

© Dr. Thomas Schulz

Oestrich-Winkel, 28. März 2023

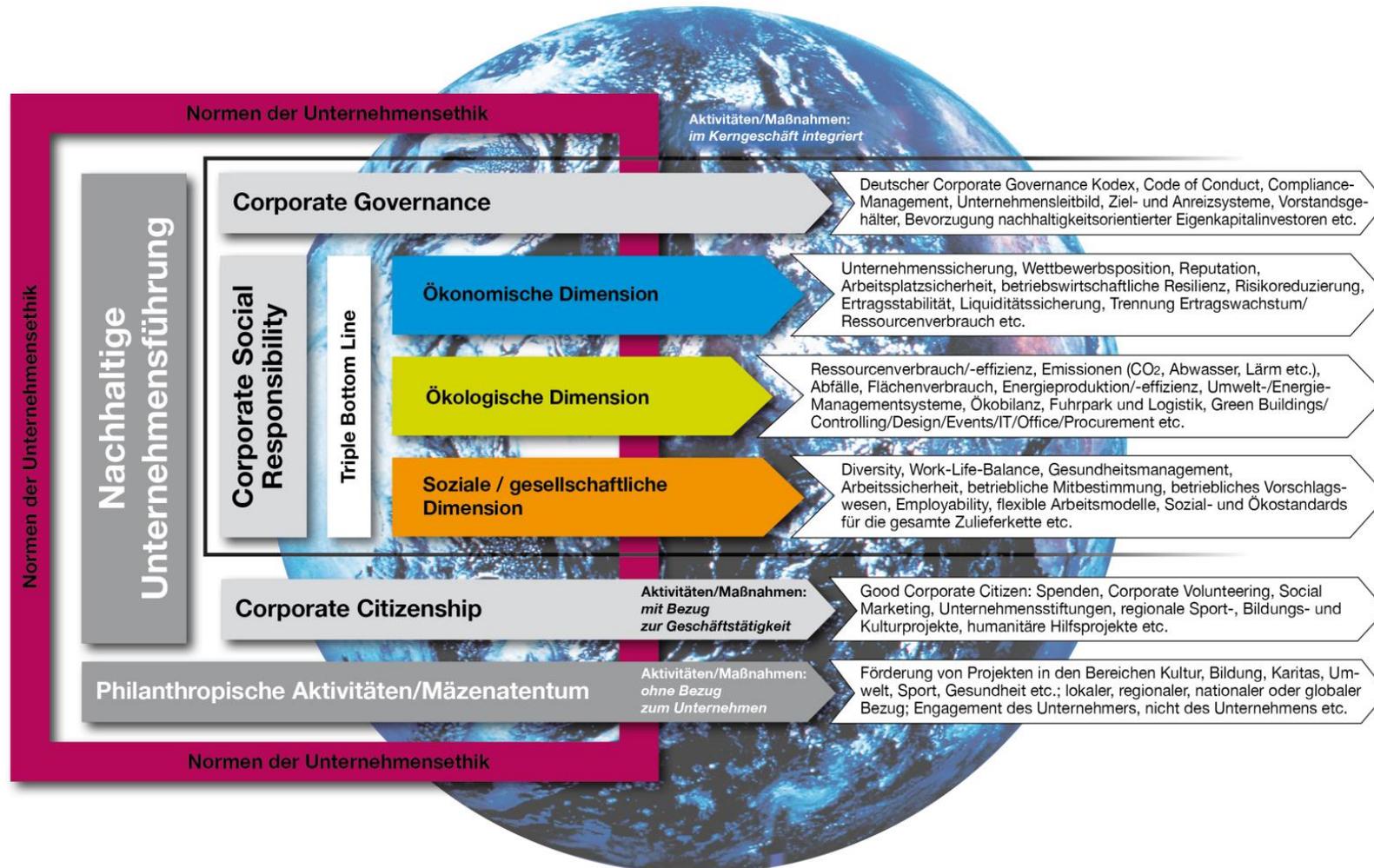
ICV-Webinar

## Ökonomische Vorteile einer Nachhaltigen Unternehmensführung



**International  
Association  
of Controllers**

# Nachhaltige Unternehmensführung als integriertes Konzept



„Aber mehr Umsatz und höherer Gewinn dürfen nicht länger Selbstzweck sein.

In Zukunft geht es darum, neue Bilanzen vorzulegen – mit Kennzahlen jenseits der traditionellen Gewinn-und-Verlust-Rechnung.

Nachhaltiges Wirtschaften muss zentraler Maßstab unternehmerischer Entscheidungen werden.

Auch im Interesse der Aktionäre.“

**C.K. Prahalad (1941-2010)**

University of Michigan, Professor für Unternehmensstrategie,  
Entwickler des Geschäftsmodellbegriffs *Bottom of the Pyramid*, 2009

Wir sind überzeugt, dass nachhaltige und klimabewusste Portfolios Anlegern bessere risikobereinigte Renditen bieten können.

Unternehmen, die NH-Risiken nicht adressieren, haben höhere Kapitalkosten.

Untern. ohne umfass. NH-Reporting unterstellen wir, dass sie diese Risiken nicht im Griff haben.

Wir werden Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Bestandteil unserer Portfoliokonstruktion und unseres Risikomanagements machen.

Fragen des Klimawandels und seiner Konsequenzen werden zu einer Neubewertung der Risiken und Vermögenswerten führen.

**Larry Fink**

CEO von Blackrock, Schreiben an V/AR-Vorsitzende von Konzernen weltweit,  
Januar 2020

## X ausschließlich zum Nach-Lesen

▪ Nachhaltige Entwicklung	5	▪ Nachhaltige Unternehmensführung: Wirkung auf finanzielle Performance	28
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)	11	• Einfluss CSP auf CFP	
• Begriff		• Portfolioebene	
• Zwölf Kernelemente einer NUF		• Unternehmensebene	
• Geschäftsstrategie		– Vorteile und Wirkung einer NUF	
• Funktionsbereiche		– Von der Strategie zum Unternehmenswert	
▪ ESG-Themen einzelner Funktionsbereichen	20	▪ <b>Ökonomische Vorteile einer Nachhaltigen Unternehmensführung: Fazit</b>	41
• Human Resources		• The ESG ecosystem	
• Finanzen		• 5 Takeaways	
• Performance Management		• Persönliche Empfehlung an ControllerInnen	
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF): 5 Takeaways	25		
		<b>Anhang</b>	<b>46</b>
		▪ Weiterführende Literatur	
		▪ BNU / Dr. Thomas Schulz	

**Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung,  
die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt,  
ohne die Möglichkeit künftiger Generationen zu gefährden,  
ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.**



Vorlage zur 42. UN Generalversammlung, 4. August 1987, New York

*Our Common Future*: Report of the World Commission on Environment and Development

Vorsitzende der Kommission: Gro Harlem Brundtland, Ministerpräsidentin von Norwegen

**„most cited quotation in ecological and sustainability literature“**

**Eine Nachhaltige Entwicklung will  
für alle heute lebenden Menschen und künftigen Generationen  
ausreichend hohe ökologische, ökonomische und sozial-kulturelle Standards  
in den Grenzen der natürlichen Tragfähigkeit der Erde erreichen und so  
das intra- und intergenerative Gerechtigkeitsprinzip durchsetzen.**

Rogall, Holger: Nachhaltige Ökonomie, Marburg 2009, S.42

**hervorragendes Lehrbuch**

# Nachhaltige Entwicklung

## Problemfelder der Nachhaltigen Entwicklung (I)



Natur

### Umwelt (Land, Meer, Tiere)

- Verschmutzung, Ausbeutung
- Bodendegradation, Versteppung
- Abnehmende Biodiversität

### Klima

- Anthropogener Treibhauseffekt
- Kippelemente im Klimasystem
- Extremere Wetterereignisse

### Wasser

- Verschmutzung, Verknappung
- Regionale Verteilungskonflikte

### Meere

- Überfischung, Plastikmüll
- Erwärmung, Versauerung etc.



Ernährung



Rohstoffe und Energie

### Primärrohstoffe (Energie, Chemie, Metall, Bau)

- Verknappung (z.B. Peak Oil), Preisanstiege
- Riskantere Fördermethoden
- Verteilungskämpfe

### Energiegewinnung

- Steigende Energienachfrage
- Nicht beherrschbare Atomtechnologie
- CO<sub>2</sub>-Produktion durch Nutzung fossiler Energieträger
- Nur langsam steigender Anteil regenerativer Energien etc.



Wohlstand und Gesundheit



Weltbevölkerung

### Wachstum

- Bevölkerungsexplosion in Entwicklungs- und Schwellenländern
- Migration
- Urbanisierung (Mega-Cities)

### Höhere Notwendigkeiten

- Nahrung, Wasser
- Abfall, Abwasser
- Rohstoffe, Energie, Raum

### Demokratie-Erosion

- Gefährdung von Demokratie und (sozialer) Marktwirtschaft als friedens- und wohlfördernde polit. und ökonom. Systeme etc.



Gerechtigkeit

# Nachhaltige Entwicklung

## Problemfelder der Nachhaltigen Entwicklung (II)

X



Ernährung

### Entwicklungs- und Schwellenländer

- Bevölkerungsexplosion
- Nahrungsmittelmangel, Unterernährung, Hungertote

### Industrieländer

- Übersubventionierung von Nahrungsmitteln
- Konkurrenzverwendung von Nahrungsmittelgrundstoffen (Biotreibstoffe)
- Blockierung von Gentechnik
- Nahrungsmittelspekulation
- Hoher Palmölverbrauch etc.



Natur



Wohlstand und Gesundheit

### Armut

- Hunger, Fehlernährung
- Mangelnder Zugang zu sauberem Wasser, leistbarer Energie sowie ordentlicher Arbeit und Unterkunft

### Bildung

- Analphabetismus
- Mangelnder Zugang zu Bildung (insbesondere Frauen)

### Krankheiten

- Infektionskrankheiten, Seuchen
- Mangelnde Hygiene
- Fehlende sanitäre und ärztliche Grundversorgung etc.



Rohstoffe und Energie



Gerechtigkeit

### Unterdrückung / Diskriminierung

- Frauen
- Minderheiten
- Gewerkschaften

### Kriminalität

- Verbrechen, Drogenwirtschaft
- Korruption, Nepotismus
- Landraub und Biopiraterie (indigene Völker)

### Arbeitsbedingungen

- Kinderarbeit, Lohndumping
- Mangelnde Arbeitssicherheit

### Wohlstandsverteilung

- Einkommen, Vermögen



Weltbevölkerung

# Nachhaltige Entwicklung

## Agenda 2030 / Sustainable Development Goals (SDGs)

X



### Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung

Resolution der UN-Generalversammlung vom 25.09.2015

- Anstoß zu Maßnahmen in den Bereichen *Menschen, Planet, Wohlstand, Frieden, Partnerschaft*
- Zus.führung zweier getrennter UN-Verhandlungsprozesse
  - Rio-Prozess (1992, Agenda 21)
  - Prozess der Millleniumsziele (2000, 8 MDGs)
- neue globale Partnerschaft d. internationalen Gemeinschaft
  - Universalität der Ziele
  - Gemeinsame Verantwortung aller Staaten
  - Monitoring und Überprüfung
  - Einbeziehung von Wirtschaft und Zivilgesellschaft
- Festlegung auf Sustainable Development Goals (SDGs)
  - 17 Ziele, 169 Zielvorgaben / auf 2030 ausgerichtet
  - Neu: Ausgewogenheit sozialer, ökolog. und ökonom. Ziele
- Agenda 2030 in Deutschland
  - Umsetzung in der neuen Deutschen NH-Strategie (2016)
  - Kaskadierung bis auf kommunale Ebene (s. Agenda 21)

# Nachhaltige Entwicklung

## Einfluss relev. Akteure auf den Prozess der nachhaltigen Entwicklung **x**

politische, wirtschaftliche, juristische und zivilgesellschaftliche Rahmenbedingungen

- global / Europa (UN / EU, Einzelstaaten)
- Deutschland (Bund, Länder, Kommunen)

Organisationen für kritische Begleitung und Durchsetzung der nachhaltigen Entwicklung

- NGOs, Forschungsinstitute, Stiftungen
- Branchenorganisationen, Medien etc.

### Verbraucher

- konsumieren
- gestalten Freizeit
- machen Urlaub
- wohnen
- bauen
- sind mobil
- investieren
- arbeiten
- engagieren sich

beeinflussen durch Verhaltensänderung

### Unternehmen

- in eigenen Betrieben / in Lieferkette*
- beschäftigen Mitarbeiter
  - entwickeln Produkte + DL
  - produzieren
  - verursachen Abfall
  - verbrauchen Energie und Ressourcen
  - beschaffen, lagern und verteilen
  - nutzen Gebäude und IT
  - führen mit Managementsystemen
  - steuern Risiken
  - betreiben Kommunikation
  - haben Unternehmensverwaltung
  - erzielen Gewinne

bevorzugen nachhaltige Unternehmen für EK/FK-Investitionen

### Institut. Investoren

### Gebietskörperschaften Bsp. Kommune

- entwickeln lokale Agenda 2030
- beschaffen Ressourcen
- versorgen (Wasser, Energie)
- entsorgen (Abwasser, Abfall)
- bauen und verfügen über umfangreiche Liegenschaften
- unterhalten zentrale Dienste (IT, Kantine, Kinderbetreuung etc.)
- betreiben Stadtentwicklung
- fördern energieeffizientes Bauen
- sorgen für bezahlbaren Wohnraum
- bieten Gewerbegebiete an
- realisieren Konzepte für Mobilität, Beleuchtung d. öffentl. Raums etc.



# Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)

## Begriff

- Eine Nachhaltige Unternehmensführung (NUF) umfasst alle Aktivitäten, Entscheidungen, Prozesse und Standards,
- mit denen auf der strategischen und operativen Ebene
- die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte eines Unternehmens
  - gleichermaßen und integriert
  - analysiert und geplant, gemessen und gesteuert sowie kontrolliert werden,
- mit dem Ziel, die Organisation
  - in eine Zukunft mit einem langfristig höheren Maß an Ertrag/Überschuss, Wert und Risikoresilienz zu entwickeln
  - und gleichzeitig
  - zu befähigen, einen relevanten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Umwelt und Gesellschaft zu leisten.

# Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)

## Begriff: Corporate Social Responsibility (CSR): EU-Kommission 2011 X

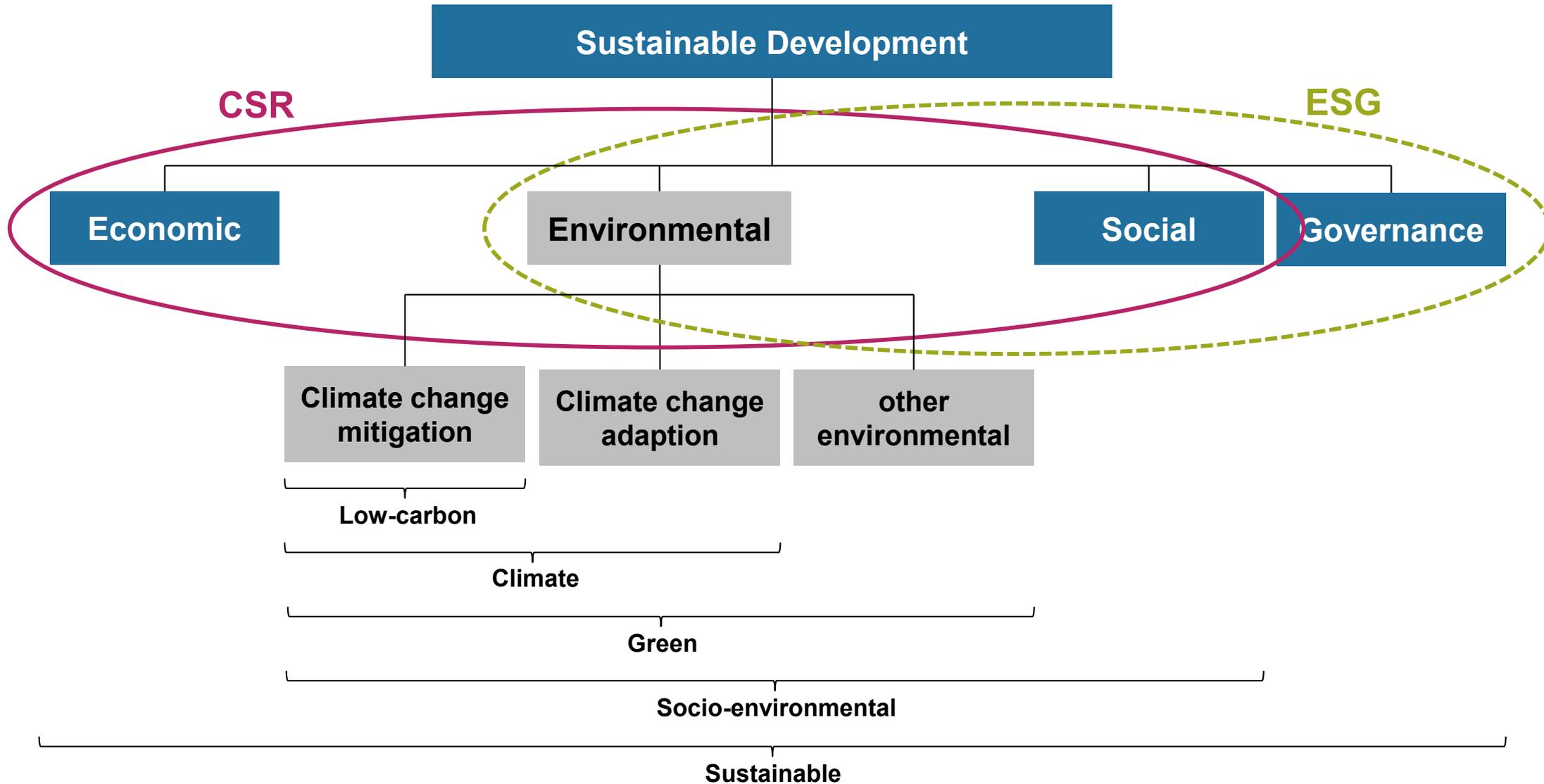
„CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“

Weg	Ziel	Multidimensionaler Charakter	Rolle d. Behörden u.a. Stakeholder
<p>Verfahren zur Integration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ von sozialen, ökologischen, ethischen, Menschenrechts- und Verbraucherbelangen</li> <li>▪ in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern</li> <li>▪ in die Betriebsführung und in die Kernstrategie</li> </ul> <p><b>entstanden in einem politischen Multi-Stakeholder-Dialog (28 Länder)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimierung der Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer / Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft</li> <li>▪ Aufzeigung, Verhinderung und Abfederung etwaiger negativer Auswirkungen</li> </ul>	<p><i>Kernbereiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menschenrechte</li> <li>▪ Arbeits- und Beschäftigungspraktiken z.B. Aus- und Fortbildung, Diversität, Gleichstellung von Frauen und Männern, Gesundheit der Arbeitnehmer und Wohlbefinden</li> <li>▪ Ökologie z.B. Artenvielfalt, Klimawandel, Ressourceneffizienz, Lebenszyklusanalyse, Prävention von Umweltverschmutzung</li> <li>▪ Bestechung und Korruption</li> </ul> <p><i>weitere Bereiche</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einbindung und Weiterentwicklung der Gemeinschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen bei CSR-Entwicklung federführend</li> <li>▪ Behörden unterstützende Rolle, freiwillige Maßnahmen plus nötigenfalls ergänzende Vorschriften</li> <li>▪ Gewerkschaften und Organisationen der Zivilgesellschaft zeigen Probleme auf, erzeugen Druck, um Verbesserungen zu erreichen, können gemeinsam mit Unternehmen Lösungen erarbeiten</li> <li>▪ Verbraucher/Investoren sorgen durch ihre Konsum- und Anlageentscheidungen dafür, dass sozial verantwortlich handelnde Unternehmen vom Markt belohnt werden</li> <li>▪ Medien machen auf pos/neg Auswirkungen unternehm. Handelns aufmerksam</li> </ul>

EU Kommission (2014): Eine neue Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR), Brüssel 25.10.2011, S.7ff.

# Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)

## Begriff: CSR, ESG etc.

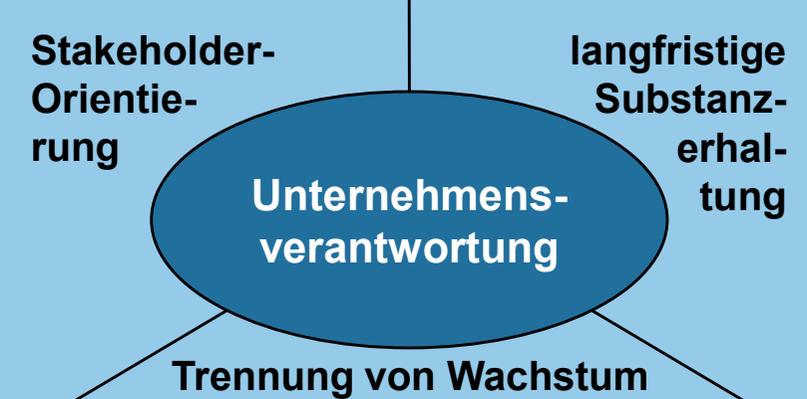


UNEP: Definitions and Concepts. Background Note, Inquiry Working Paper 16/13, 2016, S.11

# Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)

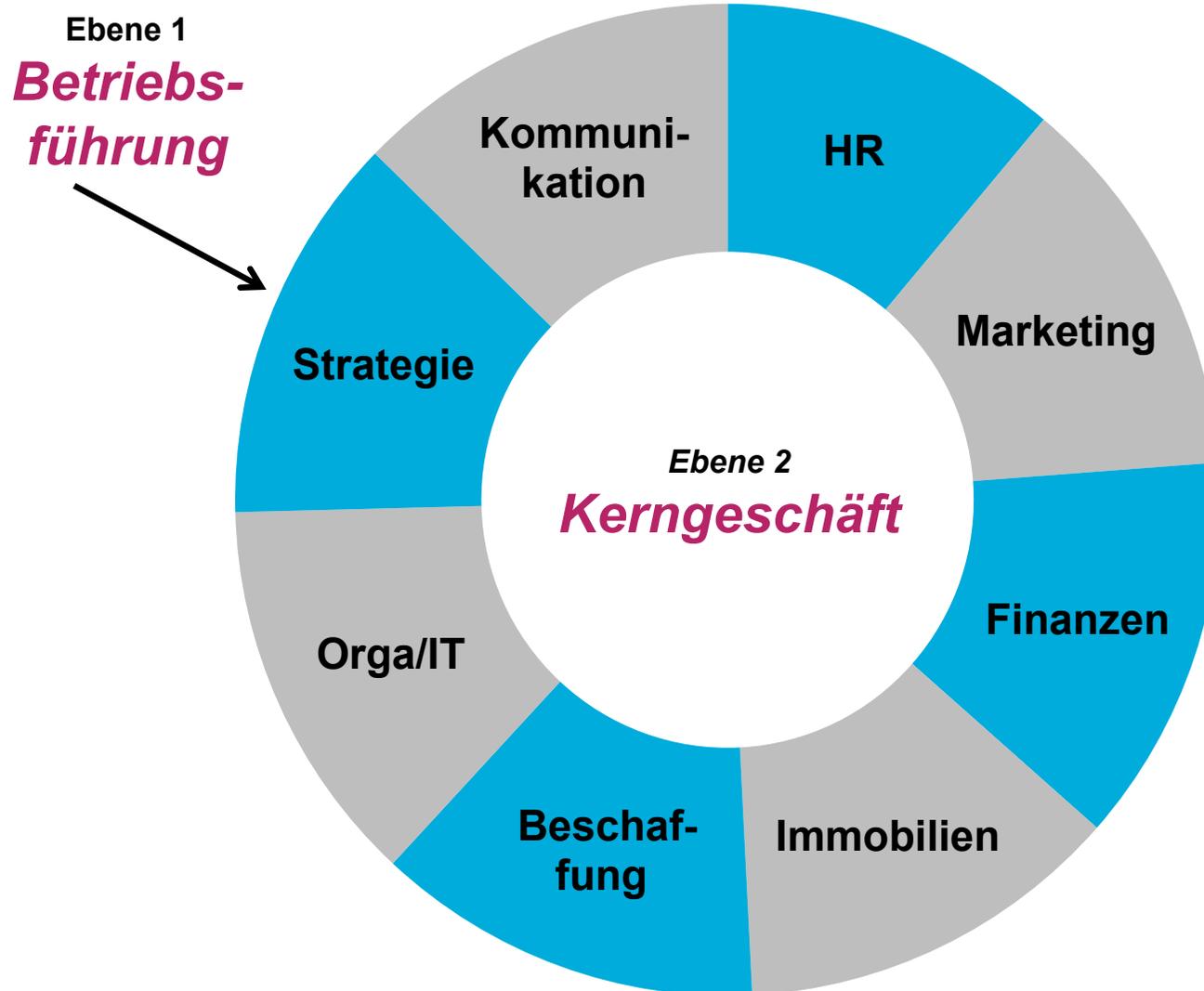
## Zwölf Kernelemente



<p><b>NH-orientierte Geschäftsstrategie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CEO/CFO-Agenda</li> <li>Materialität der NH-Themen</li> <li>NH-Integration ins Kerngeschäft</li> <li>Kaskadierung in alle Funktions- und Geschäftsbereiche</li> </ul>	<p><b>multidimensionales Zielsystem</b></p> <p>ESG: Umwelt, Klima, Energie, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Diversity, Compliance, Korruption etc.</p> <p>vs &amp;</p> <p>EBIT: Unternehmenssicherung durch angemessene und dauerhafte Unternehmensgewinne</p> 	<p><b>Berücksichtigung von Risiken und Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Management „neuer“ Risiken: Umwelt, Klima, Ressourcen, Energie, Bevölkerungswachstum, Ernährung, Reputation etc.</li> <li>Entwicklung nachhaltiger Innovationen: Orientierung am gesellschaftlich vertretbaren, nicht am technisch machbaren</li> </ul>
<p><b>(Nachhaltigkeits-) Kommunikation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transparenz gegenüber allen Stakeholdern</li> <li>Stil/Charakter             <ul style="list-style-type: none"> <li>wahrhaftig</li> <li>argumentativ / überzeugend</li> <li>bi-direktional</li> <li>auf Verständigung ausgerichtet</li> </ul> </li> </ul>	<div style="text-align: center;"> <p>Stakeholder-Orientierung</p>  <p>langfristige Substanzerhaltung</p> <p><b>Unternehmensverantwortung</b></p> <p>Trennung von Wachstum und Ressourcen-/Energieverbrauch</p> <p>Beziehung zur Gesellschaft</p> </div>	<p><b>Erweiterung des Verantwortungshorizonts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verantwortung für Folgen unternehmerischen Handelns entlang der (globalen) Lieferkette</li> <li>Nutzung unternehmerischer Ressourcen zur Entwicklungsförderung (z.B. access to medicine)</li> </ul>
<p><b>Beziehung zu Mitarbeitern</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gesetzeskonforme, faire und an Diversity sowie Toleranz ausgerichtete Arbeitsbedingungen</li> <li>Sozialstandards in der Lieferkette</li> <li>Entwicklung und Verankerung einer „Responsible / Ethical Leadership“-Kultur (auch auf Top Management-Ebene)</li> </ul>	<p><b>Beziehung zur Gesellschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung eines Rollenverständnisses des Unternehmens als Corporate Citizen</li> <li>Förderung der Bereitschaft der Mitarbeiter für soziale Projekte (Corporate Volunteering)</li> <li>Förderung der Entwicklung der Gesellschaft durch Unterstützung vieler kleiner ökologisch-sozialer Einzelprojekte</li> </ul>	<p><b>Lernende Organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung der Fähigkeit der Organisation, relevante Umwelt-, Ressourcen- und Gesellschaftstrends zu erkennen und darauf strategisch zu reagieren</li> <li>interdisziplinäre Arbeitsgruppen für Nachhaltigkeitsintegration</li> </ul>

# NUF / Geschäftsstrategie

## Wirkungshebel



**Wirkung auf den Prozess der nachhaltigen Entwicklung**

Bei allen (!) Unternehmen und Organisationen ist die Wirkung der **Ebene 2 (Kerngeschäft)** um einen großen Faktor höher als die der Ebene 1.

**NUF-Nutzen Ebene 1: notwendig für Glaubwürdigkeit der Institution**

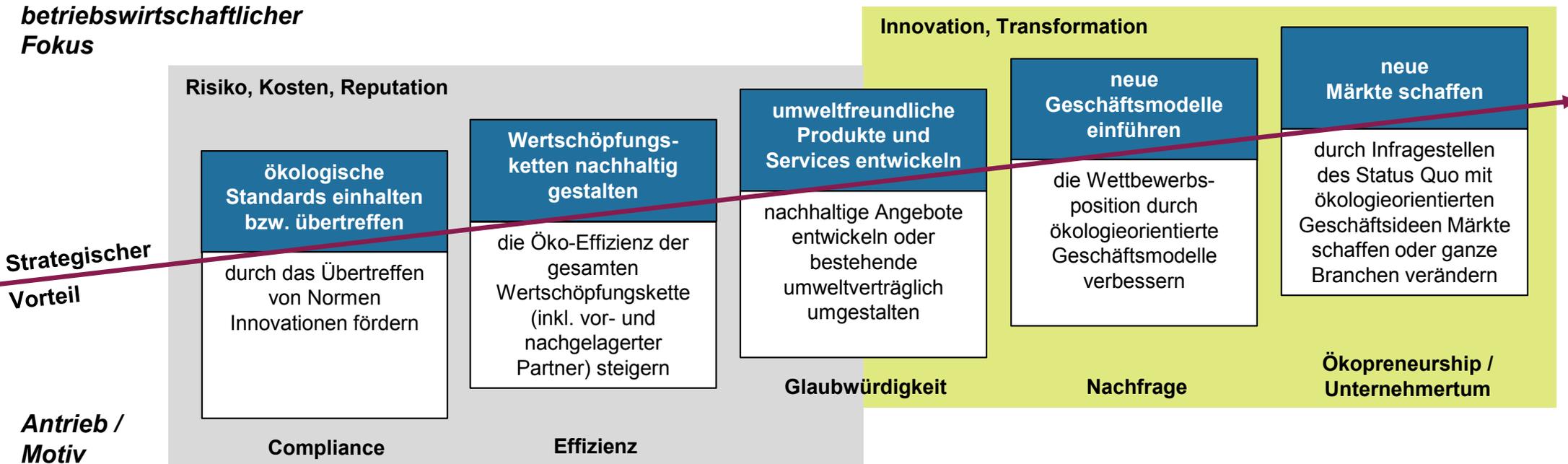
**NUF-Nutzen Ebene 2: große Wirkung auf Prozess der nachhaltigen Entwicklung**

# NUF / Geschäftsstrategie

## Beispiel: Ökologische Wettbewerbsstrategie



### Fünf Stufen / strategische Aktionsfelder einer ökologischen Wettbewerbsstrategie



#### Strategietyp

ganzheitlich grün	XXX		XXX		XXX		XXX		XXX
marktorientiert					XXX		XXX		
abwartend	x		x		x		x		x
Green Compliance	x								

in Anlehnung an: Wunder (2014): Strategisches Management: Integration ökologischer Nachhaltigkeit in den Strategieprozess, in: Schulz/Bergius (Hrsg.): CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO zur Nachhaltigen Unternehmensführung, S.73

Stakeholder	Beispiele für gestiegene Erwartungen
<b>Kunden und Lieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C-Kunden (Konsumenten) präferieren zunehmend Marken, die einen NH-Beitrag leisten</li> <li>• B2B-Kunden (Unternehmen) erwarten die Erfüllung bestimmter NH-Anforderungen durch ihre Lieferkettenunternehmen</li> <li>• Banken vergeben keine Kredite an Unternehmen, die ihre ESG-Risiken nicht offenlegen</li> </ul>
<b>Mitarbeiter (aktuelle und zukünftige)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• haben größeres Interesse am ESG-Impact des Unternehmens, am Corporate Purpose und an der erreichbaren Work-Life-Balance</li> <li>• sorgen sich um die Folgen des Klimawandels und erwarten eine proaktive Rolle des Unternehmens bei der CO<sub>2</sub>-Emissionsreduzierung</li> </ul>
<b>Lobby-Gruppen u.a. Vereinigungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfehlung eines <i>Common Capital Accounting</i> (Natur-, Sozial- und Humankapital) durch die <i>Capitals Coalition</i></li> <li>• vom <i>World Economic Forum</i> vorgeschlagenes Rahmenwerk zur Identifikation von ESG-Faktoren, die die langfristige Resilienz eines Unternehmens gewährleisten</li> </ul>
<b>Investoren und (ESG-) Rating-Agenturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Dear Chairman“-Briefe von Investoren an die CEOs der Portfoliounternehmen, in denen großes Interesse an einem professionellen Management der ESG-Risiken bekundet wird</li> <li>• detaillierte Fragen der Rating-Agenturen über das NH-Management und die Entwicklung der NH-Leistung (KPIs)</li> </ul>
<b>NGOs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement : NGOs suchen das Gespräch mit der Unternehmensleitung über Konfliktthemen</li> <li>• Konfrontation: große Events, Medienkampagnen, vor Ort-Aktionen etc.</li> </ul>

**Weitere Stakeholder-Gruppen: Gewerkschaften, Regulatoren, Medien, Politik, Öffentlichkeit etc.**

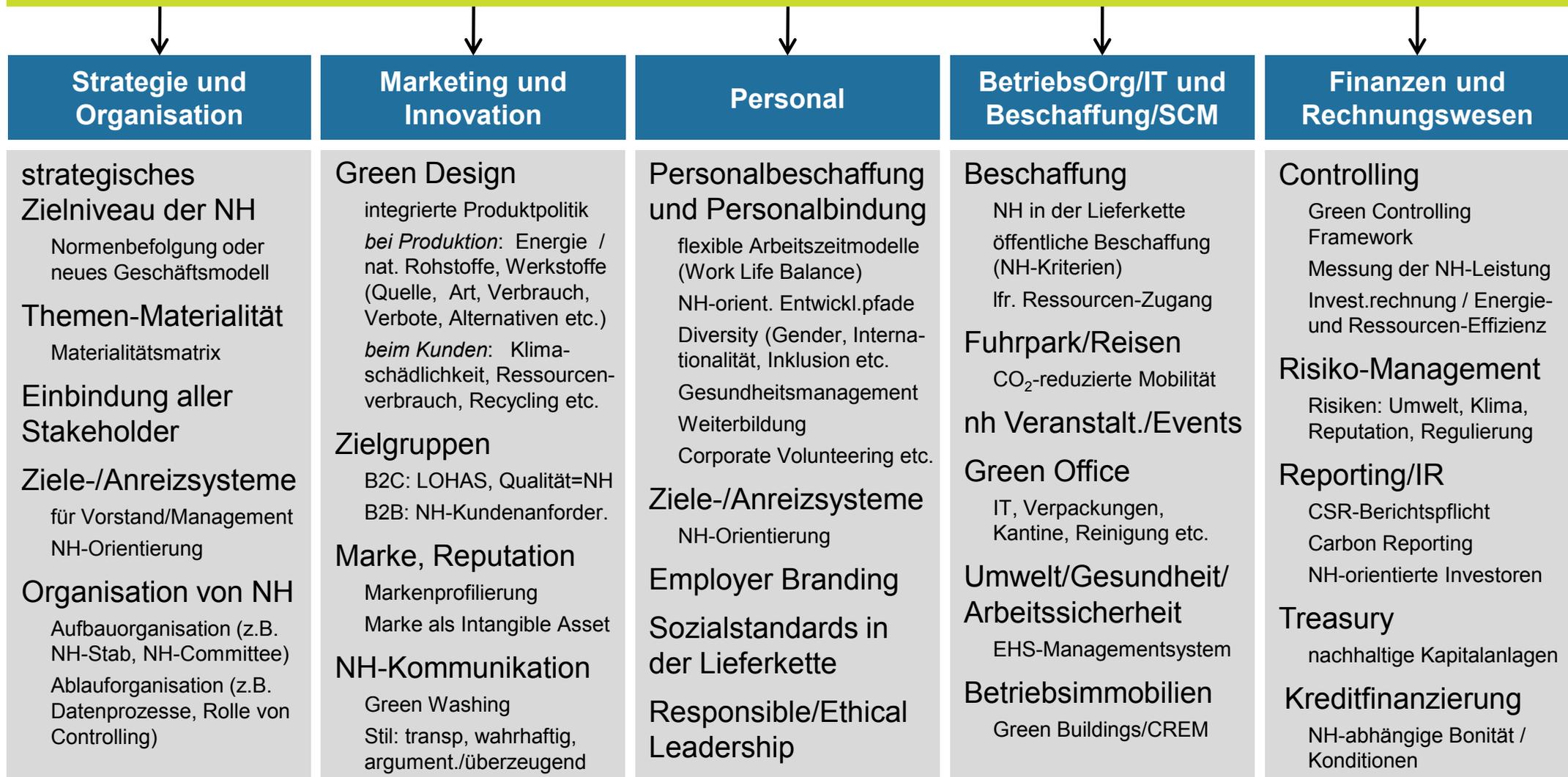
in Anlehnung an: Deloitte, The future of the Chief Sustainability Officer, London, Februar 2021, S.12

# NUF / Funktionsbereiche

## Spezifische Themen

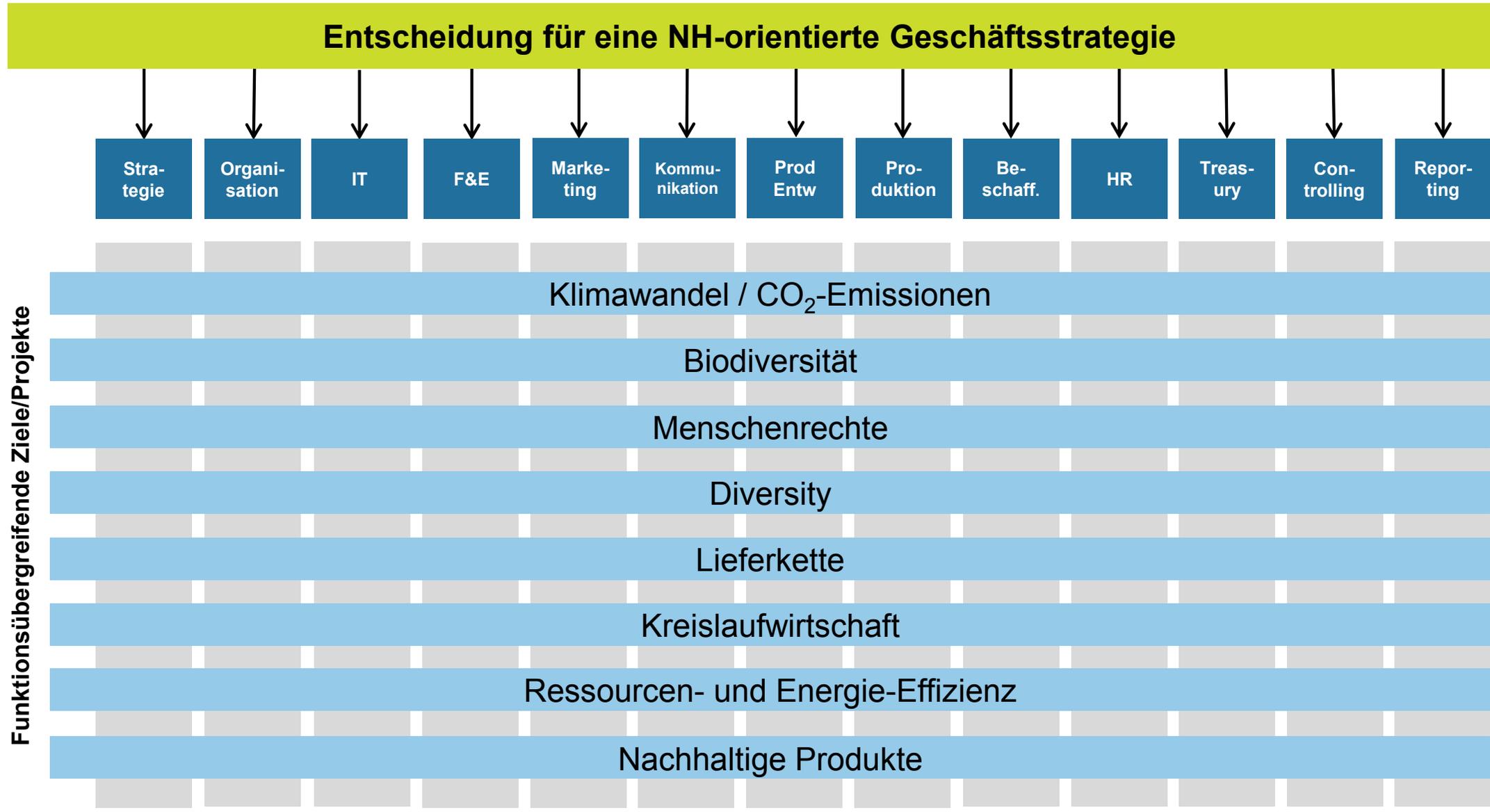


### Entscheidung für eine NH-orientierte Geschäftsstrategie



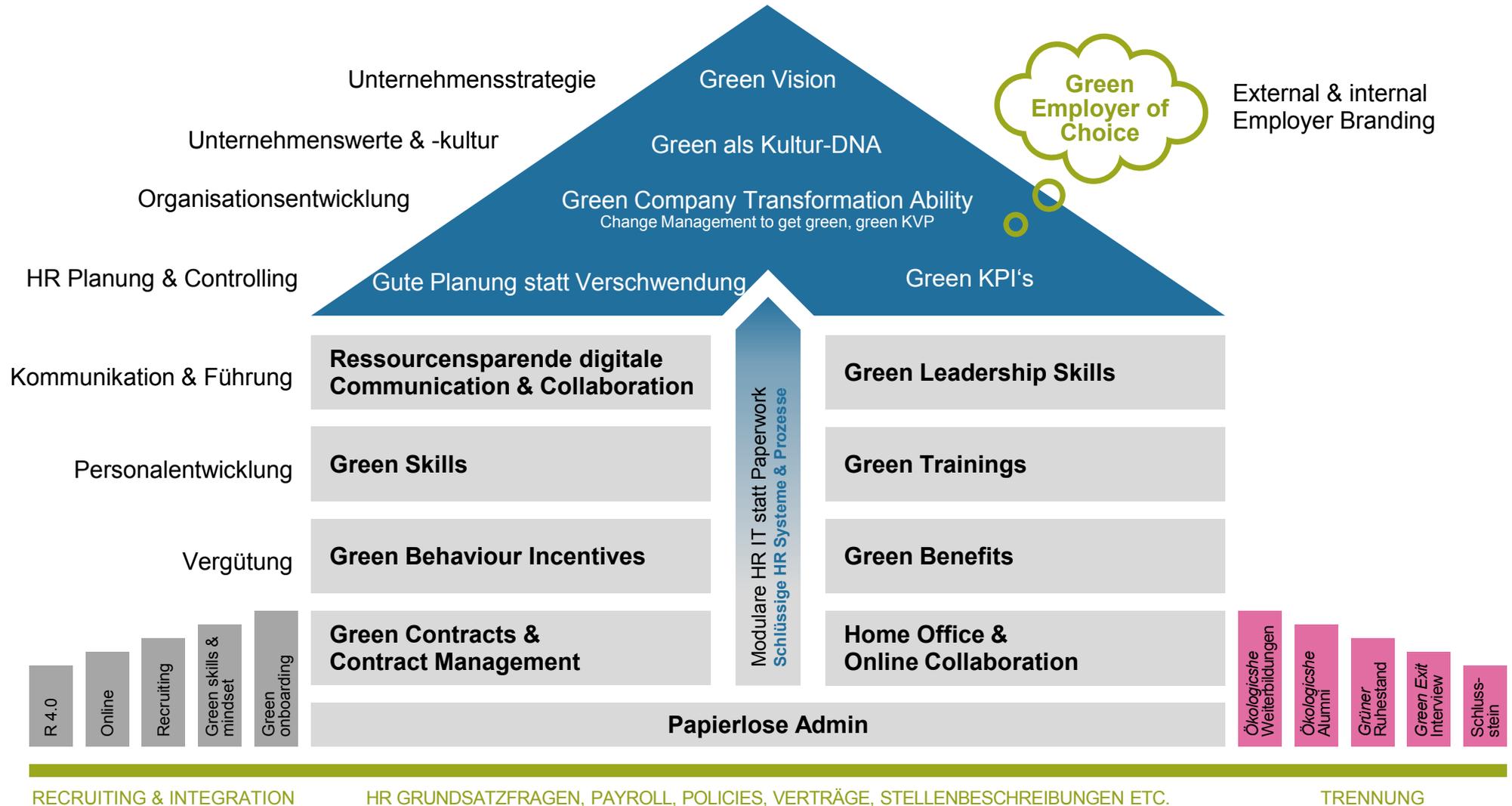
# NUF / Funktionsbereiche

## Übergreifende Themen



# NUF / ESG-Themen einzelner Funktionsbereiche

## Beispiel: Human Resources



Prieß, Arne: Der Mensch: Schlüssel des Wandels. Der Hebel des ökologischen Personalmanagements, in: forum Nachhaltig Wirtschaften, 4/2021, S.88-90

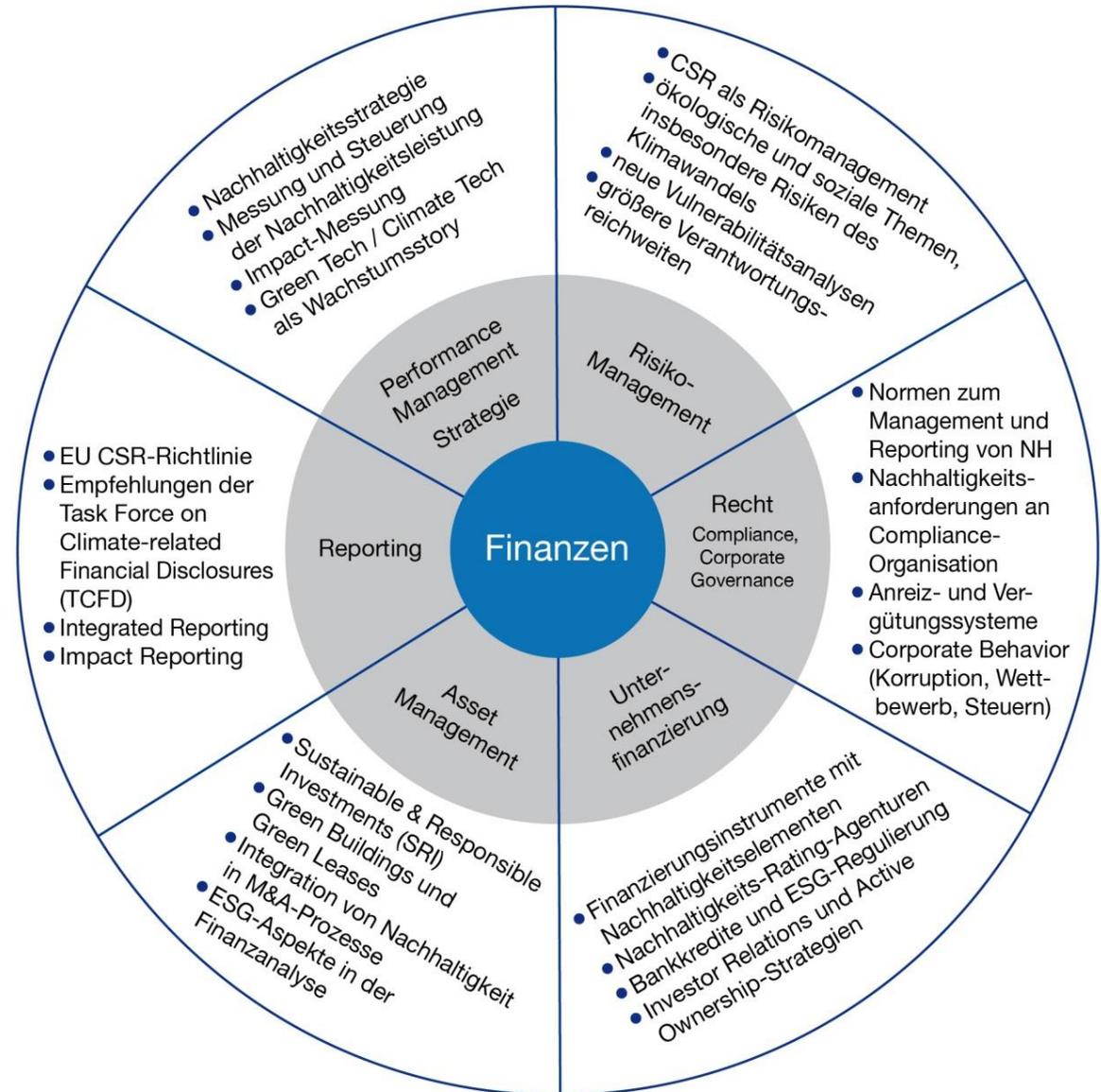
# NUF / ESG-Themen einzelner Funktionsbereiche

## Beispiel: Finanzen



**Der Finanzbereich ist Gestalter, Steuermann und Treiber der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens:**

- Mitgestaltung und Umsetzung der nachhaltigen Geschäftsstrategie
- Steuerung der Datenflüsse und die Verdichtung zu Berichten
- Planung und Kontrolle mit finanziellen und nichtfinanziellen KPIs
- Management von Nachhaltigkeitsrisiken, insb. des Klimarisikos
- ESG-Integration in das Asset Management (Wertpapiere, Beteiligungen, Immobilien)
- Gestaltung und Einsatz grüner Finanzierungsinstrumente



# NUF / ESG-Themen einzelner Funktionsbereiche

## Beispiel: Performance Management (I)



### Kompetenzen: ESG Performance Management (EPM)

**Transformation der Wirtschaft**

**Grundlagen des ESG  
Performance Management**

**Strategisches ESG  
Performance Management**

**Operatives ESG  
Performance Management**

**Fokus (I):  
Nichtfinanzielles Reporting**

**Fokus (II):  
Klimarisiko-Steuerung**

# NUF / ESG-Themen einzelner Funktionsbereiche

## Beispiel: Performance Management (II)



### Kompetenzen: ESG Performance Management (EPM)

#### Transformation der Wirtschaft

##### Grenzen des Wirtschaftens

- Planetary Boundaries
- Rückkopplung und Kippelemente
- Ökosystemleistungen
- Nachhaltige Entwicklung
- Globale Entwicklungsziele
- Soziale Folgen der Klimakrise etc.

##### EPM-relevante Regulierung

- EU-Gesetzgebungsverfahren
- Action Plan, Green Deal
- Nichtfinanzielles Reporting (CSRD-RL, Taxonomie-VO)
- Lieferkettengesetz
- Deutscher Corporate Governance-Kodex etc.

#### Grundlagen des ESG Performance Management

##### NUF und EPM

- Nachhaltige Unternehmensführung
- Nachhaltige Geschäftsstrategie
- 10 ICV-Grundsätze für ein Green Controlling
- Integration finanzielles und nichtfinanzielles Corporate Performance Management etc.

##### Ökonomische Vorteilhaftigkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit

- Portfolioebene: Nachh. Investments
- Unternehmensebene: Zusammenhang CorpFinPerf/CorpSustPerf
- Business Case der Nachhaltigkeit
- Predictive Sustainability Analytics etc.

#### Strategisches ESG Performance Management

##### Nachh. strategisches Management Strategiekontext und Inhalt

- Verknüpfung von Strategie und NH
- Mindsets und nachhaltige Strategiearbeit
- „North Star“ und Purpose
- Nachhaltige Strategietypen
- Nachhaltige Geschäftsmodelle und Geschäftsportfolios etc.

##### Nachh. strategisches Management: Strategieprozess und Transformation

- Nachhaltige Strategiearbeit 2.0
- Stakeholder- und Materialitätsanalysen
- Management der Transformation etc.

# NUF / ESG-Themen einzelner Funktionsbereiche

## Beispiel: Performance Management (III)



### Kompetenzen: ESG Performance Management (EPM)

#### Operatives ESG Performance Management

##### ESG-Controlling

- ESG-Controlling-Systeme
- ESG-Dimensionen in Hauptprozessen und Funktionsbereichen
- ESG-Controlling-Instrumente etc.

##### Impact Measurement & Management

- Measurement: Materialität, Wirkungslogik, Monetarisierung
- Mgt.: Reifegrad-Modell, Tools, Frameworks, Standards, Methoden
- IMM-Integration ins Controlling etc.

##### Nachhaltigkeit im Risikomanagement

- Neue Risikoarten
- Risiko aus Lieferketten-Verantwortung
- ESG-Risikointegration etc.

#### Fokus (I): Nichtfinanzielles Reporting

##### Globale/EU-Institutionalisierung des externen nichtfinanziellen Reporting

- IFRS-Sustainability Disclosure Standards
- CSRD / European Sustainability Reporting Standards (ESRS+EFRAG)
- Unterschiedlichk. der NH-Berichte etc.

##### Daten, Prozesse und Digitalisierung des nichtfinanziellen Reporting

- Aufbau eines ESG KPI-Management
- Leistungsmöglichkeiten von ERP- und Controlling-Systemen für NH-Steuerung und -Reporting
- Business Process Management (Prozess- und Datenmodelle) etc.

#### Fokus (II): Klimarisiko-Steuerung

##### Carbon Accounting und Carbon Reporting

- Direkte und indirekte THG-Emissionen (GHG Protocol, Science based Targets, ISO-Normen)
- Carbon Reporting (nach GHG-Protocol, TCFD, CSRD)
- Publizitätsgrundsätze und Berichtsprinzipien

##### Carbon Controlling

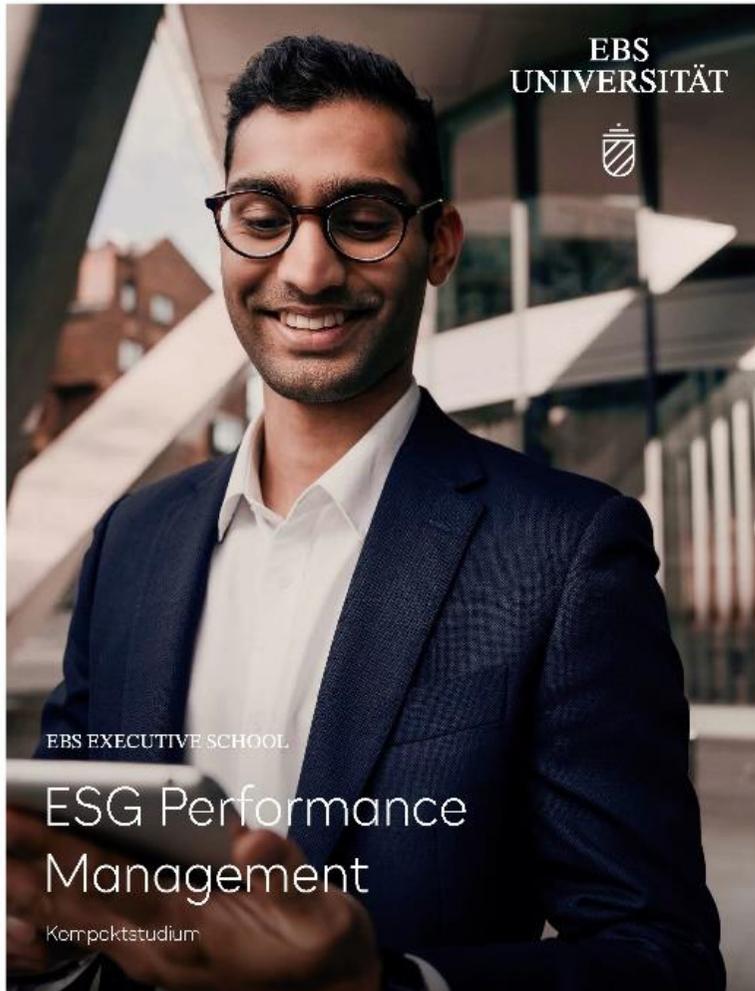
- Klimaszenarien als Basis der strategischen Risikosteuerung
- CO<sub>2</sub>-Reduktionsansätze
- THG-Bepreisung (CO<sub>2</sub>-Zertifikate und -Steuern, interne CO<sub>2</sub>-Preise)
- Kennzahlen /-systeme

### 5 Takeaways (zu einer NUF)

#### Nachhaltige Unternehmensführung

- ... ist unumkehrbar.
- ... hat hohe strategische Relevanz.
- ... berücksichtigt die Interessen aller Stakeholder.
- ... betrifft alle Funktionsbereiche, auch und insbesondere Finanzen/Controlling.
- ... verbessert langfristig die ökonomische Stabilität des Unternehmens (Reputation, Wettbewerbsfähigkeit, Ertrag/Risiko).

# EBS Kompaktstudium ESG Performance Management (EPM)



## Eckpunkte des Zertifikatsprogramms

- Umfang: 7 Tage in 2 Blöcken plus schriftliche Prüfung (3 Std.)
- Durchführung
  - Präsenzveranstaltung
  - Möglichkeit der Online-Teilnahme
- Anrechenbarkeit: auf den Part-time Master in Business mit Fokus Sustainable Finance
- Referenten
  - 12 Top-Spezialisten aus Unternehmen, Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleistern sowie aus der Wissenschaft
  - z.B. BASF, Deloitte, Deutsche Post, HeidelbergCement, Horváth & Partners, Senckenberg, Sustainable etc.
- Abschluss: „ESG Performance Manager (EBS)“
- Kursgebühr
  - EUR 4.950 (USt-befreit)
  - EUR 4.450 (USt-befreit): für ICV-Mitglieder u.a. Netzwerkpartner
- **Start 1. Jahrgang: 24.04.2023**

Information und Anmeldung

[www.ebs.edu/epm](http://www.ebs.edu/epm)

## X ausschließlich zum Nach-Lesen

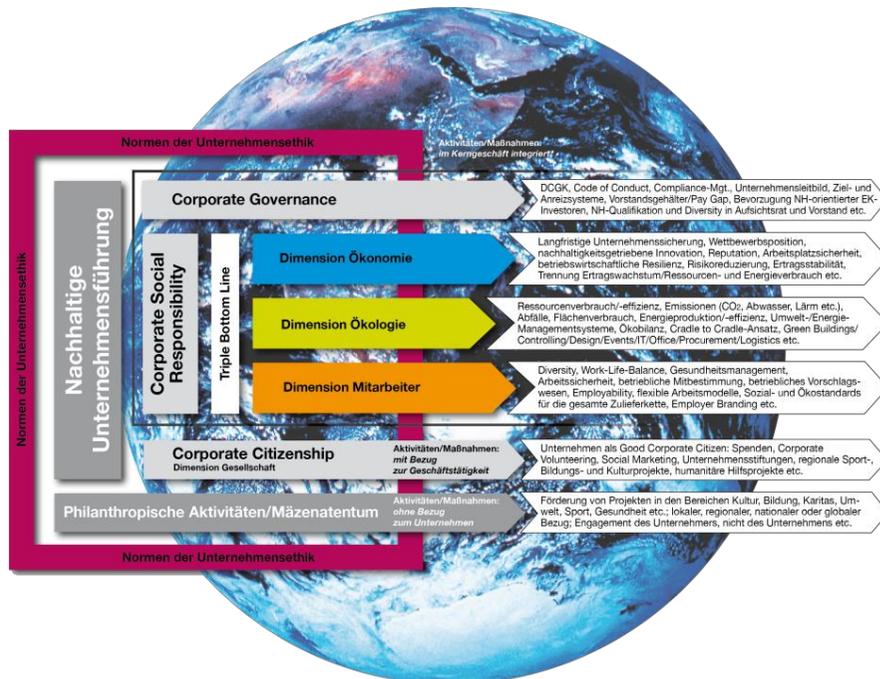
▪ Nachhaltige Entwicklung	5	▪ Nachhaltige Unternehmensführung: Wirkung auf finanzielle Performance	28
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)	11	• Einfluss CSP auf CFP	
• Begriff		• Portfolioebene	
• Zwölf Kernelemente einer NUF		• Unternehmensebene	
• Geschäftsstrategie		– Vorteile und Wirkung einer NUF	
• Funktionsbereiche		– Von der Strategie zum Unternehmenswert	
▪ ESG-Themen einzelner Funktionsbereichen	20	▪ <b>Ökonomische Vorteile einer Nachhaltigen Unternehmensführung: Fazit</b>	40
• Human Resources		• The ESG ecosystem	
• Finanzen		• 5 Takeaways	
• Performance Management		• Persönliche Empfehlung an ControllerInnen	
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF): 5 Takeaways	25		
		<b>Anhang</b>	<b>45</b>
		▪ Weiterführende Literatur	
		▪ BNU / Dr. Thomas Schulz	

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Einfluss CSP auf CFP

systematische Verfolgung einer Nachhaltigen Unternehmensführung

Einflussebenen



**mittel- / langfristiger Einfluss**  
direkt und indirekt  
(über Ursache-Wirkungsketten)

Portfolioebene

### Börsenkurs/Bewertung Market based Performance

Hypothesen: Nachhaltige Unternehmen...

- erzielen höhere Aktienrenditen
- stellen geringeres Risiko dar (Volatilität)
- haben geringere Kapitalkosten

Unternehmensebene

### Rechnungswesen Accounting based Performance

Hypothesen: Nachhaltige Unternehmen...

- erzielen höhere Gewinne
- verfügen über bessere Finanzkennzahlen
- vermeiden (systematische) Risiken

**CSP** Corporate Sustainability Performance  
**CFP** Corporate Financial Performance

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Meta-Studien, 2012-2014

Autor / Jahr	Gegenstand der Meta-Studien	Kernaussagen
Deutsche Bank / DB Climate Change Advisors 2012	4 Metastudien über 100 Einzelstudien 56 Forschungspapiere 2 Literatur-Reviews	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen mit hohen CSR/ESG Ratings weisen niedrigere <b>Kapitalkosten</b> für Eigen- u. Fremdkapital aus; sie stellen damit fundamentalanalytisch ein geringeres Risiko dar.</li> <li>▪ Unternehmen mit hohen CSR/ESG Ratings weisen eine hohe Financial <b>Out-performance</b> auf (Markt-basiert und/oder Rechnungswesen-basiert).</li> </ul>
Steinbeis-Hochschule Berlin Research Center for Financial Services 2013	13 Metastudien 73 Aktien/Anleihen-bezogene Studien 85 Fonds/Indices-bezogene Studien 24 weitere Studien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Über alle Asset-Klassen hinweg existieren nur sehr wenige / keine Untersuchungen, die nachhaltigen Anlagen ein eindeutig schlechteres <b>Rendite-Risiko-Profil</b> zuweisen.</li> <li>▪ Tendenziell wirkten sich Nachhaltigkeitsaspekte bei einer Gesamtbetrachtung sogar (leicht) positiv aus.</li> </ul>
Clark/Feiner/Viehs University of Oxford / Arabesque Partners 2014	126 empirische Studien und Meta-Studien	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einhaltung solider ESG-Standards verringert die <b>Kapitalkosten</b>. (90% der Studien)</li> <li>▪ Verfolgung substantieller ESG-Praktiken führt zu einer Verbesserung der <b>operativen Leistung</b>. (88% der Studien)</li> <li>▪ <b>Aktienkursentwicklung</b> ist positiv beeinflusst durch gute NH-Politik. (80% der Studien)</li> </ul>
Endrikat/Günther/Hoppe 2014	149 wissenschaftliche Studien, die in einem aufwändigen Verfahren selektiert worden sind (vor allem nach Bereitstellung statistischer Daten)	<p>Die <b>Beziehung zwischen CEP und CFP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ist grundsätzlich positiv</li> <li>▪ ist bidirektional kausal: mit positivem CEP-Einfluss auf CFP / mit teils positivem CFP-Einfluss auf CEP</li> <li>▪ variiert mit den CEP-Dimensionen (Prozess- bzw. Outcome-basiert) und den CFP-Dimensionen (Markt- bzw. Rechnungswesen-basiert)</li> <li>▪ ist stärker für proaktive CEP-Ansätze</li> <li>▪ ist beeinflusst durch das finanzielle Risiko des Unternehmens</li> <li>▪ unterliegt moderierenden Effekten, z.B. Datensätze nur aus einer Branche</li> </ul>

CEP Corporate Environmental Performance  
CFP Corporate Financial Performance

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

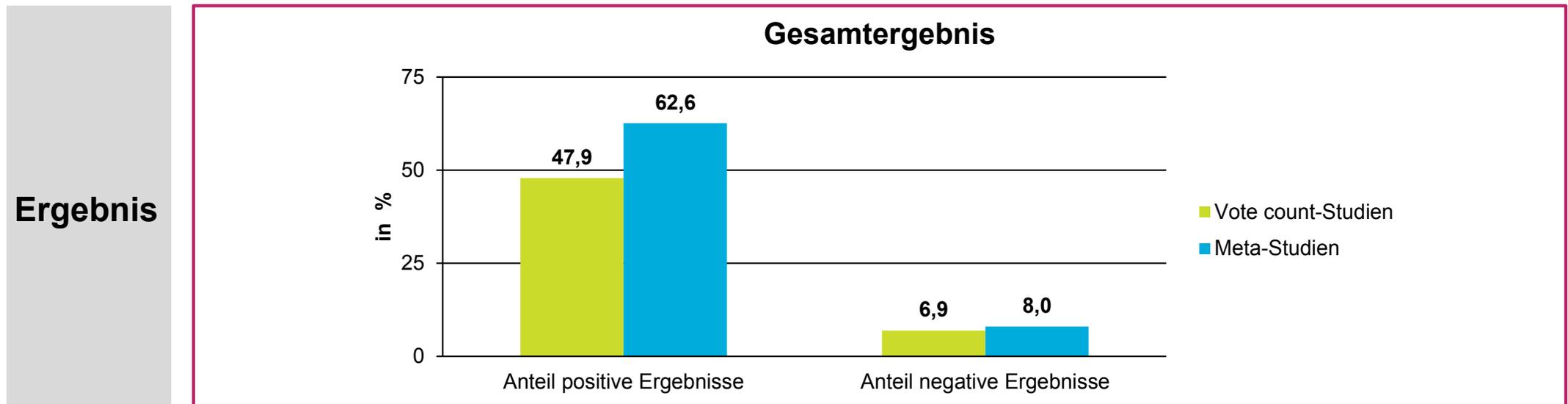
## Portfolioebene: Meta-Studie von Deutsche Bank, 2012

Autor / Jahr	Untersuchungsgegenstand	Kernaussage
<p><b>DB Climate Change Advisors 2012</b></p>	<p>Metastudie über 100 Einzelstudien, 56 Forschungspapiere, 2 Literatur-Reviews und 4 Metastudien</p>	<p>Unternehmen mit hohen CSR oder ESG Ratings weisen in der Regel niedrigere Kapitalkosten und eine bessere Financial Performance aus</p>
<p><b>Ergebnis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unternehmen mit hohen CSR und ESG Ratings weisen niedrigere Kapitalkosten für Eigen- und Fremdkapital (loans and bonds) auf. Damit stellen sie im fundamentalanalytischen Sinne ein geringeres Risiko dar. (100% aller Studien)</li> <li>▪ Unternehmen mit hohen CSR Ratings weisen eine hohe Financial Outperformance auf (market based und/oder accounting based). (100% aller Studien)</li> <li>▪ Unternehmen mit hohen ESG Ratings (oder E, S oder G) weisen eine Financial Outperformance auf (market based: 89% aller Studien / accounting based: 85% aller Studien).</li> <li>▪ Governance (G) hat den stärksten Einfluss, gefolgt von Umwelt (E) und Soziales (S). Es wird angenommen, dass die Faktoren E und S zukünftig an Einfluss gewinnen werden.</li> <li>▪ Unternehmen mit hohen SRI Ratings [Strategien mit starker Werte-Orientierung] weisen ein gemischtes Ergebnis aus: nur 42% der Studien kommen zu dem Ergebnis, dass hohes SRI Engagement zu Financial Outperformance führt.</li> </ul> <p><small>Literatur-Reviews und Meta-Studien werden der Kategorie „positive Korrelation“ oder „negative Korrelation“ zugeordnet, wenn der <i>überwiegende</i> Teil der betrachteten Einzelstudien zu einem entsprechenden Ergebnis führt.</small></p>	
<p><b>Quelle</b></p>	<p>DB Climate Change Advisors (Hrsg.): Sustainable Investing. Establishing Long-Term Value and Performance, New York 2012</p>	

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Meta-Studie von Friede, Busch, Bassen, 2015 (I)

Autor / Jahr	Untersuchungsgegenstand	Kernaussage
Friede, Busch, Bassen 2015	60 Review-Studien (35 Vote count-Studien / 25 Metastudien), die insgesamt 2.200 wissenschaftliche Primärstudien umfassen	„Basierend auf dieser um den Faktor 35 größeren Studie im Verhältnis zu bisherigen Übersichtsstudien konstatieren wir, dass der Business Case für verantwortliches Investieren klar belegbar ist.“



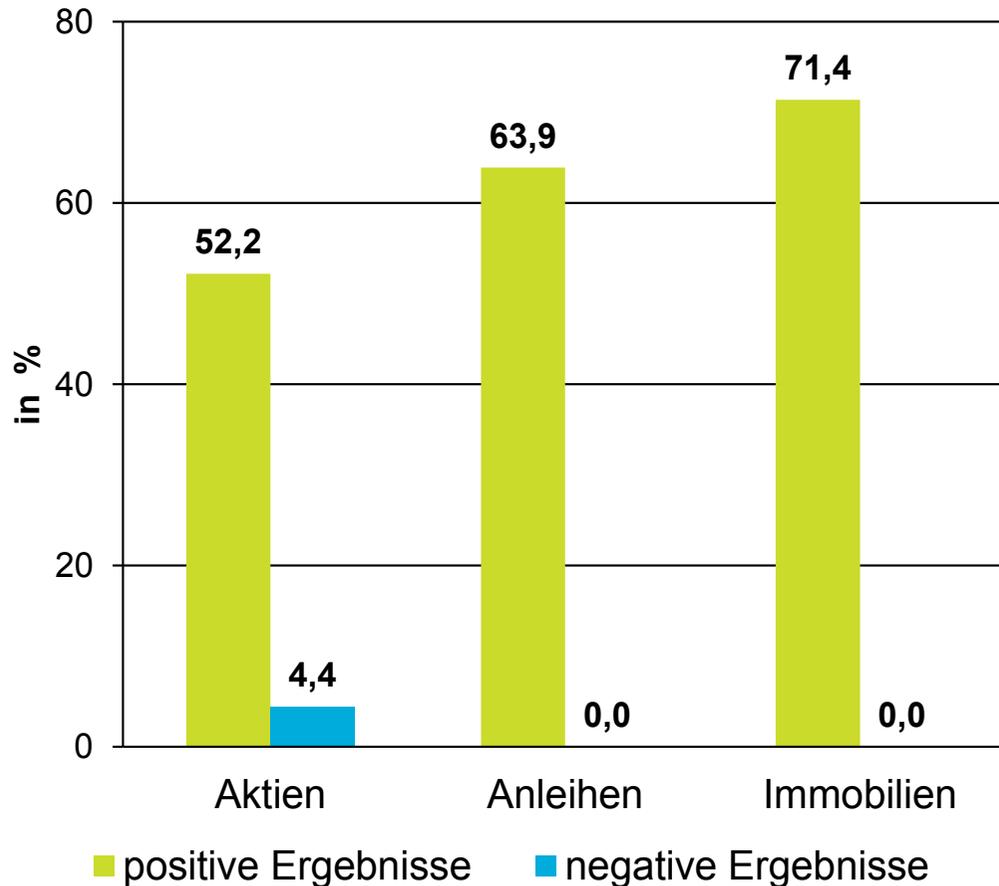
Quelle	Friede, Gunnar / Busch, Timo / Bassen, Alexander: ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies, in: Journal of Sustainable Finance & Investment, 4/2015, S.210-233
--------	--

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

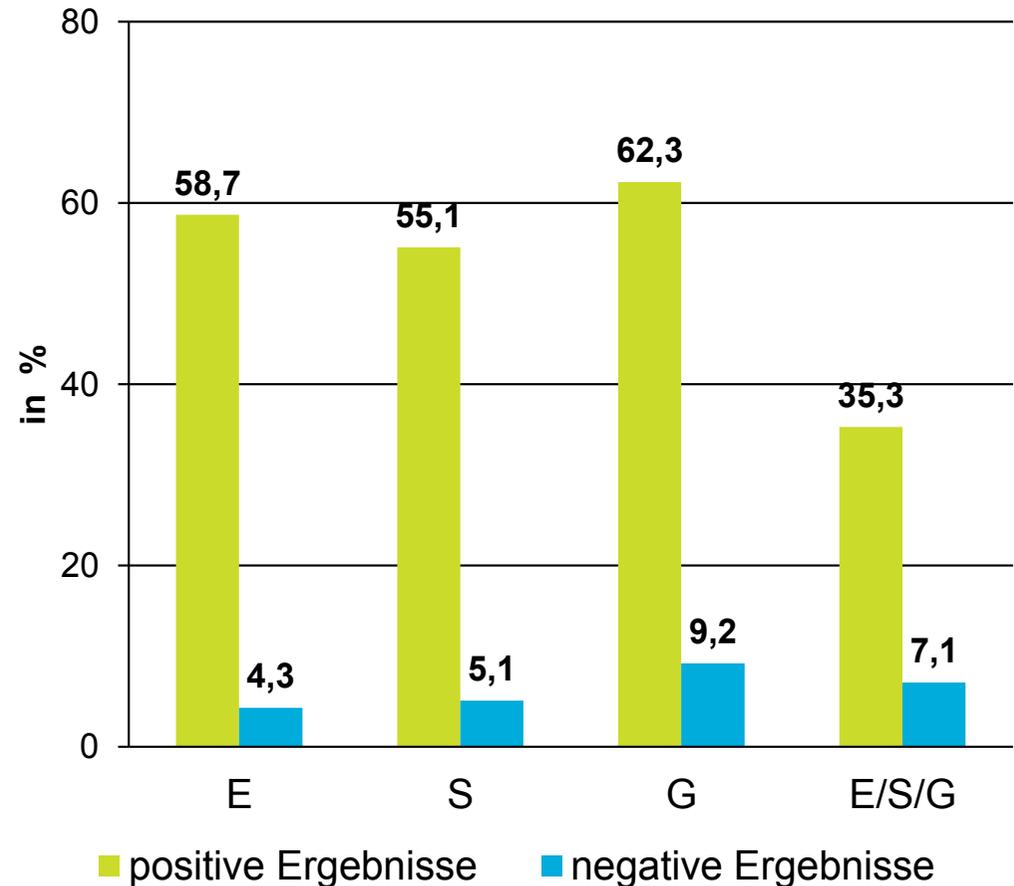
## Portfolioebene: Meta-Studie von Friede, Busch, Bassen, 2015 (II)



### ESG-CFP-Verhältnis nach Hauptanlageklassen



### E/S/G-Kategorien im Verhältnis zur CFP



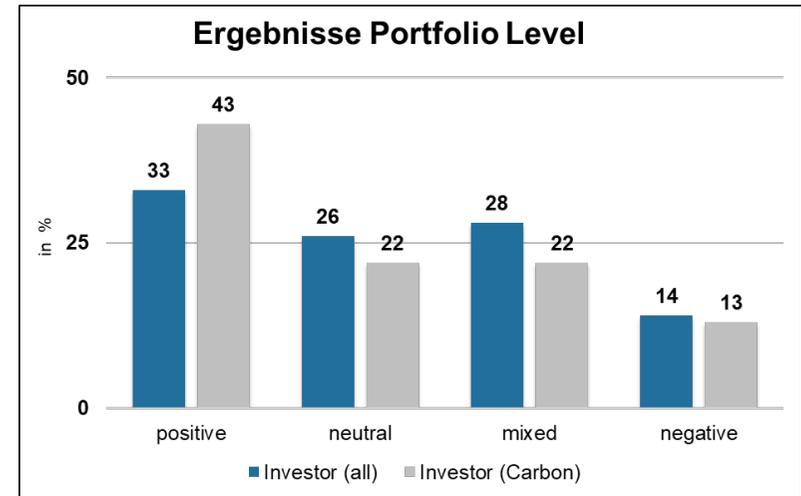
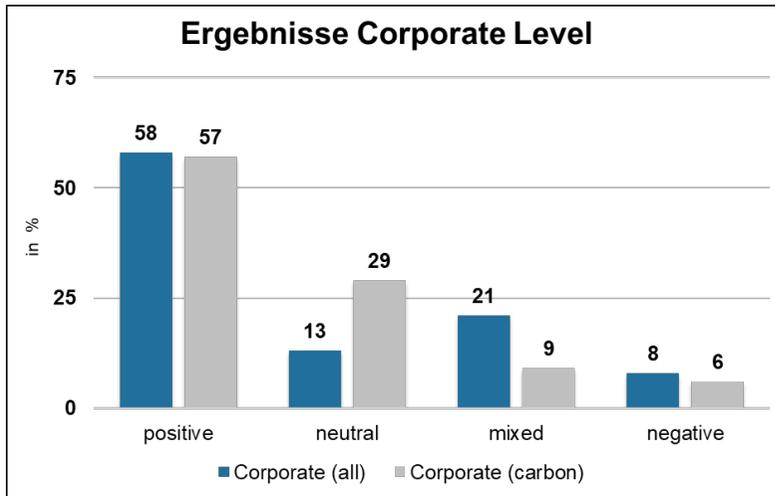
Friede/Busch/Bassen Auswirkungen von ESG-Faktoren auf die Performance von Finanzanlagen, in: Absolut impact, 1/2016, S.26-31

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Rockefeller AM / NYU Stern, 2020 (I)

Autor / Jahr	Untersuchungsgegenstand	Kernaussage	
Rockefeller / NYU Stern 2020	über 1.000 Studien (2015-2020) <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Level</li> <li>Portfolio Level</li> <li>Fokus: Carbon Strategy</li> </ul>	„The results indicate an encouraging relationship between ESG and financial performance.“  sechs spezielle Untersuchungsergebnisse im Studienkontext (siehe nächste Seite)	

### Ergebnis



### Quelle

Rockefeller AM / NYU Stern School of Business (2020): ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published Between 2015-2020

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Rockefeller AM / NYU Stern, 2020 (II)

### Six Key Takeaways

#### Eine verbesserte ESG-induzierte Finanzperformance ist bei längerfristigen Betrachtungen deutlicher. (C)

- bei Studien mit lfr. Orientierung ist es um 76% wahrscheinlicher, positive oder neutrale Ergebnisse zu finden
- z.B. Dorfleitner et al. (2018): branchenübergreifend erreichen Unternehmen mit starken ESG-Ratings langfristig eine um 3,8% höhere Finanzperformance

#### NH-Initiativen erweisen sich als Treiber der Finanzperformance über Faktoren wie verbessertes Risikomanagement. (C)

- häufige Mediationsfaktoren: Stakeholder-Beziehungen, mehr Innovation, höhere operationelle Effizienz, verbessertes Risikomanagement (siehe auch: ROSI framework)
- es hat sich kein Mediationsfaktor herauskristallisiert, der alleine über alle Studien sich als statistisch signifikanter Faktor für die Finanzperformance gezeigt hätte

#### Eine CO<sub>2</sub>-reduktionsorientierte Unternehmensführung führt zu einer verbesserten Finanzperformance. (C, P)

- Corporate*: die Mehrheit der Studien liefert positive Ergebnisse (die meisten Studien betrachten die Reduzierung des Klimarisikos)
- Portfolio*: z.B. Cheema-Fox et al. (2019): je aggressiver die Dekarbonisationsstrategie eines Unternehmens, desto besser das Risk-Return-Ergebnis

#### Alleine die ESG-Publizität verbessert noch nicht die Finanzperformance eines Unternehmens. (P)

- 26% (53%) der Studien mit Fokus auf Disclosure (auf Performance-based ESG Measures) zeigen eine positive Korrel. mit der Finanzperformance
- z.B. Fatemi et al. (2018): eine hohe (niedrige) ESG-Performance steigert (reduziert) den Firmenwert *plus* die alleinige Betrachtung der ESG-Publizität reduziert den Unternehmenswert

#### ESG-Investing scheint eine Downside-Absicherung zu bieten, insbesondere in sozialen und ökonomischen Krisen. (P)

- z.B. Morningstar (2020): in Q1/2020 (Start COVID) hatten 92% der ESG-Index-Fonds eine Outperformance gegenüber konventionellen Fonds, Ende Q3/2020: 45%
- z.B. Wu et al. (2017): nach der Finanzkrise 2008 entwickelte sich der FTSE4Good-Index besser als konventionelle Indices, und er erholte sich schneller

#### ESG dominiert konventionell, ESG-Integration ist materiellste Strategie, ESG Improver mit größtem Potential (P)

- 33% der ESG-Anlagen mit Alpha, 54% mit neutralen/gemischten Ergebnissen, s. letzte Seite
- ESG-Fonds: die Anlagestrategie *ESG integration* führt zu einer besseren Performance als *Negative screening* und *Divesting*
- hypoth. ESG-Portfolio mit ESG Improvers<sup>1</sup> (Unternehmen mit starken ESG-Verbesserungen / Top Quintile) liefern eine Outperformance von 3,8% p.a. gegenüber den ESG-Decliners (5. Quintile)

Rockefeller AM / NYU Stern School of Business (2020): ESG and Financial Performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published Between 2015-2020

C Corporate level  
P Portfolio level

<sup>1</sup> Messung mit *Rockefeller ESG Improvers Score™* (REIS)

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Klimarisiko-Studien, 2016-2018



Autor / Jahr	Gegenstand der Klimarisiko-Studien	Kernaussagen
Bassen, Busch, Lewandowski, Sump 2016	4.114 Unternehmen global, alle Branchen 2005-2014	<p>Portfolio mit niedrigsten CO<sub>2</sub>-Intensitäten (bestes Quartil) erzielt gegenüber dem Portfolio mit den höchsten CO<sub>2</sub>-Intensitäten (schlechtestes Quartil)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eine Überrendite<sup>1</sup> von 0,77% (Scope 1+2) bzw. 0,67% (Scope 1-3)</li> <li>▪ ein um 30,2% / 26,8% höheres Marktwert/Buchwert-Verhältnis (Scope 1+2 / Scope 1-3)</li> </ul> <p><sup>1</sup> Differenz des positiven Alpha-Werts des besten Quartils und des negativen Alpha-Werts des schlechtesten Quartils.</p>
In, Park, Monk 2018	736 US-amerikanische Unternehmen 2005-2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EMI-Portfolio<sup>1</sup> erwirtschaftet seit 2010 Abnormal returns (Alpha) von 3,5 bis 5,4% p.a.</li> <li>▪ CO<sub>2</sub>-effiziente Unternehmen weisen eine gute finanzielle Performance auf [Marktwert/Buchwert-Verhältnis (Tobin's q), Cash flow, Schuldendienstdeckungsgrad]</li> </ul> <p><sup>1</sup> EMI-Portfolios: Carbon efficient minus carbon inefficient (Scope 1-3) / Tertiles</p>
Kleimeier, Viehs 2016	1.600 große Bankkredite (im Durchschnitt USD 500 Mio.) an Unternehmen in 58 Ländern 2007-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risikoaufschlag auf den Basiszins (Spread) von Krediten an Unternehmen, die über ihre Klimarisiken berichten (über CDP), liegt um durchschnittlich 10% niedriger als der Spread für Kredite an Unternehmen, die nicht über CDP berichten</li> <li>▪ Spread erhöht sich im Durchschnitt um 6,5 Basispunkte, wenn sich das Klimarisiko des Kreditnehmers um 1 Standardabweichung (Risikomaß) erhöht</li> <li>▪ Spread der Kredite an die schlechtesten 5% der Unternehmen liegt um 9,5 Basispunkte höher als der Spread der Kredite an die besten Unternehmen (nach CO<sub>2</sub>-Intensität)</li> <li>▪ „schlechte“ Unternehmen können Risikoaufschlag reduzieren, wenn sie <ul style="list-style-type: none"> <li>• ihre veröffentlichten Klimainformationen von einer externen Instanz verifizieren lassen,</li> <li>• Emissionsreduzierungspläne verfolgen und</li> <li>• das Thema Unternehmensverantwortung an einem Vorstandsmitglied festmachen</li> </ul> </li> </ul>

Bassen, Alexander / Busch, Timo / Lewandowski, Stefan / Sump, Franziska: Wesentlichkeit von CO<sub>2</sub>-Emissionen für Investitionsentscheidungen, Union Investment, Mai 2016

In, Soh Young / Park, Ki Young / Monk, Ashby: Is „Beeing Green“ rewarded in the market? An empirical investigation of decarbonization and stock returns, Stanford Global Projects Center Working Paper, 07.08.2018, available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3020304>

Kleimeier, Stefanie / Viehs, Michael: Carbon disclosure, emission levels and cost of debt, Maastrich University, RM/16/003, Version 15. Januar 2016

# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

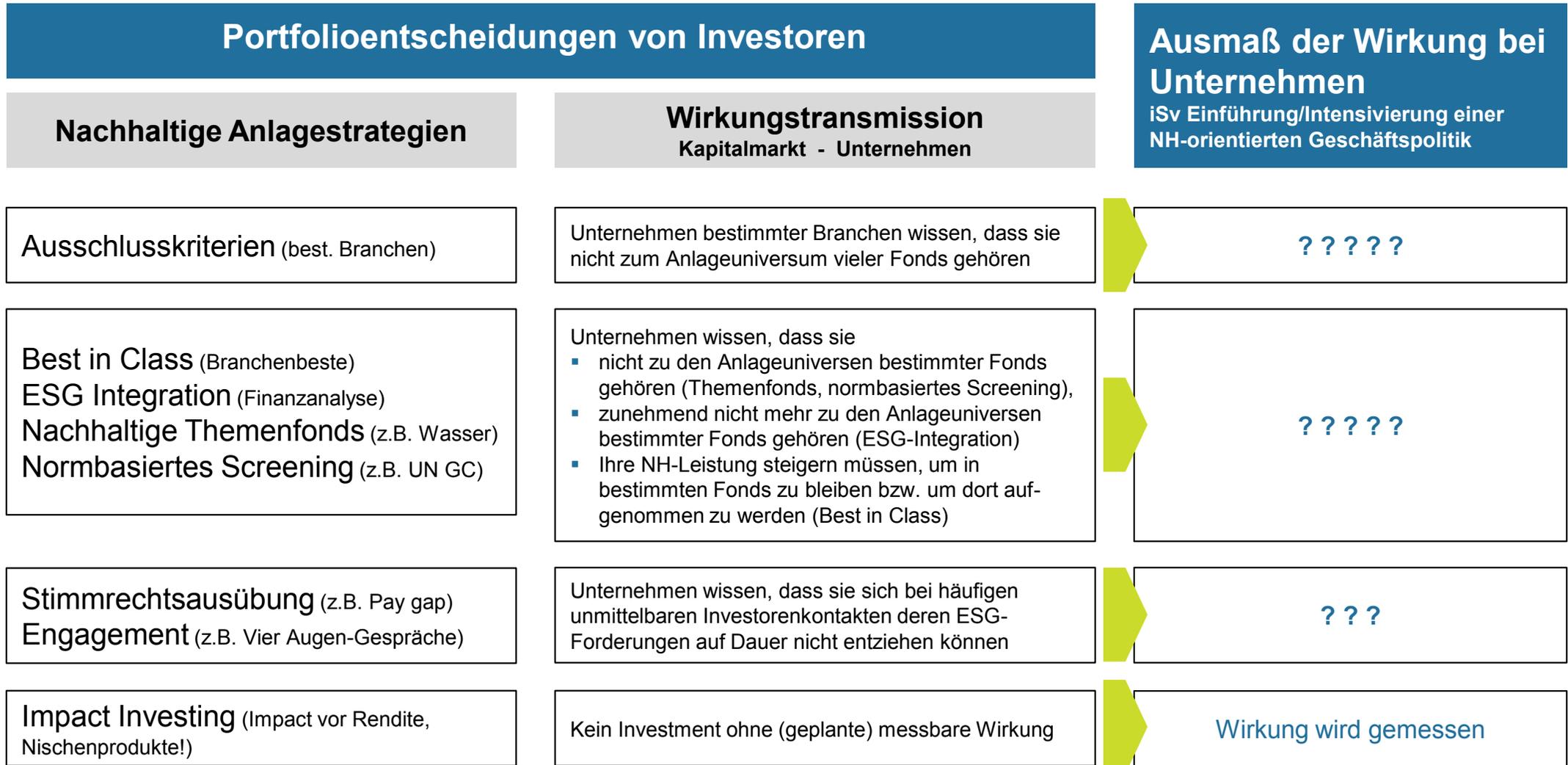
## Portfolioebene: Strategien der nachhaltige Kapitalanlage



Strategie	Beschreibung
<b>Ausschlusskriterien</b>	schließt systematisch bestimmte Investments oder Investmentklassen wie Unternehmen, Branchen oder Länder vom Investment-Universum aus, wenn diese gegen spezifische Kriterien verstoßen
<b>Best-in-Class</b>	ausgewählt werden die nach ESG-Kriterien besten Unternehmen einer Branche, einer Kategorie oder Klasse
<b>Engagement</b>	langfristig angelegter Dialog mit Unternehmen, um deren Verhalten bezüglich ESG-Kriterien zu verbessern
<b>Impact Investment</b>	Investitionen in Unternehmen, Organisationen oder Fonds mit dem Ziel, neben finanziellen Erträgen auch Einfluss auf soziale und ökologische Faktoren zu nehmen
<b>ESG-Integration</b>	explizite Einbeziehung von ESG-Kriterien bzw. -Risiken in die traditionelle Finanzanalyse
<b>Nachhaltige Themenfonds</b>	Investitionen in Themen oder Assets, die mit der Förderung von Nachhaltigkeit zusammenhängen und einen ESG-Bezug haben
<b>Normbasiertes Screening</b>	Überprüfung von Investments nach ihrer Konformität mit bestimmten internationalen Standards und Normen, z. B. dem UN Global Compact, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen oder den ILO-Kernarbeitsnormen
<b>Stimmrechtsausübung</b>	Ausübung von Aktionärsrechten auf Hauptversammlungen, um die Unternehmenspolitik bezüglich ESG-Kriterien zu beeinflussen

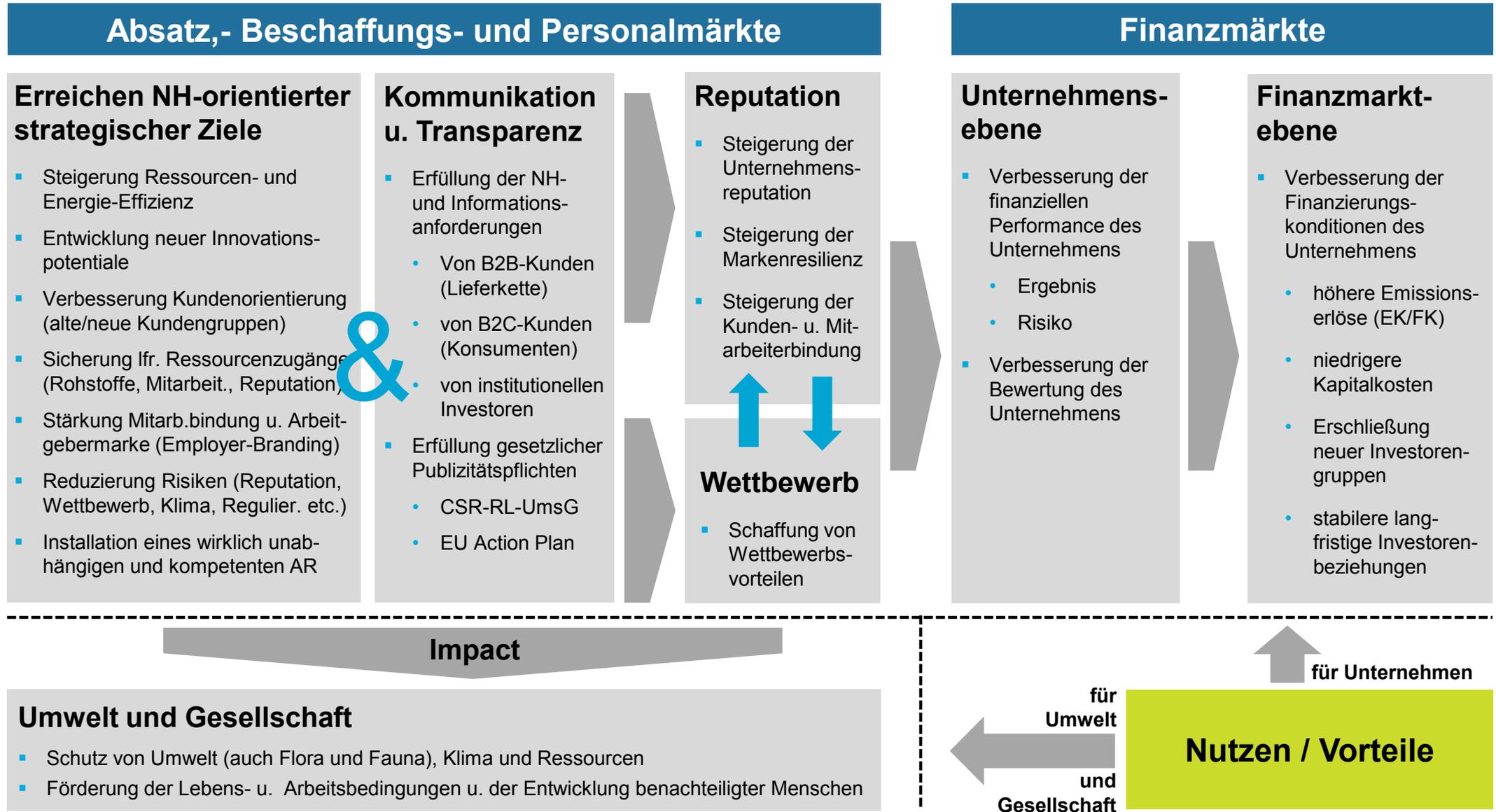
# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Portfolioebene: Wirkung v. Portfolioentscheidungen auf Untern.ebene x



# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Unternehmensebene: Vorteile und Wirkungen einer NUF



# NUF / Wirkung auf finanzielle Performance

## Unternehmensebene: Von der Strategie zum Unternehmenswert

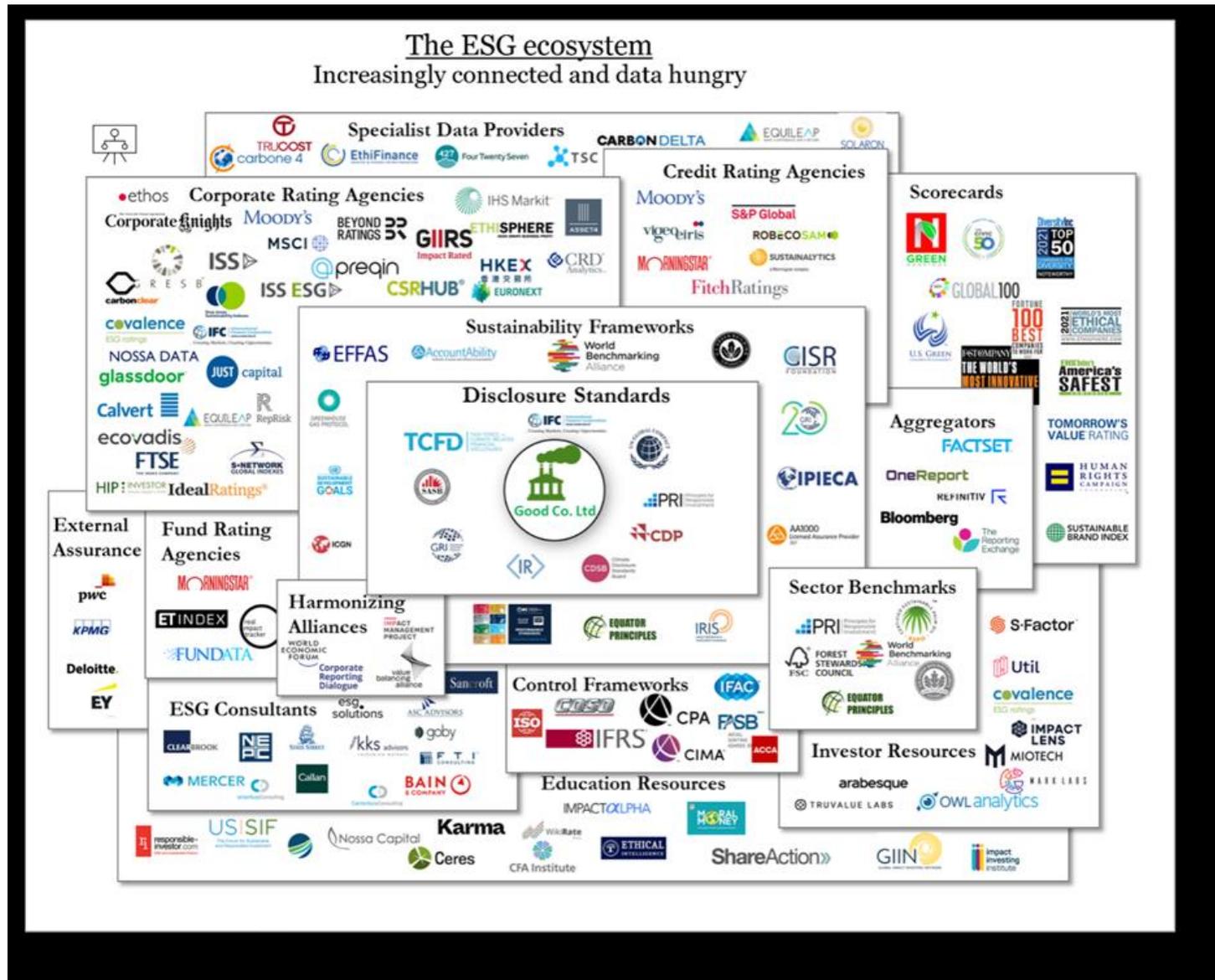


---

▪ Nachhaltige Entwicklung	5	▪ Nachhaltige Unternehmensführung: Wirkung auf finanzielle Performance	28
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)	11	• Einfluss CSP auf CFP	
• Begriff		• Portfolioebene	
• Zwölf Kernelemente einer NUF		• Unternehmensebene	
• Geschäftsstrategie		– Vorteile und Wirkung einer NUF	
• Funktionsbereiche		– Von der Strategie zum Unternehmenswert	
▪ ESG-Themen einzelner Funktionsbereichen	20	▪ <b>Ökonomische Vorteile einer Nachhaltigen Unternehmensführung: Fazit</b>	41
• Human Resources		• The ESG ecosystem	
• Finanzen		• 5 Takeaways	
• Performance Management		• Persönliche Empfehlung an ControllerInnen	
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF): 5 Takeaways	25		
		<b>Anhang</b>	<b>46</b>
		▪ Weiterführende Literatur	
		▪ BNU / Dr. Thomas Schulz	

# Fazit

## The ESG ecosystem



Quelle

# Fazit

## Takeaways

### 5 Takeaways (zur ökonomischen Vorteilhaftigkeit einer NUF)

#### Nachhaltige Unternehmensführung

- ... ist ein ökonomisch idR vorteilhafter, in jedem Fall aber nicht negativ zu bewertender Managementansatz.
  - ... führt zu Reputationszuwächsen und Wettbewerbsvorteilen
    - ... bei Kunden, Mitarbeitern, Banken, Investoren und Medien,
    - ... solange Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung noch nicht im Mainstream angekommen ist. Danach wird es eher zu Wettbewerbsnachteilen führen, wenn die Unternehmensführung nicht nachhaltig ausgerichtet ist.
  - ... verbessert mittel- und langfristig die ökonomische Stabilität des Unternehmens (Reputation, Wettbewerbsfähigkeit, Ertrag/Risiko).
- 
- ... muss kontinuierlich die enorme Dynamik der Entwicklungen in Umwelt, Gesellschaft und (Geo-) Politik in der Unternehmensführung berücksichtigen.

# Fazit

## Persönliche Empfehlungen an ControllerInnen

### Offenheit

- Nähern Sie sich dem Thema Nachhaltigkeit offen und mit breiter Perspektive!
- Lassen Sie bei sich einen *Shift in Mindset* zu und fördern Sie ihn bei anderen!

### Kompetenz

- Erweitern Sie Ihr fachliches Kompetenzprofil als Sustainability Business Partner!
- Arbeiten Sie in Multi-Kompetenz-Teams!

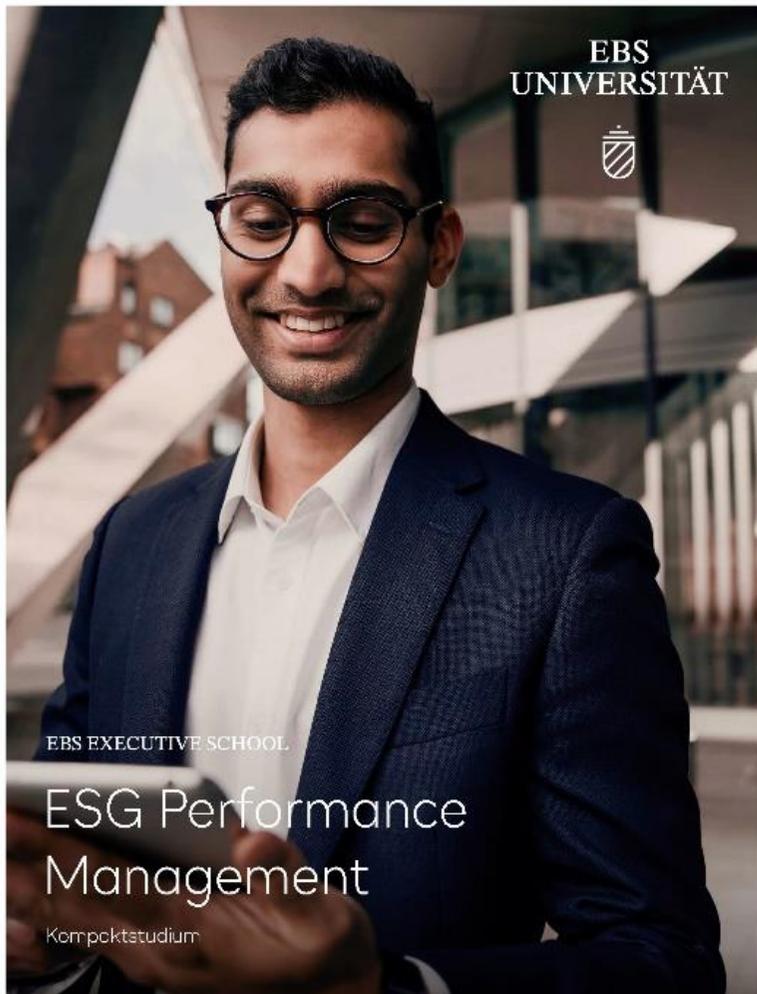
### Dialog

- Lernen Sie die Sprache der Nachhaltigkeitsspezialisten in Stab und Linie!
- Vermitteln Sie den Nachhaltigkeitsspezialisten Ihre Rolle als notwendiges betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens!

### Chancen

Nutzen Sie dadurch die großen ökonomischen Chancen einer Nachhaltigen Unternehmensführung!

# EBS Kompaktstudium ESG Performance Management (EPM)



## Eckpunkte des Zertifikatsprogramms

- Umfang: 7 Tage in 2 Blöcken plus schriftliche Prüfung (3 Std.)
- Durchführung
  - Präsenzveranstaltung
  - Möglichkeit der Online-Teilnahme
- Anrechenbarkeit: auf den Part-time Master in Business mit Fokus Sustainable Finance
- Referenten
  - 12 Top-Spezialisten aus Unternehmen, Beratungsgesellschaften, Finanzdienstleistern sowie aus der Wissenschaft
  - z.B. BASF, Deloitte, Deutsche Post, HeidelbergCement, Horváth & Partners, Senckenberg, Sustainable etc.
- Abschluss: „ESG Performance Manager (EBS)“
- Kursgebühr
  - EUR 4.950 (USt-befreit)
  - EUR 4.450 (USt-befreit): für ICV-Mitglieder u.a. Netzwerkpartner
- **Start 1. Jahrgang: 24.04.2023**

Information und Anmeldung

[www.ebs.edu/epm](http://www.ebs.edu/epm)

---

▪ Nachhaltige Entwicklung	5	▪ Nachhaltige Unternehmensführung: Wirkung auf finanzielle Performance	28
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF)	11	• Einfluss CSP auf CFP	
• Begriff		• Portfolioebene	
• Zwölf Kernelemente einer NUF		• Unternehmensebene	
• Geschäftsstrategie		– Vorteile und Wirkung einer NUF	
• Funktionsbereiche		– Von der Strategie zum Unternehmenswert	
▪ ESG-Themen einzelner Funktionsbereichen	20	▪ <b>Ökonomische Vorteile einer Nachhaltigen Unternehmensführung: Fazit</b>	41
• Human Resources		• The ESG ecosystem	
• Finanzen		• 5 Takeaways	
• Performance Management		• Persönliche Empfehlung an ControllerInnen	
▪ Nachhaltige Unternehmensführung (NUF): 5 Takeaways	25		
		<b>Anhang</b>	<b>46</b>
		▪ Weiterführende Literatur	
		▪ BNU / Dr. Thomas Schulz	

# Anhang

## Weiterführende Literatur (NUF, Sustainable Finance)

**Arnold, Christian / Keppler, Sonja / Knödler, Hermann / Reckenfelderbäumer, Martin** Herausforderungen für das Nachhaltigkeitsmanagement: Globalisierung – Digitalisierung – Geschäftsmodelltransformation, Berlin 2019, SpringerGabler

**Baumast, Annett / Pape, Jens / Weihofen, Simon / Wellge, Steffen** Betriebliche Nachhaltigkeitsleistung messen und steuern: Grundlagen und Praxisbeispiele, Stuttgart 2018, UTB

**Bopp, Robert / Weber, Max** Sustainable Finance Auswirkungen des Klimawandels auf das Risikomanagement der Banken, Stuttgart 2020, SchäfferPoeschel

**CRIC – Verein zur Förderung von Ethik und Nachhaltigkeit bei der Geldanlage (Hrsg.)** Nachhaltige Finanzen. Durch aktives Aktionärstum und Engagement Wandel bewirken, Berlin 2020, SpringerGabler

**Dobersalske, Katrin et al. (Hrsg.)** Verantwortliches Wirtschaften. Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 2014, Nomos

**Englert, Marco / Ternès, Anabel** Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln, Berlin 2019, SpringerGabler

**Grober, Ulrich** Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kultur-geschichte eines Begriffs, München 2010, Antje Kunstmann

**Hinrichs, Bernd** Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie: Roadmap für nachhaltiges Wirtschaften und Innovation, Freiburg 2021, Haufe

**ifaa Institut für Arbeitswissenschaften (Hrsg.)** Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis: Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Betrieben, Wiesbaden 2021, SpringerVieweg

**Kopp, Matthias / Granzow, Matthias / Stapelfeldt, Matthias (Hrsg.)** Greening Finance. Der Weg in eine nachhaltige Finanzwirtschaft, Berlin 2018, Berlin

**Müller-Christ, Georg** Nachhaltiges Management. Handbuch für Studium und Praxis, Baden-Baden 2020, 3. Auflage, Nomos

**Nietsch, Michael (Hrsg.)** Corporate Social Responsibility Compliance, München 2021, C.H. Beck

**Petersen, Holger / Schaltegger, Stefan, Centre for Sustainable Management (Hrsg.)** Nachhaltige Unternehmensentwicklung im Mittelstand. Mit Innovationskraft zukunftsfähig wirtschaften, München 2015, oekom

**Pufé, Iris** Nachhaltigkeit, Konstanz und München 2017, 3. Auflage, UKV

**Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.)** Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin Heidelberg 2015, 2. Auflage, SpringerGabler

**Schoenmaker, Dirk / Schramade, Willem** Principles of Sustainable Finance, Oxford 2019, Oxford University Press

**Schulz, Thomas** CFO-Agenda: Gute Gründe, Nachhaltigkeit auf die Tagesordnung zu setzen, in: Schulz, Thomas / Bergius, Susanne (Hrsg.): CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin Heidelberg 2014, SpringerGabler, S.3-34

**Schulz, Thomas** Corporate Social Responsibility und Unternehmenswert. Wirkungsmechanismen zwischen Strategie, Intangibles und Marktbewertung, in: Wunder, Thomas (Hrsg.), CSR und Strategisches Management, Berlin 2017, SpringerGabler, S.153-181

**Thompson, Simon** Green and Sustainable Finance. Principles and Practices, 2021, Kogan Page

**Walhalla und Praetoria** Jahrbuch Nachhaltigkeit 2021. Nachhaltig wirtschaften: Einführung, Themen, Beispiele, Regensburg 2021, Metropolitan

**Wördenweber, Martin** Nachhaltigkeitsmanagement: Grundlagen und Praxis unternehmerischen Handelns, Stuttgart 2017, SchäfferPoeschel

**Wunder, Thomas (Hrsg.)** CSR und Strategisches Management, Berlin 2017, SpringerGabler

**Zülch, Henning / Erben, Saskia** Der CSR-Performance-Cycle, in: Rethinking Finance, April 2020, S.40-44

# Anhang

## BNU / Dr. Thomas Schulz: Publikationen (Auswahl)

### **Nachhaltige Beratung erfordert nachhaltiges Mindset**

zusammen mit Andreas Wagner

in: *BondGuide*, Special Green & Sustainable Finance, 2. Jg., Mai 2021, S.22-24

### **Sustainable Finance. Die Zukunft der Finanzwirtschaft in einem Begriff**

in: *Die Bank*, 8/2020, S.52-55

### **Sustainable Finance hat natürlich Wirkung! Eine kritische Replik auf Frank Wettlaufer**

in: Handelsblatt Business Briefing Nachhaltige Investments, 5/2020, S.12-13

### **Management von Klimarisiken rechnet sich: Positiver Einfluss niedriger CO2-Intensitäten auf die Performance von Unternehmen und Portfolios**

in: EBS Finanzakademie, Newsletter vom 05.06.2018

### **Nachhaltigkeitsratings**

Beilage der Börsen-Zeitung am 13.09.2017

Verantwortlicher externer Redakteur

### **Intangibles als Werttreiber einer nachhaltigen Unternehmensführung**

in: Wunder, Thomas (Hrsg.): *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnen kann*, S.153-182

Berlin 2017 (SpringerGabler)

### **Werttreiber Nachhaltigkeit: Einfluss der Corporate Sustainability Performance (CSP) auf die Corporate Financial Performance (CFP)**

in: Wunder, Thomas (Hrsg.): *CSR und Strategisches Management. Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnen kann*, S.67-80

Berlin 2017 (SpringerGabler)

### **Deutsche Großbanken vergeben große ökonomische Chancen der Nachhaltigkeit**

in: *Börsen-Zeitung*, 19.04.2016, S.5

### **Die Governance-Analyse muss forciert werden**

Interview durch Christiane Lang

in: *Fonds & Finanzen. Assetmanagement-Newsletter der Börsen-Zeitung*, 13.10.2015

### **CSR und Finance. Der CFO als Treiber einer nachhaltigen Unternehmensführung**

in: American Chamber of Commerce in Germany (Hrsg.): *Corporate Responsibility 2015. Jubiläumsausgabe – Bestandsaufnahme und Zukunftsperspektiven für Corporate Responsibility*

Frankfurt 2015, S.32-35 (ACC Verlag & Services)

Frankfurt 2015, S.32-35 (ACC Verlag & Services)

### **BNU Marktstudie CSR-Qualifizierung (D/A/CH). Anbieter und Angebote für die berufsbegleitende Weiterbildung im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR)**

Frankfurt, September 2014

[Link](#)

### **CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO zu einer Nachhaltigen Unternehmensführung**

zusammen mit Susanne Bergius (Hrsg.)

Berlin 2014 (SpringerGabler)

[Link](#)

### **CFO Agenda: Gute Gründe, Nachhaltigkeit auf die Tagesordnung zu setzen**

in: Thomas Schulz, Susanne Bergius (Hrsg.): *CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO zu einer Nachhaltigen Unternehmensführung*

Berlin 2014, S.40-72 (SpringerGabler)

[Link](#)

### **Deutsche Nachhaltigkeits Akademie (DNA): Durch Bildung die Welt „enkelfähig“ machen**

in: Baden-Württembergische Bank (Hrsg.): *Stiftungsmanagement. Impulse für Stiftungen*, Ausgabe I/2013, S.34-37

### **Experten-Interview: Orientierung am Gewinnmaximum kann nicht das alleinige Ziel sein**

FAZ-Beilage: *Nachhaltigkeit*, 29.10.2010, S.14

### **Werttreiber Nachhaltige Unternehmensführung**

FAZ-Beilage: *Nachhaltigkeit*, 03.04.2010, S.6



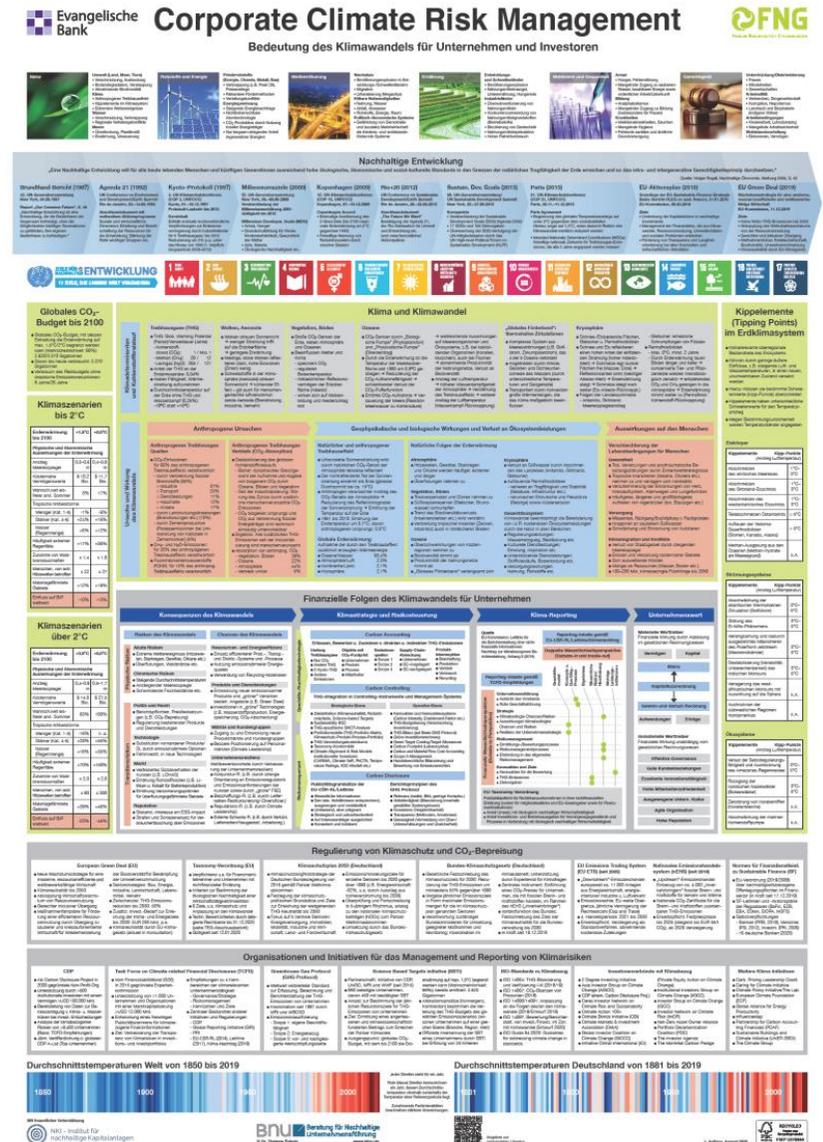
**BNU Panorama-Poster**  
DIN A1

**World of Corporate Responsibility**  
3. Auflage, 2016

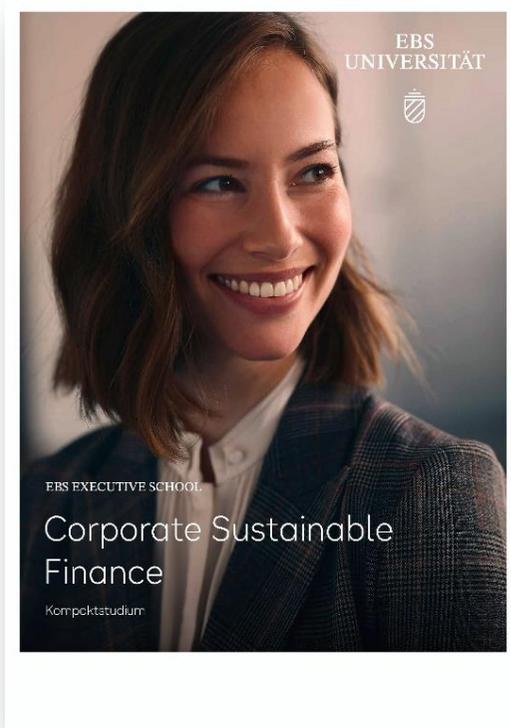
**Nachhaltige Investments**  
2. Auflage, 2019

**Corporate Climate Risk Management (deutsch)**  
1. Auflage, 2020

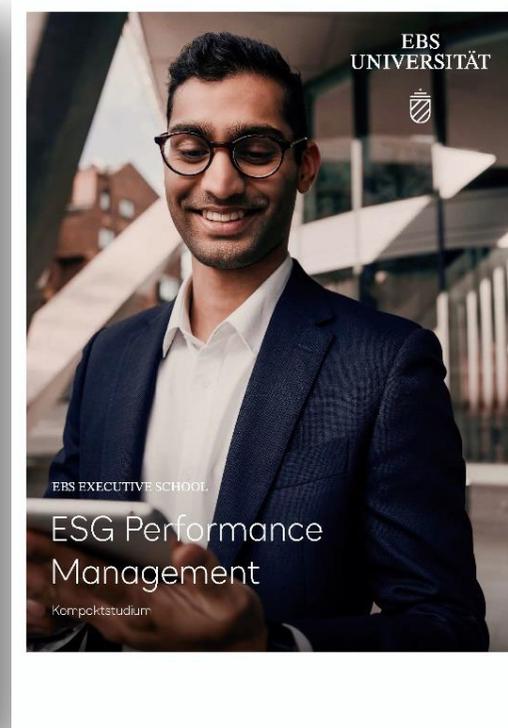
**Corporate Climate Risk Management (englisch)**  
1. Auflage, 2021



## BNU / Dr. Thomas Schulz: Akademische Ltg. NH-Programme (EBS ES)



[www.ebs.edu/csf](http://www.ebs.edu/csf)



[www.ebs.edu/epm](http://www.ebs.edu/epm)



[www.ebs.edu/sri](http://www.ebs.edu/sri)



[www.ebs.edu/iiv](http://www.ebs.edu/iiv)

# Anhang

## BNU / Dr. Thomas Schulz: Funktionen und Mitgliedschaften

---

Akademischer Leiter  
Nachhaltigkeitsprogramme  
**EBS** Executive School



Mitglied  
Ausschuss Nachhaltigkeit  
**IHK** Frankfurt am Main



Mitglied  
**B.A.U.M.** Bundesdeutscher Arbeitskreis  
für Umweltbewusstes Management



Mitglied  
**DNWE** Deutsches Netzwerk  
Wirtschaftsethik



Mitglied  
Arbeitskreis Responsible Finance  
**BKU** Bund Katholischer Unternehmer



# Anhang

## BNU / Dr. Thomas Schulz: Koordinaten

### Dr. Thomas Schulz

Leiter Nachhaltigkeitsprogramme  
EBS Executive School

Hauptstr. 31  
65375 Oestrich-Winkel/Rhg.

Tel +49 / 611 / 7102-1841  
Fax +49 / 611 / 7102-101841  
Mob +49 / 177 / 56 84 282  
Mail [thomas.schulz.extern@ebs.edu](mailto:thomas.schulz.extern@ebs.edu)  
Web [www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)

### Dr. Thomas Schulz

BNU Beratung für Nachhaltige  
Unternehmensführung

Bockenheimer Landstr. 101  
60325 Frankfurt a.M.

Tel +49 / 69 / 97 57 07-970  
Fax +49 / 69 / 97 57 07-971  
Mob +49 / 177 / 56 84 282  
Mail [schulz@bfnu.de](mailto:schulz@bfnu.de)  
Web [www.bfnu.de](http://www.bfnu.de)

