

Victoria Riess

# ESG- LEADERSHIP

Integration von  
Nachhaltigkeits- und  
digitaler Transformation

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

Victoria Riess

# ESG-Leadership

Integration von Nachhaltigkeits- und digitaler Transformation

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

### **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.

---

<b>Print:</b>	ISBN 978-3-7910-6691-2	Bestell-Nr. 12214-0001
<b>ePub:</b>	ISBN 978-3-7910-6692-9	Bestell-Nr. 12214-0100
<b>ePDF:</b>	ISBN 978-3-7910-6693-6	Bestell-Nr. 12214-0150

Victoria Riess

#### **ESG-Leadership**

1. Auflage, Januar 2026

© 2026 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
Breitscheidstr. 10, 70174 Stuttgart  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de) | [service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Der Verlag behält sich auch eine Nutzung des Werks für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG vor. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

## Geleitwort

Dieses Buch von Victoria Riess kommt zur rechten Zeit, denn wir erleben gerade ein beispielloses Rollback der Environmental, Social und Governance (ESG) Standards. Das bedeutet: Umweltschutz, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden weltweit von der Agenda der Regierungen, Banken und Unternehmen genommen. Unternehmen, die eine Haltung entwickeln und verantwortungsvoll handeln wollen, geraten immer mehr unter Rechtfertigungsdruck. Dieses Buch liefert verantwortungsbewussten Unternehmen gute Argumente, um ihren Kurs zu halten und ihre Instrumente der ESG-Leadership zu modernisieren.

### ESG-Rollback in den USA ...

Der große ideologische Gegenwind gegen ESG weht aus den USA: Eine der ersten Verfügungen, die Präsident Donald Trump nach seiner Wiederwahl unterzeichnete, war der Austritt der USA aus dem Pariser Klimaabkommen. Bei dem umfassenden Politikwechsel der Trump-Administration werden Klimaschutzmaßnahmen zurückgenommen zugunsten von Deregulierung und wirtschaftlichem Protektionismus. Die Entscheidung der Federal Reserve, sich aus einem internationalen Netzwerk von Zentralbanken zurückzuziehen, das sich mit Klimarisiken befasst, unterstreicht diesen Wandel zusätzlich. Seitdem fallen rund um den Globus, wie in einer großen Kette von Dominosteinen, viele ESG-Maßnahmen weg.

Diese Entwicklung hat erhebliche Folgen, insbesondere für die Kapitalmärkte und die globalen Investitionsströme. Große US-Banken wie JPMorgan Chase, Citigroup und Goldman Sachs haben begonnen, ihre Verpflichtungen zu Netto-Null-Initiativen zurückzufahren. Ebenso haben führende Vermögensverwaltungsgesellschaften wie BlackRock ihren Ausstieg aus Investitionsallianzen angekündigt, die sich zuvor für grüne Finanzierungen eingesetzt hatten. Das hat sofort Auswirkungen. Dabei ist der finanzielle Bedarf ganz klar: Bloomberg New Energy Finance (BNEF) hat zu Beginn des Jahres berechnet (vgl. BloombergNEF 2025), dass die weltweiten Investitionen in die Energiewende in Sektoren wie erneuerbare Energien, Elektromobilität und Kohlenstoffspeicherung von 2025 bis 2030 im Durchschnitt 5,6 Billionen Dollar pro Jahr betragen müssten, um bis 2050 das Pariser Net-Zero-Ziel der Klimaneutralität zu erreichen. Doch die Wall Street hat sich aus vielen grünen Investitionen zurückgezogen. Auch außerhalb der USA breitet sich dieser Trend aus. Mehrere große kanadische Banken haben ihre klimabezogenen Verpflichtungen zurückgefahren, und einige europäische Banken überprüfen ebenfalls ihre Beteiligung an ESG-Finanzierungen. Der im Juni von einem NGO-Konsortium veröffentlichte Bericht »Banking on Climate Chaos« (vgl. Oil Change International 2025) ist eine umfassende Analyse der fossilen Finanzgeschäfte der weltweit größten Banken und zeigt die gefährliche Trendumkehr: Die 65 wichtigsten Institute weltweit steigerten ihre Finanzierungen für fossile Brennstoffe von 2023 bis 2024 um 162 Mrd. Dollar. Gleichzeitig wird eine intensive Diskussion geführt, ob notwendige Rüstungsinvestitionen gegen ESG-Kriterien verstoßen oder nicht.

### **...jetzt auch bei uns in Europa?**

Es sieht so aus, als ob auf der globalen Bühne die Europäische Union als einziger verbliebener Player nachhaltiger Finanzwirtschaft übrigbleibt. Die EU hat als Vorreiter die ESG-Prinzipien in ihren Rechtsrahmen integriert und treibt den Übergang zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft aktiv voran. Vielleicht ging das in der Vergangenheit auch mit Übertreibungen und zu hohen Erwartungen einher, mit zu viel Bürokratie bei der Taxonomie, dem Lieferkettengesetz bis zu den vielfältigen Berichtspflichten. Aber im Kern bleibt die ESG-Orientierung sinnvoll. Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Robert G. Eccles von der Harvard Business School sagt:

*Es ist nichts dagegen einzuwenden, die Welt zu verbessern, wenn man damit Geld verdient. Berichtspflichten bewerten, wie gut ein Unternehmen vorbereitet ist, sich an die Veränderungen anzupassen, die der Klimawandel mit sich bringt. Sie müssen ihr Kapital entsprechend investieren und sinnvolle interne Preise setzen. Wenn Unternehmen Informationen berichten, ist das Material für Investoren und Banken. Wir sollten den Finanzsektor ertüchtigen, dass er neue Techniken unterstützt, die den Umgang mit dem Klimawandel erleichtern.*

Robert G. Eccles, Harvard Business School (Krohn 2025)

Die Auswirkungen haben Europa längst erreicht: So sind deutsche Versicherungsgrößen wie Allianz und Munich Re aus freiwilligen Klimaabkommen ausgetreten. Firmen wie SAP reduzieren zudem ihre Gleichstellungsziele. Massenhaft springen Firmen als Sponsoren von Pride-Events ab. Doch eine grundlegende Abkehr von den Zielen des EU-Aktionsplanes zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums oder des European Green Deal ist bislang nicht zu erkennen. Im Gegenteil: Viele professionelle Anleger in Europa und Asien setzen weiterhin auf ökologische und soziale Investitionskriterien (vgl. Breinich-Schilly 2025) und ziehen konsequenterweise verstärkt Kapital von amerikanischen Fonds ab, weil diese sich von den Standards verabschiedet haben. Dieses Geld wird zunehmend in Europa investiert. Aber auch industriepolitisch ergeben sich für Europa und Deutschland neue Perspektiven: Die Bedingungen für grüne Unternehmen haben sich in den USA verschlechtert. So könnten jetzt laut einer Studie des DIW (vgl. Holz, Kemfert & von Hirschhausen 2025) Unternehmen aus den USA angelockt oder nach Deutschland zurückgeholt werden. Das wäre eine Chance, dass Deutschland in den Clean-Tech-Sektoren wieder an verlorene Wettbewerbsvorteile anknüpfen kann.

### **Wohin fährt uns der Omnibus?**

Auch das Vereinfachungspaket »Omnibus I« der EU-Kommission von Februar 2025 ist bei genauerem Hinsehen nicht unbedingt ein politisch motivierter Rückbau europäischer Nachhaltigkeitsstandards, wie viele Umweltverbände befürchteten. Es will nur Bürokratie abbauen, die Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung erleichtern und die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen stärken. Das Omnibus-Paket sieht weitgehende Anpassungen bei den regulatorischen Anforderungen vor, die sich insbesondere aus den verschiedenen Reporting-Richtlinien und der EU-Taxonomie ergeben. So sollen beispielsweise die Berichtspflichten nur noch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten sowie einem jährlichen Umsatz

von 50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von mindestens 25 Mio. Euro gelten. Für Unternehmen, welche die genannten Schwellenwerte nicht erreichen, soll die Verpflichtung zur Erstellung von Corporate Sustainability Reporting Directive-(CSRD)-konformen Nachhaltigkeitsberichten wegfallen. Die EU-Kommission geht davon aus, dass dies für etwa vier Fünftel der Unternehmen gilt, die ursprünglich von der Berichtspflicht betroffen gewesen wären. Die Pointe an dieser Vereinfachung ist, dass sich viele Unternehmen, deren Berichtspflicht jetzt wieder wegfällt, entschieden haben, die bereits aufgebauten personellen Ressourcen zu behalten und die Daten und Informationen für eigene Zwecke weiter zu erheben (vgl. INTREAL 2025). Denn viele Kennziffern der nicht-finanziellen Berichterstattung haben eine enorme wirtschaftliche Relevanz für die Unternehmenssteuerung. Beispiele dafür sind umfassende Analysen bestimmter Risiken und detaillierte Aufschlüsselungen von Verbrauchsdaten. Diese Informationen sind wertvoll und auch wettbewerbsrelevant.

### **ESG ist ein klarer Wettbewerbsvorteil**

Transparentere Lieferketten ermöglichen eine schnelle Reaktion, um negative soziale und ökologische Auswirkungen entlang der Wertschöpfungskette abzumildern, und erhöhen die Chancen, eine positive Wirkung zu erzielen. Transparente Lieferketten sind widerstandsfähiger und werden für Kunden immer wichtiger. Sie verlangen zunehmend umwelt- und sozialverträgliche Produkte, einschließlich der Transparenz, wo sie hergestellt wurden. Unternehmen, die sich um eine transparente Lieferkette bemühen, werden in Zukunft einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben. Immer mehr Initiativen zielen darauf ab, die Lieferkette auch über die Endproduktion hinaus transparent zu machen und immer mehr Unternehmen entschließen sich jenseits von Berichtspflichten, Informationen über ihre Lieferketten zu veröffentlichen. Immer mehr Konsumenten wollen diese Transparenz. Wer sich diesem Marktbedürfnis verweigert, hat schlechtere Karten im Wettbewerb. Wer sich von der Nachhaltigkeit abwendet, riskiert Kunden zu verlieren.

Es geht aber nicht nur darum, die aktuellen ESG-Standards zu verteidigen, sondern darum, sie auch zeitgemäß weiterzuentwickeln. Und Victoria Riess legt mit diesem Buch ein neues Rahmenwerk für ESG-Leadership vor, das diese große Lücke nun endlich auf einer fundierten wissenschaftlichen Basis schließt. Allein dieser Aspekt der vorliegenden Arbeit ist äußerst verdienstvoll. Gleichzeitig arbeitet sie heraus, wie wichtig ein Kulturwandel im Unternehmen ist, gerade im Zeitalter der Digitalisierung. Prof. Dr. Michael Otto beschreibt die Herausforderung in seinem Buch *Das Michael Otto Prinzip* prägnant:

*Ein traditionelles Unternehmen mit einem etablierten und renditestarken Geschäftsmodell in ein digitales Unternehmen zu transformieren, ist ungleich schwerer, als ein neues zu gründen. [...] Und das hört auch nicht auf, das ist ein ständiger Prozess des Wandels. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen ein digitales Mindset, um ihre Kunden und die Veränderungen in den Märkten besser zu verstehen.*

Prof. Dr. Michael Otto, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group  
(Otto 2023, S. 105 ff.)

Wir haben in der Otto Group deshalb bereits 2015 unternehmensübergreifend den Kulturwandel 4.0 angestoßen. Denn Transformation lebt nicht von der Technologie allein. Das Timing ist entscheidend. Und die Veränderungsgeschwindigkeit wird vor allem von der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden definiert. Dazu braucht es eine Kultur der Offenheit, Kollaboration und Transparenz.

### **Corporate Digital Responsibility**

Die Otto Group war schon immer ein Pionier bei der Durchsetzung sozialer und ökologischer Kriterien in der globalen Lieferkette. Es geht heute aber um viel mehr: Um ein neues Verständnis des Wirtschaftens im digitalen Zeitalter, in dem auch Mitarbeitende und Kunden eine aktivere Rolle spielen können, um selbst aktiv den Bewusstseinswandel in der Gesellschaft voranzutreiben.

Die Otto Group hat wie kaum ein anderes deutsches global tätiges Unternehmen in den letzten Jahrzehnten eine sehr hohe Reputation als verantwortungsvolles Unternehmen aufgebaut. Seitdem Prof. Dr. Michael Otto bereits Anfang der 80er Jahre den Umweltschutz zum Unternehmensziel erklärt hat, stand der Schutz von Mensch und Natur im Mittelpunkt der Unternehmensverantwortung. 2019 erweiterte die Otto Group ihren Verantwortungsbegriff um den der digitalen Verantwortung. Das markierte auch einen Generationswechsel im Top-Management und eine Zuwendung des Unternehmens zu aktuellen und modernen Zukunftsthemen, die dem Wandel des Unternehmens zu einer echten E-Commerce-Unternehmensgruppe entspricht.

Aus der Sicht der Otto Group geht es auch bei der digitalen Verantwortung um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freiheit und Verantwortung. Das Unternehmen hat durch die wertorientierte Haltung ihrer Gesellschafter schon seit vielen Jahrzehnten bewiesen, dass man technologischen und wirtschaftlichen Fortschritt mit der Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft nachhaltig verbinden kann. Aus diesem Grund öffnete sich die Otto Group in den letzten Jahren unter dem Titel *ZukunftsWerte* für einen interdisziplinären Diskurs, um in verschiedenen flexiblen Veranstaltungs- und Arbeitsformen mit anderen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Medien und Zivilgesellschaft die Fragen der digitalen Verantwortung zu diskutieren und mögliche Handlungsoptionen und Lösungen zu entwickeln.

### **KI ist eine Brücke zur Nachhaltigkeit**

Dabei liegt der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung auf der Hand. Gerade die künstliche Intelligenz kann eine ganz entscheidende Brückentechnologie beim Umbau unserer Industriegesellschaft zu einer dekarbonisierten Wirtschaft sein und einen wesentlichen Beitrag für qualitatives Wachstum leisten: Das neue digitale Wachstum wird per se nachhaltiger sein als das bisherige quantitative Wachstum, da die künstliche Intelligenz mit Innovationen und Produktivitätssteigerungen ungeheure Effizienzgewinne beim Ressourcenverbrauch ermöglicht. Mit ihrer Hilfe können bessere, intelligentere und langlebigere Produkte hergestellt und viele neuartige digitale Dienstleistungen entwickelt werden, die neue Märkte und neues qualitatives Wachstum schaffen.

Die künstliche Intelligenz kann aber sehr viel mehr: Sie berechnet in der Materialforschung völlig neue chemische Verbindungen, die entweder den Raubbau seltener Rohstoffe beenden, die Abkehr von fossilen Brennstoffen ermöglichen oder bisherige Kunststoffe radikal umweltfreundlich umbauen. Über Satellitenschwärme in erdnahen Umlaufbahnen dirigiert die künstliche Intelligenz bereits heute nicht nur Millionen von Elektroautos, sondern auch eine weltweite Flotte von Mähdreschern, steuert auf dem ganzen Globus in der Landwirtschaft den präzisen und sparsameren Einsatz von Wasser und Düngemitteln und beobachtet aus nächster Nähe ganz genau die Erdatmosphäre, damit sie die extrem komplexen Klimaphänomene endlich besser verstehen kann als die Wetterstation am Boden. Wenn im Internet der Dinge die Städte und Häuser immer smarter werden, die künstliche Intelligenz die dezentrale Energieversorgung der Zukunft managen wird und neue intelligente Mobilitätskonzepte zu einer Verdichtung und effizienteren Nutzung von (künftig autonomen) Verkehrsträgern PKW, LKW, Bahn und Nahverkehr sorgen, dann steigt die Effizienz im Gesamtsystem. Damit werden natürliche Ressourcen geschont und schädliche Emissionen sinken. Wenn 2050 zwei Drittel der Menschheit aufgrund der Landflucht – die vor allem von der Armut, aber auch zunehmend von der Klimakatastrophe selbst verursacht wird – in gigantischen Mega-Cities leben, können mit dem Einsatz der künstlichen Intelligenz die damit verbundenen, dramatischen Probleme mit Emissionen, Abwasser und Abfallentsorgung besser gelöst werden.

Zusammenfassend kann man sagen: Während die vorangegangenen industriellen Revolutionen viele der Umwelt- und Klimaprobleme erst geschaffen haben, kann die neue digitale Revolution viele dieser Probleme im besten Fall wieder lösen.

### **Wertebasierte Digitalökonomie für Europa**

Die Diskussion über neue Technologien sollte man aber nicht nur mit einer gesunden Portion Zukunftseuphorie führen. Sie ist auch eine politische, kulturelle, ökologische und gesamtgesellschaftliche Auseinandersetzung darüber, wie wir Menschen künftig leben und arbeiten wollen. In diesem Zusammenhang stellen sich vor allem Fragen dazu, was die neuen Technologien für unser Alltagsleben, unser Denken, unsere zwischenmenschlichen Beziehungen und unsere Teilhabe am gesellschaftlichen Leben bedeuten, sowie welche Auswirkungen die Technik auf die Definition des Menschen, die Menschlichkeit und das Menschsein hat.

Seit jeher »soll die Wirtschaft dem Menschen dienen, nicht umgekehrt« (Prof. Dr. Michael Otto). Freiheit und Verantwortung sind dazu die notwendigen Voraussetzungen und Basis unserer Sozialen Marktwirtschaft: Die gesellschaftliche Verantwortung setzt den Rahmen für die kreativen Kräfte des Marktes, um Gemeinwohl und soziale Stabilität zu sichern, sowie ökologische Folgen zu minimieren. Gerade bei der Digitalisierung und der künstlichen Intelligenz geht es darum, unsere europäische Kultur und Werte zu verteidigen. Das schaffen wir nur, wenn wir eine eigenständige, wettbewerbsfähige und wertebasierte Digitalökonomie in Europa aufbauen. Diese Diskussion ist gerade wieder sehr aktuell, denn es geht auch darum, eine digitale Infrastruktur aufzubauen, die Europa in die digitale Souveränität führt.



Wertebasierte Digitalökonomie bedeutet auch: Die Digitalisierung darf die Menschen nicht zu passiven Objekten rasanter ökonomischer und sozialer Veränderungen degradieren. Sie sollten stattdessen zu selbstbestimmten Akteuren der sinnvollen Anwendung und smarten Nutzung dieser wundervollen Technologien befähigt werden. Es geht um nichts weniger als um die Humanisierung von Technologien. Um sie zu humanisieren, müssen sie für den Menschen zugänglich, leicht erlernbar, anwendbar und gestaltbar sein.

### **Der iPhone-Moment der KI**

Alle Erfindungen der Menschen waren in seiner langen Technikgeschichte immer eine Verlängerung seines eigenen Körpers und seiner eigenen Fertigkeiten. Am Ende jeder technologischen Entwicklung stand immer ein Werkzeug, das seine Kraft hebelte und intelligente Lösungen für seine alltäglichen Probleme bereithielt. Und dieser Zeitpunkt scheint jetzt gekommen: Wenn wir eines Tages auf die heutige Zeit zurückblicken, in der die künstliche Intelligenz erwachsen wurde und sich explosionsartig in diese unüberschaubare Zahl von praktischen KI-Tools vervielfältigte, die von Millionen Menschen plötzlich als Werkzeuge ganz selbstverständlich in ihrem Alltag genutzt werden, dann werden wir sicher den November 2022 rot im Kalender markieren. Als OpenAI die erste Version seines Chatbots ChatGPT veröffentlichte, war das der iPhone-Moment für die künstliche Intelligenz. In nur zwei Monaten meldeten sich über 200 Mio. Menschen für diesen Service an, um ohne jegliche Computerkenntnisse E-Mails und einfache Texte verfassen oder Übersetzungen und Programmiercodes erstellen zu lassen. Zudem kann ChatGPT umfassend frei formulierte Fragen von Nutzern beantworten. Mittlerweile sind in kürzester Zeit viele weitere, viel fortschrittlichere Versionen veröffentlicht worden und zahlreiche generative KI-Modelle anderer Hersteller auf den Markt gekommen.

Damit stehen wir endgültig vor einer großen technologischen Revolution. Die mit dieser Revolution verbundenen Herausforderungen sollten wir optimistisch und beherzt umarmen. Europa hat – mehr oder weniger – immer noch die gleichen Startchancen wie die USA oder China. Aber der Startschuss ist jetzt unüberhörbar gefallen. Wir sollten jetzt mutig in dieses Rennen einsteigen! Gerade die Industrienation Deutschland kann ihre mittlerweile unübersehbaren Schwächen überwinden, wenn sie diesen technologischen Fortschritt dazu nutzt, große Produktivitätsfortschritte in der industriellen Produktion, im E-Commerce und in der öffentlichen Verwaltung umzusetzen. Mit der künstlichen Intelligenz werden sich aber auch unsere bestehenden Geschäftsmodelle und Prozesse radikal verändern. Das wird der Wirtschaft, Politik und Gesellschaft eine hohe Transformationsleistung abverlangen. Aber die wird sich mehr als lohnen: Denn in dieser Transformation entsteht eine völlig neue, langanhaltende – und hoffentlich nachhaltige – Prosperitätskonstellation für die nächsten Jahrzehnte. Die künstliche Intelligenz kann völlig neue Wachstumspotenziale entfesseln: mit innovativen Produkten, digitalen Diensten und völlig neuartigen Geschäftsmodellen, die wir uns bis vor Kurzem noch gar nicht vorstellen konnten.

Digitale Verantwortung bedeutet deshalb für Unternehmen, Politik und Gesellschaft, die Transformation durchzusetzen, um diesen aufregenden Aufbruch in ein neues Zeitalter werteorientiert zu gestalten.

Dabei hilft uns auch dieses Buch. Victoria Riess gelingt in ihrer Arbeit der Brückenschlag zwischen Nachhaltigkeit und Corporate Digital Responsibility. Sie beschreibt, wie nachhaltige Unternehmensführung, holistische ESG-Strategien sowie digitale Verantwortung in ihrem Zusammenspiel ganz wesentliche Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens werden können. Viele Fallbeispiele aus der Praxis veranschaulichen, wie man diese Strategien am besten entwickeln und in einer Organisation umsetzen kann. Das macht dieses Buch zu einem gut geschriebenen, verständlichen Ratgeber für alle, die in einem Unternehmen Verantwortung übernehmen wollen. Ein wichtiges Buch zur rechten Zeit!

*Alexander Birken*

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	5
Vorwort .....	13
<b>Teil A: Nachhaltigkeitstransformation .....</b>	<b>21</b>
<b>1 Einführung: ESG-Führung und Outperformance .....</b>	<b>23</b>
1.1 Nachhaltige Unternehmensführung .....	23
1.1.1 Unternehmenszweck: Wie Sie Ihre Lizenz zum Handeln sichern .....	24
1.1.2 Stakeholder-Kapitalismus: Wie Sie gegenüber allen Stakeholdern verantwortlich handeln .....	24
1.2 Wie Sie ESG-Prinzipien in die Unternehmensstrategie integrieren .....	27
1.3 Der ESG-Imperativ und seine Rolle bei der Outperformance .....	31
1.3.1 Unternehmenszweck und Gewinn .....	31
1.3.2 Der enorme und stark wachsende Markt für Nachhaltigkeit .....	33
1.3.3 Wie Sie auf fünf Arten mit ESG die Wertschöpfung erhöhen .....	36
1.3.4 Wie Sie mit einem überzeugenden Business Case mehr Wert schaffen .....	42
1.4 Best Practice-Prozess für die Nachhaltigkeitstransformation .....	46
<b>2 Entwicklung von holistischen ESG-Strategien .....</b>	<b>53</b>
2.1 ESG-Mapping: Die Roadmap zur ESG-Führung .....	53
2.1.1 Wie Sie ESG-Leadership erzielen .....	54
2.1.2 Wesentlichkeitsbewertung: Wie Sie die Wesentlichkeitsbewertung besser managen .....	71
2.2 ESG-Materialitätsmatrix: Die Top 10 der wichtigsten ESG-Themen .....	84
<b>3 Umsetzung von ESG in der gesamten Organisation .....</b>	<b>87</b>
3.1 Menschen und Kultur als Schlüssel zu erfolgreichen ESG-Ergebnissen .....	88
3.2 Wie Sie in vier Schritten die ESG-Strategie durch Kultur stärken .....	90
3.2.1 ESG-DNA: Verankern Sie ESG in Ihrer DNA .....	91
3.2.2 Talente und Fähigkeiten: Stellen Sie die Talente, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf ESG ein .....	93
3.2.3 Organisation: Bauen Sie Ihre Organisation für ESG auf .....	94
3.2.4 Verhaltensweisen: Inspirieren Sie sozial verantwortliche Verhaltensweisen .....	95
3.3 Die Macht der authentischen ESG-Erzählung .....	97
3.4 Kulturwandel im gesamten Unternehmen ist entscheidend für den ESG-Erfolg .....	99
3.4.1 Wie Sie Führung neu denken und eine ESG-Bewegung inspirieren .....	100
3.4.2 Wie Sie Mitarbeitende für ESG-Werte und -Verhaltensweisen engagieren .....	102

3.5	Die Organisationsstruktur für den Erfolg der Nachhaltigkeit .....	113
3.5.1	ESG-Transformation der gesamten Organisationsstruktur .....	113
3.5.2	Nachhaltigkeitsorganisation: Ein schlankes zentrales Team ist am effektivsten ..	118
3.5.3	Wie Sie die Neugestaltung von Prozessen und Governance priorisieren .....	119
3.6	Die Rolle von ESG-Kennzahlen in Vergütungsplänen für Führungskräfte .....	120
3.6.1	ESG-Kennzahlen in Vergütungsplänen für Führungskräfte .....	120
3.6.2	Die Umsetzung von ESG-Kennzahlen .....	121
3.7	Geschäftsökosystem entscheidend für den ESG-Erfolg .....	125
3.7.1	Wie Sie die für Ihre Ziele geeignete Partnerschaftsstruktur auswählen .....	125
3.7.2	Fünf Hebel zur Entwicklung Ihres ESG-Ökosystems .....	126
<b>Teil B: Digitale Transformation .....</b>		<b>129</b>
<b>4</b>	<b>ESG-Berichterstattung und Datenmanagement .....</b>	<b>135</b>
4.1	Wie Sie die wichtigsten Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit meistern .....	135
4.1.1	Strategie und Berichterstattung als größte Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit .....	136
4.1.2	ESG-Strategie und -Risikomanagement sind schwierig .....	136
4.1.3	ESG-Berichterstattung und -Einblicke sind komplex .....	137
4.2	Wie Sie Ihre Daten und Technik an die CSRD-Berichterstattung anpassen .....	138
4.2.1	Die CSRD und der Inhalt der Berichtspflichten .....	138
4.2.2	Eine vereinfachte Sicht auf die Umsetzung von CSRD .....	139
4.2.3	Die wichtigsten ESG- und technologischen Herausforderungen bei der CSRD- Implementierung .....	141
4.3	ESG-Datenfluss-Framework: Wie Sie ESG-Führung durch exzellentes Datenmanagement erzielen .....	147
4.4	Wie Sie KI-Anwendungsfälle zur Beschleunigung der ESG-Berichterstattung und -Einblicke implementieren .....	149
4.5	Wie Sie generative KI zur Vereinfachung der Materialitätsbewertung nutzen .....	151
<b>5</b>	<b>Corporate Data Responsibility .....</b>	<b>157</b>
5.1	Datenschutz als eine der nächsten wichtigen Säulen der ESG .....	157
5.1.1	Die Rolle des Datenschutzes in der ESG-Landschaft .....	158
5.1.2	Wie Sie Datenschutz-ESG-Kennzahlen verbessern und kalibrieren .....	160
5.1.3	Wie Sie eine gemeinsame Berichterstattung von ESG und Datenschutz entwickeln .....	166
5.1.4	Wie die Industrie proaktives Handeln in Bezug auf Datenschutz und ESG anstreben sollte .....	166
5.2	Das datengesteuerte Unternehmen .....	169
5.2.1	Definition eines datengesteuerten Unternehmens .....	170
5.2.2	Transformation zu einem datengesteuerten Unternehmen .....	170

5.3	Exkurs: Otto Group wirtschaftet durch Digitalisierung nachhaltig klimaneutral .....	178
5.3.1	Kultureller Wandel »Next Level« zur digitalen Transformation bei der Otto Group .....	179
5.3.2	Digitale Verantwortung im Detail .....	181
<b>6</b>	<b>Corporate AI Responsibility .....</b>	<b>187</b>
6.1	Wie Sie strategische Vorteile durch den Einsatz von generativer KI entdecken .....	187
6.2	Wie Sie Mitarbeitende in den Mittelpunkt der generativen KI-Strategie stellen .....	188
6.3	Wie Sie starke Richtlinien zur Verringerung von Risiken durch generative KI entwickeln ...	191
6.3.1	Das Rahmenwerk für die Prinzipien vertrauenswürdiger KI .....	192
6.3.2	KI-Risiken und Prinzipien vertrauenswürdiger KI .....	193
6.3.3	Framework für KI-Risikomanagement .....	196
6.3.4	KI-Risiken in den verschiedenen Phasen des KI-Lebenszyklus mitigieren .....	201
6.4	Wie Sie Anwendungsfälle entlang der Wertschöpfungskette priorisieren .....	203
6.4.1	Alltägliche und spielverändernde KI .....	203
6.4.2	KI-Anwendungsfall-Matrix .....	204
6.5	Investitionsszenarien: Wie Sie entweder in Quick Wins oder transformative KI investieren	214
<b>7</b>	<b>Corporate Cybersecurity Responsibility .....</b>	<b>221</b>
7.1	Der aktuelle Stand der Cyberkriminalität und dessen Auswirkungen .....	221
7.2	Cybersicherheit in ESG: Warum Sie Cyberrisiken im Kontext der ESG angehen sollten ....	224
7.2.1	Umwelt und Cybersicherheit .....	224
7.2.2	Soziales und Cybersicherheit .....	225
7.2.3	Governance und Cybersicherheit .....	227
7.3	Strategische Hebel für verantwortungsvolle Cybersicherheit .....	229
7.3.1	Wie Sie Ihre digitale Angriffsfläche effektiv verwalten .....	230
7.3.2	Wie Sie Geschäftsergebnisse durch robuste Cybersecurity-Maßnahmen schützen	234
7.3.3	Wie Sie Security Level Agreements zur Sicherstellung hoher Sicherheitsstandards nutzen .....	237
<b>8</b>	<b>Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfähig .....</b>	<b>245</b>
	Literaturverzeichnis .....	247
	Stichwortverzeichnis .....	261
	Über die Autorin .....	265

# 1 Einführung: ESG-Führung und Outperformance

Die letzten Jahre waren geprägt von erheblichen Herausforderungen. Die Pandemie, soziale Veränderungen, der Klimawandel, die russische Invasion in der Ukraine, der Angriff der Hamas auf Israel und die Inflation haben uns alle beschäftigt. Trotz dieser Herausforderungen bieten sich neue Möglichkeiten, einen Impact zu erzielen. Selbst während der Pandemie wurde eine Welle digitaler Technologien angestoßen, von denen wir auch heute noch profitieren.

## **Nachhaltiges Wachstum durch ganzheitliche ESG-Strategien und digitale Verantwortung**

In diesem Buch werde ich Ihnen ESG-Leadership-Strategien vorstellen, die Ihnen helfen werden, nachhaltiges Wachstum zu generieren. All diese Herausforderungen zeigen: Es bedarf nachhaltigen Wachstums durch ganzheitliche ESG-Strategien und einen verantwortungsbewussten Umgang mit digitalen Technologien.

### **KAPITELAUSBLICK: ESG-FÜHRUNG UND OUTPERFORMANCE**

In diesem einleitenden Kapitel wird der Zusammenhang zwischen ESG-Führung, Verantwortung und Outperformance systematisch erläutert. Abschnitt 1.1 behandelt die nachhaltige, langfristige Unternehmensführung als fundamentale Grundlage des Wirtschaftens. Im Rahmen dieses Abschnitts wird in Abschnitt 1.1.1 die aktuelle Bedeutung des Unternehmenszwecks besonders hervorgehoben. Weiterhin wird in Abschnitt 1.1.2 dargelegt, warum Unternehmen gegenüber allen Stakeholdern Verantwortung tragen müssen. Abschnitt 1.2 widmet sich der Notwendigkeit der Integration von ESG-Prinzipien in die Unternehmensstrategie als zentralem Erfolgsfaktor. Abschließend wird in Abschnitt 1.3 verdeutlicht, warum Nachhaltigkeit längst kein optionaler Zusatz mehr ist, sondern eine wesentliche Voraussetzung für die Outperformance gegenüber Wettbewerbern darstellt.

## **1.1 Nachhaltige Unternehmensführung**

Zunächst wollen wir erörtern, welche Bedeutung nachhaltige Unternehmensführung für Unternehmen hat. Nachhaltige, langfristige Unternehmensführung sollte das Leitmotiv aller Unternehmen sein. Das besagt schon der Deutsche Corporate Governance Kodex.

*Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft unter Berücksichtigung der Belange der Aktionäre, der Belegschaft und der sonstigen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen (Stakeholder) für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige*

*Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse). Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).*

Deutscher Corporate Governance Kodex  
(Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2022)

Der Kodex verpflichtet Unternehmenslenker, die Belange aller Stakeholder-Gruppen zu berücksichtigen, die Wertschöpfung nachhaltig an einem Unternehmenszweck auszurichten und ethisch und verantwortungsvoll zu handeln.

### 1.1.1 Unternehmenszweck: Wie Sie Ihre Lizenz zum Handeln sichern

Nachdem wir die nachhaltige Unternehmensführung erläutert haben, widmen wir uns nun dem Zweck bzw. Purpose eines Unternehmens. Dem Unternehmenszweck kommt eine hohe Bedeutung bei der nachhaltigen, langfristigen Unternehmensführung zu. Bereits 2018 konstatierte Larry Fink, der CEO des weltweit größten Vermögensverwalters BlackRock, dass Unternehmen einen Unternehmenszweck erfüllen müssen. Andernfalls verlieren Unternehmen durch die wichtigsten Stakeholder-Gruppen ihre Betriebslizenz.

*Ohne Sinn und Zweck kann kein Unternehmen, ob öffentlich oder privat, sein volles Potenzial ausschöpfen. Letztendlich wird es von den wichtigsten Interessengruppen die Lizenz zum Handeln verlieren.*

Larry Fink, CEO BlackRock (Fink 2018)

### 1.1.2 Stakeholder-Kapitalismus: Wie Sie gegenüber allen Stakeholdern verantwortlich handeln

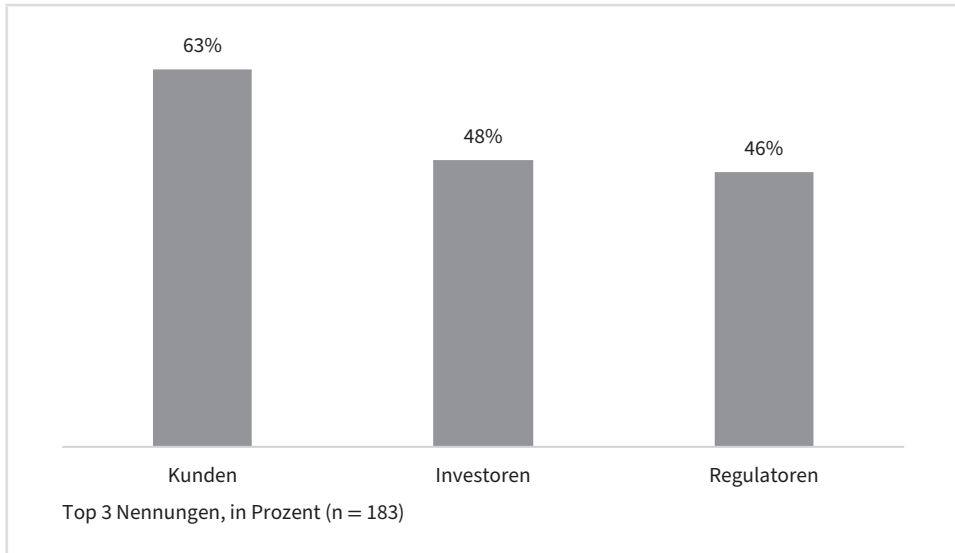
#### Wachsender Druck der Stakeholder

Der Zweck eines Unternehmens ist eng mit dem Konzept des Stakeholder-Kapitalismus und der damit verbundenen unternehmerischen Verantwortung verknüpft. Im Folgenden analysieren wir, welche Implikationen der Stakeholder-Kapitalismus für Unternehmen hat.

Der CEO von BlackRock spricht damit in seinem »Letter to CEOs« die Verantwortung von Unternehmen gegenüber allen Stakeholder-Gruppen an – die Unternehmensverantwortung. Diese drückt sich seit Jahren in einem wachsenden Druck der Stakeholder auf Unternehmen aus – dem sogenannten Stakeholder-Kapitalismus (s. Abschnitt 2.1.2.4).

Die wichtigsten Stakeholder – und potenzielle Mitarbeitende – sind alle an Nachhaltigkeit interessiert (s. Abb. 2). Wenn Unternehmen nicht handeln, riskieren sie, eine oder mehrere dieser

Gruppen zu verärgern. Das kann bedeuten, dass sie ihre Betriebsgenehmigung durch deren Marktmacht verlieren. Kunden, Investorinnen und Regulierer bilden dabei die drei wichtigsten Interessengruppen, die auf Unternehmen Druck erzeugen, in Nachhaltigkeitsinitiativen zu investieren (vgl. Gartner 2022).



**Abb. 2:** Die drei wichtigsten Interessengruppen, die Druck erzeugen, in Nachhaltigkeitsinitiativen zu investieren (eigene Darstellung)

Alexander Birken, Aufsichtsratsvorsitzender und ehemaliger CEO der Otto Group, fasst dieses aufkommende Gefühl der Dringlichkeit unter Unternehmen treffend zusammen:

*Verantwortliches Handeln eines Unternehmens wird auf kurz oder lang zur  
Licence to operate.*

Alexander Birken, Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group (Otto Group 2024a)

### **Unternehmen müssen all ihren Stakeholdern zugutekommen**

Unternehmen müssen verstehen, dass sie all ihren Stakeholdern zugutekommen sollten:

- Aktionäre
- Mitarbeitende
- Kundinnen
- Gemeinden

Die Verantwortung von Unternehmen, von sich aus Ethik und Nachhaltigkeit in ihre Wertschöpfung einzubeziehen – Responsibility by Design – ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg.



Um es mit Andrew Lowe, Senior Client Partner ESG von Korn Ferry, zusammenzufassen: Hier können sich Unternehmenslenker entscheiden.

*Sie sind entweder Teil der Lösung oder Teil des Problems.*  
Andrew Lowe, Senior Client Partner ESG Korn Ferry (Gartner 2022)

Entweder arbeiten Führungskräfte also für eine bessere, nachhaltigere Welt oder sie werden Teil des Problems.

### **Deutsche Unternehmen gegen Extremismus**

Eine Allianz aus mehr als 30 großen deutschen Unternehmen stellte sich 2024 im Vorfeld der Europawahl gegen Extremismus.

#### **Otto Group als Vorreiter für Unternehmensverantwortung**

Für Otto heißt Verantwortung, Farbe für Freiheit und Demokratie zu bekennen. Einzelne deutsche Unternehmen wie die Otto Group (vgl. Otto Group 2024f) oder Würth Group (vgl. Würth 2024) zeigten bereits früh, dass Unternehmensverantwortung heißt, öffentlich Haltung für Freiheit und Demokratie zu zeigen. Die Verantwortlichen der Otto Group sind der Überzeugung, dass werteorientiertes Wirtschaften zentraler Bestandteil einer sicheren und liberalen Gesellschaft ist und vice versa. Genauso gilt: Nur in einer friedlichen und freien Gesellschaft hat ethisch orientierter Handel einen Platz. Wie bereits 2018 rief daher der Aufsichtsratsvorsitzende und ehemalige CEO der Otto Group, Alexander Birken, Anfang 2024 deutsche Unternehmen zu aktivem Engagement gegen Extremismus, Populismus und Rassismus auf.

*Auch die Unternehmen sollten sich öffentlich klarer positionieren – für den Erhalt von Demokratie, Rechtsstaatlichkeit und Vielfalt und gegen Extremismus, Terror und Antisemitismus.*

Alexander Birken, Aufsichtsratsvorsitzender Otto Group (Otto Group 2024f)

#### **Nach dem Wahlerfolg der AfD mehrten sich die Warnungen der Wirtschaft, der Standort Deutschland sei gefährdet**

Nach den Wahlerfolgen der rechtspopulistischen Partei AfD, die mit Forderungen nach einem Austritt Deutschlands aus der EU und der massenhaften Ausweisung von Menschen mit Migrationshintergrund aus Deutschland auftritt, mehrten sich die Warnungen der Wirtschaft, die Ziele der Partei würden den Wirtschaftsstandort Deutschland gefährden. Investierende, die Deutschland gerade auch wegen der festen demokratischen Werte des Landes schätzen, schauen mit Sorge auf die Entwicklungen und zögern mit Investitionen. Die Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland und Europa basiert auf offenen Märkten und diese sind vor allem für die Exportnation Deutschland Basis von Wohlstand. Zudem braucht Deutschland die Zuwanderung von Fachkräften, die jedoch durch den zunehmenden Rechtsextremismus abgeschreckt werden könnten.

### **Breite Allianz von Unternehmen gegen Extremismus**

Eine breite Allianz aus mehr als 30 großen deutschen Unternehmen stellte sich im Vorfeld der Europawahl 2024 erstmals gegen Extremismus. Sie ergriffen ihre Unternehmensverantwortung für die Demokratie. Die Initiative »WIR stehen für Werte« (vgl. WIR stehen für Werte 2024) rief zur Teilnahme an der Europawahl auf und begann eine entsprechende Kampagne in den sozialen Medien. Zudem sensibilisierten die beteiligten Unternehmen insgesamt rund 1,7 Mio. Mitarbeitende mit Veranstaltungen für das Thema – auch über die Wahl hinaus.

In einer ersten gemeinsamen Kampagne riefen die Unternehmen rund 1,7 Mio. Mitarbeitende zur Teilnahme an der Europawahl 2024 auf. In zahlreichen Aktivitäten unterstrich die Allianz die Bedeutung der europäischen Integration für Wohlstand, Wachstum und Arbeitsplätze. Sie betonte die Werte, die ein friedliches Zusammenleben möglich gemacht haben und hob hervor, dass Vielfalt und interkulturelles Zusammenarbeiten Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg sind.

### **Kommunikation nach innen und außen**

Die Unternehmen der Allianz koordinieren ihre Kommunikation gezielt. Nach innen lancierten sie eine erste gemeinsame Kampagne für die rund 1,7 Mio. Mitarbeitenden der Unternehmensallianz zur Europawahl. Im Austausch mit den Mitarbeitenden steht der wirtschaftliche Mehrwert dieser Werte für jedes der über 30 teilnehmenden Unternehmen im Mittelpunkt. Im Rahmen von »WIR stehen für Werte« gab es je nach Firma interne Diskussionsrunden, Workshops, Townhall Meetings, Videobotschaften oder auch Informationsveranstaltungen. Die teilnehmenden Unternehmen erarbeiteten gemeinsam Formate und Inhalte, tauschten ihre Erfahrungen dabei aus und nutzen die Allianz als Plattform.

Die Kampagne über die Bedeutung der EU für Wohlstand und Arbeitsplätze richtete sich nach außen. Darüber hinaus verbreiteten die Unternehmen Botschaften auch für die breite Öffentlichkeit. Dazu gehört eine Social-Media-Kampagne, die sich bewusst auch an neue Zielgruppen richtete, um dort Präsenz zu zeigen, wo sich viele Wählerinnen und Wähler informieren. Ausgrenzung, Extremismus und Populismus wurden klar als Risiken für unseren Wirtschaftsstandort und Wohlstand benannt.

## **1.2 Wie Sie ESG-Prinzipien in die Unternehmensstrategie integrieren**

Nachdem wir die Konzepte der nachhaltigen Unternehmensführung, des Zwecks und des Stakeholder-Kapitalismus im Rahmen der Unternehmensverantwortung erläutert haben, untersuchen wir nun, wie diese unter dem neuen Begriff Environmental, Social und Governance (ESG) zusammenwirken.

### 3 Umsetzung von ESG in der gesamten Organisation

Nach der Entwicklung der ESG-Strategie in Kapitel 2 wird in Kapitel 3 erläutert, wie ESG in der gesamten Organisation implementiert werden kann. Dabei erfahren Sie, wie Sie eine authentische ESG-Strategie und -Kultur innerhalb des Unternehmens fördern können – die praktische ESG-Umsetzung.

Unternehmen auf der ganzen Welt reagieren auf die neue Realität, dass ESG – Umwelt, Soziales und Unternehmensführung – der nächste Horizont für die Unternehmensführung geworden ist. Die Unternehmen werden aktiv, indem sie sich einer bestimmten sozialen Aufgabe verschreiben und Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung systematisch in ihre Geschäftstätigkeit integrieren.

Ging es früher um die Einhaltung von Vorschriften und die Risikominderung, so sind wir heute der Meinung, dass ESG eine Voraussetzung für die Erschließung von ungewöhnlichem Wachstum ist. Und die Unternehmen, die mit ihren ESG-Strategien den größten Erfolg haben, sind diejenigen, die authentische Veränderungen in der Kultur ihres gesamten Stakeholder-Ökosystems bewirkt haben.

In diesem Kapitel betrachten wir die Umsetzung von Nachhaltigkeit in der gesamten Organisation (s. Abb. 35). Jede Organisation hat eine ESG-Strategie, Talente, Organisation und Verhaltensweisen. Um einen sinnvollen Kulturwandel voranzutreiben, müssen Führungskräfte über jeden Aspekt dieses Systems nachdenken.

#### DEFINITION: ESG-TRANSFORMATIONSMODELL

Das menschenzentrierte ESG-Transformationsmodell dient als Rahmen, um ESG-Denken und -Handeln effektiv in die Organisation und Kultur eines Unternehmens zu bringen. Werfen wir einen Blick darauf, wie diese vier Elemente genutzt werden können, um eine authentische ESG-Strategie und -Kultur von innen heraus zu fördern.

- **Führung:** Zweck, Werte, Marke, EVP und Strategie
- **Talente:** Talent, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- **Organisation:** Organisation, Führung, Prozesse, Rollen, Systeme und Werkzeuge
- **Verhaltensweisen:** Denkweise, Verhaltensweisen, Motivationen, Geschichten, Symbole und Rituale

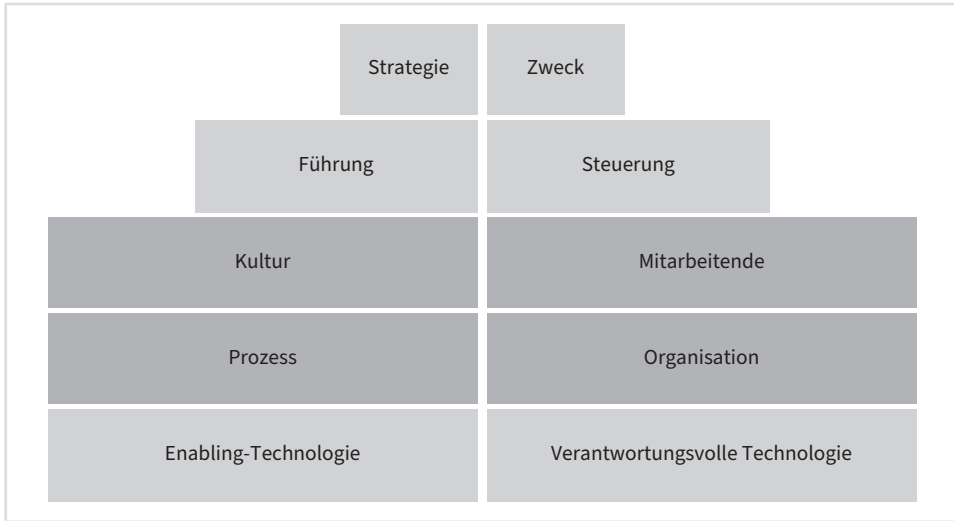


Abb. 35: Elemente der Nachhaltigkeits- und digitalen Transformation: Kultur und Organisation

#### KAPITELAUSBLICK: UMSETZUNG VON ESG

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie ESG in Ihrer gesamten Organisation implementieren können. In Abschnitt 3.1 wird erläutert, dass die Menschen und die Unternehmenskultur entscheidend für den Erfolg von ESG in Ihrem Unternehmen sind. In Abschnitt 3.2 wird in vier Schritten zusammengefasst, wie Sie die ESG-Strategie in der Unternehmenskultur umsetzen. Eine authentische ESG-Kommunikation stellt in Abschnitt 3.3 einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Abschnitt 3.4 beschreibt die Umsetzung des kulturellen Wandels auf allen Ebenen der Organisation. Um ESG erfolgreich zu integrieren, erhalten Sie in Abschnitt 3.5 Einblicke, wie die Organisationsstruktur an Nachhaltigkeitsziele angepasst werden kann. Abschnitt 3.6 behandelt die Einbindung von ESG-Kennzahlen in die Vergütungspläne für Führungskräfte. Schließlich sichert ein umfassendes ESG-Ökosystem in Abschnitt 3.7 die erfolgreiche Implementierung von ESG-Maßnahmen.

### 3.1 Menschen und Kultur als Schlüssel zu erfolgreichen ESG-Ergebnissen

**ESG-Transformationen scheitern, weil Unternehmen nicht bedenken, dass sie es mit Menschen zu tun haben**

In diesem Abschnitt werden die Gründe erläutert, warum ESG-Implementierungen häufig scheitern.

70% der Transformationen scheitern, weil Unternehmen übersehen, dass Menschen ihre Denkweisen, Verhaltensweisen und Handlungen ändern müssen (vgl. McKinsey 2021). Dies hat zur Folge, dass auch ESG-Transformationen häufig aus diesem Grund scheitern (s. Abb. 36).

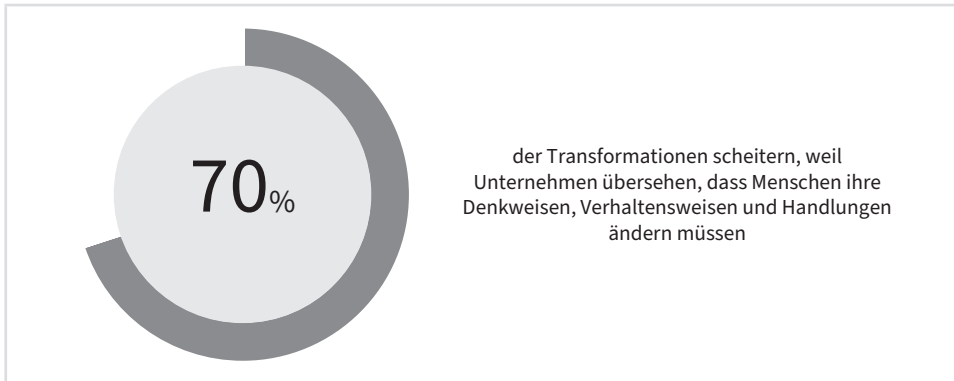


Abb. 36: Grund für häufiges Scheitern von ESG-Transformationen (eigene Darstellung)

#### MENSCHEN SIND DER SCHLÜSSEL ZU ERFOLGREICHEN ESG- UND NACHHALTIGKEITSERGEBNISSEN

Für das Scheitern von Transformationen gibt es zwei wichtige Gründe: Führungsqualitäten und Unternehmenskultur.

1. **Führungsqualitäten der Führungskräfte:** Transformationen scheitern, weil Führungskräfte nicht die richtige Einstellung hatten oder nicht das Richtige gesagt oder getan haben, um einen umfassenden Wandel herbeizuführen (s. Abschnitt 3.4.1).
2. **Unternehmenskultur:** Transformationen scheitern, weil die Organisationskultur nicht bereit war, den groß angelegten Wandel zu unterstützen. Es trifft zu, dass die »Kultur die Strategie zum Frühstück isst« (s. Abschnitt 3.4.2).

Menschen sind also der Schlüssel zu erfolgreichen ESG- und Nachhaltigkeitsergebnissen.

#### Bedeutung des kulturellen Wandels für ESG-Transformationen

84% der globalen Unternehmen halten den kulturellen Wandel für eine erfolgreiche ESG-Transformation für ausschlaggebend (s. Abb. 37). Daran sieht man die hohe Bedeutung des Kulturwandels für den ESG-Erfolg.



Abb. 37: Bedeutung des kulturellen Wandels (vgl. PwC 2023)

### 3.2 Wie Sie in vier Schritten die ESG-Strategie durch Kultur stärken

Im letzten Abschnitt haben wir das Problem bei der Implementierung von ESG-Strategien identifiziert. Um dieses Problem zu lösen, habe ich den Prozess in vier Schritte unterteilt, welche die Integration der ESG-Strategie in die Unternehmenskultur erleichtern (s. Abb. 38): Diese Schritte umfassen ESG-DNA, Talentmanagement, Organisationsstruktur und Verhaltensweisen.



Abb. 38: In vier Schritten die ESG-Strategie durch Kultur stärken (eigene Darstellung)

#### (1) ESG-DNA

Unternehmen verankern ESG in ihrer DNA (s. Abschnitt 3.2.1.1). Die DNA einer Organisation ist in jedem Aspekt des Unternehmens lebendig und trägt dazu bei, diese Transformation zu lenken und zu planen. Sie »kodieren« die DNA von Anfang an mit ESG oder »programmieren« das

## Teil B: Digitale Transformation





In Teil A haben wir die Nachhaltigkeitstransformation analysiert (s. Teil A). Im folgenden Teil B widmen wir uns der digitalen Transformation.

#### KAPITELAUSBLICK: CORPORATE DIGITAL RESPONSIBILITY

Dieses Kapitel erläutert die Bedeutung der Digitalisierung für die Nachhaltigkeitstransformation – die sogenannte Corporate Digital Responsibility. Digitalisierung fungiert einerseits als Werkzeug für ESG (Enabling-Technologie) und andererseits als zentrales ESG-Thema (Verantwortungsvolle Technologie) (s. Abb. 65).

In Kapitel 4 erfahren Sie, wie Technologie als Instrument für die ESG-Berichterstattung eingesetzt werden kann. Zudem lernen Sie, wie verantwortungsvolles Datenmanagement (Kapitel 5), künstliche Intelligenz (Kapitel 6) und Cybersicherheit (Kapitel 7) als eigenständige ESG-Themen im Unternehmen implementiert werden.



**Abb. 65:** Elemente der Nachhaltigkeits- und digitalen Transformation: Enabling- und verantwortungsvolle Technologie

Zunächst betrachten wir die Definition der unternehmerischen Digitalverantwortung.

#### DEFINITION: UNTERNEHMERISCHE DIGITALVERANTWORTUNG

Bei der unternehmerischen Digitalverantwortung – Corporate Digital Responsibility – geht es um die unternehmerische Verantwortung im digitalen Wandel (s. Abb. 66); insbesondere um Ethik und die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

Eine umfassende ESG-Strategie und -Transformation basiert auf der Verantwortung für den digitalen Wandel. Die erfolgreiche ESG-Transformation erfordert eine Digitalisierung, die über traditionelle IT-Anwendungen hinausgeht. Somit wird die Nachhaltigkeitstransformation durch die digitale Transformation unterstützt.

Die Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten, beispielsweise zur klimaneutralen Wirtschaftsweise. Sie fungiert als Enabler (Befähiger) zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Gleichzeitig stellt die Verantwortung für den digitalen Wandel ein zentrales Thema im Rahmen der ESG-Diskussion dar.

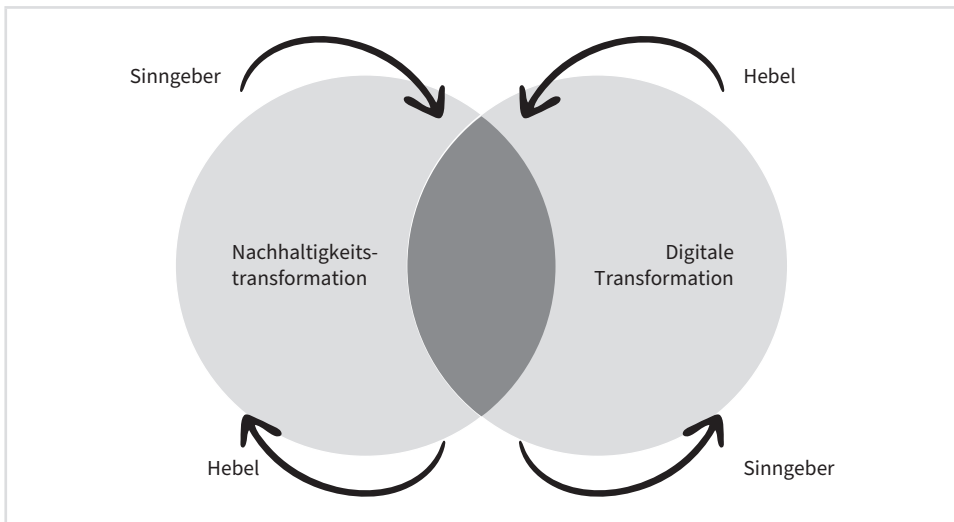


Abb. 66: Integration von Nachhaltigkeits- und digitaler Transformation (eigene Darstellung)

Prof. Dr. Michael Otto, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group, fasst dies in Form des Nachhaltigkeitsdreiecks, jetzt -vierecks, zusammen (s. Abb. 67).

*Dieser Dreiklang der Triple Bottom Line ist uns wichtig und nur mit einer Digitalisierung möglich, die über IT und Distribution hinausgeht. Das Nachhaltigkeitsdreieck ist also ein Viereck geworden. Die Digitalisierung schafft richtig eingesetzt neue Möglichkeiten, um zum Beispiel nachhaltig klimaneutral zu wirtschaften.*

Prof. Dr. Michael Otto, Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Otto Group  
(Das Magazin der Handelskammer Hamburg 2022)

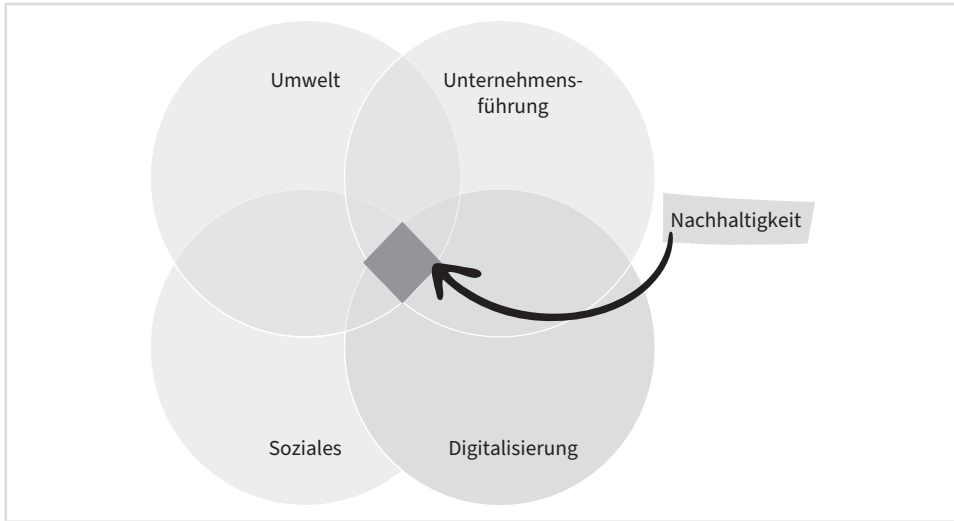


Abb. 67: Nachhaltigkeitsviereck (eigene Darstellung)

### Drei der wichtigsten ESG-Strategiethemen

Mit der ESG-Materialitätsmatrix in Abschnitt 2.2 haben wir ESG und Technologie aus der Perspektive eines ESG-Themas an sich kennengelernt. In den folgenden Kapiteln werden wir einen Deep Dive in drei der Top 10 ESG-Strategiethemen machen (s. Abb. 68):

1. Verantwortungsvolles Datenmanagement (s. Kapitel 5)
2. Verantwortungsvolle KI (s. Kapitel 6)
3. Verantwortung für Cybersicherheit (s. Kapitel 7)

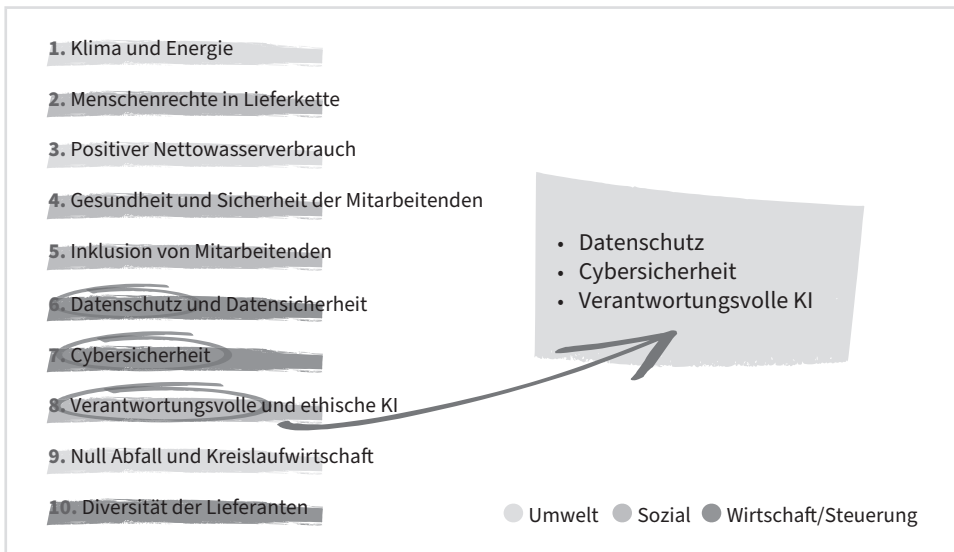


Abb. 68: Drei der Top 10 ESG-Strategiethemen (eigene Darstellung)

Digitale Verantwortung umfasst verantwortungsvolles Datenmanagement, verantwortungsvolle KI und Verantwortung für Cybersicherheit.

1. **Verantwortungsvolles Datenmanagement:** Erfahren Sie, wie Sie mit verantwortungsvollem Datenmanagement den Grundstein für Datenschutz und Datensicherheit in Ihrem Unternehmen legen.
2. **Verantwortungsvolle und ethische KI:** Verstehen Sie, was verantwortungsvolle Nutzung und Entwicklung von KI im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft bedeutet.
3. **Verantwortung für Cybersicherheit und Resilienz:** Lernen Sie den verantwortungsvollen Umgang mit Informationssicherheit, Resilienz und Daten kennen.

### (1) Corporate Data Responsibility

Corporate Data Responsibility wird notwendig, da sich die Aufsichtsbehörden auch auf Datenschutz und Datensicherheit als entscheidende ESG-Themen konzentrieren (s. Kapitel 5). Künftig werden Unternehmen vor dem Hintergrund zahlreicher sich entwickelnder Kennzahlen bewertet werden: Die Wahrscheinlichkeit von Sicherheitsvorfällen wie Datenschutzverletzungen oder die Menge der von einem Unternehmen gesammelten personenbezogenen Daten.

Beim Datenschutz geht es um mehr als nur die Einhaltung der einschlägigen Gesetze und Vorschriften und die Verringerung von Risiken. Datenschutzbeauftragte können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, aufzuzeigen, wie das Unternehmen auch einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft hat.

### (2) Corporate AI Responsibility

Bei Responsible AI geht es darum, wie Organisationen verantwortungsvolle KI-Praktiken, -Richtlinien und -Standards definieren und anwenden (s. Abschnitt 6):

- Mit den richtigen Personalstrategien,
- Richtlinien und
- Anwendungsfällen können Vorstände ihren Unternehmen helfen, das immense Potenzial der generativen KI zu nutzen.

### (3) Corporate Cybersecurity Responsibility

Verantwortung für Cybersicherheit wird getrieben durch zunehmende Cyberbedrohung sowie Regulierung (s. Kapitel 7). Daher erlangt verantwortungsvolle und widerstandsfähige Cybersicherheit bei Unternehmen eine immer höhere Priorität als ESG-Thema.

- **Cyberbedrohung:** Cyberbedrohung – insbesondere Ransomware – ist ein Geschäftsmodell.
- **Regulierung:** Die Europäische Wertpapieraufsichtsbehörde (ESMA) hat Cyberrisiken zur neuen strategischen Aufsichtspriorität der EU gemacht und setzt sie mit dem Digital Operational Resilience Act 2025 um.
- **Cybersicherheit:** Implementieren Sie daher widerstandsfähige Cybersicherheit, um nachhaltigen Schutz aufzubauen.

## 4 ESG-Berichterstattung und Datenmanagement

Nach einer kurzen Einführung in die digitale Transformation widmen wir uns im Folgenden der ESG-Berichterstattung sowie dem erforderlichen Datenmanagement, um eine umfassende und professionelle Darstellung sicherzustellen.

### KAPITELAUSBLICK: ESG-BERICHTERSTATTUNG

Daten stellen einen entscheidenden Enabler für nachhaltige Entwicklung dar. Im Kontext der ESG-Berichterstattung sind präzises Datenmanagement und verantwortungsvolle Datenverarbeitung essenziell für den Erfolg Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie (s. Abschnitt 4.2 und 4.3). Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen, wie durch verantwortungsbewusstes und KI-gestütztes Datenmanagement eine ESG-Führungskompetenz erreicht werden kann (s. Abschnitt 4.4 und 4.5).

### 4.1 Wie Sie die wichtigsten Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit meistern

Um die zentralen Herausforderungen im Bereich Nachhaltigkeit, einschließlich ESG-Strategie, Berichterstattung und operative Abläufe, effektiv zu bewältigen, gewinnt der Einsatz generativer KI an Bedeutung. Diese Technologie erleichtert die ESG-Berichterstattung erheblich und unterstützt die Priorisierung strategischer Chancen.

#### **ESG ist zunehmend eine Priorität auf Vorstandsebene in den Bereichen Strategie, Berichterstattung und Betrieb**

Wir haben in den vorherigen Kapiteln gesehen, dass ESG zunehmend eine Priorität auf Vorstandsebene in den Bereichen Strategie, Berichterstattung und Operations ist. Bei der ESG-Strategieentwicklung ist ein proaktiver Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen im Zusammenhang mit den sich entwickelnden Anliegen der Stakeholder notwendig. Bei der Berichterstattung ist die Erfassung von Hunderten von ESG-Kennzahlen und Veröffentlichung von Berichten, die auf die Vielzahl von Vorschriften und freiwilligen Standards abgestimmt sind, herausfordernd. Bei den Operations ist die Veröffentlichung von Zielen, Verfolgung von Fortschritten und Erreichung von Nachhaltigkeitszielen, insbesondere im Bereich Treibhausgasemissionen, für die Nachhaltigkeitsteams herausfordernd. Betrachten wir die drei Herausforderungen genauer, so zeigt sich, dass die ESG-Strategie und das Risikomanagement die erste größte Herausforderung (s. Abschnitt 4.1.1) und ESG-Berichterstattung die zweite im Bereich der Nachhaltigkeit sind (s. Abschnitt 4.1.3). Gleichzeitig bieten sie die größte Chance zur Wertschöpfung durch generative KI.

#### 4.1.1 Strategie und Berichterstattung als größte Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit

Bezüglich ESG-Strategie und -Risikomanagement bietet generative KI ein hohes Wertschöpfungspotenzial sowohl bei der Analyse von Stakeholder-Bedenken in nahezu Echtzeit als auch bei der Identifizierung neuer ESG-Risiken und -Chancen (s. Abb. 69). Beim Datenmanagement und der Berichterstattung bietet generative KI zwei Wertschöpfungspotenziale. Zum einen die Vereinheitlichung interner und externer ESG-Daten durch generative KI und zum anderen generative KI zur Automatisierung des Vergleichs von ESG mit den wichtigen Vorschriften und Standards. Beim Emissionsmanagement bietet generative KI die Möglichkeit, die Berechnung von THG-Emissionen, einschließlich Scope 3-Emissionen, zu automatisieren und dient der Verbesserung der Genauigkeit durch Zuordnung von Emissionsfaktoren.



Abb. 69: Strategie und Berichterstattung als größte Herausforderungen bei Nachhaltigkeit (eigene Darstellung)

#### 4.1.2 ESG-Strategie und -Risikomanagement sind schwierig

##### ESG-Strategie und -Risikomanagement sind wichtig

ESG-Strategie und -Risikomanagement zu priorisieren, wird immer wichtiger für Unternehmen. Diese drei Unternehmen taten dies nicht und erlitten entweder einen erheblichen Markenschaden oder deren Aktionärinnen und Aktionäre rebellierten aufgrund eines ESG-Themas, das sie unvorbereitet traf.

##### Walmart, Apple und Exxon als Worst Practices für ESG-Strategie und -Risikomanagement

Walmart, Apple und Exxon gelten als Worst Practice für ESG-Strategie und -Risikomanagement, denn alle drei Unternehmen hätten das ESG-Risiko mindern können, wenn sie die richtigen öffentlich zugänglichen Informationen beachtet hätten. Die öffentliche Stim-

mung gegen die Unternehmen war lange, bevor die Marke Schaden nahm, bekannt. Nach dem Reputationsschaden mussten sie mehrere Millionen Dollar investieren, um langfristig über Jahre hinweg Abhilfe dagegen zu schaffen.

Walmart stand unter erheblicher Kritik für die Behandlung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und beugte sich erst nach anhaltendem Druck einer Anhebung der Löhne. Bei Apple kam es zu einer Schädigung der Marke durch Berichte über Menschenrechtsverletzungen in der Lieferkette. Exxon sah sich 2017 einer Aktionärsrevolte wegen seiner Klimaschutzpolitik gegenüber.

### **ESG-Strategie und -Risikomanagement sind schwierig**

Das wirft die Frage auf, warum es für Unternehmen wie Apple oder Walmart so schwierig ist, ein ordentliches ESG-Strategie und -Risikomanagement zu implementieren. Die Antwort ist, dass sie mehrere Stakeholder und für jeden einzelnen dieser Stakeholder Tausende von relevanten Dokumenten sichten müssen. Bei den Stakeholdern handelt es sich um Investoren, Kundinnen, Lieferanten, lokale Gemeinschaften und Nichtregierungsorganisationen. Diese kommunizieren, was ihnen wichtig ist, entweder in den Nachrichtenmedien, in den sozialen Medien, in Investitionsrichtlinien oder in Geschäftsberichten. Wenn man nur die Investorinnen und Investoren betrachtet, dann müssten Unternehmen allein ca. 26.000 Seiten Text pro Jahr an Unternehmensinformationen sichten. Es ist fast unmöglich, dies manuell so zu tun, dass es nicht zu hohen Kosten und veralteten Insights führt. Generative KI bildet hier daher ein großes Potenzial.

#### **4.1.3 ESG-Berichterstattung und -Einblicke sind komplex**

Wir haben soeben die Komplexität der ESG-Strategie und des Risikomanagements erkannt. Im Folgenden werden wir die wesentlichen Herausforderungen in der ESG-Berichterstattung detailliert darstellen.

Die ESG-Berichterstattung kann komplex und mühsam sein (s. Abb. 70). Unternehmen stehen vor vielen Herausforderungen, wenn es um das Sammeln, Analysieren und Berichten von ESG-Daten geht und eine grundlegende Herausforderung sind die Daten: Es kommt vor, dass einige dieser Daten gar nicht erfasst werden und wenn doch, dann in Silos in verschiedenen Systemen und sogar zwischen verschiedenen Teams. Es ist also äußerst zeit- und ressourcenaufwändig, all diese Daten zu sammeln, zu konsolidieren und in Berichten zusammenzufassen. 86% der Unternehmen erfassen Daten manuell in Tabellenkalkulationen (vgl. BCG 2021, S. 14). Weitere Herausforderung ist das Fehlen einheitlicher Rahmenwerke für die ESG-Berichterstattung. 81% der Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Umwandlung von ESG-Daten von einem System in ein anderes (vgl. Forrester 2022, S. 17). Und dann gibt es auch noch Unstimmigkeiten bei der Datenqualität und -zuverlässigkeit: 25–30% geschätzte durchschnittliche Fehlerquote bei der Emissionsmessung (vgl. BCG 2022). Dies resultiert aus unausgereiften Datenver-

waltungspraktiken und schränkt die Fähigkeit ein, aussagekräftige Erkenntnisse in großem Umfang zu gewinnen.



Abb. 70: Komplexe ESG-Berichterstattung und -Einblicke (eigene Darstellung)

## 4.2 Wie Sie Ihre Daten und Technik an die CSRD-Berichterstattung anpassen

Nach unserem ersten Einblick in die Herausforderungen der ESG-Strategie und -Berichterstattung empfehlen wir, Ihre Daten und Technologien entsprechend den Anforderungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) anzupassen, um eine professionelle und konforme ESG-Berichterstattung sicherzustellen.

### 4.2.1 Die CSRD und der Inhalt der Berichtspflichten

Die ESG-Berichterstattung ist durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union festgelegt (s. Abschnitt 1.2).

#### DEFINITION: EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS)

Die CSRD legt die Berichtspflichten über die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) fest (s. Abb. 71). Dabei wird zwischen fünf Berichtskategorien unterschieden: Übergreifende Standards, Umwelt, Soziales, Governance und sektorspezifische und ergänzende Standards.



## 6 Corporate AI Responsibility

Im vorherigen Kapitel haben wir Datenschutz im Kontext der ESG-Kriterien behandelt. Im folgenden Kapitel widmen wir uns der verantwortungsvollen Nutzung künstlicher Intelligenz als bedeutendes ESG-Thema.

### KAPITELAUSBLICK: CORPORATE AI RESPONSIBILITY

In diesem Kapitel führen wir eine vertiefte Analyse der unternehmerischen Verantwortung im Bereich künstliche Intelligenz durch – Corporate AI Responsibility. Im Abschnitt 6.1, werden die strategischen Vorteile des Einsatzes generativer KI beleuchtet. Abschnitt 6.2 widmet sich der Bedeutung, Mitarbeitende in den Mittelpunkt der generativen KI-Strategie zu stellen. In Abschnitt 6.3. lernen Sie, wie robuste Richtlinien zur Risikominderung bei generativer KI entwickelt werden. Abschnitt 6.4 zeigt, wie ein Rahmenwerk für vertrauenswürdige KI-Prinzipien angewendet werden kann. Abschließend erfahren Sie in Abschnitt 6.5, wie verantwortungsvolle Anwendungsfälle entlang der Wertschöpfungskette priorisiert werden können.

### 6.1 Wie Sie strategische Vorteile durch den Einsatz von generativer KI entdecken

In diesem Abschnitt wird eine kurze Einführung in generative KI gegeben, um die Potenziale dieser Technologie aufzuzeigen und zu erläutern, wie Unternehmen diese verantwortungsvoll nutzen können.

#### DEFINITION: GENERATIVE KI

Ein allgemein bekannter Ausspruch ist, dass generative KI KI demokratisiert. Das bedeutet, dass seit dem Aufkommen von generativer KI, jeder KI nutzen kann und dadurch ein enormes Potenzial aber auch Risiko der verantwortlichen Nutzung für Unternehmen entsteht.

#### Potenziale generativer KI nutzen

Betrachten wir im Folgenden, welche drei Hebel Unternehmen beachten sollten, um generative KI verantwortungsvoll zu nutzen:

- Human Resource Management anpassen (s. Abschnitt 6.2)
- Verantwortungsvolle KI-Richtlinien entwickeln (s. Abschnitt 6.3)
- Anwendungsfälle priorisieren (s. Abschnitt 6.5)

## 6.2 Wie Sie Mitarbeitende in den Mittelpunkt der generativen KI-Strategie stellen

Wir beginnen mit der Optimierung des Human Resource Managements, um den durch den Einsatz generativer KI entstehenden Anforderungen gerecht zu werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt dabei darin, dass die Mitarbeitenden den Schwerpunkt der generativen KI-Strategie des Unternehmens bilden sollten – und nicht andersherum.

### Human Resource Management anpassen

#### (1) Unternehmenskultur

Um die Potenziale generativer KI zu nutzen, müssen Unternehmen ihre Kultur anpassen. Dies umfasst Maßnahmen wie Mitarbeiterschulungen für den ethischen Einsatz von generativer KI, das Anpassen der beruflichen Identität zur Förderung des Einsatzes von KI, die Förderung einer Kultur der kollegialen Zusammenarbeit von Menschen und KI sowie die Managementkommunikation zur Förderung einer positiven Dynamik.

#### (2) Mitarbeitende

Um den Erfolg der GenAI sicherzustellen, sollten Unternehmen ihre Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der generativen KI-Strategie stellen. Dies beinhaltet Unternehmensinitiativen wie die Entwicklung neuer Fähigkeiten und die Einstellung neuer Mitarbeitender, das Aufstocken, Umqualifizieren oder Umstrukturieren des Personals, die Entwicklung neuer Managementkompetenzen für KI-gestütztes Personal und die langfristige, zukunftsfähige Anpassung der Mitarbeiterrekrutierung und -ausbildung.

#### (3) Organisationsstruktur

Für den Erfolg von generativer KI ist die Anpassung der Organisationsstruktur entscheidend. Dabei sollten Unternehmen den Fokus auf die Steuerung der Kadenz der KI-Initiativen, die Veränderung der Rollen und Verantwortlichkeiten durch generative KI, die Abteilungsorganisation für eine effiziente Zusammenarbeit mit KI sowie die Organisationsstruktur für Large Language Models (LLMs) und Datenwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler legen.

### Kulturwandel fördert die Transformation durch und mit KI bei der Otto Group

Im Rahmen des 2015 gestarteten kulturellen Transformationsprozesses hat die Otto Group gelernt, Veränderungen mit Offenheit zu begegnen und sich immer wieder flexibel auf neue Marktsituationen einzustellen (s. Abschnitt 5.3). Es geht dabei beispielsweise um Transparenz, Partizipation, Eigenverantwortung sowie um Lern- und Anpassungsfähigkeit. Diese wichtigen kulturellen Rahmenbedingungen fördern auch die Bereitschaft, sich auf neue Technologien wie generative künstliche Intelligenz (GenAI) einzulassen und sie in die Organisation zu integrieren. Sicherlich werden sich die Fähigkeiten von KI-Assistenten rasant weiterentwickeln. Aktuelle Ausbaustufen entfalten noch nicht das volle Potenzial

der Technologie – derzeit sehen wir nur die Spitze des Eisbergs. Dennoch ist es essenziell für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, sich bereits jetzt intensiv mit den technologischen Möglichkeiten auseinanderzusetzen und zentrale Kompetenzen für das KI-Zeitalter aufzubauen (vgl. Otto Group 2024f).

### **Empowered Employees: Umfassende Angebote für Weiterbildung, Vernetzung und Inspiration**

Aus diesem Grund wurde und wird die Einführung von ogGPT bei der Otto Group umfassend begleitet: Von Intro-Sessions, in denen die grundlegende Funktionsweise erklärt wird, über intensive Prompting-Workshops und die gruppenweite »Discover AI«-Community mit eigener Konferenz bis hin zu Hackathons mit Partnern wie Microsoft und Google – die Otto Group setzt auf eine Vielzahl von Maßnahmen, um alle Mitarbeitenden basierend auf ihrem Vorwissen mitzunehmen. Im Zentrum stehen Wissensvermittlung, Kompetenzaufbau und Vernetzung. So sollen alle Kolleginnen und Kollegen für den Umgang mit GenAI befähigt werden.

Ebenso wichtig: Inspiration. Wofür kann ich ogGPT im Arbeitsalltag nutzen? Wie setzen Kolleginnen und Kollegen es ein? Diese Fragen sind ein wichtiger Hebel für die Einführung neuer Technologien. Hilfestellung bietet ein interdisziplinäres Team mit Formaten wie dem »Use Case of the Week«, das verschiedenste konkrete Anwendungsfälle inklusive einer Schritt-für-Schritt-Anleitung, Beispiel-Prompts und Tipps vorstellt.

Im Mai 2024 drehte sich an vier Montagen alles rund um das Thema KI: Im Rahmen der Event-Reihe »mAI« haben interne Expertinnen und Experten in mehr als 25 praxisnahen Sessions ihr Wissen und ihre Erfahrungen geteilt. Das Themenspektrum reichte dabei von Best Practice Prompting Sessions bis hin zu Top Use Cases für ogGPT, aber auch weit über den KI-Assistenten hinaus.

Beim internen »GenAI@Work« Award waren Kreativität und Innovationsgeist gefragt: Gesucht wurden konkrete GenAI-Use Cases, die einen Mehrwert im Arbeitsalltag stiften – ganz egal, ob sie technisch bereits umgesetzt wurden oder noch eine bloße Idee sind. Daran konnten sich deshalb sowohl KI-Expertinnen und -Experten als auch Kolleginnen und Kollegen ohne tiefere Tech-Kenntnisse beteiligen. 46 Use Cases wurden eingereicht, die eine Fachjury anhand von Kriterien wie Adaptionfähigkeit, Effektivität, Effizienz, Innovation und Skalierbarkeit bewertet und prämiert hat.

### **KI im Einklang mit den Werten der Otto Group nutzen**

Bei der Otto Group herrscht die Maxime, KI in Einklang mit den Werten der Unternehmensgruppe zu nutzen.

**Zusammenarbeit als Basis für generative KI in IT-Anwendungen**

Eine grundlegende Unternehmenskultur, die auf Zusammenarbeit basiert, bildet das Fundament für die Nutzung generativer KI in Software-Anwendungen. Für die Otto Group sind unternehmerische Schnelligkeit und Agilität nur auf Basis von Kollaboration, Teamgeist und Solidarität möglich. Lebenslange Lernprozesse und eine offene Fehlerkultur bilden die Basis für eine verantwortungsvolle Nutzung generativer KI im Unternehmen. Die Ausbildung und Begleitung von Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in allen Bereichen des Unternehmens zur Nutzung von GenAI ist daher der Schlüssel zum Erfolg. Das Ziel der Otto Group ist die Entwicklung eines Influencer Mindsets unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

**Otto Groups AI Influencer-Programm**

Die Otto Group hat verstanden, dass KI jeden Mitarbeitenden betrifft. Daher haben sie KI-Betroffene zu Beteiligten an der GenAI-Transformation gemacht. Sie haben ein KI Influencer Programm gestartet, das anfangs mit zwölf KI-Multiplikatorinnen und -multiplikatoren gestartet ist, die ihre starke Präsenz und ihr Ansehen im Unternehmen nutzen, um KI-Anwendungen zu bewerben.

Die KI-Influencer werden dabei von drei definierten Prinzipien geleitet:

- Seien Sie Vorbild, indem Sie das Gelernte über generative KI in Ihrem Alltag authentisch umsetzen
- Befähigen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen, indem Sie Ihr Wissen zu GenAI weitergeben und ihre Entwicklung bei generativer KI unterstützen
- Überdenken Sie die GenAI-Produkte und internen Prozesse der Otto Group und bringen Sie innovative Ideen ein, um sich ständig weiterzuentwickeln

**Datenverantwortung als Leitlinie für die Nutzung von KI entlang der Werte der Otto Group**

Bei der Nutzung von KI im Rahmen ihrer Werte, setzt die Otto Group auf Datenverantwortung als Leitlinie. Sie haben verstanden, dass Kundendaten entscheidend für den Erfolg von GenAI-Anwendungen sind. Jedoch ist für die Unternehmensgruppe das Vertrauen der Kundinnen und Kunden eine noch wichtigere Ressource als die Daten. Daher ist für die Otto Group künstliche Intelligenz kein Selbstzweck, sondern ein wichtiges Werkzeug, um Handel und Logistik zu unterstützen. Ganz wichtig ist, dass der Mensch dabei immer in der Verantwortung bleibt. Das bedeutet für die Otto Group »Responsible Commerce«.

**Datenverantwortung umfasst sorgsame Nutzung der Daten und dafür strenge Richtlinien »KI-Leitlinien«**

Bei der Otto Group umfasst die Datenverantwortung bei generativer KI eine sorgsame Nutzung der Daten. Die »KI-Leitlinien« der Unternehmensgruppe definieren dafür strenge Richtlinien:

- Vorrang des Menschen vor der KI
- Vertrauen durch Transparenz
- Nichtdiskriminierung, Vielfalt und Fairness
- Nachhaltigkeit
- Sicherheit und Robustheit gegenüber Manipulation
- Datenschutz und Datenmanagement
- Verantwortung, Haftung und Rechenschaftspflicht

### 6.3 Wie Sie starke Richtlinien zur Verringerung von Risiken durch generative KI entwickeln

Im vorherigen Abschnitt haben wir die Anpassungen des Personalmanagements an die Anforderungen bei der Nutzung generativer KI erläutert. In diesem Abschnitt konzentrieren wir uns darauf, wie durch die Implementierung strenger Richtlinien das Risiko im Zusammenhang mit der Nutzung generativer KI effektiv minimiert werden kann.

#### KI-Richtlinien können Risiken durch generative KI verringern

KI-Richtlinien können Risiken, die von generativer KI verursacht werden, verringern (s. Abb. 80).

##### 1. Risiken

Durch generative KI werden Unternehmen in zunehmendem Maße ausgefeiltem Phishing und Betrug ausgesetzt. Durch GenAI kann die Weitergabe von geschützten Daten ermöglicht werden. Wenn Unternehmen KI nutzen, setzen sie sich einer Verletzung des Urheberrechts aus. Bei den Antworten von generativer KI kann es zu »Bias«, d. h. voreingenommenen Ausgaben kommen. KI kann jedoch auch die Risiken eines Überhangs an Rechenkapazitäten sowie erhöhte Energienutzung und Umweltschäden bergen (s. Abschnitt 6.3.3 und 6.3.4).

##### 2. Richtlinien

Um diese KI-Risiken zu mitigieren, sollten Unternehmen Prüfungsgremien für KI-Inhalte einrichten. Der Einbau von Schutzmechanismen in LLM-Modelle sollte sie gegen KI-Halluzination, d. h. überzeugend formulierte Resultate einer KI, die nicht durch Trainingsdaten gerechtfertigt zu sein scheinen und objektiv falsch sein können, wappnen. Gegenüber ihrer Belegschaft sollten Unternehmen die unerlaubte Nutzung von Schatten-KI einschränken. Im Backoffice sind Schutzmaßnahmen gegen den Verlust sensibler Daten notwendig. Grundsätzlich richten Unternehmen ein »Red Team« zur Prävention von KI-Risiken ein. In regelmäßigen Abständen ist eine Analyse von Fehlermöglichkeiten und Schwachstellen aufgrund von KI sinnvoll. Unternehmen priorisieren auch die Bekämpfung von durch KI-verbessertem Betrug und Phishing (s. Abschnitt 6.3.1 und 6.3.2).

## Über die Autorin



Victoria Riess, MBA, ist eine anerkannte Strategieleiterin und Vorstandsberaterin für ESG und Technologie, inspirierende Keynote-Speakerin, Autorin und ausgezeichnete Top-Führungskraft in der Technologiebranche.

Mit einem beeindruckenden beruflichen Hintergrund als Strategieberaterin bringt sie über 15 Jahre Führungserfahrung in den Bereichen digitale Strategieberatung und nachhaltige Unternehmensstrategie mit.

# ÜBERZEUGT? JETZT DIREKT BESTELLEN

- Sicherheit beim Online-Einkauf
- Versand kostenfrei
- Kostenlose Rücksendung



Trusted Shops  
Käuferschutz

Unser aktuelles Buchprogramm finden  
Sie hier: <https://shop.haufe.de/buchwelt>

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**