

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.

Print: ISBN 978-3-7910-6691-2 Bestell-Nr. 12214-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6692-9 Bestell-Nr. 12214-0100
ePDF: 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 | 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 gehebelt hat 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
Teil A: Nachhaltigkeitstransformation	21
1 Einführung: ESG-Führung und Outperformance	23
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
2 Entwicklung von holistischen ESG-Strategien	53
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
3 Umsetzung von ESG in der gesamten Organisation	87
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
Teil B: Digitale Transformation		129
4	ESG-Berichterstattung und Datenmanagement	135
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
5	Corporate Data Responsibility	157
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
6	Corporate AI Responsibility	187
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
7	Corporate Cybersecurity Responsibility	221
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
8	Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftsfähig	245
	Literaturverzeichnis	247
	Stichwortverzeichnis	261
	Über die Autorin	265

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