen Großkanzlei im gesellschaftsrechtlichen Bereich tätig. Er studierte Rechtswissenschaften in Regensburg und Berlin (Humboldt-Universität zu Berlin) und absolvierte einen Master of Law (LL.M.) an der University of Sydney.

*Prof. Dr. Florian Haase, M.I. Tax*

ist Partner und Niederlassungsleiter im Hamburger Büro von Rödl & Partner. Er leitet das Beratungsfeld „Internationales Steuerrecht“ sowie die steuerliche Grundsatzabteilung der Kanzlei. Daneben ist er Professor für Deutsches, Internationales und Europäisches Steuerrecht an der IU Internationale Hochschule, Bad Honnef. Haase ist Autor mehrerer Lehr-, Fach- und Handbücher sowie von Kommentaren und mehr als 300 Beiträgen zum Steuerrecht. Er ist ein gefragter Redner auf nationalen und internationalen Fachtagungen und Kongressen.

*Dr. Nicolaus Heinen*

ist Leiter der ESG-Konzernstrategie bei der Deutsche Börse Group und koordiniert alle Nachhaltigkeitsaktivitäten und ESG-Produktinitiativen des Unternehmens. Vor seinem Wechsel zur Deutschen Börse war Heinen als Analyst für die Deutsche Bank und als Leiter Global Intelligence für die Linde AG tätig. Heinen ist Mitglied im Sustainable-Finance-Beirat der Bundesregierung, Vorstandsmitglied der Ludwig-Erhard-Stiftung, Dozent für Wirtschafts- und Wettbewerbspolitik an der Universität Bayreuth und Autor mehrerer Wirtschaftsbücher.

*Christian Hell*

ist Partner bei EY im Bereich Strategy & Transactions. Seine Leidenschaft und Expertise liegen im facettenreichen Spannungsfeld nachhaltiger Entwicklung und ökonomischen Erfolgs. Dazu berät er Unternehmen seit mehr als 15 Jahren, hat Erfahrung in praktisch allen Sektoren und speziell im DAX-40-Umfeld. Herr Hell begleitet Unternehmen auf ihren individuellen Transformationspfaden und hilft ihnen dabei, ökologische und soziale Best Practices in Strategien, Governance, Prozessen und Berichterstattung zu kultivieren. Zu seinen aktuellen Arbeitsschwerpunkten zählen nachhaltige (Portfolio-)Strategien, ganzheitliche Zielsysteme samt integrierten Messungs-, Entscheidungs- und Steuerungsansätzen, Impact Valuation, CSRD-Umsetzung sowie Biodiversitäts- und Klimamanagement. Er ist bzw. war Mitglied in den Fachgremien zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstandards bei Organisationen wie ISSB, EFRAG, VTPC, CDSB, GRI, WBCSD, Value Balancing Alliance oder AccountAbility.

*Isabel Hochgesand*

ist Chief Procurement Officer bei der Beiersdorf AG. In dieser Funktion verantwortet sie die konzernweiten Ausgaben über die Einkaufsbereiche Rohstoffe, Packmittel, Marketingausgaben sowie Indirekte Materialien. Sie ist Mitglied des betriebsweiten Nachhaltigkeits-Führungsgremiums. Bevor Frau Hochgesand 2017 der Beiersdorf AG beigetreten ist, machte sie 25 Jahre bei Procter & Gamble Karriere. Sie war sowohl im Einkauf als auch in der Supply Chain tätig und arbeitete in Deutschland, USA und der Schweiz. Frau Hochgesand ist weiterhin Aufsichtsratsmitglied bei Ontex, Belgien, und Mitglied in diversen Frauen-Netzwerken. Frau Hochgesand ist verheiratet und Mutter von zwei Teenagern.

*Prof. Dr. Frank A. Immenga, LL.M. (Emory)*

ist Gründungsdirektor des Instituts für Compliance & Environmental Social Governance (ICESG), Inhaber einer Professur an der Hochschule Trier am Umwelt-Campus Birkenfeld und als Rechtsanwalt in Frankfurt am Main tätig.

*Prof. Dr. Sarah Jastram*

ist Inhaberin der Professur für Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit sowie allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hamburg School of Business Administration. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen die Themen ESG, Human Rights Management, Impact Measurement, Governance und künstliche Intelligenz. Die Ergebnisse der Forschung von Sarah Jastram sind in führenden internationalen Fachzeitschriften erschienen. Über ihre Tätigkeit als Professorin hinaus ist Sarah Jastram als Beraterin und Moderatorin im privaten und im öffentlichen Sektor tätig. Seit Januar 2021 gehört sie dem Nachhaltigkeitsbeirat des Unternehmens Porsche an.

*Philipp Junge*

ist Chief Operating Officer der OQEMA AG. Neben Vertriebsaufgaben, strategischer Entwicklung des europaweiten Spezialitätengeschäfts und der gruppenweiten Verantwortung für Logistik und Betriebe verantwortet er die Nachhaltigkeitsaktivitäten der OQEMA AG. Zuvor war Philipp Junge 14 Jahre bei LANXESS in Führungsfunktionen aktiv, zuletzt als

Business Unit Leiter und Leiter der Vorstandsinitiative zu Elektromobilität und Kreislaufwirtschaft. Seine berufliche Laufbahn begann er bei Roland Berger Strategy Consultants.

*Prof. Dr. Christian Kaeser*

ist Corporate Vice President und Global Head of Tax der Siemens AG. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und anschließender Promotion in Mainz war er zunächst für WTS tätig bevor er für die Siemens AG tätig wurde. Neben seiner Tätigkeit bei Siemens AG hat er eine Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien inne, ist Vorsitzender des Aufsichtsrates der WTS AG und ist Mitherausgeber zahlreicher steuerrechtlicher Fachliteratur. Zudem ist er Mitglied zahlreicher wissenschaftlicher Beiräte.

*Holger Knittel*

ist als Managing Director seit 2017 bei der Citigroup in Frankfurt tätig. Er leitet das Investmentbanking-Geschäft in Deutschland und das M&A-Geschäft im deutschsprachigen Raum. Zuvor war er insgesamt 17 Jahre bei der Deutschen Bank tätig, zuletzt als Co-Head des M&A-DACH-Geschäfts. Holger Knittel hat einen Diplomabschluss der Universität Mannheim und einen MBA-Abschluss der Connecticut State University.

*Dr. Lukas Köhler*

ist seit 2017 Mitglied im Deutschen Bundestag. Zunächst als klimapolitischer Sprecher der FDP-Fraktion sowie u. a. Mitglied im Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung – seit 2021 als stellvertretender Fraktionsvorsitzender der Freien Demokraten. Zudem ist er seit 2019 Generalsekretär der FDP Bayern und Beisitzer im Bundesvorstand der FDP. Nach seinem Studium der Philosophie in München, Manila und London schrieb er an der Hochschule für Philosophie in München seine Dissertation mit dem Titel „Die Repräsentation von Non-Voice-Partys in Demokratien“.

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

ist Partner im Hamburger Büro der internationalen Anwaltssozietät DLA Piper. Er berät inländische und ausländische Unternehmen/Investoren bei nationalen und grenzüberschreitenden M&A-Transaktionen sowie in Fragen des deutschen Kapitalgesellschafts- und Konzernrechts. Ein besonderer Schwerpunkt seiner gesellschaftsrechtlichen Beratung liegt bei ESG-Themen. Er hat viele Jahre die deutsche Corporate/M&A-Gruppe der Sozietät geleitet und ist nunmehr als International Co-Head of Corporate Legal Products and Innovation für die weltweite Corporate-Gruppe neben seinem Tagesgeschäft tätig. Zusätzlich zu seiner anwaltlichen Tätigkeit ist er langjähriger Lehrbeauftragter für M&A an der Bucerius Law School in Hamburg und veröffentlicht regelmäßig zu verschiedenen Corporate/M&A-Themen. Er gehört dem Beirat des Ressorts Wirtschaftsrecht des Betriebs-Beraters an. Des Weiteren war er früher lange Jahre in einem Think Tank des Club of Rome zu Nachhaltigkeitsthemen aktiv.

*Georg Lanfermann*

ist Präsident des DRSC e. V. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im Januar 2022 wurde er in den EFRAG Administrative Board gewählt und seit Februar 2022 ist er Vizepräsident dieses EFRAG Gremiums. Von 2005 bis Anfang

2021 war er Partner im Department of Professional Practice, der fachlichen Grundsatzabteilung der KPMG in Berlin, und beschäftigte sich im EU-Kontext mit Regulierungsfragen im Bereich Unternehmensberichterstattung, Abschlussprüfung und Corporate Governance – zuletzt insbesondere mit der Sustainable Finance Regulierung. Zuvor war er in den Jahren 2001 bis 2004 Abgeordneter Nationaler Sachverständiger bei der Europäischen Kommission im GD Binnenmarkt, Referat G4 „Rechnungslegung und Abschlussprüfung“ mit dem Schwerpunkt Europäische Reaktion zum US Sarbanes-Oxley Act und EU-Prüferrichtlinie 2006. Begonnen hatte er seinen beruflichen Werdegang bei Deloitte in 1994, wo er auch die Qualifikationen als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater erlangte.

*Prof. Dr. Christian Mock*

ist Inhaber einer Professur für Bürgerliches Recht, Handels- und Gesellschaftsrecht sowie Insolvenzrecht an der Hochschule Trier – Umweltcampus Birkenfeld. Zudem ist er Direktor des Birkenfelder Instituts für Ausbildung und Qualitätssicherung im Insolvenzwesen (BAQI). Seine Interessenschwerpunkte bilden das Wirtschaftsrecht, das Insolvenzrecht sowie das Recht der Nachhaltigkeit.

*Dr. Isabella Niklas*

ist Sprecherin der Geschäftsführung bei der HGV Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH, der Konzernholding der Freien und Hansestadt Hamburg. In dieser Funktion ist sie Mitglied in diversen Aufsichtsräten. Hierzu zählen unter anderem die Aufsichtsräte der Hamburger Energiewerke GmbH, der HHLA Hamburger Hafen und Logistik AG und der Hapag Lloyd AG. Vor ihrem Wechsel in die Geschäftsführung der HGV war sie bis 2018 als Partnerin und Rechtsanwältin in einer internationalen Rechtsanwaltskanzlei in Hamburg tätig und hat Investoren, Banken sowie Projektentwickler in M&A-Transaktionen im Bereich der Erneuerbaren Energien beraten. Sie war Mitglied im Aufsichtsrat der PNE AG. Isabella Niklas hat Rechtswissenschaften an der Universität Hamburg studiert und war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht.

*Juliane Nowakowski*

hat sich in den letzten Jahren zu einer Expertin für Nachhaltigkeit in der Textilindustrie entwickelt. Mit ihrer Passion und Authentizität verantwortet sie als Head of Sustainability & Corporate Responsibility die 360°-Nachhaltigkeitsstrategie „BE PART“ bei TOM TAILOR, wo sie seit 2019 tätig ist. Im Jahr 2022 veröffentlichte TOM TAILOR seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht, welchen Nowakowski federführend erstellte. Juliane Nowakowski lebt in Hamburg, wo sie sich gemeinsam mit ihrer Weimaraner Hündin zuhause fühlt. Sie hat einen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre und einen Master in Wirtschaftspsychologie absolviert. Juliane Nowakowski ist eine inspirierende Persönlichkeit, die sich leidenschaftlich und transparent für eine nachhaltigere Textilindustrie einsetzt. Im Jahr 2023 wurde sie in das FUTURE WOMEN Netzwerk aufgenommen. Ihr Engagement und ihre Fachkenntnisse machen sie zu einer wichtigen Stimme und Antriebskraft für positive Veränderungen in der Branche.

*Marcus Rohrbach*

ist Wirtschaftsprüfer und Partner bei KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Er prüft und berät große kapitalmarktorientierte Unternehmen im Bereich der finanziellen und nichtfinanziellen Berichterstattung. Über die letzten Jahre hat er Mandanten von der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie über die Operationalisierung in Prozessen und Systemen bis hin zum externen Reporting nach den jeweils anzuwendenden Standards begleitet. Aus der Erfahrung der Planung und Organisation von Prüfungen nichtfinanzieller Informationen bei multinationalen Konzernen ist er Ansprechpartner für Vorstände und Aufsichtsräte im DAX und M-DAX. Bei KPMG leitete er den Audit Sustainability Hub und treibt die Entwicklung eines integrierten Prüfungsansatzes für die künftige integrierte Unternehmensberichterstattung voran.

*Petra Sandner*

ist Chief Sustainability Officer der Helaba Gruppe und leitet das Sustainability Management. Sie ist damit zuständig für die strategische Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprofils der Helaba Gruppe und die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zuvor hat sie bereits mehrere strategische Projekte der Helaba geleitet und hat ihre Wurzeln im Kreditgeschäft. Im Bereich Asset Finance hat sie Kunden im asiatisch-pazifischen Raum betreut und Transaktionen strukturiert. Petra Sandner hat Betriebswirtschaft an der accadis Hochschule und der Newcastle Business School (GB) studiert und mit Bachelor sowie Master of Business Administration (MBA) abgeschlossen.

*Prof. Dr. Christoph Schalast*

ist Managing Partner und Gründer von Schalast Law | Tax sowie Professor für Mergers & Acquisitions, Wirtschaftsrecht und Europarecht an der Frankfurt School of Finance & Management. Dort initiierte er den Studiengang Master of Mergers & Acquisitions, dessen Direktor er bis heute ist. Schalast LAW | TAX ist Gründungsmitglied und Prof. Dr. Christoph Schalast Kurator des Bundesverbandes der Wirtschaftskanzleien in Deutschland (BWD), der als einer der ersten Verbände einen Nachhaltigkeits- und ESG-Arbeitskreis ins Leben rief. Bei dem internationalen Netzwerk Multilaw mit 90 Mitgliedskanzleien und 10.000 Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten weltweit ist er Global Chair des Environment & Sustainability Committee.

*Jenny Schmigale, MBA*

ist seit 2013 als Head of Compliance & ESG für die Reederei Scandlines tätig, wo sie auch das Risikomanagement und die Interne Revision verantwortet. Davor war sie in der Internen Revision (Skandia, Berlin) sowie der Leitung IKS (Siemens und AXA, Paris) tätig. Sie engagiert sich in Fachverbänden und als Dozentin/Referentin. Jenny Schmigale hat Wirtschaftsinformatik studiert sowie einen Master of Business Administration (MBA) in der Spezialisierung Governance, Risk & Compliance abgeschlossen sowie Zertifizierungen als Interner Revisor.

*Maren Segelken*

ist Senior Procurement Development Manager Sustainability bei der Beiersdorf AG und verantwortlich für die Konzeptionierung und Implementierung der einkaufsbereich-

übergreifenden Lieferanten-Programme hinsichtlich Nachhaltigkeit. Vor dieser Rolle war sie im Logistikeinkauf sowie in der Supply Chain tätig.

*Prof. Dr. Thorsten Sellhorn*

ist Lehrstuhlinhaber am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Forschungsinteressen konzentrieren sich auf die IFRS, die Rolle von Rechnungslegungsinformationen an Kapitalmärkten sowie die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Er berät die IFRS Foundation (IFRS Advisory Council) und EFRAG (Academic Panel und Expert Working Group on European Sustainability Reporting Standards). Sellhorn ist Mitverfasser des Lehrbuchs „Internationale Rechnungslegung“ und Mitglied im Arbeitskreis Externe Unternehmensberichterstattung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft.

*Katrin J. Selzer*

ist als Senior Communication Managerin in der Unternehmenskommunikation der Beiersdorf AG tätig. In ihrer Zuständigkeit liegen die Planung und Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen, die sich auf die ökologischen Nachhaltigkeitsthemen und -fortschritte beziehen. Sie ist seit 2003 bei Beiersdorf tätig, zunächst in verschiedenen Marketing und Strategierollen bei NIVEA, seit 2014 in der Unternehmenskommunikation. Das Thema Nachhaltigkeit ist für sie nicht nur relevant im Job, sondern auch im Privaten ein wichtiges Anliegen, mit dem sie sich intensiv beschäftigt.

*Roman Strecker*

ist Vice President People bei der Fortum Group und verantwortet die Personalleitung der Corporate-Abteilungen der Gruppe, zu der neben der Personalabteilung selbst unter anderem die Abteilungen Finance, Legal und Sustainability gehören. Zuvor war er als Arbeitsdirektor für General Electric Deutschland tätig. Roman Strecker hat Rechtswissenschaften an der Bucerius Law School, Hamburg sowie der Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne studiert.

*Stephanie Vogl*

ist Wirtschaftsprüferin und Senior Managerin bei der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in der ESG Assurance Expert Group. Sie ist spezialisiert auf die Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung großer kapitalmarktorientierter Unternehmen. Als Wirtschaftsprüferin mit langjähriger Erfahrung in der Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen und Nachhaltigkeitsberichten treibt Frau Vogl die integrierte Prüfung von Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen voran. Sie unterstützt zudem Unternehmen verschiedenster Größenklassen bei der Umsetzung der regulatorischen Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung (i. W. CSRD und EU-Taxonomie). Frau Vogl ist zudem Mitglied der IDW Arbeitsgruppe „Prüfung der CSR Berichterstattung“.

*Dr. Moritz von Hesberg, MBA (UCT)*

ist Partner bei der internationalen Großkanzlei DLA Piper in Hamburg. Er berät deutsche und internationale Mandanten zu komplexen Cross-Border-Transaktionen sowie Corporate-Governance-Themen. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit sowohl im M&A- als auch im

Corporate-Governance-Bereich liegt dabei auf der Beratung zu Fragestellungen rund um das Thema ESG. Neben seiner Qualifikation als Anwalt hat Moritz von Hesberg einen Master of Business Administration der Universität Kapstadt erworben. Dort unterrichtet er auch als Gastprofessor im internationalen MBA-Programm mit einem Wahlkurs zu M&A. Zudem ist er in Beiräten verschiedener deutscher und südafrikanischer Unternehmen tätig und veröffentlicht regelmäßig zu Corporate- und ESG-Themen.

*Sarah Katharina von Nordheim*

leitet die Vermarktung und Vermietung der Personenbahnhöfe in Deutschland bei der Deutschen Bahn Station&Service AG. Vor ihrem Wechsel im Herbst 2022 hat sie die Strategieabteilung für Nachhaltigkeit und Umwelt der Deutschen Bahn AG aufgebaut und geleitet. In dieser Funktion entwickelte sie das Konzept der Grünen Transformation der Deutschen Bahn. Für ihre Tätigkeit im Rahmen dieser Position wurde sie vom Magazin „Capital“ in den Jahrgängen 2019 und 2020 als Top 40 Unter 40 in der Kategorie Management ausgezeichnet. Vom Handelsblatt und BCG wurde von Nordheim in die Vordenker:innen 2022 gewählt.

*Victor Wagner*

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Rechnungswesen und Wirtschaftsprüfung an der Ludwig-Maximilians-Universität München. In seiner Forschung konzentriert er sich darauf, wie die neuen Berichterstattungsstandards zu Nachhaltigkeit von Unternehmen umgesetzt werden und wie diese Informationen von Stakeholdern verarbeitet werden.

*Prof. Dr. Andreas Walter, LL.M.*

ist Co-Managing-Partner bei Schalast Law | Tax und Leiter der Praxisgruppe Banking & Finance. Er ist Professor für Recht an der iu Internationalen Hochschule und verantwortet den Studiengang Master of Banking and Capital Markets Law als akademischer Direktor an der Frankfurt School of Finance & Management. Er ist von Harvard und vom MIT zertifizierter Experte für Fintech und Blockchain und damit führender Rechtsanwalt zur Zukunftsgestaltung der Finanzindustrie. Beim internationalen Netzwerk Multilaw ist er Global Chair der Practice Group Banking & Finance.

*Marcus A. Wassenberg*

ist Finanzvorstand der KION Group AG. In dieser Funktion verantwortet er alle Finanzbereiche, die IT und Kapitalmarktkommunikation des Konzerns. Vor seinem Wechsel war er CFO und Arbeitsdirektor der Heidelberger Druckmaschinen AG und trieb maßgeblich die Sanierung des Unternehmens voran. Bis 2019 war Wassenberg CFO der Rolls-Royce Power Systems AG, wohin er aus seiner Rolle als Finanzvorstand bei Senvion wechselte.

*Martin Wilmsen, MBA*

ist Partner der Kanzlei Bryan Cave Leighton Paisner in Frankfurt. Sein Beratungsschwerpunkt liegt im Bereich der Kreditfinanzierungen. Er begleitet sowohl Kreditnehmer als auch Kreditgeber insbesondere bei der Finanzierung im Hinblick auf Immobilienerwerb, -Refinanzierung und -Entwicklung. Darüber hinaus berät Martin Wilmsen in Bezug auf Corporate-Finanzierungen, Projektfinanzierungen und Finanzierungen von Public Private Partnerships (PPPs). Neben seinem juristischen Abschluss hält Herr Wilmsen auch einen

MBA der International Real Estate Business School (IREBS) der Universität Regensburg. Darüber hinaus ist er Gründer des German ESG Forums und verfügt über umfangreiche Erfahrung zu grünen und ESG-konformen Finanzierungen. Insbesondere zum Thema Green Finance spricht Herr Wilmsen regelmäßig auf verschiedenen Branchenveranstaltungen und hat Aufsätze und Interviews in diversen Zeitschriften veröffentlicht.

*Sebastian Zank*

war international im Investment Banking tätig und verantwortet nun als Managing Director bei Scope Ratings die Analyse vornehmlich europäischer Kreditnehmer im Bereich Non-Financial Corporates. Als EFFAS Certified ESG Analyst® fördert er dabei die Implementierung von ESG-Kriterien in der Kreditanalyse. Daneben hält Zank eine Dozententätigkeit für Ratings an der International School of Management. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Freien Universität Berlin mit Studienaufenthalten in Wien und Sydney erwarb er die Akkreditierung als CFA Charterholder.



# Inhaltsübersicht

## Teil 1 Allgemeiner Teil

<b>§ 1 ESG im Zusammenhang gedacht – Abgrenzung, Grundlagen und GET-Welt</b> .....	1
I. Einleitung .....	1
II. ESG und Nachhaltigkeit – Eine Abgrenzung .....	3
III. Grundlagen .....	8
IV. „GET“-Welt .....	17
V. Schlussbetrachtung .....	25
<b>§ 2 Rechtsgrundlagen von ESG</b> .....	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
<b>§ 3 Exkurs: ESG und Kartellrecht</b> .....	101
I. Einleitung .....	101
II. Problemstellung .....	101
III. Kartellrechtliche Konfliktfelder .....	103
IV. Fazit .....	111
<b>§ 4 Standortfaktor Nachhaltigkeit – worauf es jetzt ankommt</b> .....	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
<b>§ 5 ESG – Politische Dimension am Beispiel der Finanzmärkte</b> .....	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> .....	137
I. Einleitung .....	137
II. ESG und Unternehmen .....	139
III. Fazit und Ausblick .....	149
<b>§ 7 ESG-Berichterstattung – Konzept, ökonomischer Hintergrund und Entwicklung</b> .....	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
<b>§ 8 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus der Regulatorik</b> .....	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 Nachhaltige Transformation – Ansätze für die Unternehmenspraxis</b> .....	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**

<b>§ 10 Allgemeine Bedeutung von ESG für Unternehmen in Deutschland</b> .....	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
<b>§ 11</b>	<b>Bedeutung von ESG für ausgewählte Unternehmensbereiche .....</b>	<b>293</b>
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
<b>§ 12</b>	<b>Bedeutung von ESG für M&amp;A und Private Equity Investoren .....</b>	<b>481</b>
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
<b>§ 13</b>	<b>Bedeutung von ESG für Ratingagenturen .....</b>	<b>499</b>
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</b>	<b>Bedeutung von ESG für Banken .....</b>	<b>509</b>
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
<b>§ 15</b>	<b>Bedeutung von ESG für Wirtschaftsprüfer .....</b>	<b>531</b>
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

<b>§ 16 Bedeutung von ESG für Berater am Beispiel Rechtsmarkt</b> .....	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

<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

**§ 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
<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)	Clustering 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