

Fritzsche · Reinsberg · Weichert

Workbook Sustainability

**ESG Faktoren verstehen,
den Wandel meistern,
die CSRD umsetzen**



Leseprobe

Workbook Sustainability

Workbook Sustainability

ESG-Faktoren verstehen,
den Wandel meistern,
die CSRD umsetzen

Dr. Erik Fritzsche, Constanze Reinsberg und Robert Weichert

1. Auflage

 **Deutscher
Bundes-Verlag**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Deutscher Bundes-Verlag GmbH
Amsterdamer Straße 192
50735 Köln
www.bundesanzeiger-verlag.de

Beratung und Bestellung:

Tel.: +49 221 97668-8600

E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de

ISBN (Print): 978-3-935064-99-6

ISBN (E-Book): 978-3-911353-00-7

© 2024 Deutscher Bundes-Verlag GmbH

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Dies gilt auch für die fotomechanische Vervielfältigung (Fotokopie/Mikrokopie) und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Hinsichtlich der in diesem Werk ggf. enthaltenen Texte von Normen weisen wir darauf hin, dass rechtsverbindlich allein die amtlich verkündeten Texte sind.

Satz: Reemers Publishing Services GmbH, Krefeld

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Appel & Klinger Druck und Medien GmbH, Schneckenlohe

Printed in Germany

Autoren

Dr. Erik Fritzsche



studierte Politikwissenschaft, Geschichte und Rechtswissenschaft an der Exzellenzuniversität TU Dresden. 2016 wurde er mit einer organisations- und institutionenanalytischen Arbeit promoviert. Für Akteure in Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft berät und forscht er seit über zehn Jahren. Zu seinen vertieften Kenntnissen gehören Fragen der Strategie, Organisationsentwicklung sowie Forecasting und Risikomanagements. Er war Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und der Konrad-Adenauer-Stiftung. Heute ist er bei WeichertMehner Unternehmensberatung für Kommunikation als Practice Leader ESG Risks and Resilience tätig

und betreut Unternehmen und Organisationen in den Bereichen Corporate, Change und ESG Communication. Bereits 2024 hilft er mehreren Unternehmen bei der Einführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD.

Constanze Reinsberg



studierte Kommunikations- und Medienwissenschaften sowie Amerikanistik in Leipzig, Florenz und Auckland. Seit 15 Jahren berät sie bei Marken- und Kampagnenmanagement sowie Public Relations. Sie verfügt über umfassende Fähigkeiten in der integrierten Kommunikation und Positionierung von Marken. Dabei ist sie nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Organisationen aus Bildung, Kultur und Politik tätig. Als zertifizierte ESG-Officer der HSBA in Hamburg hat sie umfassendes Orientierungswissen zur Regulierung der EU (CSRD / ESRS). Damit berät sie bei WeichertMehner Unternehmensberatung für Kommunikation Unternehmen bei ESG-Strategie, Wesentlichkeitsanalyse, Berichterstattung und ESG-Kommunikation.

Robert Weichert



ist Gründer und Partner von WeichertMehner Unternehmensberatung für Kommunikation. Er erwarb Abschlüsse in Geistes- und Sozialwissenschaften an der Technischen Universität in Dresden sowie an der renommierten Privatuniversität Regent College in London. Als Experte für Reputationsmanagement berät er Unternehmen und Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von kommunikativen Strategien in komplexen Veränderungsprozessen. Er ist zudem ausgebildeter Negotiation Facilitator und be-tätigt sich regelmäßig beim Management von Krisen, Sondersituationen und anspruchsvollen Kommunikationsprojekten, für die es kein Standardvorgehen gibt. So führt er mit hoher Prozesssicherheit Organisationen durch alle Phasen der Veränderung und Erneuerung.

kein Standardvorgehen gibt. So führt er mit hoher Prozesssicherheit Organisationen durch alle Phasen der Veränderung und Erneuerung.

Geleitwort

Unternehmen sehen sich seit Jahren einer wachsenden Dynamik der Rahmenbedingungen ihres Handelns ausgesetzt. Pandemien, neue Technologien und die Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels lassen ganze Branchen und neuartige Märkte entstehen und führen zum Verschwinden wiederum anderer Leistungsfelder. Durch die Globalisierung der Weltwirtschaft ergibt sich eine Vielzahl neuer potenzieller Kunden und Lieferanten, aber auch Konkurrenten. Das alles findet in einem gesellschaftlichen Umfeld statt, in dem die Frage des Zwecks und der Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit intensiver hinterfragt werden bis hin zu einer Verwehrung der „Licence to operate“ für bestimmte Geschäftsmodelle. Neben der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit wird die Diskussion um die Rechnungslegung über die bisherige finanziell orientierte im Jahres- oder Konzernabschluss hinaus weltweit auch in Richtung einer nichtfinanziellen Berichterstattung im Lage- oder Nachhaltigkeitsbericht verschoben. Vielfach haben Verordnungs-, Richtlinien- und Gesetzgeber sowie Standardsetter auf diese gesellschaftlichen Entwicklungen bereits reagiert. Dabei sind diese Regulierungsmaßnahmen und deren konkrete praktische Umsetzung in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis nicht nur vor dem Hintergrund der ökonomischen Wirkungen durchaus strittig und daher auch intensiv in der Diskussion. Umweltaspekte (E) stehen hier derzeit im Vordergrund. Weit weniger häufig werden die ebenfalls als berichtsnotig angesehenen Arbeitnehmer- und weitere Sozialbelange (S) betrachtet, obwohl auch diese gerade in Zeiten eines Fachkräftemangels und möglicher sozialer Ungerechtigkeiten für Unternehmen von enormer Bedeutung sein können. Schließlich wird auch die Frage der richtigen Steuerung und Überwachung der Transformation der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit gestellt und daher sind auch zunehmend Informationen zur Ausgestaltung der Corporate Governance (G) in den Fokus der Berichterstattung geraten.

In diesem Kontext ist es Dr. Erik Fritzsche, Constanze Reinsberg und Robert Weichert hoch anzurechnen, in dieser hochaktuellen und höchstkomplexen Gemengelage einen praxisorientierten Leitfaden zum Thema der Nachhaltigkeit in Unternehmen vorzulegen, der das Verständnis der ESG-Faktoren erhöht und damit den Wandel der Wirtschaft unterstützt. Dabei agiert das Autorenteam brückenbauend. Aus der Historie betrachtet, ist die Ausrichtung von Unternehmen auf die Nachhaltigkeit und deren Transparenzmachung über Berichte neben punktuellen Verpflichtungen eher freiwilliger Natur gewesen. Daher waren diese Themen bislang eher in Kommunikations- oder Strategieabteilungen angesiedelt. Mit der insbesondere von der EU betriebenen Regulierung wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung nun aber aus der Freiwilligkeit herausgeholt und in Richtung der verpflichtenden Finanzberichterstattung für sehr viele direkt und auch indirekt über die Wertschöpfungskette betroffene Unternehmen verschoben. Damit ändern sich auch die innerunternehmerische Zuständigkeit und die Anforderungen. Statt freiwilliger Standards und eigenen Engagements, ist aktuell bereits eine mehrere tausend Seiten starke Regulierung in Form von Verordnungen, Richtlinien, Leitfäden und Einführungshinweisen zu beachten, um einen umfangreichen, eng vorgegebenen Bericht zu erstellen, der zudem auch noch prüfungspflichtig ist. Eingeflochten in die Nachhaltigkeitsberichterstattung sind auch bereits Sorgfaltspflichten der Unternehmensführung, wie sie etwa in den OECD-Leitlinien

Geleitwort

für multinationale Unternehmen expliziert sind. Hieraus erwachsen über weitere Regulierungen der Liefer- bzw. Wertschöpfungsketten dann auch mögliche straf- und zivilrechtliche Konsequenzen.

Dem Autorenteam gelingt es überzeugend, sowohl den betroffenen Personen aus dem Bereich der Finanzberichterstattung die zentralen Aspekte der Nachhaltigkeit aufzuzeigen und damit die Wurzel der Regulierung zu beschreiben als auch den eher bislang regulierungsfern agierenden, eher freiwillig engagierten Personen im Bereich der Nachhaltigkeit die Brücke zu bauen zu den regulierten Berichtsansforderungen. Dabei muss das Werk auf der Ebene eines ersten, aber ausgewogenen Überblicks bleiben. Die Angabe von relevanten Quellen erlaubt aber stets eine vertiefende Betrachtung der Inhalte. Wichtig ist es – und dies ist in allen Kapiteln ersichtlich – die Transformation aktiv anzugehen und die damit einhergehenden Chancen zu nutzen, statt sich nur passiv treiben zu lassen und unnötigen Risiken auszusetzen.

Mit diesem gründlich recherchierten Werk gelingt dem Autorenteam eine fundierte und insbesondere Praktikern aus Anwendung, Prüfung und Beratung, aber auch Studierenden zu empfehlende Ausarbeitung. Hervorzuheben ist die ausgewogene Darstellung von den Wurzeln der Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit und der konkreten Umsetzungsmöglichkeiten eines ESG-Managements einerseits und der Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und deren Ausgestaltung andererseits. Ich wünsche diesem sehr lesenswerten Werk eine große Verbreitung.

Univ.-Prof. Dr. Stefan Müller
Hamburg, im August 2024

Inhaltsübersicht

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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

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

Inhaltsverzeichnis

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

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Die ESG-Perspektive auf Unternehmen und Gesellschaft	31
Abbildung 2.2: Die ESG-Spirale	39
Abbildung 3.1: Dreiteilung der Gesellschaft nach More in Common	46
Abbildung 3.2: Dreiteilung der Gesellschaft nach Alterskohorten	47
Abbildung 3.3: Prozentanteil der Investoren aus den jeweiligen Generationen, die von ihren Investments ESG-Policies erwarten, selbst wenn dabei die Rendite geschmälert wird .	48
Abbildung 4.1: Das Fünf-Schritt-Modell für höhere ESG-Qualität	54
Abbildung 4.2: Moralische SWOT-Analyse, d. h. Nutzen-Chancen-Schaden-Risiken-Betrachtung von Produkten und Geschäftsmodellen	55
Abbildung 4.3: Beispiel einer Wesentlichkeitsmatrix	76
Abbildung 4.4: Beispiel Wesentlichkeitsmatrix Stakeholder vs. Wesentlichkeit	77
Abbildung 4.5: Sechs Phasen einer Wesentlichkeitsanalyse	78
Abbildung 4.6: Handlungsfelder für das „gute“ Unternehmen, hier gegliedert anhand der ESG-Themenfelder	90
Abbildung 4.7: Strukturen der ESG-Veränderungsführung	102
Abbildung 4.8: Idealtypischer Prozess zur Erstellung einer Nachhaltigkeitserklärung	125
Abbildung 4.9: Beispiel einer ESG-Issue-Matrix	152
Abbildung 4.10: Der Weg zum „guten“ Unternehmen	158

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: ESG-Regulierung der Europäischen Union	32
Tabelle 2.2: ESG-Regulierung in Deutschland	36
Tabelle 4.1: Sektoren gem. ESRS	71
Tabelle 4.2: Beispiel einer Scoring-Liste	77
Tabelle 4.3: Berichtsstandards für das ESG-Reporting	80
Tabelle 4.4: Beispiel einer ESG-Veränderungsplanung für die CO ₂ -Reduktion	95
Tabelle 4.5: Beispiel einer ESG-Veränderungsplanung für mehr Geschlechtergerechtigkeit	96
Tabelle 4.6: Beispiel einer ESG-Veränderungsplanung für mehr Geschlechtergerechtigkeit	101
Tabelle 4.7: Überblick über die themenbezogenen Nachhaltigkeitsthemen nach CSRD/ESRS	112

Abkürzungsverzeichnis

AktG	Aktiengesetz
B2C	Business-to-Consumer
CDP	Carbon Disclosure Project
CDSB	Climate Disclosure Standards Board
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR-RUG	Corporate Sustainability Reporting-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	Environmental, Social and Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
ETFs	Exchange-Traded Funds
F&E	Forschung und Entwicklung
FASB	Financial Accounting Standards Board
fdGO	freiheitlich-demokratische Grundordnung
GRI	Global Reporting Initiative
IASB	International Accounting Standards Board
IDD	Insurance Distribution Directive
IFRS	International Financial Reporting Standards
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KSG	Bundes-Klimaschutzgesetz
M&A	Mergers & Acquisitions
MiFID II	Markets in Financial Instruments Directive II
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
NGO	Non-Governmental Organization
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SDG	Sustainable Development Goals
SFDR	Sustainable-Finance-Disclosure-Regulation
SMART	spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
UNGC	United Nations Global Compact Standard

1. ESG – Marktwirtschaft und Corporate Citizens

Die ESG-Regulierung kommt, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU ist beschlossen – und es liegen darin große Chancen, die zudem an eine bedeutende Tradition der deutschen Wirtschafts- und Unternehmenskultur anschließen. Dabei wird letztlich nichts anderes geleistet, als eine Ethik des Unternehmens zu etablieren – und zwar messbar, kritisierbar – und damit die Vorstellung davon, was Unternehmen sind und sein können, besser, genauer und nachvollziehbarer auszudrücken.

1.1 ESG und die Zukunft des Kapitalismus

Die Fähigkeit, sich ein Bild von der Zukunft zu machen, unterscheidet den Menschen von allen anderen Lebewesen in der Natur. Das Bewusstsein spielt dabei eine wichtige Rolle. Es dient dem Menschen zur Verarbeitung von Wahrnehmungen, die ihm wiederum helfen, für ihn vorteilhafte Handlungsstrategien zu entwickeln. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts, so der zeitdiagnostische Befund, lösen sich für die Menschen weltweit sichtbar die Handlungsstrategien auf, die vor allem nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges die Grundlage dafür waren (und sind), dass bei einer wachsenden Weltbevölkerung der Wohlstand der Menschen in einem Maße gewachsen ist, dass trotz vorhandener Armut in absoluter Zahl mehr Menschen weltweit ausreichend zu essen und ein Dach über dem Kopf haben, ein gutes Einkommen erzielen und Zugang zu Bildungs-, Gesundheits-, Renten- und Sozialsystemen erhalten.

Der Motor dieses globalen Wohlstandswachstums ist ein Wirtschaftssystem, das in Verbindung mit einem hochentwickelten Finanzsystem Ressourcen systematisch, wirksam, effizient in begehrte Produkte und Dienstleistungen verwandelt. Dieser Prozess ist in Europa seit dem frühen Mittelalter im Gange, wurde durch die Industrielle Revolution Mitte des 19. Jahrhunderts stark beschleunigt und hat sich in mehreren Globalisierungswellen – nur unterbrochen von zwei Weltkriegen – bis heute in alle Winkel der Erde ausgebreitet. Damit bildet es das vorherrschende Wirtschafts- und Gesellschaftssystem der Nationen weltweit. Die zehn größten Volkswirtschaften nach Bruttoinlandsprodukt sind die USA, China, Japan, Deutschland, Indien, Großbritannien, Frankreich, Russland, Kanada und Italien, sie vermehren – mehr oder minder effizient – auf Grundlage ihres Wirtschaftssystems den Wohlstand ihrer Bevölkerungen und verwandeln in neuem, gigantischem Ausmaß natürliche Ressourcen unter Einsatz gewaltiger Energiemengen in Waren.

Zweifellos hängt der individuelle Lebensstandard auch heute noch stark davon ab, in welchem Land der Erde eine Person lebt und welche Vorteile das jeweilige Gesellschafts- und Wirtschaftssystem aufweist. Die globale Ungleichheit ist auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts groß.

Die Standards, die heute vor allem mit dem Lebensstil der westlichen Welt assoziiert werden, haben sich (massenmedial vermittelt) zu einem erstrebenswerten Ideal verfestigt. In westlichen Gesellschaften nimmt allerdings die Unsicherheit zu, wie Ressourcen-

1 ESG – Marktwirtschaft und Corporate Citizens

und Energieverbrauch im Spannungsfeld der damit verbundenen Nebenwirkungen wie CO₂-Emissionen, Wasser- und Luftverschmutzung sowie dem Verlust von Biodiversität in Einklang mit weiterem Wirtschaftswachstum gebracht werden können. Währenddessen haben viele Länder – vor allem Staaten des sogenannten Globalen Südens – den Wohlstand des Westens bei nicht erreicht, viele davon nicht einmal annähernd. Gleichwohl ist auch in diesen Ländern das Bewusstsein für die Grenzen des Wirtschaftswachstums und des Ressourcenverbrauchs stark gewachsen. Zudem ist die Bevölkerung in diesen Ländern vielerorts sehr stark vom Klimawandel betroffen, weshalb Nachhaltigkeit in den Debatten dieser Gesellschaften eine wesentliche Rolle spielt.

Weltweit stellt sich daher die Frage, wie wirtschaftliche Prosperität (als zentrale Voraussetzung für einen guten Lebensstandard und leistungsfähige Sozialsysteme) unter Berücksichtigung der planetaren Belastungsgrenzen der Erde neu gedacht und organisiert werden kann.¹ Buckminster Fuller prägte die Wendung vom „Raumschiff Erde“² – und dies ist mehr denn je eine treffende Metapher der Menschheitslage. Kurzum, es geht um die Entwicklung neuer Strategien, die für Menschen im 21. Jahrhundert nützlich sind, die den Wettlauf aus Problem und Lösung gewinnen. Es geht damit um eine der Urfragen der Philosophie von Politik und Gesellschaft: „Wie wollen wir miteinander leben?“

Diese Frage ist, nach wie vor, nicht einfach zu beantworten. Es mangelt nicht an Ideen oder Konzepten. Staaten haben wohldefinierte Interessen. Potenziell wirksame Anpassungsstrategien, die gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden könnten, werden in vielfältigen Verhandlungen zerrieben, verwässert, zuweilen auch marginalisiert. Dies ist zumindest der Befund, wenn man die Fortschritte seit der ersten UN-Klimakonferenz (COP1) 1995 in Berlin betrachtet. Gut dreißig Jahre später streiten sich (selbsternannte) Experten noch immer über den Beitrag des Menschen zur Erwärmung der Atmosphäre, während eigentlich alle Fantasie und Kreativität dringend darauf verwendet werden müsste, wirksame Anpassungen zu entwickeln, um den Klimawandel und dessen Folgen zu mildern.

Das Spektrum der Herausforderungen geht allerdings weit über den Klimawandel hinaus, zu vielschichtig sind die Probleme, vor denen die Menschheit zu Beginn des 21. Jahrhunderts steht. Den Rahmen über allen Themen bilden die drei Buchstaben E, S und G. Sie stehen für Environment, Social und Governance und verbinden drei große Themenfelder sowie die dazugehörigen Wertungskriterien eines „guten“ Unternehmens. Diese sind eng miteinander verknüpft. Damit ist ESG zum wohl wichtigsten und größten Ver- und Aushandlungsprozess geworden, der jemals auf globaler Ebene stattgefunden hat. Gesellschaftlich diskutiert wird ESG vor allem unter dem Begriff der Nachhaltigkeit. Damit verbunden sind meist Fragen wie: Wie nachhaltig wollen wir leben? Was und wie können wir konsumieren? Wie sollen wir wirtschaften?

1 Steffen, Will et al. (2015), Planetary boundaries. Guiding human development on a changing planet, In: Science, Band 347, Nr. 6223, 2015, doi:10.1126/science.1259855.

2 Siehe Fuller, Buckminster (2010), Bedienungsanleitung für das Raumschiff Erde und andere Schriften, Fundus Bd. 137, Hamburg: Philo Fine Arts.

Die neue Regulierung der EU (Corporate Sustainability Reporting Directive), die Forderungen der Kapitalmärkte (Zinsen, ETF-Assemblierung) und gesellschaftliche Bewegungen (z.B. Fridays for Future) sorgen dafür, dass immer mehr Unternehmen ihre ESG-Eigenschaften erfassen, berichten, vermarkten, verbessern und kontrollieren müssen.

Im Gegensatz zum finanziellen Reporting gibt es bei den ESG-Kriterien und deren Messung deutlich weniger Verbindlichkeit, sehr viel mehr Zwickmühlen und einen großen Reichtum an Möglichkeiten, sich zu diesen zu stellen. Die Fülle an neuen Anforderungen und Möglichkeiten kann Verantwortliche in Unternehmen leicht überfordern.

Das Workbook Sustainability bietet einen gelungenen Einstieg in die ESG-Thematik. Die Autoren erläutern, was ESG-Kriterien sind und woher sie stammen. Überdies stellen sie dar, welche Optionen Unternehmen haben, mit diesen Kriterien umzugehen und wie sie Fallstricke vermeiden können. Anhand des von den Autoren entwickelten 5-Schritte-Plans lassen sich die Erkenntnisse unmittelbar in der Unternehmenspraxis umsetzen.