



Forvis Mazars für das Forum V
Vom ESG-Risiko zum Werttreiber – wie Nachhaltigkeit das Finanz- und Risikomanagement verändert

09.06.2026

Ihre Referenten heute



Annekathrin Meinzer
Senior Manager

Tel: +49 170 376 62 34
Annekathrin.Meinzer@forvismazars.com



Tim Wierichs-Euenheim
Manager

Tel: +49 170 376 63 08
Tim.WierichsEuenheim@forvismazars.com

Agenda

1. Einleitung

2. Nachhaltigkeit als Risikodimension

Bedeutung von ESG-Risiken für ein Unternehmen

3. Regulatorischer Rahmen

Struktur und Funktionslogiken der ESG-Regulatorik

4. ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

Erweiterung der Steuerungslogik unter Unsicherheit

5. Organisation und Governance

Organisatorische Implikationen der ESG-Integration

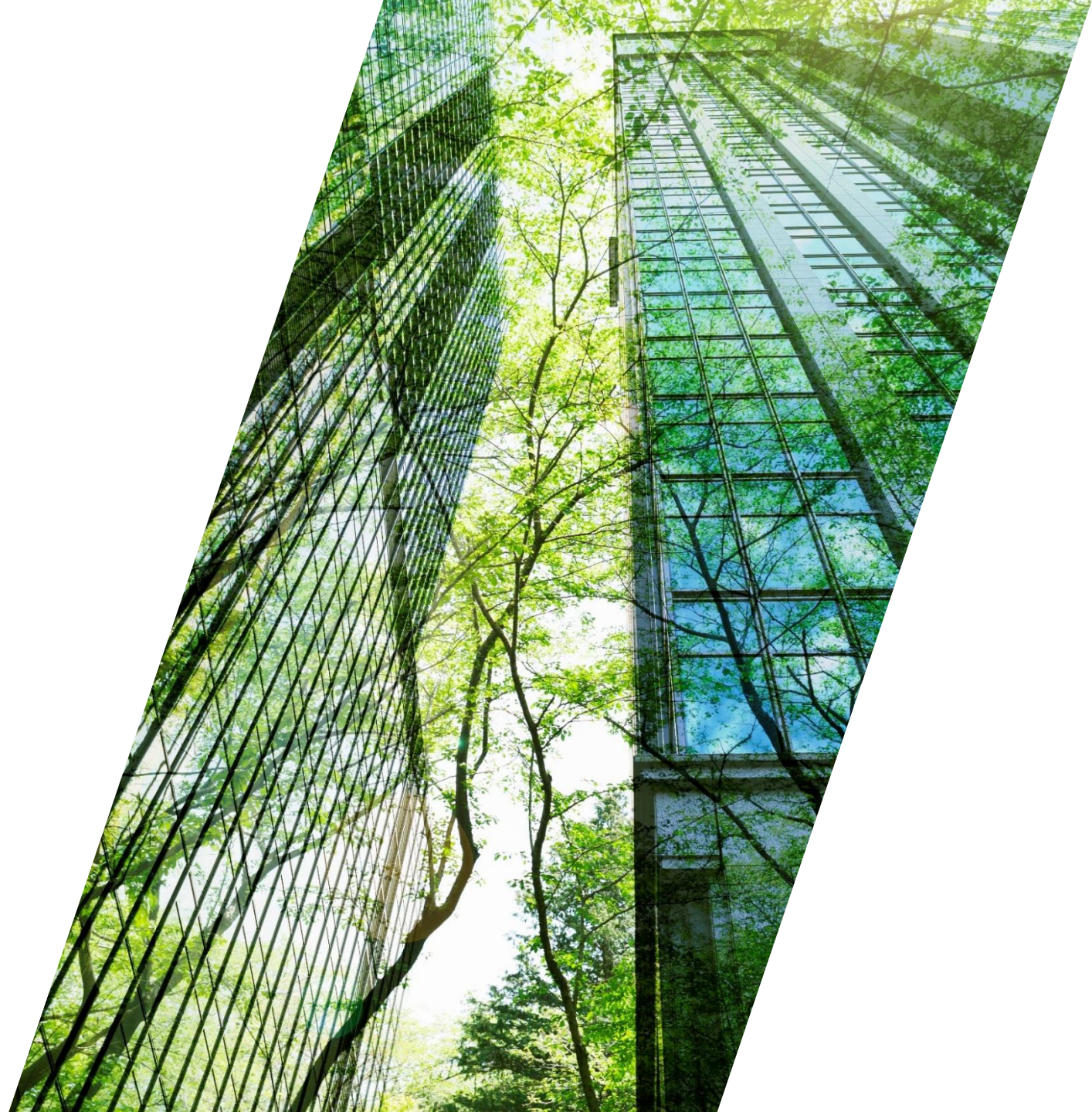
6. Zusammenfassung und Ausblick



01

Einleitung

- 1.1 ESG als Ergebnis eines Kapitalmarkt-Paradigmenwechsels
- 1.2 Risiko im Wandel
- 1.3 Versicherungen als zentrale Akteure im Risikoausgleich
- 1.4 Verschiebung globaler Risiken nach Schweregrad: kurz- vs. langfristig
- 1.5 Wenn Risiko ökonomisch wird: Bedeutung für die Wirtschaft
- 1.6 Deep Dive: Wie ESG-Risiken die Preislogik von Versicherern verändern



Einleitung

ESG als Ergebnis eines Kapitalmarkt-Paradigmenwechsels

Nachhaltigkeit / ESG

Nachhaltigkeit im Finanzsystem bezeichnet die Berücksichtigung von Umwelt-, sozialen und Governance (**ESG**)-Aspekten in den Entscheidungen von **Finanzakteuren**, insbesondere im **Risikomanagement**. Damit sollen nicht nur Risiken **frühzeitig** erkannt und gesteuert, sondern auch **Chancen** genutzt werden, um **langfristige Stabilität** und **nachhaltigen wirtschaftlichen** Erfolg zu sichern.

Das **Ziel** ist demnach nicht-finanzielle Risiken und Chancen systematisch in wirtschaftliche Entscheidungen zu integrieren und damit **langfristige Wertschöpfung** sicherzustellen.

Shareholder Theory (1970)

Maximierung des Shareholder-Values
als primäres Unternehmensziel

Tripple Bottom Line (1998)

Nachhaltiger Unternehmenserfolg
entsteht durch drei Dimensionen:
Profit – People – Planet

Heute (2026)

Nachhaltigkeitsfaktoren werden
zunehmend als messbare finanzielle
Risiken (ESG-Risiken) verstanden

UN Brundtland (1987)

Definition von Nachhaltigkeit als
generationsübergreifendes
Verantwortungsprinzip

Vereinte Nationen (2004)

ESG-Kriterien werden als Bestandteil
von Unternehmensführung und
Kapitalmärkten eingefordert

Einleitung

Risiko im Wandel

Ausgangslage

- Risiken sind ein zentrales Steuerungselement wirtschaftlicher Entscheidungen
- Sie betreffen alle Unternehmensbereiche und Wertschöpfungsstufen
- Bewertung erfolgt zunehmend unter dynamischen Rahmenbedingungen (Regulierung, Technologie, Klima)
- Grenzen zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Risiken lösen sich auf → nicht-finanzielle Faktoren wirken direkt auf Ergebnis, Kapital und Bewertung

Früherer Umgang mit Risiken

- Fokus auf historischen Daten und statistischen Modellen zur Ableitung von Schadenshöhe und (Eintritts-)Wahrscheinlichkeit
- Annahme: Zukunft folgt Vergangenheit (Stabilität & Wiederholbarkeit)
- Lineare Risikobewertung mit klar abgrenzbaren Risikokategorien
- Reaktives Risikomanagement (Schaden → Analyse → Anpassung)

Wandel



Heutiger Umgang mit Risiken

- Struktureller Wandel der Risikolandschaft (insb. Klimarisiken, geopolitische Risiken, ESG)
- Extremereignisse außerhalb historischer Erfahrungswerte
- Verschiebung von Wahrscheinlichkeiten und Schadensverteilungen
- Zunehmende Korrelation und Kaskadeneffekte zwischen Risiken
- Integration von ESG-Risiken in das Risikomanagement
→ Auswirkung auf Pricing, Kapitalanforderungen, Geschäftsmodelle

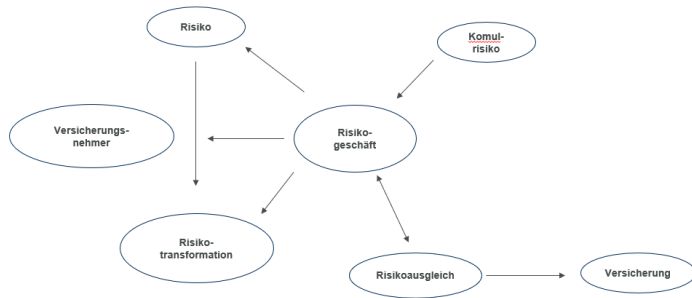
Einleitung

Versicherungen als zentrale Akteure im Risikoausgleich

Klassischer Risikoausgleich



- Kollektiver Risikoausgleich durch Bündelung unabhängiger Einzelrisiken
- Bildung stabiler Kollektive → Ausgleich über große Zahlen (Gesetz der großen Zahlen)
- Hohe Kalkulierbarkeit und Planbarkeit auf Basis statistischer Unabhängigkeit
- Beitrag zur ökonomischen Stabilität (Unternehmen, Haushalte, Gesamtwirtschaft)



Erfolgslogik:

- Viele unabhängige Risiken → geringe Varianz → effizient versicherbar

Struktureller Wandel der Risiken



- Zunahme exogener und globaler Risiken (z. B. Klimawandel, Pandemien, geopolitische Schocks)
- Systemische Vernetzung: Risiken treten gleichzeitig und gegenseitig verstärkend auf
- Korrelierte Schadensereignisse / Kumulrisiken statt isolierter Einzelereignisse
- Steigende Schadenintensität und -volatilität
- Klassische Diversifikationseffekte werden abgeschwächt oder fallen weg
- Wirtschaftliche Auswirkungen nehmen stark zu

Kernproblem:

- Grundannahme der Versicherbarkeit (Unabhängigkeit von Risiken) wird zunehmend untergraben

Implikationen für Versicherer



- Erhöhte Kapitalanforderungen durch kumulierte Schadenspotenziale
- Neubewertung von Risikomodellen (inkl. Szenarioanalysen, Klimamodelle, Stress-Tests)
- Einschränkung der Wirksamkeit klassischer Diversifikationseffekte (insb. bei korrelierten und systemischen Risiken)
- Starker Einfluss auf Versicherbarkeit bestimmter Risiken oder Regionen
- Anpassung von:
 - Pricing-Mechanismen
 - Rückversicherungsstrategien
 - Produktdesign (z. B. parametrische Lösungen)

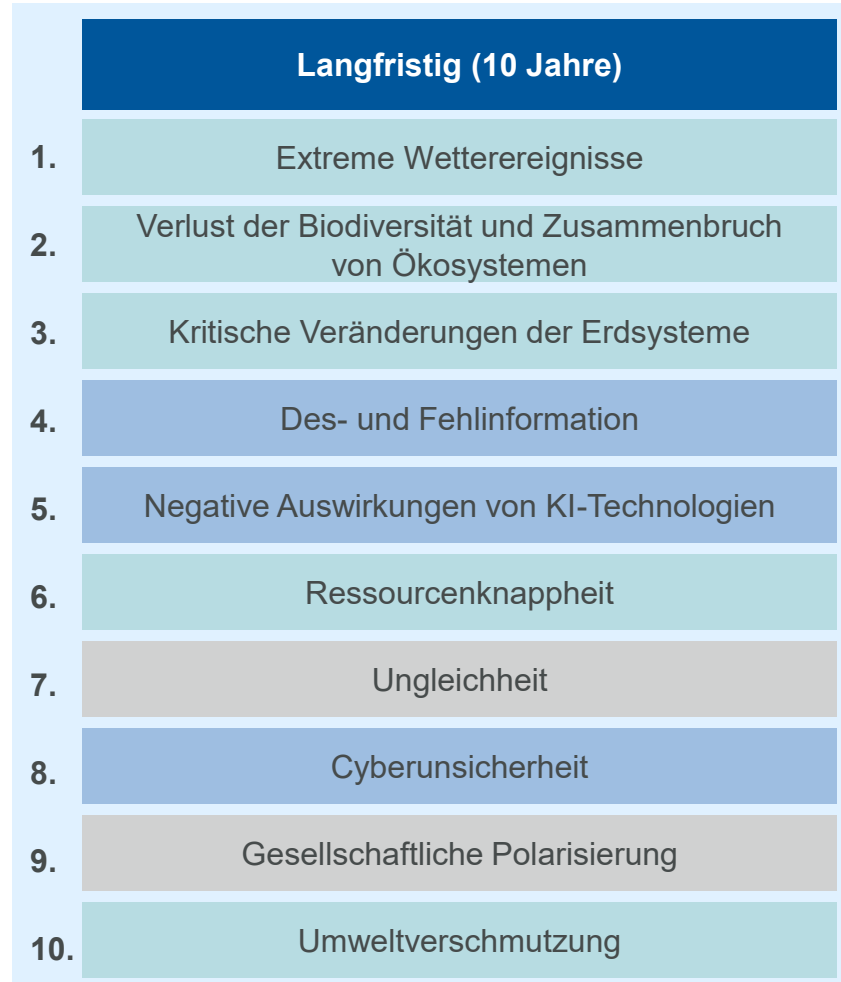
Strategische Konsequenz:

- Stärkung der etablierten Rolle im Risikoausgleich durch eine aktivere Steuerung, Selektion und Prävention von Risiken

Wenn Risiken systemisch, korreliert und kumulativ auftreten, verliert der klassische Risikoausgleich seine Tragfähigkeit – und erfordert eine Transformation des Versicherungsmodells.

Einleitung

Verschiebung globaler Risiken nach Schweregrad: kurz- vs. langfristig



Takeaways

- Kurzfristig dominieren geopolitische Risiken – langfristig Umwelt & Biodiversität
- Risiken werden langfristig systemischer, vernetzter und schwer steuerbar
- Wirtschaftliche Risiken (#11) rücken kurzfristig deutlich nach oben und erhöhen die Volatilität

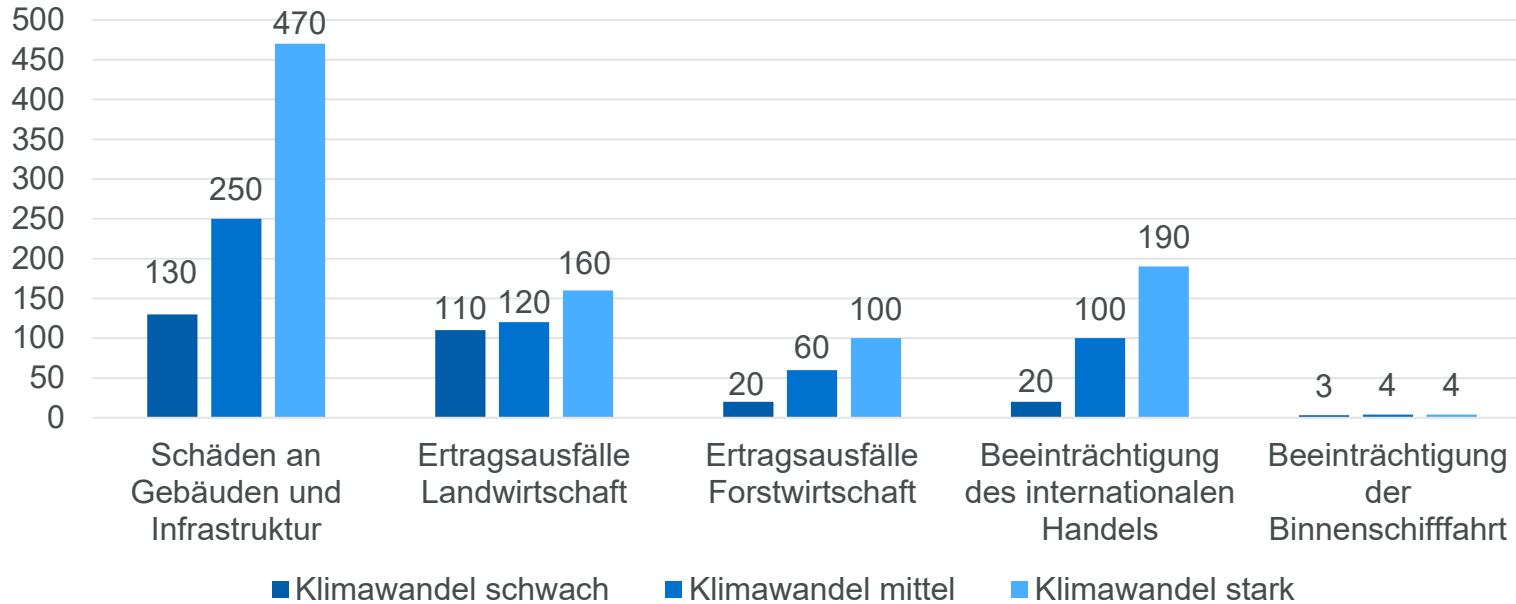
Quelle: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2025-2026

Einleitung

Wenn Risiko ökonomisch wird: Bedeutung für die Wirtschaft

Mehr als **50 %** des globalen BIP (44 Billionen USD) sind in mittlerem bis hohem Maße von Natur und ihren Ökosystemleistungen abhängig.*

Prognostizierte volkswirtschaftliche Folgekosten des Klimawandels in Deutschland bis 2050
(in Milliarden Euro)*



48 %
(36 % in 2025)
der Führungskräfte fühlen sich sehr sicher in der aktiven Steuerung zentraler Zukunftstrends

95%
bzw. 94%
der Führungskräfte sehen Sustainability-Anforderungen sowie Climate Change und Umweltveränderungen als zentrale Treiber zukünftiger Entwicklungen.



Takeaways

Deep Dive

- Klimawandel ist nicht nur ein Umwelt-, sondern ein massives wirtschaftliches Risiko
- Ökonomische Folgen betreffen fast alle Wirtschaftssektoren
- Je stärker der Klimawandel, desto höher die volkswirtschaftlichen Kosten

*Quellen: „How a nature-forward global economy can tackle both instability and inequality | World Economic Forum“ , https://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Nature_Economy_Report_2020.pdf; <https://papers.gws-os.com/gws-researchreport22-2.pdf>; Forvis Mazars „C-suite Barometer: sector view“

Zunehmende Unsicherheit und volatile Schadenkosten

- Klimarisiken verändern Frequenz und Intensität von Schäden
- Historische Daten verlieren an Aussagekraft
- → steigende Unsicherheit in der Risikobewertung

Anpassung der versicherungstechnischen Kalkulation

- Abbildung veränderter Risikostrukturen in der Kalkulation
- Höhere Variantenbreite möglicher Schadensverläufe
- Stärkere Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen (z. B. Klima, Regulierung)

Auswirkungen auf Versicherbarkeit und Zugang

- Veränderte Versicherbarkeit einzelner Risiken oder Regionen
- Steigende Versicherungslücken („Protection Gap“)
- Verlagerung von Risiken zwischen Markt, Staat und Gesellschaft

Integrierte Preisbildungslogik unter Unsicherheit



Anpassung der Prämien

- Abbildung steigender Schadenkosten und Unsicherheiten in erhöhten Risikoprämien
- Kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Schadenerwartungen (z. B. Klimatrends)

Risikobasierte Tarifierung

- Differenzierung auf granularer Ebene (Region, Objekt, Verhalten)
- Integration von ESG-Faktoren in Underwriting- und Pricing-Modelle
- Risikoexponierung wird zum zentralen Preistreiber

Regelmäßige Updates

- Laufende Aktualisierung von Modellen, Annahmen und Parametern
- Nutzung neuer Datenquellen (z. B. Klimamodelle, externe ESG-Daten)
- Verkürzung von Anpassungszyklen im Pricing

Szenario- & Unsicherheitsintegration

- Einbezug alternativer Zukunftsszenarien (Klima, Regulierung, Transformation)
- Bewertung von Extremrisiken jenseits historischer Daten
- Integration von Strukturbrüchen in Pricing-Modellen

Takeaways

Steigende Unsicherheit und ESG-Risiken verändern nicht nur das Pricing, sondern auch die Grenzen der Versicherbarkeit.

Einleitung

Vom ESG-Risiko zum Werttreiber?



Wie verändern ESG-Risiken konkret das Finanz- und Risikomanagement und wie kann daraus Wert entstehen?



02

Nachhaltigkeit als Risikodimension

- 2.1 Einordnung von ESG in bisherige Risikologik
- 2.2 Wirkungsweise von ESG-Faktoren auf bestehende Risikokategorien
- 2.3 Herausforderungen bei der Einbeziehung von ESG-Risiken



Nachhaltigkeit als Risikodimension

Einordnung von ESG in bestehende Risikologik



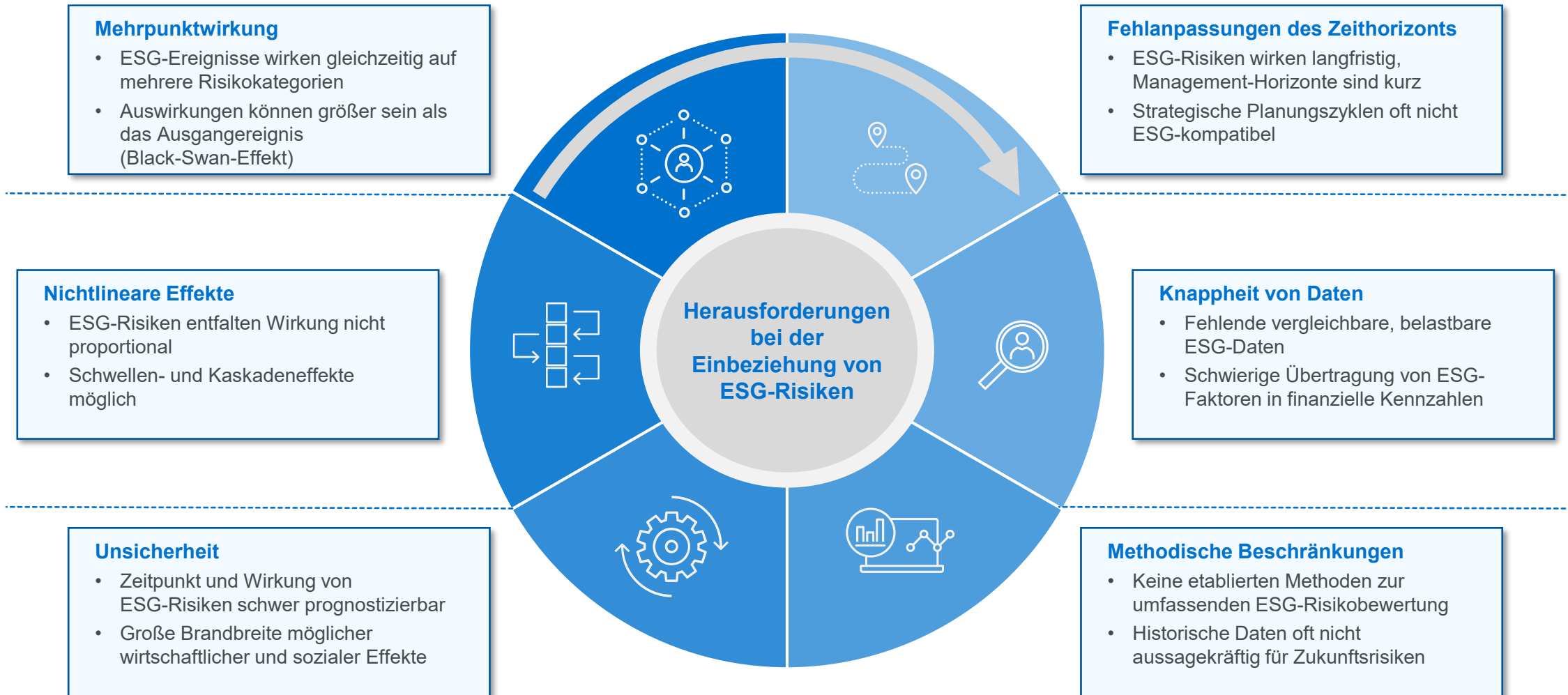
Nachhaltigkeit als Risikodimension

Wirkungsweise von ESG-Faktoren auf bestehende Risikokategorien

	 Umwelt (E)	 Soziales (S)	 Unternehmensführung (G)
ESG-Treiber	<ul style="list-style-type: none"> • Physische Klimarisiken durch Extremwetter und Umweltveränderungen • Übergangs- und Transformationsrisiken infolge von Regulierung, Dekarbonisierung und technologischem Wandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Haftungs-, Nachfrage- und Reputationsrisiken im Zusammenhang mit Kundeninteressen und gesellschaftlichen Erwartungen • Veränderungen im Arbeits- und Lieferkettenumfeld (z. B. Fachkräfte, Menschenrechte, Lieferketten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwächen in Unternehmenssteuerung, Kontrolle und Aufsicht • Defizite in Compliance, Daten- und Risikosteuerung sowie kurzfristig ausgerichtete Anreiz- und Vergütungssysteme
Risiko-mechanismen	<ul style="list-style-type: none"> • Zunahme von Schadenhäufigkeit und -höhe • Wertveränderungen bei Kapitalanlagen und Sicherheiten • Kosten- und Anpassungsdruck durch regulatorische und technologische Veränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechts- und Haftungsansprüche sowie regulatorischer Druck • Verändertes Kunden- und Mitarbeiterverhalten • Unterbrechungen und Störungen in Liefer- und Wertschöpfungsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlsteuerung und unzureichende Risikoidentifikation • Erhöhte Modell-, Compliance- und Kontrollrisiken • Vertrauens- und Reputationsverluste bei Stakeholdern
Betroffene Risikoarten	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz- und Marktrisiken • Ausfall- und Bewertungsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanz- und operationale Risiken • Storno-, Prämien- und Reputationsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Operationale und strategische Risiken • Voraussetzung für die wirksame Steuerung von Umwelt- und Sozialrisiken
Risikobeispiele	<ul style="list-style-type: none"> • Extreme Wetterereignisse • Verlust der Biodiversität • Kritische Veränderungen der Erdsysteme • Ressourcenknappheit und Verschmutzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesellschaftliche Polarisierung und Zwischenstaatliche Konflikte • Ungleichheit/Verletzung der Menschenrechte • Unfreiwillige Migration oder Vertreibung 	<ul style="list-style-type: none"> • Des- und Fehlinformation • Cyberunsicherheit • Negative Auswirkungen von KI-Technologien • Geoökonomische Konfrontation

Nachhaltigkeit als Risikodimension

Herausforderungen bei der Einbeziehung von ESG-Risiken



03

Regulatorischer Rahmen

- 3.1 Einführung in das regulatorische Rahmenwerk
- 3.2 EU Green Deal
- 3.3 Den ESG-Regulierungs-Dschungel der EU verstehen
- 3.4 Überblick über das regulatorische ESG-Rahmenwerk
- 3.5 Vom Reporting zur integrierten Steuerung – Regulierung wirkt auf allen Ebenen



Regulatorischer Rahmen

Einführung in das regulatorische Rahmenwerk

Was soll Regulatorik?



Schafft einen **verbindlichen Ordnungsrahmen** für unternehmerisches Handeln

Sicherstellung von:

- **Stabilität** des Finanzsystems
- **Schutz** von Kunden und Anspruchsgruppen

Fördert:

- Transparenz und Vergleichbarkeit von Informationen
- Verantwortliches und nachhaltiges Wirtschaften

Im ESG-Kontext: **Integration von Nachhaltigkeitsrisiken** in Entscheidungen

Wieso sind Versicherungsunternehmen (VU) so stark reguliert?



Versicherungen ...

- erfüllen eine zentrale volkswirtschaftliche Funktion (Risikotransfer und -ausgleich)
- haben langfristige Verpflichtungen und hohe Kapitalbindung
- verwalten erhebliche Kapitalvolumina

Insolvenz hätte ...

- systemische Auswirkungen auf Finanzmarkt und Realwirtschaft
- Vertrauensverlust mit breiten wirtschaftlichen Folgewirkungen

Regulatorik sichert:

- Ausreichende Kapitalausstattung und Risikotragfähigkeit
- Zahlungsfähigkeit auch in Stresssituationen
- Stabile und nachvollziehbare Risikosteuerung



Regulatorik entwickelt sich von einer reinen Compliance-Anforderung zu einem zentralen Steuerungsinstrument für Risiko, Kapital und Geschäftsstrategie.

Regulatorischer Rahmen

EU Green Deal

Der Green Deal der EU

- Fahrplan für eine nachhaltige EU-Wirtschaft
- Ziele:
 1. Klimaneutralität (keine Netto-THG-Emissionen) bis 2050
 2. Abkopplung des Wirtschaftswachstums von der Ressourcennutzung
 3. Inklusiver Übergang (niemand wird zurückgelassen)



Klima- und Energieziele der EU für 2030

	Mind. 55% Reduktion der Treibhausgasemissionen (gegenüber 1990)
	Mind. 40% Anteil erneuerbarer Energien
	Mind. 32,5% Steigerung der Energieeffizienz



EU Action Plan Sustainable Finance

Strategie zur Finanzierung einer nachhaltigen Entwicklung

Ziele des EU Action Plan Sustainable Finance

1. Kapitalflüsse auf nachhaltige Investitionen umlenken
2. Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Risikomanagement
3. Transparenz und Langfristigkeit fördern

Zunehmende Regulierung

- EU-Taxonomie-VO, Offenlegungs-VO, Benchmark Regulation, TCFD, MiFID, ORSA, AIFMD, IDD, etc.
- Wirtschaftliche Tätigkeiten müssen Kriterien erfüllen, um als nachhaltig klassifiziert werden zu können

Regulatorischer Rahmen

Den ESG-Regulierungs-Dschungel der EU verstehen



Regulatorischer Rahmen

Überblick über das regulatorische ESG-Rahmenwerk

Regulatorik im Rahmen des EU-Green-Deals

1 Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

- Verpflichtende, standardisierte Offenlegung von ESG-Informationen
- Festlegung von Anforderungen zu Governance, Risiken, Wertschöpfungskette und KPIs
- Schafft eine unternehmensweit konsistente ESG-Datengrundlage

2 Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

- Verankerung von Sorgfalts- und Steuerungspflichten entlang der Wertschöpfungskette
- Nutzung von ESG-Informationen zur Steuerung negativer Auswirkungen
- Fokus auf Governance, Prozesse und Verantwortlichkeiten

3 EU-Taxonomie

- Klassifiziert wirtschaftliche Aktivitäten nach ökologischer Nachhaltigkeit
- Ableitung quantitativer Taxonomie-KPIs (Umsatz, CapEx, OpEx)
- Grundlage für Vergleichbarkeit und Lenkung von Kapitalflüssen

Versicherungsaufsichtsrecht

1 Solvency II / Own Risk Solvency Assessment (ORSA)

- Langfristige Risiko- und Tragfähigkeitsbetrachtung über Kapital- und Zeithorizonte
- Bewertung der Auswirkungen von ESG- und Klimarisiken auf Stabilität und Kapital
- Verknüpfung von Geschäftsstrategie, Risikoprofil und Risikotragfähigkeit

2 Insurance Recovery and Resolution Directive (IRRD)

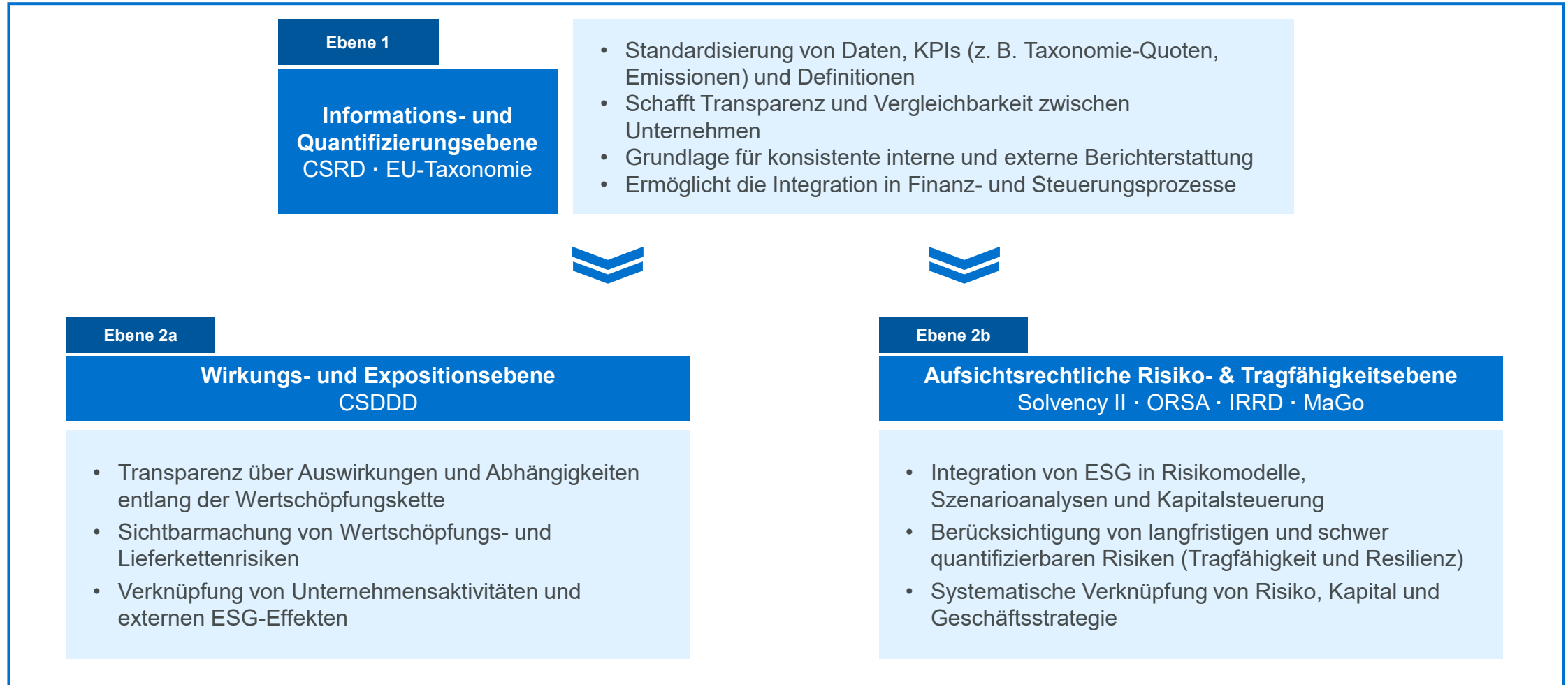
- Einbindung von ESG-Informationen in Sanierungs- und Abwicklungsplanung
- Nutzung von ESG-Indikatoren zur Früherkennung von Krisenrisiken
- Stärkung der Resilienz und Krisenvorsorge

3 Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation (MaGo)

- Operationalisierung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen
- Vorgaben zu Governance, Prozessen, Kontrollen und Dokumentation
- Sicherstellung der konsistenten Umsetzung von ESG-Anforderungen im Unternehmen

Regulatorischer Rahmen

Vom Reporting zur integrierten Steuerung – Regulierung wirkt auf allen Ebenen



04

ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

- 4.1 Grenzen klassischer Finanz- und Unternehmenssteuerung
- 4.2 Notwendigkeit einer erweiterten Finanz- und Steuerungslogik
- 4.3 Steuerung unter Unsicherheit:
Von Forecast zu integrierter Vorausschau
- 4.4 Deep Dive: BaFin Rundschreiben 05/2025 (Prudent Person Principle)



ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

Grenzen klassischer Finanz- und Unternehmenssteuerung

Kennzahlen klassischer Unternehmenssteuerung



Ergebnis- und performanceorientierte Kennzahlen zur Messung von Ertragskraft und operativer Leistung

Liquiditäts- und Cashflow-Kennzahlen zur Sicherstellung der kurzfristigen Finanzierungs- und Zahlungsfähigkeit

Rentabilitäts- und kapitaleffizienzorientierte Kennzahlen zur Bewertung von Kapital und Wertschöpfung

Markt- und wertorientierte Kennzahlen zur Beurteilung der externen Wahrnehmung und unternehmerischen Wertentwicklung

Implizite Annahmen



Relative Stabilität von Markt- und Rahmenbedingungen

Veränderungen verlaufen **inkrementell und prognostizierbar**

Risiken gelten als **identifizierbar und isolierbar**

Vergangenheit ist eine **verlässliche Entscheidungsgrundlage**

Begrenzte Steuerungsreichweite klassischer Finanzkennzahlen



Zunehmende Unsicherheit durch ESG-Transformation und Dynamik

Finanzkennzahlen wirken **zeitverzögert** und reaktiv

Struktur- und Übergangsriskien bleiben **unzureichend sichtbar**

Kurzfristige Performance ≠ **langfristige Tragfähigkeit**



Klassische Finanzsteuerung bleibt unverzichtbar, reicht jedoch allein nicht aus, um ESG-Transformation und langfristige Tragfähigkeit zu steuern.

ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

Notwendigkeit einer erweiterten Finanz- und Steuerungslogik

1

Ressourcen- und Wirkungsintensität des Geschäftsmodells

In welchem Maß Wertschöpfung von natürlichen, sozialen und institutionellen Ressourcen abhängt.

2

Zukunftspfade und Transformationsfähigkeit

Wie anpassungsfähig das Geschäftsmodell gegenüber regulatorischen und technologischen Veränderungen sowie Marktentwicklungen ist.

3


ESG-Sensitivität strategischer Entscheidungen

In welchem Maß Investitions-, Produkt- und Marktentscheidungen durch ESG-Entwicklungen beeinflusst werden.

4

Strukturelle ESG-Exposition des Geschäftsmodells

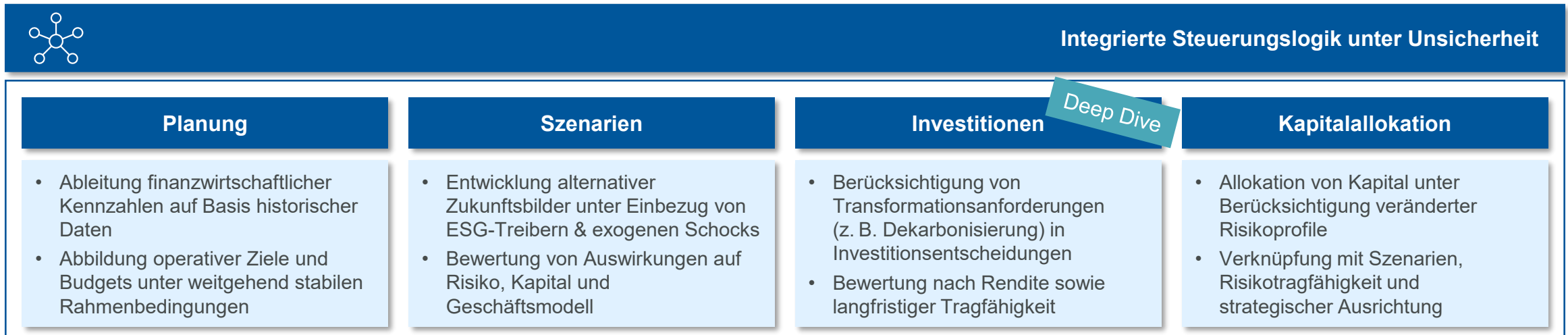
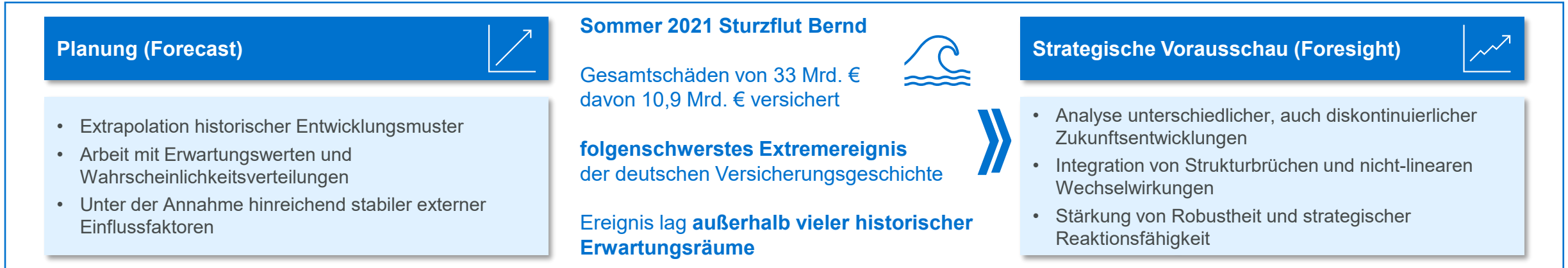
Wo das Geschäftsmodell dauerhaft gegenüber ökologischen, sozialen oder Governance-Risiken verwundbar ist.



Von Ergebnis- zu
Tragfähigkeits- und
Transformations-
steuerung

ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

Steuerung unter Unsicherheit: Von Forecast zu integrierter Vorausschau



Quellen: Statista | Schadenreichste Naturkatastrophen für die Versicherungswirtschaft in Deutschland in den Jahren von 2002 bis 2024;
https://aktuar.de/content/PDF/Magazine/Der_Aktuar_03_2023_Fachartikel_Schadeneignisses_Bernd.pdf

ESG-Integration in Finanz- und Unternehmenssteuerung

Deep Dive: BaFin Rundschreiben 05/2025 (Prudent Person Principle)

Deep Dive

Nachhaltigkeitsrisiken und -faktoren müssen im Rahmen des Grundsatzes der unternehmerischen Vorsicht angemessen berücksichtigt werden.

- Strukturierter Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken und -faktoren muss in der Anlagestrategie sichergestellt werden
 - Anlagefreiheit bleibt hinsichtlich Nachhaltigkeitserwägungen grundsätzlich bestehen, aber Auswirkungen auf Anlagegrundsätze sind zu beachten
- Sicherheit** **Qualität** **Liquidität** **Rentabilität**
- Entwicklung angemessener Prozesse und Methoden zur Beurteilung der Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsrisiken für Investitionen erforderlich

Methoden zur Risikobewertung

• ESG Screenings

- Im Vorfeld und zur Überwachung von Investitionen (anhand von internen und externen Daten und Ratings)
- Transitionspläne der Emittenten in ESG-Screenings einbeziehen

Screening

Screening

Screening

Erwerb

KA-
Lifecycle



• Stresstests

- Für bestehende wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken sind Auswirkungen mit geeigneten unternehmensindividuellen Stresstests zu bewerten

Maßnahmen zum Management

- Konkreter Einbezug des Risikos von Stranded Assets aufgrund von Entwicklungen und Ereignissen mit Nachhaltigkeitsrisiken:
- **Ausschlüsse**
- **Reduktionsziele**
- **Engagement-Prozesse**
- **Proaktive Wertsteigerung** (Verschiebung der Logik „vom ESG-Risiko zum Werttreiber“), durch beispielhaft
 - Verbesserung der Energieeffizienz von Immobilien
 - Berücksichtigung Biodiversität (Investitionen in Land-, Forst-, Wasserwirtschaft)

05

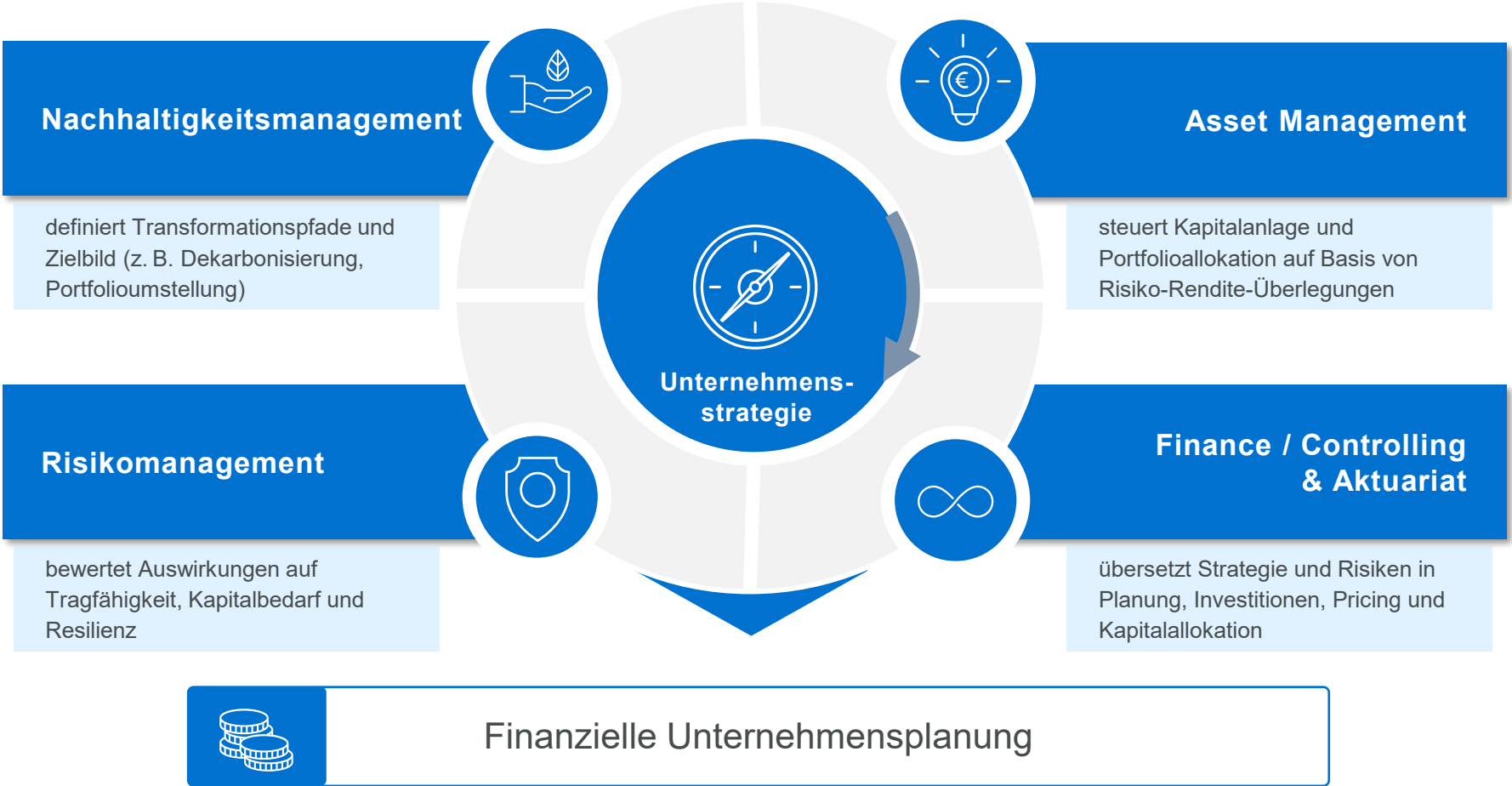
Organisation und Governance

- 5.1 Zentrale ESG-Schnittstellen im Steuerungssystem
- 5.2 Governance-Folgen fragmentierter ESG-Bearbeitung
- 5.3 Steuerungslogische Antwort auf defizitäre ESG-Bearbeitung
- 5.4 Klimatransitionsplan als Schnittstelle zentraler Steuerungslogiken
- 5.5 Kundenbeispiel: Klimatransitionsplan

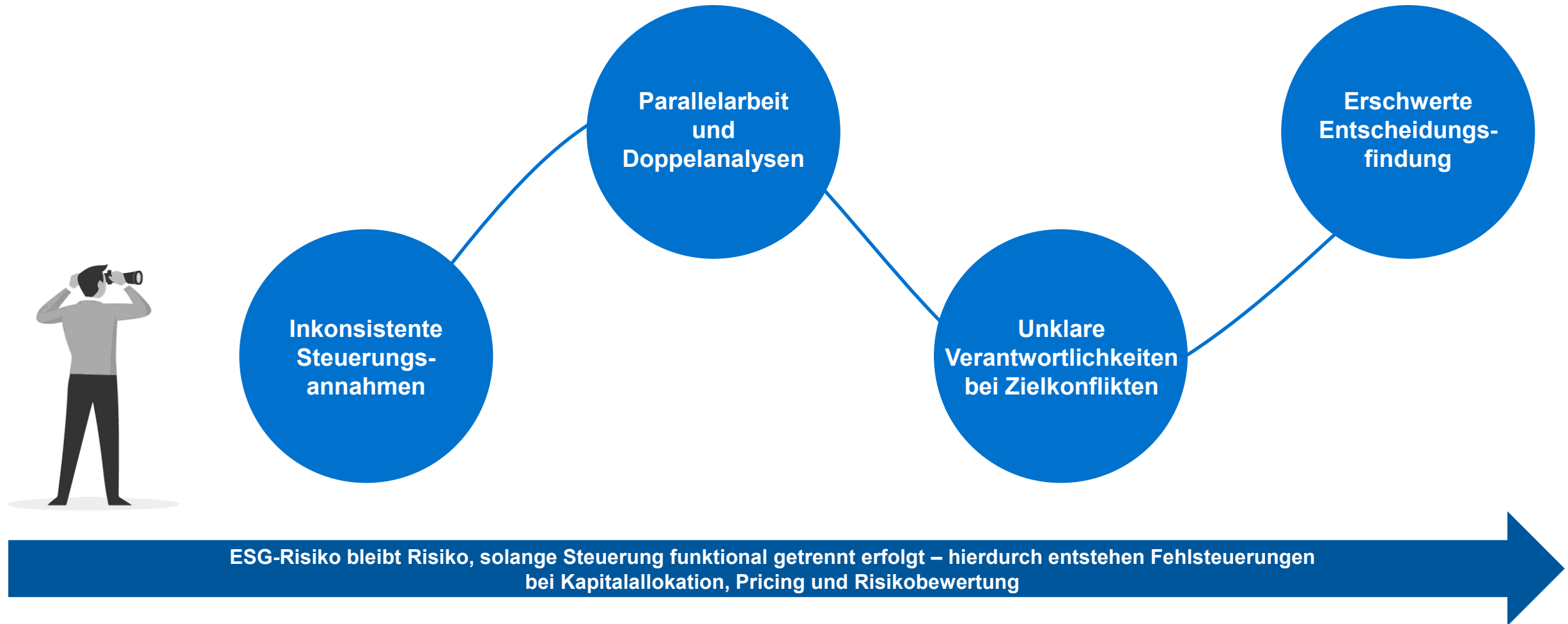


Organisation und Governance

Zentrale ESG-Schnittstellen im Steuerungssystem



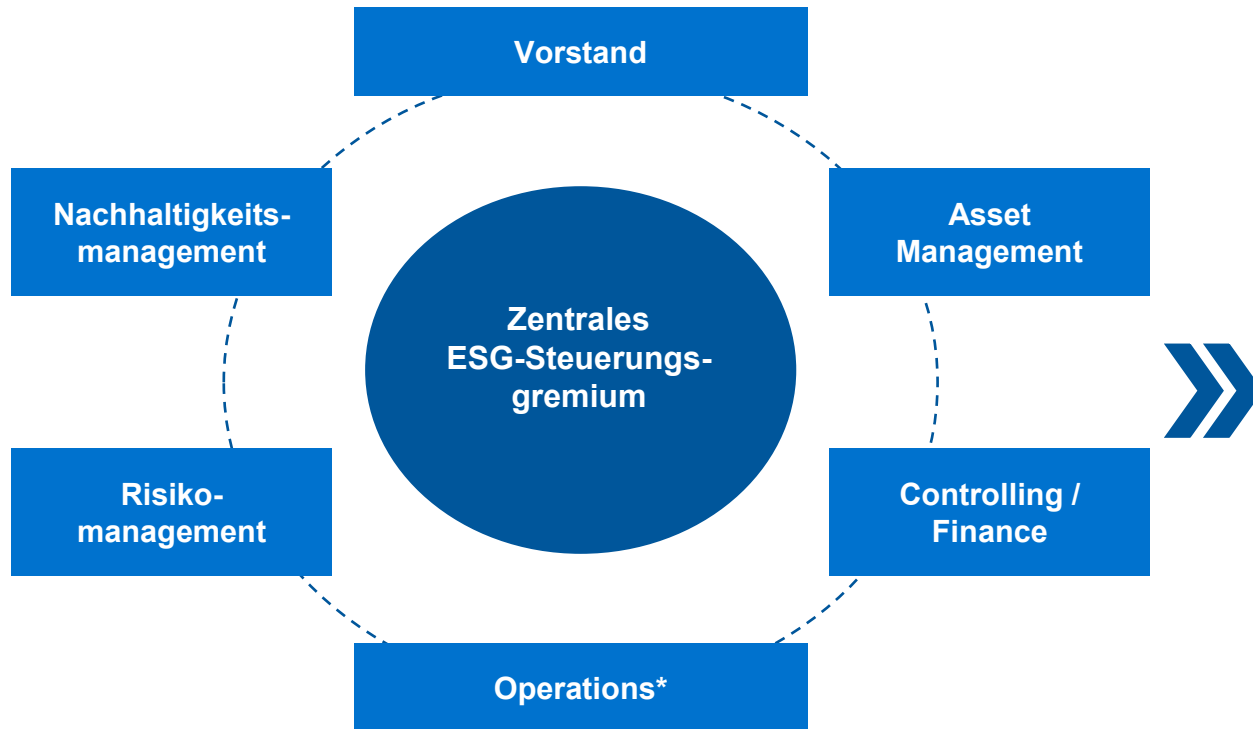
Governance-Folgen fragmentierter ESG-Bearbeitung



Organisation und Governance

Steuerungslogische Antwort auf defizitäre ESG-Bearbeitung

Integrierte ESG-Steuerung erfordert eine zentrale Instanz zur Synchronisation von Annahmen, Szenarien und Entscheidungen.



* Unternehmensindividuelle Verantwortlichkeiten, i.d.R. aus u.a. Aktuariat, Underwriting, Produktentwicklung, etc.

 Zentrale Aufgaben des ESG-Steuerungsgremiums	
Einheitliche Steuerungslogik sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisierung zentraler Annahmen (Klima, Regulierung, Markt) • Festlegung einheitlicher Szenarien über alle Funktionen hinweg
Bewertungsmaßstäbe harmonisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame Bewertung von: <ul style="list-style-type: none"> • Risiko • Wirtschaftlichkeit • (strategischer) Wirkung
Entscheidungen vorbereiten	<ul style="list-style-type: none"> • Investitionen & Kapitalallokation (z.B. in klimarisikobehaftete Assets) • Produkt-/Portfolioanpassungen • Risikostrategie (u.a. Exposure, Limits)
Foresight operationalisieren	<ul style="list-style-type: none"> • Übersetzung von Foresight-Erkenntnissen in konkrete Managemententscheidungen bzw. Steuerungsimpulse

Organisation und Governance

Klimatransitionsplan als Schnittstelle zentraler Steuerungslogiken

Inhaltliche Ausgestaltung

- **Integratives Steuerungsartefakt**, kein Einzeldokument
- Verbindet **langfristige Klimaziele** mit konkreten **finanziellen Steuerungs- und Entscheidungsannahmen**
- Schafft eine Grundlage für **vorausschauende, unternehmensweite Steuerung** (inkl. Investitions-, Pricing- und Kapitalentscheidungen)
- Ist das **zentrale Bindeglied** zwischen Strategie, Risiko und Finanzsteuerung



Unternehmensinterne Rollen

Nachhaltigkeitsmanagement

definiert **Zielbild** und **Transformationspfade**



Risikomanagement

Prüft die **Tragfähigkeit und Robustheit** der **Transformationspfade** (z. B. über Szenarien, ORSA)



Controlling / Finance

quantifiziert Auswirkungen auf **Ergebnis, Kapital, Planung**



Asset Management

Steuert die **Portfolio-transformation** im Einklang mit dem Transformationspfad

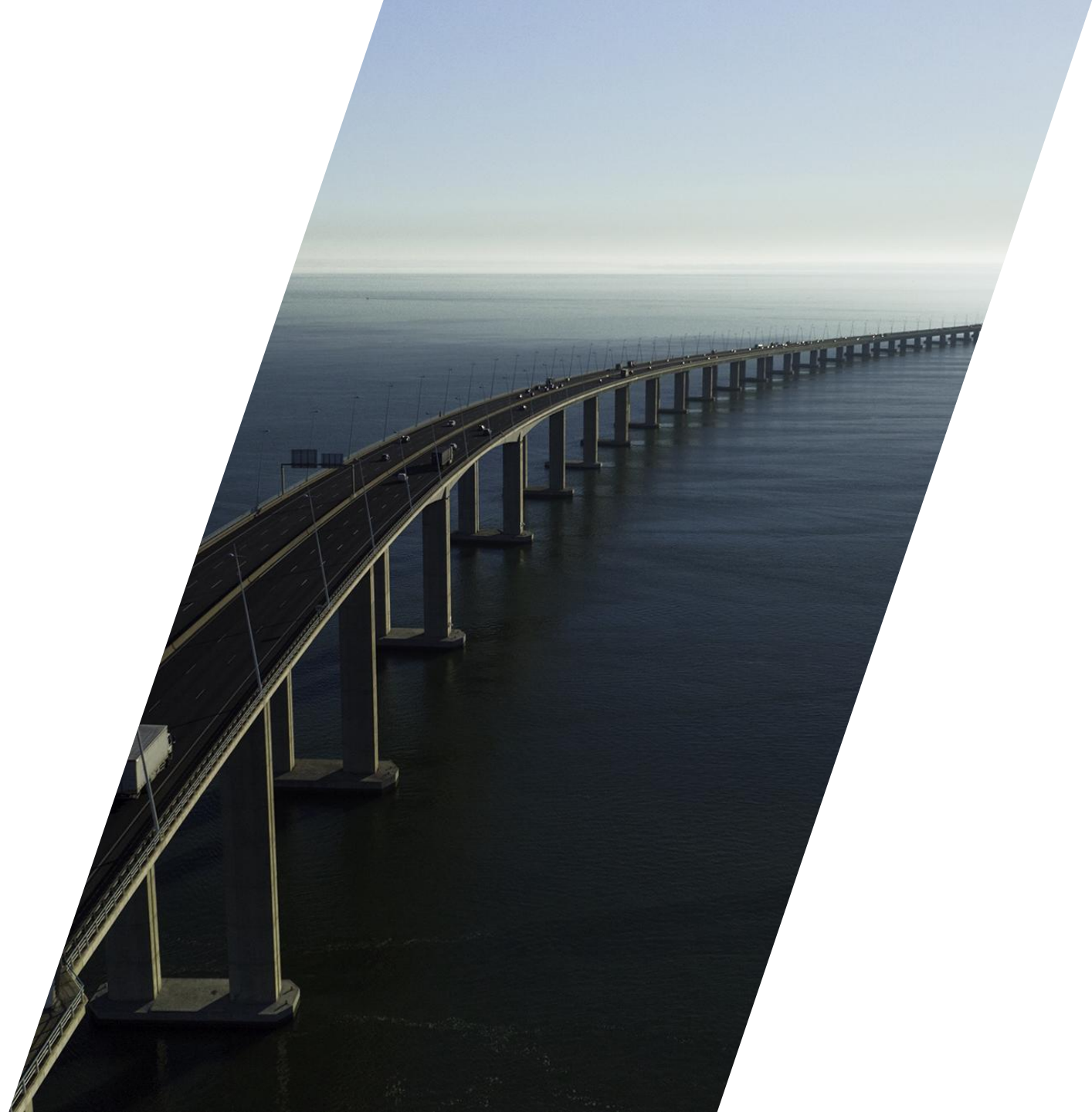


Der Klimatransitionsplan ist kein Reporting-Tool, sondern die zentrale Entscheidungsbasis für zukünftige Geschäfts- und Steuerungslogik.

06

Zusammenfassung und Ausblick

6.1 Vom ESG-Risiko zum -Werttreiber



Zusammenfassung und Ausblick

Vom ESG-Risiko zum -Werttreiber

Vergangenheit



- Ergebnis- und Kurzfristfokus
- Vergangenheitsbasierte Bewertungsmodelle
- ESG als externer Risikofaktor
- Nachhaltigkeit spielte in Steuerungsentscheidungen kaum eine Rolle



Gegenwart



- Neudefinition von Risiko und Wert
- Wandel der Bewertungslogiken
- Langfristige vs. kurzfristige Signale
- Regulatorischer Druck (u. a. CSRD)
- ESG beeinflusst zunehmend Risiko-, Kapital- und Geschäftsmodelle
- ESG-Herausforderungen können nicht in funktionalen Parallelwelten bearbeitet werden



Zukunft



- Integration von ESG in Finanz- und Unternehmenssteuerung
- Verknüpfung von Planung, Szenarien, Investitionen und Kapitalallokation
- Weiterentwicklung von Organisation, Governance, Rollen und KPIs
- Resilienz und Transformationsfähigkeit als zentraler Wettbewerbsfaktor
- ESG steuert Investitionsentscheidungen, Pricing und Kapitalallokation aktiv



So wird ESG vom Risikofaktor zum aktiv gesteuerten Werttreiber.

Kontakt

Forvis Mazars

Der Inhalt dieses Dokuments ist vertraulich und nicht zur Weitergabe an andere Personen als die Adressaten bestimmt. Eine Weitergabe an Dritte darf nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung von Forvis Mazars erfolgen.

© Forvis Mazars 2026. All rights reserved.

Follow us

LinkedIn:

Forvis Mazars in Germany

Xing:

Forvis Mazars in Germany

Facebook:

Forvis Mazars in Germany

Instagram:

Forvis Mazars in Germany

**Weitere Informationen finden Sie unter
www.forvismazars.com/de**