

Under Pressure – ESG-Berichtspflichten als Antreiber

Unternehmensführung muss Steuerung und Risikomanagement überarbeiten

Die Europäische Union hat sich verpflichtet, die Agenda 2030 der Vereinten Nationen gemeinsam mit ihren Mitgliedstaaten umzusetzen. Dabei spielen die neuen ESG-Berichtspflichten eine große Rolle: Mit ihnen rücken Steuerungssysteme und Risikomanagement in den Fokus der Unternehmensführung.

Text — Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben, Stefan Schmal, Florian Lang

Die EU nimmt zu Themen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit seit Jahren eine führende Rolle in der Welt ein. Über das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) übt die EU-Kommission bereits erheblichen Druck auf kapitalmarktorientierte Unternehmen aus, sich nachhaltiger aufzustellen und ihren Beitrag für eine klimaneutrale Gesellschaft zu leisten. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden nachhaltigkeitsbezogene nichtfinanzielle Berichtsinhalte ab dem Geschäftsjahr 2024 für bisher schon vom CSR-RUG betroffene Unternehmen und ab dem Geschäftsjahr 2025 für erstmalig betroffene Unternehmen gleichwertig neben finanzielle Berichtsinhalte gestellt. Dazu trägt auch die geplante Prüfungspflicht der zu veröffentlichenden nichtfinanziellen Informationen bei.

Fokus auf Ziele, Impacts, Chancen und Risiken

Betroffene Unternehmen müssen mit der CSRD über

- strategische und operative Nachhaltigkeitsziele,
- ergriffene Maßnahmen,
- KPIs zur Zielerreichung,
- tatsächliche oder potenzielle (finanzielle) Impacts sowie
- Chancen und Risiken aus der Geschäftstätigkeit auf die verfolgten Nachhaltigkeitsziele berichten.

Nach dem aktuell vorgelegten Exposure Draft der neuen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ist über folgende ESG-Themen zu berichten:

Thematische Standards zu Umweltthemen:

- Klimawandel (ESRS E1)
- Umweltverschmutzung (ESRS E2)
- Wasser und Meeresressourcen (ESRS E3)
- Biodiversität und Ökosysteme (ESRS E4)
- Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft (ESRS E5)

Thematische Standards zu sozialen Themen:

- Eigene Belegschaft (ESRS S1)
- Beschäftigte in der Wertschöpfungskette (ESRS S2)
- Betroffene Gemeinschaften (ESRS S3)
- Verbraucher und Endnutzer (ESRS S4)

Thematische Standards zu Governance-Themen:

- Geschäftliches Verhalten (ESRS G1)



Die große Bedeutung, die der Gesetzgeber den ESG-Themen beimisst, erfordert eine angemessene Berücksichtigung in den Geschäftsmodellen und eine Berücksichtigung in der Unternehmenssteuerung.

Zudem wird das Konzept der doppelten Wesentlichkeit (double materiality) in den Berichtspflichten verankert. Unternehmen müssen sowohl über ihren wesentlichen Impact auf Umwelt und Gesellschaft berichten als auch über Chancen und Risiken, die sich aus Umwelt und Gesellschaft für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens ergeben. Die Betrachtung muss die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens umfassen, einschließlich der Produkte und Dienstleistungen sowie der Geschäftsbeziehungen in der Lieferkette. Zudem sind Offenlegungspflichten in Bezug auf die etablierte Sustainability Due Diligence vorgesehen.

To-dos für die Unternehmenssteuerung

Die große Bedeutung, die der Gesetzgeber den ESG-Themen beimisst, erfordert eine angemessene Berücksichtigung in den Geschäftsmodellen und eine Berücksichtigung in der Unternehmenssteuerung. ESG-Aspekte müssen zukünftig in allen größeren Unternehmen in die Unternehmenskultur, die Unternehmensführung im Sinne der Governance, die strategische und operative Steuerung, das Risikomanagement und das interne Kontrollsystem eingebettet werden. Investoren hinterfragen die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit von Geschäftsmodellen und Unternehmenssteuerung schon jetzt, so dass eine abwartende Haltung auf Dauer keine Option ist. Folgende Themen sind zwingend anzugehen:

1. Verantwortung für ESG-Thematik im Top-Management schaffen

ESG-Ziele, Planungen, KPIs sowie Chancen und Risiken sind Themen für Vorstand und Geschäftsführung, die mit dem Aufsichtsrat zu diskutieren sind und an Stakeholder berichtet werden. Die Verankerung in Vorstand oder Geschäftsführung wird in verschiedenen Ressorts erfolgen müssen, da die gesamte Wertschöpfungskette inkl. aller vor- und nachgelagerten Bereiche betroffen ist. Die Verantwortung muss aufgrund der Bedeutung des Themas beim Vorstand bzw. der gesamten Geschäftsführung liegen, wobei die zunehmende Angleichung der

Wertigkeit eine stärkere Verortung im CFO-Bereich nahelegt. Die einheitliche Umsetzung im Unternehmen wird auf diverse Unterstützungsbereiche verteilt sein. Dies erfordert eine umfangreiche Abstimmung an den Schnittstellen, um Strategien mit messbaren Zielen und KPIs umzusetzen sowie Chancen und Risiken anhand potenzieller Zielabweichungen frühzeitig zu bestimmen. Wichtig ist der einheitliche „Tone from the top“. Die erste und zweite Führungsebene muss die Bedeutung der Berücksichtigung von ESG-Themen allen Mitarbeitern vermitteln. Die Umsetzung kann nur durch eine Kontrolle der Wirksamkeit von Maßnahmen gelingen, welche durch das Top-Management inkl. des Aufsichtsrats veranlasst sind. Entsprechende Vorgaben verankert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) in ihren aktuell konsultierten Vorgaben für das Risikomanagement von Kreditinstituten, die erfahrungsgemäß ein Gradmesser und zukünftiger Maßstab für andere Branchen und Unternehmensformen sind.¹

2. ESG-Governance etablieren

Investoren und Banken thematisieren ESG heute im Rahmen jeder wesentlichen Finanzierungs- und Investitionsentscheidung. Dies erfordert eine explizite Berücksichtigung der ESG-Thematik in der Governance der Unternehmen, wie sie auch die neue Fassung des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 28.04.2022 vorsieht. Das Management von ESG-Themen kann folglich kein untergeordnetes Ressortthema bleiben. Es müssen interne Strukturen geschaffen werden, z.B. ein Sustainability Officer (CSO) oder ein ESG-Komitee, das sich auf Top-Management-Ebene mit aktuellen Themenstellungen auseinandersetzt und in die Unternehmenskommunikation eingebunden wird. Auch die aktuell stark diskutierte Einbindung der Einhaltung von ESG-Kriterien in die Vergütung der (Top-) Management-Ebene ist umzusetzen. Die Vergütungsstruktur bei börsennotierten Gesellschaften ist seit dem 01.01.2020 gemäß § 87 Abs. 1 S. 2 AktG auf eine „nachhaltige und langfristige“ Entwicklung der Gesellschaft auszurichten. Dafür sind nach der Regierungserklärung zum Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie („ARUG II“) soziale und ökologische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

3. Einheitliches Verständnis und Know-how bei Risikoverantwortlichen schaffen

Da ESG-Themen die gesamte Wertschöpfungskette betreffen, werden sie in der Praxis aus

¹ Vgl. BaFin Konsultation 06/2022 - Mindestanforderung an das Risikomanagement vom 26.09.2022, AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung.

mehreren Einheiten und Vorstandsressorts heraus analysiert und über verschiedene Kommunikationskanäle an das Top-Management und den Aufsichtsrat berichtet. Entscheidend ist daher die Verankerung eines einheitlichen, konzernweit gültigen Verständnisses für ESG-Ziele, Kennzahlen, Chancen und Risiken. Es muss eindeutig festgelegt sein, was genau unter den zentralen Steuerungsgrößen zu verstehen ist. Nur so kann sichergestellt werden, dass sie von allen Beteiligten gleich interpretiert werden. In der Praxis haben Großunternehmen für ihre zentralen Steuerungsmaßnahmen ein „Three Lines of Defence“-Modell etabliert: KPIs, Risiken und ggf. auch Chancen werden von den dezentralen Einheiten als 1. Verteidigungslinie gesteuert, eine zentrale Einheit koordiniert ein Steuerungsthema als 2. Verteidigungslinie. Die Interne Revision überwacht die wirksame Umsetzung der Steuerungsmaßnahmen als 3. Verteidigungslinie. Für (ESG-)Risiken erstellt das Risikocontrolling als 2. Verteidigungslinie Vorgaben für die Analyse, Bewertung und Berichterstattung der betrachteten Effekte, Chancen und Risiken und koordiniert die interne sowie ggf. externe Berichterstattung. Die Risikoverantwortlichen in den Tochtergesellschaften, Business Units und Bereichen müssen diese Vorgaben als 1. Verteidigungslinie umsetzen. Sie steuern über ESG-Ziele und -Kennzahlen und identifizieren und bewerten ESG-Chancen und -Risiken. Für diese Aufgabe müssen sie entsprechend geschult werden. Herausfordernd ist insbesondere die Betrachtung mittel- und langfristiger Zeithorizonte sowie die Bewertung in Szenarien. Risikoverantwortliche haben mit solch langfristigen Risikobewertungen in der Praxis wenig zu tun. Es bedarf unmissverständlicher Arbeitsanweisungen, die von Schulungen und Arbeitshilfen begleitet werden, um eine einheitliche Berichterstattung sicherzustellen. Zentral koordinierte Bewertungsworkshops zur Einschätzung von Klimarisiken können die von den Berichtsstandards geforderte Anwendung von Szenarien des Weltklimarats (IPCC) sicherstellen.

4. Umfassende Risikoanalysen durchführen

Die Sorgfaltspflichten von Vorständen, Geschäftsführern und Aufsichtsräten wurden in den vergangenen Jahren durch Gesetzesinitiativen und Rechtsprechung zur Business Judgement Rule geschärft, so dass weitreichende unternehmerische Entscheidungen immer einer entsprechenden Risikoanalyse bedürfen, um die Unternehmensleitung vor Haftungsrisiken zu schützen. Die langfristig ausgerichteten (Investitions-)Entscheidungen um ESG-Themen sind dafür ein Paradebeispiel, was eine dokumentierte Risikoanalyse und

eine darauf basierende Entscheidung ratsam macht. Die Ursachen von ESG-Risiken reichen von veränderten klimatischen Bedingungen und politischen Regulierungen über ineffektive Governance-Strukturen und mangelnden Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz bis hin zum gestiegenem Nachhaltigkeitsbewusstsein der Gesellschaft. Auch die Auswirkungen sind vielseitig: ESG-Risiken können zu Reputationsverlusten, Umsatz- und Marktanteilsverlusten, Kostennachteilen, Straf- und Entschädigungszahlen aus Gerichtsprozessen, sich weiter verschärfenden regulatorischen Vorgaben und schlechteren Finanzierungsbedingungen führen. Im Worst Case werden sich diese Risikoauswirkungen bis zu einer Bestandsgefährdung, einem Entzug der Geschäftsgrundlage, kumulieren können. Aktuelle Fälle zeigen zudem, dass Vorstände und Aufsichtsräte, aber auch beteiligte Mitarbeiter, bei der Verletzung von Rechtsnormen mit persönlichen, haftungs- oder gar strafrechtlichen Konsequenzen rechnen müssen. Ursachen und Auswirkungen der ESG-Risiken sollten der doppelten Wesentlichkeit entsprechend aus der Inside-out- und Outside-in-Perspektive betrachtet sowie klar beschrieben und dokumentiert werden. Bei der Analyse der Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft werden unter anderem Art und Schwere der Auswirkungen, die Wahrscheinlichkeit und die Dauer sowie die Reversibilität der Auswirkungen zu berücksichtigen sein. Bei Betrachtung der Geschäftsrelevanz werden zumindest die Auswirkungen auf die (finanziellen) Unternehmensziele und die Reputation betrachtet. An dieser Stelle können sowohl der Sustainability-Bereich im Unternehmen als auch das zentrale Risikocontrolling ihre Methodiken bereitstellen, um für eine ausreichende Qualitätssicherung der Risikoanalysen zu sorgen.

5. Risikomanagement-Upgrade durchführen

Risikomanagement und Sustainability führen in vielen größeren Organisationen leider oftmals noch ein Feigenblatt-Dasein. Mit den gesetzlichen Neuregelungen muss zwangsläufig ein Upgrade erfolgen, das auch Prozesse, Methoden und Systeme umfasst. Dies betrifft „einfache“ Aspekte wie die Ausweitung und Standardisierung der Risikokategorien für ESG-Aspekte. Prüfungspflichtige Unternehmen müssen mit der Neufassung des IDW PS 340 aber auch eine quantitative Beurteilung der Risikotragfähigkeit ihres Geschäftsmodells vornehmen. Für ESG-Risiken sind gleichzeitig langfristige qualitative Betrachtungen mit Hilfe von zentral gesteuerten Szenarioanalysen durchzuführen. Sie ermöglichen eine Beurteilung der Resilienz des eigenen Geschäftsmodells. Der Strategieprozess inkl. des

ggf. aufzubauenden Issue Managements sollte genutzt werden, um ESG-Herausforderungen in die Strategieentwicklung und als Chance einfließen zu lassen. Darüber hinaus sollte über eine Erfassung von Chancen nachgedacht werden, um positive Effekte der umwelt- und gesellschaftlichen Entwicklungen systematisch zu nutzen. Die Entwicklungen müssen durch eine effiziente IT-Systemlösung unterstützt werden.

Fazit

Nachhaltigkeit ist der Megatrend, der unser Wirtschaftsleben in den kommenden Jahrzehnten prägen wird. ESG-Themen mit ihren Auswirkungen, Chancen und Risiken müssen nicht nur aufgrund der erweiterten Berichtspflichten in den Fokus der Betrachtung gerückt und adäquat gesteuert werden. Auch Investoren, Kunden, Mitarbeiter und NGOs stellen entsprechende Anforderungen an die Unternehmen. Die To-do-Liste für die Unternehmensleitung ist umfangreich: Sie sollte jetzt mit der Optimierung von Governance und Steuerungssystemen beginnen, wenn sie nicht Gefahr laufen will, von den neuen regulatorischen Anforderungen überrollt zu werden. Folgendes Vorgehen hat sich in der Praxis bewährt:

1. Erhebung der an das Unternehmen gestellten Anforderungen

Die ESG-Anforderungen an die Governance, die Steuerungssysteme und das Risikomanagement werden sich je nach Branche, Geschäftsmodell, Unternehmens- und Eigentümerstruktur sowie Unternehmenskultur unterscheiden und müssen letztlich für jedes Unternehmen individuell bestimmt werden.

2. Abgleich mit dem aktuellen ESG-Ist-Zustand

Die identifizierten ESG-Anforderungen sind mit der aktuellen Ist-Situation abzugleichen. Dadurch können wesentliche Handlungsfelder identifiziert, bewertet und priorisiert werden.

3. Konzeption von maßgeschneiderten ESG-Steuerungssystemen

Governance, Steuerungssysteme und Risikomanagement sind anhand der priorisierten Handlungsfelder neu zu konzipieren und zu optimieren. Der Fokus sollte auf den skizzierten Themenfeldern liegen:

- Verantwortung für ESG-Thematik im Top-Management schaffen
- ESG-Governance etablieren
- Verständnis und Know-how bei Risikoverantwortlichen schaffen
- Umfassende Risikoanalysen durchführen
- Risikomanagement-Upgrade vornehmen

4. Implementierung der konzipierten ESG-Steuerungssysteme

Die konzipierten Veränderungen an Governance, Steuerungssystemen und Risikomanagement sind strukturell, prozess- und systemseitig zu implementieren. Für die effiziente Umsetzung muss ein wirksames Change Management erfolgen, damit die Ansätze in der Unternehmenspraxis von allen betroffenen Mitarbeitern verstanden und gelebt werden.

5. Überwachung der Wirksamkeit der implementierten ESG-Steuerungssysteme

Die implementierten Veränderungen an der Governance, den Steuerungssystemen und dem Risikomanagement sind einer regelmäßigen Wirksamkeitsüberwachung durch die Unternehmensleitung zu unterziehen, wie sie §§ 91 Abs. 3 und 107 Abs. 3 AktG für börsennotierte Aktiengesellschaften seit dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität (FISG) vorsehen. Damit werden die neuen ESG-Steuerungselemente regelmäßig auf den Prüfstand gestellt und können bei Bedarf unmittelbar an neue Anforderungen und Veränderungen im Unternehmen angepasst werden. Auf diese Weise wird eine langfristig nachhaltige Unternehmenssteuerung sichergestellt, wie sie der Gesetzgeber zukünftig von allen größeren Unternehmen fordert. ■



Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben
Professor für Risikomanagement und Rechnungswesen

Prof. Dr. Hans-Jürgen Wieben, Leiter der Abteilung Betriebswirtschaftslehre an der Fachhochschule für die Wirtschaft (FHDW) Hannover, ist Autor vieler Fachbeiträge zum ESG-Risikomanagement.



Stefan Schmal
Partner Management Consulting

Stefan Schmal, Partner bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Mazars, berät zahlreiche Unternehmen zu Steuerungssystemen und ESG-Aktivitäten.



Florian Lang
Senior Consultant Management Consulting

Florian Lang, Senior Consultant bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Mazars, berät zahlreiche Unternehmen zu Risikomanagementssystemen und ESG-Aktivitäten.