

»AR1404611

ESG als Herausforderung für die Aufsichts- und Beiratsarbeit

Warum und wie der Aufsichts- bzw. Beirat ESG jetzt in seine Arbeit integrieren muss

Dr. Felix Zimmermann

Das Thema ESG bestimmt zunehmend die Agenda der Aufsichts- und Beiräte und stellt diese in ihrer Arbeit vor große Herausforderungen. Basierend auf den wesentlichen ESG-Rahmenbedingungen und -anforderungen werden zunächst die Risiken und Chancen für die Unternehmen erläutert. Darauf aufbauend wird am Beispiel konkreter Aufgaben und Arbeitsinhalte beschrieben, wie ESG angemessen in die Arbeit der Aufsichts- und Beiräte integriert werden kann.

I. ESG-Anforderungen sind relevant und konkret

Die auf Grundlage des Pariser Abkommens, der SDG der Vereinten Nationen sowie des „Green Deals“ verabschiedeten Richtlinien der EU zum angestrebten Umbau der Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit zeigen ihre Wirkung. Dabei sind für die Unternehmen insbesondere zwei Ziele des EU-Aktionsplans direkt relevant:

- Die Kapitalflüsse auf nachhaltige Investitionen umzulenken, um ein nachhaltiges und integratives Wachstum zu erreichen,
- Transparenz und Langfristigkeit in der Finanz- und Wirtschaftstätigkeit zu fördern.

Das Umlenken der Kapitalströme in nachhaltige Investitionen wurde zum einen durch die sog. Sustainable Finance Reporting Directive (SFRD) der EU und zum anderen durch den Leitfaden für Kreditgeber durch die EZB im Oktober 2020 angestoßen. Damit wird den Kapitalanlagegesellschaften und Banken eine zentrale Transmissionsrolle beim Umbau der Wirtschaft zugeteilt.

Die SFRD definiert klare Anforderungen an die Kapitalanlagegesellschaften, in welcher Form sie Nachhaltigkeitsrisiken in ihre Anlagestrategien einzubeziehen haben und wie sie darüber Transparenz gegenüber ihren Kunden herstellen müssen. Das hat einen spürbaren Einfluss auf die Informationsbedürfnisse der Investoren und deren Anlageentscheidungen.

Der Leitfaden für Kreditgeber weist hingegen den Geschäftsbanken eine zentrale Rolle bei der Erreichung der Klimaziele zu. Bei der Vergabe von Krediten müssen die Banken Klima- und Umweltrisiken berücksichtigen und darüber an die EZB berichten. Diese Maßnahme beeinflusst die Rahmenbedingungen der Fremdfinanzierung der Unternehmen erheblich, da die eingegangenen Klimarisiken Bestandteil des durch die EZB durchgeführten Stresstests der Banken sind.

Mit einer erhöhten Transparenz über die Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf das Ziel der Nachhaltigkeit will

die EU außerdem den Druck auf die Unternehmen steigern, ihrer Verantwortung gerecht zu werden. So wird in der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU vom April 2021 empfohlen, dass ab 2024 für das Geschäftsjahr 2023 Unternehmen mit mehr als 40 Mio. € Umsatz und mehr als 250 Mitarbeitern bzw. mit einer Bilanzsumme von mind. 20 Mio. € auf Grundlage einer noch final zu definierenden Taxonomie über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und ihre Auswirkungen im Lagebericht zu berichten haben. Mit dieser Empfehlung, die voraussichtlich noch in diesem Jahr in nationales Recht umgesetzt wird, erweitert sich der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen von derzeit 600 auf dann 15.000 in Deutschland.

II. Risikolandschaft verändert sich

1. Finanzierungsrisiko

Der Umfang der Kreditzusage und die Kreditkonditionen werden zunehmend an den Grad der Nachhaltigkeit der unternehmerischen Tätigkeit im Sinne von ESG gekoppelt. Dabei steht die Erreichung der sechs Umweltziele der EU (Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft und Schutz bzw. Wiederherstellung der Biodiversität und Ökosysteme) derzeit im Vordergrund. Eine Einschränkung der Kreditvergabe bzw. eine Verteuerung der Finanzierung von Aktivitäten, die nicht die Erreichung der Umweltziele unterstützen, ist bereits zu beobachten. Während sich für besonders nachhaltig wirtschaftende Unternehmen die Konditionen verbessern dürften und damit ein Wettbewerbsvorteil entsteht, müssen sich weniger nachhaltig handelnde Unternehmen mit möglicherweise empfindlichen Kostensteigerungen oder gar einem limitierten Zugang zu Fremdkapital auseinandersetzen.

2. Offenlegungsrisiko

Die gestiegenen Anforderungen an die Transparenz über ESG-konformes Handeln führt zu einem erhöhten Bedarf an Informationen. Zum einen haben Kreditinstitute durch ihre Verpflichtung zur Offenlegung der eingegangenen ESG-Risiken ihren Informationsbedarf gegenüber den Unternehmen erheblich ausgeweitet.

Zum anderen sind es die Anforderungen an die Berichterstattung der Unternehmen selbst, die mit einem erheblichen Anstieg der erhobenen Daten und Informationen einhergehen. Mit der geforderten Offenlegung dieser Informationen gehen zwei Risiken einher: Zum einen das Risiko, dass die geforderten Informationen nicht bereitgestellt werden können, da sie nicht erhoben wurden. Zum anderen besteht das Risiko, dass die erhobenen Informationen falsch oder unvollständig sind. In beiden Fällen können erhebliche Nachteile für das Unternehmen entstehen.

3. Haftungsrisiko

Unternehmen müssen die Risiken und Chancen, die sich aus den ESG-Anforderungen für ihr Geschäft ergeben, kennen und steuern. Bei Nichtverfolgung können erhebliche Streitigkeiten mit nahezu jedem Stakeholder entstehen – seien es Auseinandersetzungen mit Lieferanten im Zusammenhang mit dem LkSG oder auch Klagen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzungen. Denkbar sind auch Dispute mit Investoren oder Fremdkapitalgebern hinsichtlich der Offenlegung der ESG-relevanten Informationen. Bei Verletzungen drohen Schadensersatzansprüche, Sanktionsverfahren oder empfindliche Bußgelder.

4. Imagerisiko

Ein unzulänglicher Umgang mit dem Thema ESG kann auch erheblichen Einfluss auf das Unternehmensimage haben. Besonders häufig hat sich in der Vergangenheit nachgewiesenes „Greenwashing“ – also das Werben mit ökologischen Versprechen, ohne dass diese tatsächlich eingehalten werden – als erhebliche Belastung für das Unternehmensimage gezeigt. Aber auch in den Bereichen Mitarbeiter und Governance haben Verfehlungen in der Vergangenheit immer wieder zu Skandalen geführt. Die betroffenen Unternehmen haben zum Teil erhebliche Imageschäden hinnehmen müssen, da die Stakeholder und hier insbesondere die Endkunden ein solches Fehlverhalten erfahrungsgemäß – auch über soziale Medien – öffentlichkeitswirksam und hart sanktionieren.

III. Neue unternehmerische Chancen durch ESG

1. Mehr Wachstum

Mit der steigenden Bedeutung von ESG entstehen für Unternehmen aber auch bedeutende Wachstumsoptionen. Neue Produkte und Geschäftsmodelle, die den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht werden, eröffnen neue Märkte und die große Chance, sich zu differenzieren und dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Darüber hinaus ist zu beobachten, dass die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Lösungen und Produkte bei den Unternehmen und auch bei den Endkunden ansteigt. Die Anforderungen an Lieferanten steigen in jedem Fall spürbar an und Unternehmen, die sich ESG-konform aufstellen, können bei Ausschreibungen der öffentlichen Hand und großer Unternehmen punkten.

2. Geringere Kosten

Eine gezielte Umsetzung der ESG-Anforderungen eröffnet die Chance, Kosten merklich zu senken. Eine Reduktion und Optimierung des Ressourcenverbrauchs (z.B. Rohstoffe, Energie und Verpackungen) durch Effizienzsteigerungen und die Einführung von Kreislaufkonzepten können nach anfäng-

lichen Investitionen z.B. die Materialkosten auf mittlere Sicht spürbar senken. Ferner kann eine umfassende Digitalisierung des Geschäftsmodells zu deutlichen Effizienzgewinnen führen. Ebenfalls können die Finanzierungskosten durch die Befolgung der ESG-Anforderungen spürbar gesenkt werden. Und schließlich erhöht ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitskonzept das Unternehmensimage sowie die Kundenbindung, was sich wiederum positiv auf die Vertriebseffizienz auswirkt.

3. Erfolgreiche Talentgewinnung

Die Ansprüche der Bewerber an ihren Arbeitgeber hinsichtlich eines sinnvollen Unternehmenszwecks und der gelebten Verantwortung gegenüber der nächsten Generation steigen spürbar an. Wer hier im Wettbewerb zu anderen Unternehmen nicht ein klares und gelebtes Konzept vorweisen kann, wird nicht die Talente gewinnen können, die für die Ausrichtung des Unternehmens an den Anforderungen der Zukunft notwendig sind. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit und -identifikation sowie die Motivation bei innovativen und nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen deutlich höher sind, was wiederum die Fluktuation reduziert und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter positiv beeinflusst. Das gilt selbstverständlich auch für Führungskräfte.

4. Unternehmenswertsteigerung

Eine gute Nachhaltigkeitsstrategie im Sinne der ESG-Kriterien hat somit einen positiven Einfluss auf die wesentlichen Wert- und Wachstumstreiber und damit auf den Unternehmenswert. So hat sich der Wert börsennotierter Gesellschaften, die eine überzeugende ESG-Strategie verfolgen, in den letzten Jahren deutlich besser entwickelt als der Wert derjenigen Gesellschaften, die hier noch Defizite aufweisen. Im Falle von Unternehmenstransaktionen ist zu beobachten, dass fehlende ESG-Strategien und Konzepte mittlerweile zu erheblichen Abschlägen bei den Bewertungen führen.

IV. Aufgaben und Arbeitsinhalte für den Aufsichtsrat und Beirat

1. Wesentlichkeitsanalyse

Um Struktur in das mächtige Thema ESG zu bekommen, ist die Erstellung einer Wesentlichkeitsanalyse erforderlich. Diese stellt im Ergebnis die für das jeweilige Unternehmen zentralen Handlungsfelder in Bezug auf ESG mit den entsprechenden Prioritäten dar. In einem ersten Schritt werden die ESG-relevanten Themen aus Sicht des Unternehmens und aus Sicht der Stakeholder eingegrenzt. Danach werden diese Themen sowohl von den Führungskräften des Unternehmens als auch von den relevanten Stakeholdern (Prinzip der doppelten Wesentlichkeit) auf ihre Relevanz und Bedeutung hin beurteilt (Stakeholderdialog). Im Aufsichtsrat- bzw. Beirat sollten dann die Ergebnisse diskutiert und die entsprechenden Handlungsfelder im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das Risikomanagement, die Unternehmensstrategie sowie die entsprechenden Ziele und Maßnahmen gewürdigt werden.

2. ESG-Ziele und Maßnahmen

Zu den relevanten ESG-Handlungsfeldern sollte die Unternehmensleitung einen konkreten Plan erarbeiten, mit welchen

Maßnahmen sie welche Ziele kurz-, mittel- und langfristig erreichen möchte. Hierzu empfiehlt es sich, als Maßstab die Standards der Global Reporting Initiative (GRI) zu nutzen. Damit kann ein Kennzahlen- und Berichtsstandard für die Steuerung der ESG-Maßnahmen und Ziele entwickelt werden, welcher auch als Basis für die externe Berichterstattung dienen kann. Die vorgeschlagenen Maßnahmen sollten im Aufsichts- bzw. Beirat auf ihre Geeignetheit und Vollständigkeit in Bezug auf die Erreichung der gesetzten ESG-Ziele diskutiert werden.

3. ESG-konforme Unternehmensstrategie

Aus der Wesentlichkeitsanalyse ergeben sich auch relevante Punkte für die Weiterentwicklung der gesamten Unternehmensstrategie. Hier ist vor allen Dingen die steigende Bedeutung der sechs EU-Umweltziele zu nennen. Zur Erreichung dieser Ziele müssen die Unternehmen durch Produkt- und Prozessinnovationen sowie die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ihren Beitrag zum Umbau der Wirtschaft leisten. Vor diesem Hintergrund sollte sich der Aufsichts- bzw. Beirat zusammen mit der Unternehmensleitung intensiv mit den relevanten Handlungsfeldern auseinandersetzen, um die Strategie entsprechend weiterzuentwickeln. Nur so können die sehr großen Chancen, die der notwendige Umbau für die Unternehmen eröffnet, auch tatsächlich genutzt werden.

Neben Themen aus dem Bereich Environment gilt es aber auch Aspekte aus den Bereichen Social und Governance in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Zu nennen sind hier im Bereich Social z.B. Ziele hinsichtlich der Chancengleichheit, der verbesserten Arbeitsbedingungen oder der Wahrung der Menschenrechte. Im Bereich Governance geht es z.B. um eine effektive Compliance, ein angemessenes Risikomanagement, eine hohe Transparenz über Rolle und Zusammensetzung der Führungsgremien oder auch ein klares Bekenntnis zu einem hohen Grad an Unternehmensethik und Antikorruption.

Auch wenn die genannten Themen in vielen Fällen bereits in den Unternehmen adressiert werden, so ist doch zu beobachten, dass es sich häufig um Insellösungen handelt. Nur wenn alle wesentlichen Handlungsfelder aus den ESG-Bereichen in der Unternehmensstrategie integriert sind, kann von einer ESG-konformen Strategie gesprochen werden. Hier steigen die Ansprüche der Stakeholder ständig an.

4. Risikomanagement

Im Hinblick auf das Risikomanagement ist im Aufsichts- bzw. Beirat zu erörtern, inwieweit Erkenntnisse aus der Wesentlichkeitsanalyse dort aufgenommen werden müssen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn sich aus den relevanten Handlungsfeldern Risiken für das Unternehmen ergeben, die sich bei Eintritt auf den Fortbestand des Unternehmens negativ auswirken können. Zu nennen sind Umsatz- und Ergebnisrisiken sowie Finanzierungs-, Haftungs- und Imagerisiken. Hier müssen die entsprechenden Risiken eindeutig definiert und mögliche Maßnahmen zur Verhinderung bzw. Verminderung des Risikos dokumentiert werden. Außerdem muss dem jeweiligen Risiko und dessen Steuerung eine verantwortliche Person aus der Unternehmensleitung zugeordnet werden.

5. Steuerung und Berichterstattung

Schließlich sollte der Aufsichts- bzw. Beirat festlegen, in welchem Umfang und in welcher Form er über den Fortschritt bei den ESG-Aktivitäten informiert werden möchte. In jedem Falle sollte die Berichterstattung über die einfache Vorlage eines bereits fertiggestellten Nachhaltigkeitsberichts hinausgehen. Bei der Verfolgung der vereinbarten ESG-Ziele und Kennzahlen bietet sich ein regelmäßiger Bericht in den Sitzungen an. Da bei vielen Kennzahlen eine monatliche oder vierteljährliche Erhebung aus Aufwands- und Erkenntnisgründen keinen Sinn ergibt, empfiehlt sich ein halbjährlicher Fortschrittsbericht. Hierbei sollten die Ziele, der aktuelle Stand und Gründe für eine Abweichung diskutiert werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass die vorgelegten Daten auch entsprechend aktuell sind. Nur so ist eine qualifizierte Diskussion der Fortschritte im Bereich ESG möglich.

6. ESG-Kompetenz und Mandat in den Gremien

Die beschriebene Bedeutung von ESG für die Unternehmen und damit auch der Aufsichts- und Beiratsarbeit macht deutlich, dass es in den Gremien der Unternehmensführung einer klaren Verantwortung und auch entsprechender Kompetenz bedarf, um das Thema qualifiziert diskutieren und umsetzen zu können. In diesem Zusammenhang muss das Aufsichtsgremium zunächst festlegen, wer in der Unternehmensleitung für das Thema ESG in seiner Gesamtheit verantwortlich ist. Aufgrund der zentralen Bedeutung für die Unternehmensstrategie, den HR- und den Governance-Bereich sollte hier der Vorsitzende der Unternehmensleitung die Verantwortung übernehmen und das klare Mandat des Aufsichtsgremiums für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen bekommen.

Innerhalb des Aufsichtsgremiums sollte ebenfalls für eine ausreichende Kompetenz zum Thema ESG gesorgt werden, um auf der einen Seite den Ambitionslevel der strategischen Ziele beurteilen zu können und auf der anderen Seite die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen kompetent beurteilen zu können. Das kann entweder durch die Berufung qualifizierter Aufsichts- und Beiräte oder auch durch die Hinzuziehung externer Expertise erfolgen. Im Rahmen der regelmäßigen Effizienzprüfung sollte das Thema ESG ebenfalls berücksichtigt werden.

7. ESG-Ziele und Management-Vergütung

Um der Erreichung der vereinbarten ESG-Ziele auch eine entsprechende Priorität zu geben, empfiehlt es sich, diese in dem Bonussystem für das Management zu integrieren. Bewährt hat sich, dass die Zielvereinbarung auf Grundlage der vereinbarten und messbaren GRI-Kennzahlen erfolgt. Je nach Struktur des Bonussystems und des Geschäftsmodells sollte sich die Vereinbarung auf die wesentlichsten Kennzahlen aus den unterschiedlichen ESG-Bereichen und auf Jahresziele konzentrieren. Dabei sollte ein Zielkorridor mit entsprechenden Zielerreichungsgraden festgelegt werden. 

Autor:

Dr. Felix Zimmermann ist Inhaber der Unternehmensberatung VOIKOS in Stuttgart, Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg sowie als Beirat tätig.