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.

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

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).

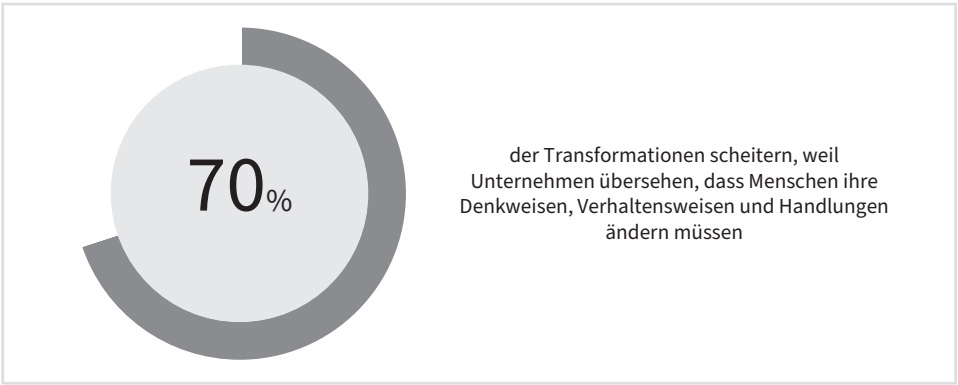

Abb. 36: Grund für häufiges Scheitern von ESG-Transformationen (eigene Darstellung)

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.

ESG-DNA	Talente & Fähigkeiten	Organisation	Verhaltens-weisen
• Verankerung von ESG in DNA des Unternehmens • Lebendigmachen von ESG in jedem Aspekt des Unternehmens • »Kodieren« der DNA von Anfang an mit ESG oder »Umprogrammieren« von Unternehmen • ESG-DNA umfasst Zweck, Werte, Marke, EVP und Strategie	• Einstellen von Talenten, Fähigkeiten und Fertigkeiten auf ESG • Entwicklung von Fähigkeiten für Wandel in Organisation • Ausbildung von Mitarbeitenden für Unterstützung des ESG-Ansatzes und entsprechende Einstellungen	• Aufbauen der Organisation für ESG • Verankerung von ESG-Prioritäten in der Organisation für Transparenz und Verantwortlichkeit • Entwicklung von Betriebsmodell, Organisationsstruktur, Prozessen und Tools für Kulturwandel • Anpassung der Führung, Rollen und Systeme	• Inspiration sozial verantwortlicher Verhaltensweisen • Bewirkung von Wandel durch Veränderungen von Denken und Verhalten • Nutzung der Möglichkeit Mitarbeitende für ESG-Schwerpunktbereiche zu begeistern • Anpassung von Motivationen, Geschichten, Symbolen und Ritualen

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

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