



BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher
Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Harald Eichsteller
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kals
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Ulrich Noack
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdiger
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für
Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

3
2024

BOARD · Juni 2024 · S. 89–132



Dr. Elke Frank, Dr. Sebastian Pacher, Dr. Maximilian Schmidt

Effizienz oder Disruption: Wann sollten sich Aufsichtsräte zwingend mit Künstlicher Intelligenz auseinandersetzen?

Dr. Anja Herb, Dr. Matthias Merkelbach

NIS-2: Neue Pflichten der Gesellschaftsorgane im Bereich Cybersicherheit

Melanie Sack, Dr. Claus Buhleier

Geopolitik und der Aufsichtsrat

Prof. Dr. Marco Barenkamp

EU-Taxonomie zur Wesentlichkeitsanalyse – Künstliche Intelligenz ist unabdingbar

Dr. Daniela Favoccia, Dr. Pierre Zickert

Künstliche Intelligenz im Aufsichtsrat – nicht nur eine Frage der Effizienz!

ESG-Reporting aus Praxissicht – Die unterschätzten Konsequenzen und Risiken



Heike Adam, selbständige Unternehmensberaterin, Praxis-Expertin für ESG-Regulatorik & Finanzen, Beirätin, Partnerin Theron Advisory Group, Aufsichtsratsberatung zu ESG-Reporting

Das neue Reporting zu CSRD & EU-Taxonomie wird Teil des Lageberichts, die finale Feststellung erfolgt damit durch den Aufsichtsrat. Inhalte, enormer Umfang und Prüfungspflicht sind inzwischen breit bekannt. Doch die resultierenden Konsequenzen und Risiken sind kaum bewusst. Ziel dieser Berichte ist nicht weniger als die Beschleunigung der ökologisch-gesellschaftlichen Transformation in Europa. Strategien, Ziele und Maßnahmen bilden deshalb den entscheidenden Teil. Die Verpflichtung zur öffentlichen Transparenz soll den Stakeholdern die Basis für aktive Reaktionen, vor allem Druck, bieten. Daraus können und sollen für Unternehmen Risiken für Reputation, Geschäft und Finanzierung erwachsen. Mit der Bestätigung des Jahresabschlusses und Lageberichtes tragen Aufsichtsräte die finale Verantwortung für die Inhalte. Im Rahmen ihrer Sorgfaltspflicht gilt es, diese und deren Konsequenzen mit Blick auf potenzielle Konsequenzen aktiv zu prüfen. Frühes Verständnis und aktive Begleitung des Entstehungsprozesses unterstützen das.

I. Wirkprinzipien des ESG-Reportings

Im Zentrum der breiten Wahrnehmung zu dieser neuen Berichtspflicht steht der massive bürokratische Aufwand, der enorme Ressourcen fordert. Doch diese verkennt die Ambitionen. Ziel des ESG-Reportings ist nicht die Sammlung von Daten, sondern die Befähigung zu Einflussnahme. Es geht nicht um Bürokratie. Es geht um die Erzeugung von Veränderungsdruck. Die Ziele des European Green Deal für 2050 erfordern einen substanziellen Umbau von Wirtschaft und Unternehmen in nur 26 Jahren, die Nachhaltigkeitsberichte sind als Katalysator konfiguriert.

Wie kann ein Reporting eine solche starke Wirkung entfalten? Der Gesetzgeber hat dafür sehr klug vier neue Wirkprinzipien kreiert, die im Zusammenspiel eine große Dynamik erzeugen.

1. Stakeholderdruck als Grundwirkprinzip.

Der Gesetzgeber weist den nicht-staatlichen Stakeholdern die Rolle

des Steuerns und Regulierens zu. EU, Staat und Behörden fungieren weder als Empfänger noch Nutzer der Nachhaltigkeitsberichte und deren Inhalte. Sie definieren keine Grenzwerte, deren Unterschreitung sie belohnen oder sanktionieren. Auch eine Verwendung der Daten für statistische Zwecke erfolgt nicht. Empfängerzielgruppe ist die Vielzahl der anderen Stakeholder. Die Nachhaltigkeitsberichte sollen die Grundlage für wirkungsvolle Reaktionen bieten, von positiver Verstärkung durch Entscheidung für ein Unternehmen über die Einforderung von Veränderung bis zum Ausschluss. Für viele primäre Stakeholder, wie Investoren, Finanzierer, Kunden, Lieferanten, sind sie von direkter Relevanz und operativ verwertbar. Bewusst neu adressiert werden wirtschaftsferne, sekundäre Stakeholder, v.a. NGOs und Öffentlichkeit, mit hohem Druckpotenzial sowie zukünftige Mitarbeiter und Konsumenten. Für sie möchte man adäquate Möglichkeiten der Information schaffen. Ihnen wird ein deutlich stärkeres Interesse an Transformation zugeschrieben als den Unternehmen.

INHALT

I. Wirkprinzipien des ESG-Reportings

1. Stakeholderdruck als Grundwirkprinzip
2. Öffentliche Transparenz in hoher Granularität, mit leichtem Zugang und Verständlichkeit
3. Umfassender Zukunftsbezug durch Angabepflichten zu Strategien, Maßnahmen und Zielen
4. Verantwortungszuweisung für die komplette Wertschöpfungskette

II. Risiken

1. Reputationsrisiken
2. Geschäftsrisiken
3. Finanzierungsrisiken

III. Konsequenzen für den Aufsichtsrat

IV. Fazit

Keywords

CSRD; EU-Taxonomie; Nachhaltigkeitsbericht; Risiken; Stakeholder

Sie werden als Multiplikatoren von Informationen an weitere Konsumenten, potenzielle Arbeitnehmer etc. angesprochen. In der Erwartung, dass

diese durch ihr Kaufverhalten und ihre Präferenzen Unternehmen zur beschleunigten Transformation bewegen. Vor dem Hintergrund dieser erwünschten Stakeholder-Reaktionen, ob positiv oder negativ, ist das gesamte Reporting zu verstehen. Nicht der Staat als einzelner Akteur forciert Veränderung, sondern die breite Gesellschaft mit viel größerer Kraft.

2. Öffentliche Transparenz in hoher Granularität und mit leichtem Zugang.

Diese öffnen das Reporting sehr breiten Nutzergruppen, vorrangig NGOs und Öffentlichkeit. Auf ihre Rezeption sind Inhalte und Form dieser Berichte zugeschnitten. Während Finanzdaten und Informationen im Geschäftsbericht überwiegend sehr aggregiert dargestellt werden und ihr Verständnis Fachwissen erfordert, ist dies beim Nachhaltigkeitsbericht nicht der Fall. Die Informationen zu Mengen an Treibhausgasen, Mitarbeiterstrukturen, Schadstoffen u.a. liegen sehr detailliert und mit klaren Definitionen vor. Gleiches gilt für Informationen in Textform. Die Nutzer profitieren dabei von leichter Verständlichkeit und

zusätzlich von einer hohen Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen. An die Stelle selektiver, imageförderlicher Auswahl in freiwilligen Nachhaltigkeitsberichten tritt eine standardisierte, verpflichtende Struktur. Durch die nun vorgegebene Einbindung in den Lagebericht und die Verfügbarkeit auf der Webseite sind eindeutiger und leichter Zugang gesichert. Die Prüfungspflicht und die finale Bestätigung durch den Aufsichtsrat garantieren die Korrektheit der Informationen. Dieses Setup gestattet auch wenig professionellen Interessierten und Gruppen die Recherche und Reaktion auf ganz spezifische Themen und Details in der ganzen Bandbreite der Informationen.

3. Umfassender Zukunftsbezug durch Angabepflichten zu Strategien, Maßnahmen und Zielen.

Diese Perspektive setzt neue Maßstäbe. Während in der Finanzberichterstattung der Blick auf die Daten des abgeschlossenen Geschäftsjahres dominiert, ist dies in der nichtfinanziellen signifikant anders. Ist-daten fungieren häufig nur als Referenzgrö-

ßen. Den entscheidenden Teil bilden Strategien, Maßnahmen und Ziele. Zu fast allen Einzelthemen sind diese in sehr großer Differenzierung zu veröffentlichen und überwiegend als Text zu formulieren. Im Gegensatz zu wirtschaftlichen Ausblicken genügt keine Angabe in Bandbreiten. Für Treibhausgasemissionen haben Unternehmen explizite numerische Einsparziele für 2030 zu kommunizieren, ein Novum. Genau dieser weitreichende und sehr differenzierte Zukunftsbezug verleiht dem Reporting das Druckpotenzial für die beabsichtigte Veränderung. Die Vielzahl der Stakeholder gleicht die vom Unternehmen in Aussicht gestellte Entwicklung mit eigenen Erwartungen und Notwendigkeiten ab. NGOs, Öffentlichkeit aber auch Nachbarschaften und Tarifpartner werden anspruchsvoller sein und negative Abweichungen breit kommunizieren und kommentieren. Partner in den Wertschöpfungsketten mit ihren eigenen Zielen und Zwängen bewerten den zukünftigen Einfluss darauf. Sie formulieren Bedingungen oder schließen aus. Banken und Finanzierer treffen Entscheidungen zu Investitionen und Konditionen in

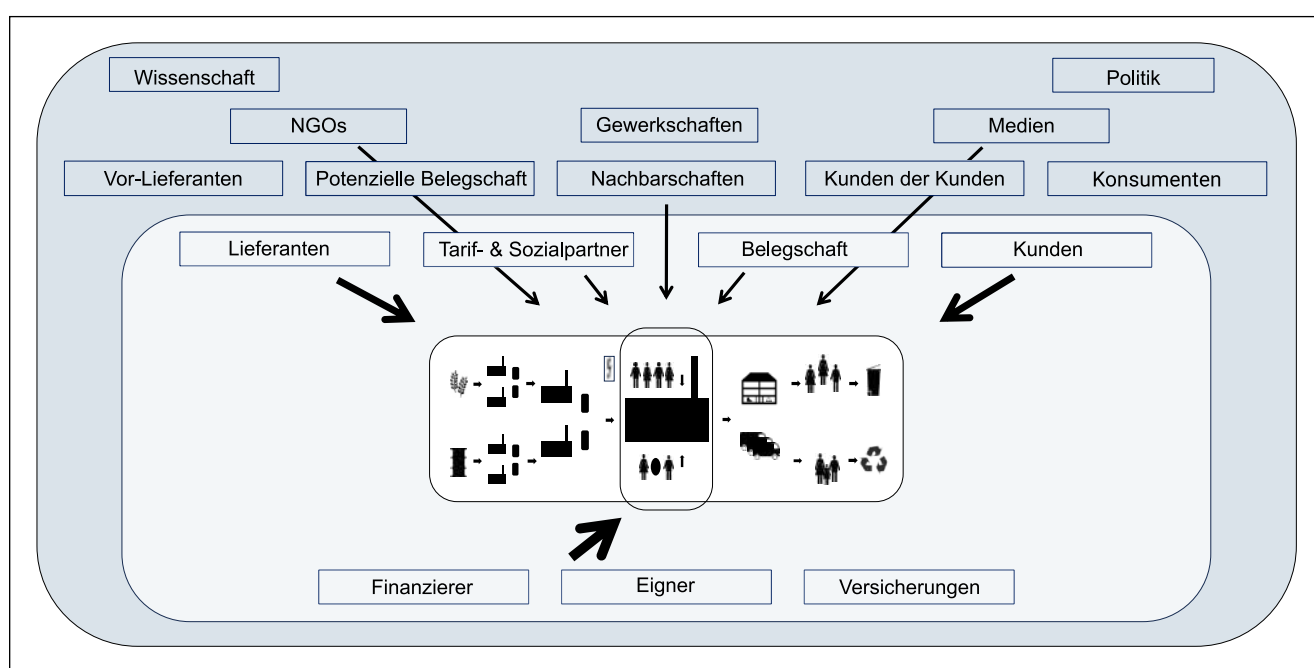


Abb. 1: Stakeholderdruck als Grundwirkprinzip

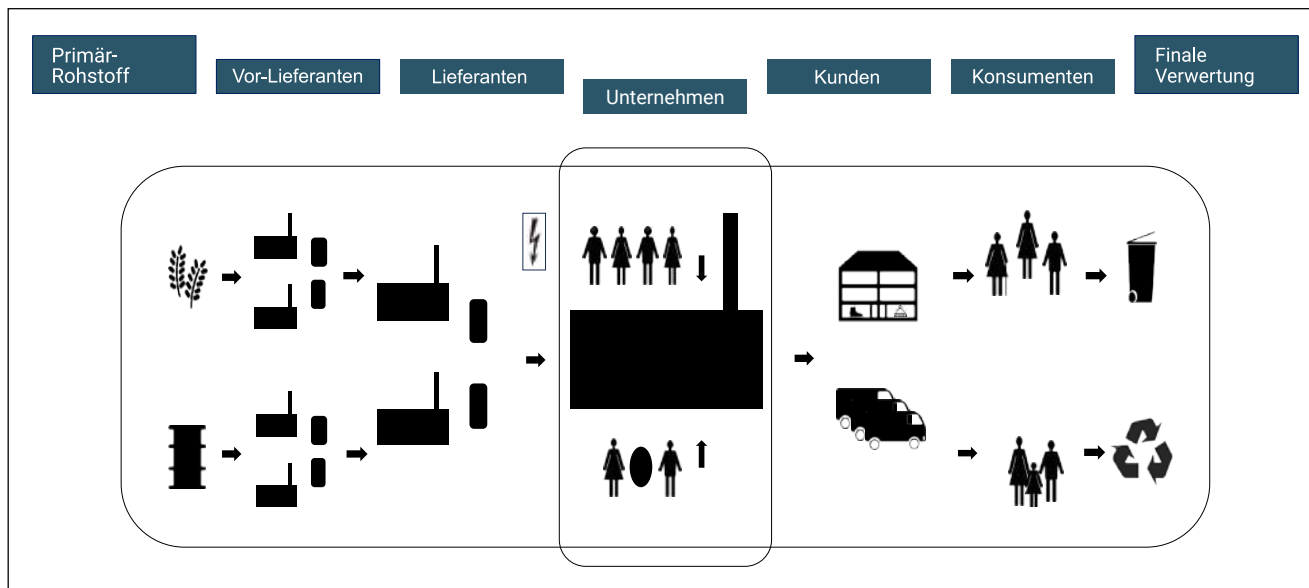


Abb. 2 Verantwortungszuweisung für komplette Wertschöpfungskette

Abhängigkeit von Status und Plänen zu CO₂-Freiheit.

4. Verantwortungszuweisung für die komplette Wertschöpfungskette.

In einer Vielzahl neuer Verordnungen dehnen die Gesetzgeber aktuell die Verantwortung von Unternehmen substanzial aus, die Themen Lieferketten, Entwaldung, CBAM seien stellvertretend benannt. Im Rahmen des CSRD-Reportings tun sie das ebenfalls. Für die Klimathematik erfolgt diese Zuweisung von Verantwortung sogar maximal, vom Primärrohstoff bis zur Endverwertung. Für Treibhausgasemissionen ist deren Höhe von jedem Unternehmen für die komplette Kette zu ermitteln und anzugeben (Scope 3), bei globalen und vielstufigen Ketten eine enorme Herausforderung. Von großer Brisanz ist die Pflicht, Einsparziele für die Emissionen der kompletten Wertschöpfungskette zu definieren. Unternehmen werden für ihre Zielsetzungen und -erreichungen vielfach und wechselseitig abhängig, auch indirekte Partner in den Ketten fördern oder gefährden diese. Damit initiiert der Gesetzgeber Druck innerhalb der Wirtschaft, zwischen Unternehmen. Auch hier erfolgt Be-

wertung und Beurteilung über die im CSRD-Reporting kommunizierten Informationen.

Mit diesen vier Prinzipien erzeugt das Regelwerk eine intensive Dynamik und sehr bewusst folgende Risiken.

II. Risiken

1. Reputationsrisiken

Durch die verpflichtende hohe Granularität zu einer Vielzahl von Themen werden Unternehmen in einem nie gesehenen Maße öffentlich „gläsern“. In einer One-Way-Kommunikation, die kaum steuerbar ist. Individuelle Empfänger und Nutzer sind unbekannt, Inhalte können nicht im Dialog erläutert und differenziert werden.

Besonders zu den Themen „Klima“, „Belegschaft“ und „Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette“ besteht die Annahme eines breiten öffentlichen Interesses und aktiver Reaktion auf die erstmals präsentierten Informationen. Vor allem bei den sekundären Stakeholdern wie NGOs und Öffentlichkeit ist von hohen, subjektiven Fortschrittserwartungen bezüglich der kommunizierten Ziele auszugehen. Sehr konservativ formulierte Zielwerte und nur geringe Verbesserungen können als

Verweigerung, Unterschreitungen gesetzter Zielgrößen als Versuch des „Greenwashings“ interpretiert werden. Bezüglich der Entwicklungen in den Folgejahren kann bei ihnen von einer geringen Abweitungstoleranz ausgegangen werden. Eine Zunahme klimabezogener Wetterextreme in den kommenden Jahren wird die Intensität der Forderungen wahrscheinlich verstärken. Bewusst kritische Kommunikation über die Medien ist eine realistische Option. Die Gefahr der Entstehung von Reputationsrisiken nimmt deutlich zu. Speziell in konsumentennahen Branchen, bei bekannten als auch einschlägig negativ konnotierten Unternehmen ist eine hohe Aufmerksamkeit seitens NGOs und Medien anzunehmen. Doch auch bei kleineren Unternehmen kann die breite Verfügbarkeit der Informationen neue Aufmerksamkeit nach sich ziehen.

Für alle Reputationsrisiken gilt: NGOs & spezialisierte Anwälte sind sich ihrer Hebel bewusst.

2. Geschäftsrisiken

Die Pflicht zur Definition von Einsparzielen für Treibhausgasemissionen für die komplette Wertschöpfungskette kreiert völlig neue Risiken. Häufig

bilden die Emissionen außerhalb des eigenen Einflusses den wesentlichen Teil (Scope-3), sodass signifikante Einsparungen nur dort zu realisieren sind. Daher ist bei vielen Unternehmen von der Einforderung maßgeblicher Beiträge in ihren Liefer- und Kundenketten auszugehen. Divergierende Ambitionen und Möglichkeiten und die Unterschreitung von Erwartungen kann die Beschränkung oder den Abbruch von Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen. Die Einforderung von Transparenz und Nachweis in den Lieferketten gefährdet diese ebenfalls, wenn diese nicht erfolgen können.

Zusätzlich werden öffentliche Förderung und Aufträge zunehmend an Leistungen und Ziele in den ESG-Themen gebunden. Die neue Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen gestattet die Neubewertung von Auswahlentscheidungen anhand von ESG-Kriterien.

3. Finanzierungsrisiken

Diese ergeben sich doppelt. Dem Finanzsektor wird vom Gesetzgeber die Rolle als Hebel der Transformation zugewiesen, die Banken, Investoren und Finanzinstitute daher ebenfalls zu umfassender Transparenz verpflichtet. Ein Großteil strebt eine deutlich Stärkung nachhaltiger Positionen in seinen Portfolios und Finanzierungen an. Die sehr engen Vorschriften für „grüne“ Fonds verstärken diesen Anspruch. EU-Taxonomiekonformität als Nachweis eines „grünen“ Business im Rahmen der EU-Nachhaltigkeitsziele qualifiziert für Zugang zu Finanzierung und Finanzierern.

Zusätzlich sind viele Banken die Selbstverpflichtung zur CO₂-Freiheit ihrer Portfolios bis 2050 eingegangen. Sie konzentrieren sich daher auf Unternehmen mit aktuell oder zukünftig stark positivem Emissionssenkungsbeitrag. Unternehmen mit geringeren Ambitionen und Möglichkeiten oder alternativen Prioritäten drohen Maluszinsen und Ausschluss von Finanzierung. Eine bewusste Bereinigung der

Portfolios mit Blick auf CO₂-intensive Unternehmen führt ebenfalls zum Ziel und findet bereits statt.

Taxonomie-Konformität und CO₂-Emissionsumfang werden zu relevanten Kriterien für Finanzierung, sie sind dem Nachhaltigkeitsbericht entnehmbar. Damit erwachsen aus diesen direkt potenzielle Finanzierungsrisiken.

III. Konsequenzen für die Arbeit des Aufsichtsrats

Alle drei Risiken illustrieren die enormen Einfluss der im Nachhaltigkeitsbericht kommunizierten Informationen, speziell der klimakorrelierten. Qualität und Belastbarkeit der Berichtsinhalte sind deshalb von enormer Wichtigkeit, und Aufsichtsräte stehen dafür mit in der Verantwortung. Diese erhöht sich bereits durch die prinzipielle Prüfung mit nur begrenzter Sicherheit. Denn der externe Anspruch an die unbedingte Verlässlichkeit der Angaben bleibt davon unberührt. Der Sockel der durch die Abschlussprüfer gesicherten Qualität wird kleiner, das durch die eigene Beurteilung abzudeckende Delta größer. Durch den großen Anteil und die hohe Relevanz der zukunftsbezogenen Informationen wächst die Verantwortung der Aufsichtsräte zusätzlich. Beurteilungen durch Stakeholder fußen überwiegend auf den im CSRD-Reporting kommunizierten Strategien, Zielen und Maßnahmen und den im Bericht zur EU-Taxonomie ausgewiesenen Investitionen. Die Umsetzungstreue in den kommenden Jahren wird zur Referenz für Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Die Qualität der formulierten Strategien und Ziele kann relevanten Einfluss auf die Zukunft des Unternehmens haben. Da extern nur formal und sachlogisch prüfbar, können sie nach Verabschiedung durch den Vorstand inhaltlich nur noch durch den Aufsichtsrat validiert und hinterfragt werden. Mit der Freigabe des Lageberichtes bestätigen Aufsichtsräte diese Angaben final und

tragen damit Verantwortung dafür. Eine bloße Kenntnisnahme nach Testat wird der Sorgfaltspflicht und dem eigenen Rollenverständnis ggf. nicht genügen. Eine aktive Begleitung des Entwicklungsprozesses ist deshalb sehr empfohlen. Mit Blick auf die Reputationsrisiken spricht viel dafür, dass Aufsichtsräte früh Kenntnis der potentiell sensiblen Inhalte erlangen. Ihre Erfahrung wird für die Gestaltung von Kommunikation und Minimierung von Reputationsrisiken wichtig und wertvoll sein.

Für alle zukunftsbezogenen Angaben zu Strategien, Zielen und Maßnahmen gilt zusätzlich der Rat zum aktiven, risikoorientierten Abgleich mit der Unternehmensstrategie, Business- & Investitionsplänen und Projekten. Deren hohe Umsetzungswahrscheinlichkeit und Erreichbarkeit ist mit Blick auf die breite externe Relevanz anzustreben.

IV. Fazit

Der Nachhaltigkeitsbericht dient weder der Rechenschaft noch Erläuterung. Mit der umfangreichen Transparenzpflicht zu Strategien, Zielen und Maßnahmen ist er gezielte Einladung zur kritischen Beurteilung des Unternehmens und seiner Ambitionen durch die Stakeholder. In der Erwartung, dass diese mit ihren Mitteln Druck aufbauen und Risiken kreieren, dadurch Transformation beschleunigen. Qualität und Substanz der detaillierten Zukunftsaussagen und zahlreichen numerischen Ziele sind damit von höchster Relevanz, qua Charakter aber nur begrenzt im Prüfungsumfang abbildbar. Damit trägt der Aufsichtsrat als finale Bestätigungsinstanz des Lageberichtes umfangreiche Verantwortung für diese Inhalte und daraus resultierende Risiken. Frühes Verständnis und Austausch mit dem Vorstand sind daher empfohlen. Denn es geht nicht um Bürokratie. Es geht um die Erzeugung von Veränderungsdruck.