

Unternehmen im Transformationsprozess

Herausforderungen und Chancen
von Nachhaltigkeit

Unternehmen im Transformationsprozess

Herausforderungen und Chancen von Nachhaltigkeit

Herausgeber:

Deutsches Aktieninstitut e.V.
Senckenberganlage 28
60325 Frankfurt am Main
www.dai.de

In Kooperation mit:

Hengeler Mueller Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt am Main
www.hengeler.com

1. Auflage, März 2022
Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-934579-97-2

Zum Download siehe
www.dai.de



Inhalt

Vorwort	7
Anlass zur Studie	8
Zusammenfassung	9
Ein tiefgreifender Wandel hin zu nachhaltigerem Wirtschaften findet statt.....	9
ESG ist in den Unternehmen angekommen und wird weitergehen.....	9
Unternehmen sehen große Herausforderungen auf sich zukommen.....	10
Transparenz.....	10
... ihre Folgen.....	11
... und die Rechtsrisiken.....	11
Interview:	
Dr. Simone Bagel-Trah, Aufsichtsratsvorsitzende, Henkel AG & Co KGaA.....	12
Teil 1 Motivation, Wandel und Monitoring	16
Interne und externe Beweggründe wirken zusammen.....	16
Das Thema ESG hat strategische, kommunikative und organisatorische Auswirkungen auf die Unternehmen.....	18
Nachhaltiges Wirtschaften wird in den Unternehmen zu weiteren zentralen Änderungen führen.....	20
Interview:	
Maria Ferraro, Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer, Siemens Energy AG.....	23
Teil 2 Einschätzung und Herausforderungen aktueller Regulierungsvorhaben	27
Hintergrund: Neuerungen in der Nachhaltigkeitsberichtserstattung – Was hat sich getan, was tut sich demnächst?	28
Licht und Schatten bei der Erweiterung der Berichtspflichten durch den Entwurf der CSRD und EU-Taxonomie.....	31
Mehrheit der Unternehmen äußert sich in Bezug auf die Aufnahme von ESG in den Lagebericht aufgeschlossen.....	32

Beim Enforcement der Berichtspflichten sind die Unternehmen skeptisch.....	33
Unternehmen sehen große Herausforderungen auf sich zukommen.....	34
Interview:	
Stefan Schnell, Senior Vice President, Group Reporting & Performance Management, BASF SE.....	36
Hintergrund: Sustainable Corporate Governance	38
Skeptische Einschätzung zur Sustainable Corporate Governance.....	40
Kein Klagerecht von Stakeholdern gegen Unternehmensorgane.....	41
Fazit	44
Corporate Governance.....	44
Vorstand.....	44
Aufsichtsrat.....	45
Rechtsrisiken.....	45
Berichterstattung und ihre Auswirkungen: Qualität vor Quantität und Flüchtigkeit!.....	46
Methodik und Rücklauf.....	47
Fragebogen zur Umfrage.....	48

Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit mit seinen Facetten Umwelt, Soziales und Unternehmensführung, englisch Environmental, Social, Governance (ESG), hat in den vergangenen Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen. Es nimmt in Form von gesellschaftlichen Erwartungen, Gesetzen und Vorschriften zunehmend Einfluss auf zahlreiche unserer Lebensbereiche.

Zweifelsohne haben die Unternehmen die Notwendigkeit erkannt, ihre Strategie und ihr Handeln auf dieses Megathema auszurichten. Der Regulierungsdruck von Seiten des nationalen und europäischen Gesetzgebers in Sachen Nachhaltigkeit steigt, und die Öffentlichkeit erwartet, dass die Leitung der Unternehmen auch ökologischen und sozialen Aspekten Rechnung trägt.

Doch welche Anpassungsprozesse haben die Unternehmen bisher vorgenommen und was planen sie? Dazu legen das Deutsche Aktieninstitut und die Rechtsanwaltskanzlei Hengeler Mueller in dieser Studie einen Überblick mit Fokus auf die Unternehmensführungsebene vor. Auf der Grundlage einer Umfrage, die sich an Finanzvorstände und Aufsichtsratsvorsitzende richtete, ergibt sich, wie weit sich der Wandel hin zum nachhaltigen Wirtschaften bereits vollzogen hat, welche Überwachungs- und Steuerungsinstrumente Unternehmen dafür nutzen und welche Governance-Trends sich herauskristallisieren. Gleichzeitig wird deutlich, wie die Unternehmen konkrete Regulierungsmaßnahmen wie den in der Diskussion befindlichen Entwurf einer EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), aber auch die EU-Taxonomie und die Pläne der EU-Kommission zur Sustainable Corporate Governance beurteilen. Aber auch die Frage, welche Auswirkungen die Ausweitung der Transparenzpflichten auf Strategie und Prozesse für unternehmerische Entscheidungen haben können, ist Teil der Studie. Die gesammelten Erkenntnisse werden durch drei persönliche Interviews ergänzt (vgl. hierzu die Seiten 12, 23 und 36). Der verwendete Fragebogen findet sich im Anhang auf Seite 49.

Die vorliegende Publikation bietet Vorständen und Aufsichtsräten Gelegenheit, sich ein Bild zum Status Quo der Corporate Governance mit Blick auf Nachhaltigkeitsfragen zu verschaffen, und sensibilisiert sie für die anstehenden regulatorischen Änderungen. Zudem geben die hier dargestellten Umfrageergebnisse der Politik einen Einblick, wie weit der Wandel hin zu nachhaltigerer Wirtschaft in den Unternehmen bereits vorangeschritten und dass ein großes Bewusstsein für die Herausforderungen gegeben ist.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Dr. Christine Bortenlänger
Geschäftsführende Vorständin
Deutsches Aktieninstitut e.V.

Dr. Lucina Berger
Partnerin
Hengeler Mueller

Dr. Daniela Favoccia
Partnerin
Hengeler Mueller

Dr. Wolfgang Groß
Partner
Hengeler Mueller



Anlass zur Studie

Nachhaltigkeitsthemen finden aktuell und mit Sicherheit auch noch in den nächsten Jahren an vielen Stellen Eingang in nationale und internationale Regelungen. Das war Anlass für uns zu hinterfragen, wo die Unternehmen aktuell in ihrem Transformationsprozess hin zu nachhaltigerem Wirtschaften stehen. Wir wollten einen umfassenden Eindruck gewinnen, wie Vorstand und Aufsichtsrat in den Unternehmen Nachhaltigkeitsrisiken managen, im Lichte der Nachhaltigkeit ihre Unternehmen steuern oder gar ihre Geschäftsmodelle anpassen. Worin liegt die Motivation der Unternehmensleitung, diese Prozesse voranzutreiben? Dabei wird auch aufgezeigt, welche Instrumente zur Überprüfung der eigenen Nachhaltigkeitsbestrebungen genutzt werden können. Daraus können Unternehmensorgane auch praktische Hinweise für den Transformationsprozess entnehmen.

Zudem wollten wir wissen, wie Vorstand und Aufsichtsrat die anstehenden Regulierungsthemen EU-Taxonomie und Nachhaltigkeitsberichterstattung bewerten. Dabei sollen die Unternehmensorgane auch für möglichen Handlungsbedarf sensibilisiert werden.

Nicht zuletzt wollen wir die Chance nutzen, auf Grund der gewonnenen Erkenntnisse am Ende einige Anregungen gerichtet an die Politik und die Regulierer zu formulieren. Wir wollen darauf hinwirken, dass bei den wichtigen Themenfeldern Nachhaltigkeit und Sustainable Corporate Governance eine Regulierung mit Augenmaß und unter Einbindung der von der Regulierung Betroffenen erfolgt.



Zusammenfassung

Ein tiefgreifender Wandel hin zu nachhaltigerem Wirtschaften findet statt

Die Unternehmen haben die Herausforderungen des tiefgreifenden Wandels hin zu nachhaltigerem Wirtschaften erkannt und angenommen. Dabei werden sie von internen wie externen Faktoren motiviert.

- Investoren und Regulierer, aber auch die Gesellschaft erwarten von Unternehmen zunehmend eine nachhaltigere Ausrichtung. Der Transformationsprozess wird inzwischen aber auch stark durch Fragen der Reputation, des Verantwortungsbewusstseins und der Mitarbeitermotivation getrieben.
- 76 Prozent der Teilnehmenden haben die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens bereits geändert und eine Nachhaltigkeitsstrategie etabliert. Darüber hinaus wird das Mehr an Nachhaltigkeit im Unternehmen auch durch die Ausweitung von Berichterstattung und Risikomanagement, den Auf- und Ausbau von personellen Kapazitäten und Fachwissen sowie durch eine stärkere Vernetzung der verschiedenen Unternehmensbereiche reflektiert.
- Die Unternehmen setzen sich konkrete ESG-Ziele und nutzen ein breites Instrumentarium, um sicherzustellen, dass die Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt und die Ziele erreicht werden, und um ihren Erfolg zu messen. Ratings und Benchmarking sind die meist genutzten Werkzeuge, die die Befragten derzeit zur Standortbestimmung verwenden.
- Auch organisatorische Elemente der Corporate Governance kommen zum Einsatz, um dem Querschnittsthema ESG gerecht zu werden. So existiert in über der Hälfte der Unternehmen ein Corporate Sustainability Board, das aus Vorstandsmitgliedern und Führungskräften verschiedener Unternehmenseinheiten und Funktionsbereichen bestehen kann.

ESG ist in den Unternehmen angekommen und wird weitergehen

- Nachhaltigkeit wird zunehmend relevant für die Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators – KPIs) zur Unternehmenssteuerung. Während über die Hälfte der Befragten bereits ESG-KPIs in der Unternehmenssteuerung ihrer Un-

ternehmen verwenden, werden es künftig 98 Prozent sein. ESG-Themen entfalten damit systematisch verhaltenssteuernde Wirkung in den Unternehmen.

- Auch der Aufsichtsrat nutzt das ihm zur Verfügung stehende Instrumentarium. Sechs von zehn der Befragten geben an, bei der Vorstandsvergütung ESG-Ziele zu berücksichtigen, bei neun von zehn Unternehmen wird dies in Zukunft der Fall sein.
- Auch bei der Einrichtung eines speziellen Nachhaltigkeitsaufsichtsratsausschusses steht ein großer Sprung an. Die Anzahl von ESG-Ausschüssen wird sich laut der Aussagen der Befragten mehr als verdreifachen.

Unternehmen sehen große Herausforderungen auf sich zukommen

Transparenz ...

- Im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen sich die Unternehmen aktuell auf die neuen Anforderungen gemäß dem 2021 vorgelegten Entwurf der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ein und bereiten das Reporting nach der EU-Taxonomie-Verordnung vor. Eine Herausforderung wird der Umsetzungs- und Koordinierungsaufwand sein, den beide Regularien mit sich bringen (siehe hierzu das Interview mit Stefan Schnell, Senior Vice President, Group Reporting & Performance Management, BASF SE, Seite 36).
- Zum CSRD-Entwurf befragt, zeigen die Unternehmensvertreter grundsätzlich große Offenheit gegenüber der geplanten Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Mehr als 70 Prozent sehen die indirekte Pflicht zur Etablierung der Nachhaltigkeitsstrategie, über die dann zu berichten ist, positiv. Die Unternehmen äußern aber zugleich große Unsicherheit. Die kommenden Berichtsstandards, die parallel zur CSRD entwickelt werden, sind erst noch im Entstehungsprozess und Erfahrungen mit dem neuen Regelwerk fehlen.
- Die EU-Taxonomie wird mit ihrer Komplexität und Granularität von den Befragten ambivalenter als der Entwurf der CSRD gesehen. Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass die geplante Berichterstattung zum Anteil „grüner“ Umsatzerlöse, Investitions- (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) von nahezu einem Drittel der Teilnehmer negativ bewertet wird. Manche Wirtschaftstätigkeiten sind noch gar nicht erfasst und technische Prüfkriterien für die Taxonomie fehlen, obwohl die großen kapitalmarktorientierten Unternehmen bereits für das Geschäftsjahr 2021 berichten müssen.
- Ein Drittel der Befragten sieht es als große bis sehr große Herausforderung an, granularer zu kommunizieren und gleichzeitig Geschäftsgeheimnisse gegenüber Wettbewerbern zu wahren.

... ihre Folgen ...

- Jenseits des großen initialen Aufwands, den der Entwurf der CSRD und EU-Taxonomie bedeuten, sehen Unternehmen die Anpassung ihrer KPIs für die Unternehmenssteuerung als größte Herausforderung. Wer den „grünen“ Anteil der in der EU-Taxonomie vorgegebenen Messgrößen (Investitionen/CapEx, Betriebsausgaben/OpEx und Umsatzerlöse) kontinuierlich verbessern will, wird sich über ihre Steuerung Gedanken machen müssen. Dabei könnten durchaus Zielkonflikte entstehen.
- Fast jedes zweite Unternehmen beurteilt es als besonders herausfordernd, sicherzustellen, dass sein Geschäftsmodell und seine Strategie mit dem Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft und der Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5°C vereinbar sind. Die Schwierigkeit, Klimaneutralität zu erreichen, muss nicht weiter erläutert werden. Aber auch Szenarien zu analysieren, den Pfad abzustecken, Aktionspläne und ein Monitoring einzurichten, ist schon nicht trivial, abgesehen von weiteren Faktoren außerhalb der Unternehmenssphäre.

... und die Rechtsrisiken

Parallel zu den Berichtspflichten will die EU-Kommission Vorstand und Aufsichtsrat die Nachhaltigkeit auch in das gesellschaftsrechtliche Pflichtenheft schreiben. Mit steigendem Formalisierungs- oder Detaillierungsgrad werden die gesellschaftsrechtlichen Pläne der EU-Kommission kritischer betrachtet.

- Obwohl die Unternehmen ganz überwiegend über eine Nachhaltigkeitsstrategie verfügen, halten nur sechs von zehn Unternehmen eine entsprechende Rechtspflicht auch für sinnvoll. Immerhin jedes fünfte Unternehmen beurteilt dies sogar negativ.
- Die Pflicht, konkrete ESG-Ziele und Verfahren festzulegen, erhält weniger Zuspruch als die Pflicht zur Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie.
- Eine Pflicht zur ESG-Expertise in Unternehmensorganen vorzuschreiben, wie zum Beispiel einen ESG-Experten im Aufsichtsrat, wird gemischt betrachtet.
- Das angedachte Klagerecht von Stakeholdern direkt gegen Vorstand und Aufsichtsrat wird am kritischsten beurteilt. Unternehmen befürchten im Licht der hohen Komplexität und Unsicherheit offenbar erhebliche Klagewellen, schließlich lässt sich über Nachhaltigkeitsstrategien, Nachhaltigkeitsziele und die richtigen Verfahren trefflich streiten.
- Darüber hinaus könnte die Business Judgement Rule aufgeweicht werden, wonach unternehmerische Entscheidungen gerichtlich nicht überprüfbar sind, sofern sie auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft getroffen wurden. Da wissenschaftliche Analysen von Wirkungszusammenhängen und Szenarien für eine solche angemessene Information oft fehlen, droht wegen unter Umständen nur formeller Fehler die faktische Aushebelung des Grundsatzes und in der Folge die Einführung einer Misserfolgshaftung.

Dr. Simone Bagel-Trah

Aufsichtsratsvorsitzende, Henkel AG & Co KGaA

Was wir machen, muss einen gesellschaftlichen Mehrwert haben.

Die chemische Industrie spielt ja eine Schlüsselrolle, um nachhaltiges Wirtschaften anderer Industriesektoren überhaupt erst zu ermöglichen. Das gilt gerade auch für Henkel, hat sich der weltweite Marktführer für Kleb- und Dichtstoffe doch der Förderung der Kreislaufwirtschaft verschrieben und verfolgt hier vielfältige Ansätze sowie Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet. Welche Bedeutung hat die Chemie für die Nachhaltigkeit unseres Wirtschaftens?

Die Rolle der Grund- und Basischemie für die Nachhaltigkeit unserer Wirtschaft kommt meines Erachtens nach oftmals viel zu kurz. Chemie ist für uns alle eine ganz wesentliche Voraussetzung dafür, dass es uns gut geht und dass wir Gesundheit, Lebensqualität und Ressourceneinsatz in Einklang bringen. Und doch ist der Begriff Chemie in der Bevölkerung eher negativ belegt. Das zeigt sich auch im Kleinen. Manche Menschen denken, Waschmittel sei nicht gut für die Umwelt. Doch ohne Waschmittel müsste man seine Wäsche länger und mit heißeren Temperaturen waschen, sprich der Energieaufwand wäre bedeutend höher, was sich in Bezug auf CO₂-Emissionen nachteilig auswirken würde. Ohne Waschmittel würden wohl auch viele Kleidungsstücke wegen Flecken und Geruch schneller entsorgt werden, deren Herstellung ebenfalls zum Ressourcenverbrauch beiträgt. Daher meine ich, dass das richtige Waschmittel ein Beitrag zur Nachhaltigkeit ist. Abgesehen davon hat die Weiterentwicklung der Waschmittel dazu geführt, dass wir heute deutlich kälter waschen als früher. Der Nachhaltigkeitseffekt ist riesig. Wenn man alle Waschladungen, die mit unseren Vollwaschmitteln angesetzt werden, kalt waschen würde, dann ließen sich jährlich sieben Millionen Tonnen CO₂ einsparen. Das entspricht mehr als dem Zehnfachen der weltweiten jährlichen CO₂-Emissionen von Henkel.

Sie stellen auf den Gesamtfußabdruck ab?

Ja, denn je nach Unternehmen ist die CO₂-Bilanz in der Wertschöpfungskette vom Einkauf über die Produktion und der Anwendung bis zur Entsorgung sehr unterschiedlich. Natürlich ist die Frage, wie wir bei Henkel in unserer Produktion Kohlendioxid einsparen können, von großer Bedeutung. Die Produktion trägt aber nur zu einem Prozent der CO₂-Emissionen in der ganzen Wertschöpfungskette bei. Zwei Drittel werden dagegen bei der Anwendung durch unsere Verbraucher emittiert. Viel wichtiger sind daher Fragen wie: Wird heiß oder kalt gewaschen? Wie lange steht jemand unter der Dusche? Hier können große Mengen Energie und CO₂ eingespart werden. In unserem Technologie- und Industriegeschäft ergeben sich vergleichbare Fragestellungen. Ein weiterer wesentlicher Block in unserer CO₂-Bilanz ist der Einkauf und Rohstoffbezug. Auch hier lohnt sich der Einsatz für weitere Einsparungen besonders.

Bei Henkel blicken wir ohnehin auf eine lange Historie im Themenfeld Nachhaltigkeit zurück. Wir erstellen seit 30 Jahren einen Nachhaltigkeitsbericht. Schon 1972 hat Konrad Henkel die Ansicht vertreten, dass Gewinn nicht der alleinige Aspekt unternehmerischen Handelns darstellen kann. Das sagt viel darüber aus, welchen Wert Henkel seit jeher Nachhaltigkeit beimisst.

Mit unseren Produkten adressieren wir inzwischen in vielen Bereichen auch kreislaufwirtschaftliche Aspekte. Mit kreislauffähigen Klebstofflösungen etwa können wir die Langlebigkeit von Industriegütern erhöhen, indem wir auch das Entkleben nach Gebrauch mitdenken. Wenn verklebte Komponenten wieder einfach getrennt werden können, dann macht dies Reparaturen in vielen Fällen erst möglich. Gleiches gilt für das Thema Recycling, da viele Verpackungen inzwischen aus Verbundkomponenten bestehen.

Wie lässt sich Geschäftsstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie überhaupt trennen?

Wir haben für beides eine eigene Strategie. Im Zentrum der Nachhaltigkeitsstrategie steht die Formel „Faktor 3“. Wir möchten entweder bei gleichem ökologischem Fußabdruck dreimal mehr Wert generieren oder bei gleichbleibendem Ist-Wert nur ein Drittel der Ressourcen aufwenden. Hierzu gibt es natürlich noch zahlreiche Sub-Parameter mit ganz unterschiedlichen Zielhorizonten. Langfristig ist der Zeitraum 2030+ ein wichtiger Orientierungspunkt für unsere Nachhaltigkeitsstrategie und unsere Ambitionen. Wir evaluieren aber auch fortlaufend unseren Status auf Grundlage definierter KPIs und mittelfristiger Ziele. Wo nötig, adjustieren Maßnahmen entsprechend. Parallel dazu gibt es unsere Unternehmensstrategie, in deren Zentrum neben dem Winning Portfolio, dem richtigen Operating Model und dem Thema Unternehmenskultur die Aspekte Innovationen, Digitalisierung und Nachhaltigkeit stehen. Das zeigt, dass beide, die Unternehmens- und die Nachhaltigkeitsstrategie, miteinander verbunden sind.

Unternehmen sind in der Rollenfindung, gerade auch im Hinblick darauf, was der Aufsichtsrat leisten kann. Können Sie als Vorsitzende zweier sehr relevanter Gremien, des Henkel-Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses, bitte kurz erläutern, wie Ihre Rollen in beiden Gremien sind?

Für mich persönlich ist Nachhaltigkeit eine Herzensangelegenheit, sie ist aber natürlich auch ein regelmäßiges Thema auf der Agenda sowohl des Gesellschafterausschusses als auch des Aufsichtsrats. Wir haben ein Vorstandsmitglied, das für Nachhaltigkeit ver-

antwortlich ist, insofern gibt es eine starke Verankerung. Hinzu kommt ein hohes Interesse der Mitglieder des Aufsichtsrats- und des Gesellschafterausschusses, die regelmäßig hinterfragen, wo wir stehen und welchen Weg wir einschlagen, und die Erfahrungen aus ihren jeweiligen Kontexten mitbringen. Gerade der Vergleich mit anderen Branchen oder auch dem Wettbewerb ist sehr wertvoll. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Breite des Themas Nachhaltigkeit – von Biodiversität bis zu Menschenrechten – spielen aber natürlich auch fortlaufende Schulungen des Aufsichtsrats eine große Rolle.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei der Vorstandsvergütung bei Henkel? An welche Ziele koppeln Sie die Vergütung und wie messen Sie den Erreichungsgrad?

Das Nachhaltigkeitsziele in die Vorstands- und Führungskräftevergütung Eingang finden, ist der richtige Weg. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele ist allerdings nicht trivial, wie etliche Beispiele zeigen, in denen Unternehmen auf nicht unerhebliche Widerstände gestoßen sind, u.a. von Investorensseite. Hier spielen sicherlich das richtige Maß und eine Balance von Performance und Nachhaltigkeit eine wichtige Rolle. Bei Henkel haben wir zunächst ganz konkrete Nachhaltigkeitsziele für den Gesamtkonzern, wo wir wann mit der Erreichung sein wollen. Allerdings müssen Sie in einem so diversifizierten Unternehmen wie Henkel für die verschiedenen Sparten genau prüfen, welche Stellschrauben sinnvoll adressiert werden können und wie diese in die Zielerreichung einfließen können. So ist es heute möglich und auch meist sinnvoll, für jeden Unternehmensbereich und jedes Vorstandsmitglied individuelle Ziele zu definieren und im Zeitverlauf anzupassen. In den Short Time Incentive (STI) geht ein persönlicher individueller Faktor pro Vorstandsmitglied ein, der den STI reduzieren oder erhöhen kann. In diesen individuellen Faktor zählen verschiedene Komponenten hinein, darunter Nachhaltigkeitskriterien. Wir sind dabei noch nicht sehr granular (mit Prozentzahlen oder KPIs), aber werden perspektivisch immer detaillierter. Ein Ziel ist zum Beispiel, eine Roadmap für unsere Standorte zu entwickeln, wie

diese CO₂ neutral betrieben werden können. Da wird man dann Unterschiede in der Größe und Komplexität berücksichtigen und jeweils das richtige Maß finden müssen.

Bleiben wir bei den Corporate Governance-Aspekten. Auch die EU-Kommission ist hier ja nicht untätig und plant einen legislativen Vorschlag. Vorgesehen ist, dass sich Unternehmen Nachhaltigkeitsziele setzen und Prozesse zur Erreichung von ESG-Zielen etablieren müssen, aber auch ESG-Expertise im Aufsichtsrat vorsehen sollten. Sie als promovierte Mikrobiologin mit naturwissenschaftlichem Vorverständnis haben die besten Voraussetzungen, eine solche Expertin zu sein. Wie müsste Ihrer Meinung nach ein Aufsichtsrat aufgestellt sein, um gut besetzt zu sein?

Grundsätzlich bringt eine vielfältige Aufsichtsratszusammensetzung erhebliche Vorteile. Nun ist bei uns im deutschen System ohnehin schon die Hälfte des Aufsichtsrates durch die Arbeitnehmervertreter besetzt, was die Vielfalt erhöht. Dann bleibt noch die andere Hälfte, bei der die Aktionäre mit ihrer Wahl Kompetenzschwerpunkte setzen können. Ich glaube, dass es auf der Aufsichtsratsstufe sehr wichtig ist, einen übergeordneten Rat zu geben und Dinge aus übergeordneter Perspektive beurteilen zu können. Deshalb halte ich es für wichtig, dass man dort vor allem hochkarätige Allrounder hat. Natürlich ist es wichtig, dass die Mitglieder auch Nachhaltigkeitsexpertise einbringen. Interessanter als die reine Nachhaltigkeitsexpertise finde ich eigentlich, wenn dabei noch Erfahrungswerte aus anderen Branchen Eingang finden. Starre Vorgaben finde ich eher problematisch, die richtige Balance ist wichtig. Wenn ich mein Gremium ausschließlich aus Fachexperten wie Finanzprofis für den Prüfungsausschuss, Digitalisierungsprofis und ESG-Spezialisten zusammensetze, dann fehlt mitunter die Gesamtperspektive. Ich glaube, der Aufsichtsrat ist eher dafür da, nach den übergeordneten Zielen und Aspekten zu fragen, dem „was“ und „wohin“. Die Frage des „wie“ muss dann eigentlich der Vorstand des Unternehmens beantworten.

Wie stehen Sie in diesem Kontext zum vorgesehenen Stakeholder-Dialog, den die EU-Kommission in der gleichen Initiative angedacht hat? In unserer Umfrage haben sich die Unternehmen skeptisch mit Blick auf die Institutionalisierung gezeigt, obwohl viele, wie auch Henkel, längst den Austausch suchen.

Natürlich agieren Unternehmen nicht im luftleeren Raum, sondern sind Teil der Gesellschaft. Insofern muss das, was wir machen, auch einen gesellschaftlichen Mehrwert haben. Ob es dafür aber einen institutionalisierten Dialog mit pauschalen Vorgaben braucht, wage ich zu bezweifeln. Der Austausch ist kein Selbstzweck, er muss für beide Seiten einen Zweck erfüllen. Hier wäre ein pragmatischer Ansatz sinnvoller.

Abgesehen von Governance und Expertise treibt die Unternehmen auch das Thema Berichterstattung um. Die EU-Kommission sieht weitreichende Änderungen für die nicht-finanzielle Berichterstattung der Unternehmen vor. Wie bereitet sich Ihr Aufsichtsrat auf diese zusätzlichen Pflichten vor?

In erster Linie ist es das Unternehmen, das sich darauf vorbereiten muss. Der Aufsichtsrat kommt dann ins Spiel, wenn es darum geht, die Prüfung der nicht-finanziellen Themen zu gewährleisten. Wir sind bei Henkel dahingehend auf einer Reise. Das liegt auch daran, dass die Themen zwar auf EU-Ebene gesetzt sind, sich aber noch im Fluss befinden. Insofern können wir nur mit dem operieren, was greifbar ist, etwa die Prüfung der eigenen Wirtschaftstätigkeit auf die beiden Kriterien Klimaschutz und Anpassung an den Klimawandel. Unsere wesentlichen Wirtschaftstätigkeiten werden von den aktuellen Kriterien der Taxonomie jedoch nicht abgedeckt. Wir sind eben weder Basischemie noch Automobil noch Energie, sondern vielfach (nur) Enabler für Nachhaltigkeit in anderen Unternehmen und Kontexten (z.B. unsere Klebstoffe für den Bau von Batterien). Daher trifft uns die Änderung der Berichterstattung in diesem Jahr noch nicht wirklich. Alles was künftig kommt, müssen wir natürlich weiter prüfen.

Ja, das hören wir von vielen Unternehmen, dass es die Taxonomie das Kerngeschäftsmodell nicht erfasst und die vielen anderweitigen, für den Wandel wichtigen Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen nicht taxonomiefähig sind. Meinen Sie, wir sind hier auf dem richtigen Weg?

Das Ziel – hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft – ist absolut richtig und absolut notwendig. Ob dieser aktuelle Weg schon der richtige ist, da habe ich Fragezeichen. Mit unseren Lösungen bei Henkel haben wir großen Einfluss auf die Nachhaltigkeit anderer Industrien. Wir ermöglichen beispielsweise mit unseren Produkten Leichtbau im Automobilsektor. Davon profitieren aber nicht nur E-Autos, sondern alle Fahrzeuge, die aber in der Taxonomie aktuell nicht erfasst werden. Um die mit der EU-Taxonomie verbundene Bürokratie zukünftig zu meistern, müssten wir sicherlich zahlreiche Mitarbeiter einstellen, Ressourcen, die wir vielleicht in der Arbeit am tatsächlichen Technologiefortschritt viel besser einsetzen könnten. Natürlich ist Nachhaltigkeit ein Schlüsselthema. Um sie aber zielführend zu adressieren, brauchen wir pragmatische Lösungen und Vorgaben statt einer Verstrickung in Formalitäten.

Investitionsströme sollten sich eigentlich an einer leicht lesbaren Ampel orientieren können. Wie sich jetzt herausstellt, wird das mit dem Ansatz aber alles andere als leicht.

Wenn Sie einen Wunsch an die Politik äußern könnten, um der Nachhaltigkeit zum Durchbruch zu verhelfen, was wäre der?

Mit Blick auf unser Land wünschte ich mir deutlich mehr Engagement und Dynamik bei den wirklich bestimmenden Themen wie der nachhaltigen Energieversorgung, einschließlich Netz- und Speicherkapazitäten. Hier ist zu viel Zeit verstritten, das muss sich jetzt dringend ändern. Also der Wunsch an die Politik ist, in Bezug auf Entscheidungen und Umsetzungen wirklich zu beschleunigen.



Teil 1

Motivation, Wandel und Monitoring

Teil 1 befasst sich mit der Motivation von Vorstand und Aufsichtsrat zu nachhaltigerem Wirtschaften und der Frage, welche Veränderungen in Strategie, Steuerung und Überwachung hierdurch angestoßen wurden. Daneben zielte die Befragung auf geplante weitere Veränderungen ab.

Bei unseren Fragen haben wir keine der zahlreichen Definitionen von Nachhaltigkeit oder ihrer zentralen Komponenten ESG vorausgestellt. Eine Kategorisierung von Nachhaltigkeit zur einheitlichen Begriffsklärung wird auf europäischer Ebene im Rahmen der EU-Taxonomie gerade durch die Festlegung, was nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten sind, versucht. Für unsere Befragung war also das Vorverständnis der Teilnehmenden ausschlaggebend.

Interne und externe Beweggründe wirken zusammen

Investoren und Regulierer, aber auch die Gesellschaft erwarten zunehmend, dass Unternehmen nachhaltiger wirtschaften. Das Thema wird aber nicht nur von außen an die Unternehmen herangetragen. Abbildung 1 zeigt, dass viele verschiedene Faktoren für die Unternehmen ausschlaggebend sind, den Wandel mit zu treiben. Unternehmensinterne und -externe Beweggründe kommen zusammen. Reputation, Verantwortungsbewusstsein, Investorenerwartungen und Mitarbeitermotivation stehen an der Spitze der Nennungen. Gesetzliche Berichtspflichten sind ein weiterer Faktor, aber nicht der entscheidende Motivator, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Die Teilnehmenden sehen auch das mit nachhaltigerem Wirtschaften verbundene Innovationspotential, also Geschäftschancen.

Immerhin 45 Prozent nennen Kosteneinsparungspotential. Zwar sind mit der Implementierung von ESG-Maßnahmen zunächst Kosten verbunden. Langfristig können sich jedoch Kosteneinsparungen ergeben, wenn Risiken vermindert oder die Unternehmenseerträge von negativen Auswirkungen des Klimawandels weniger stark belastet werden.

Welche Faktoren motivieren Ihr Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften?

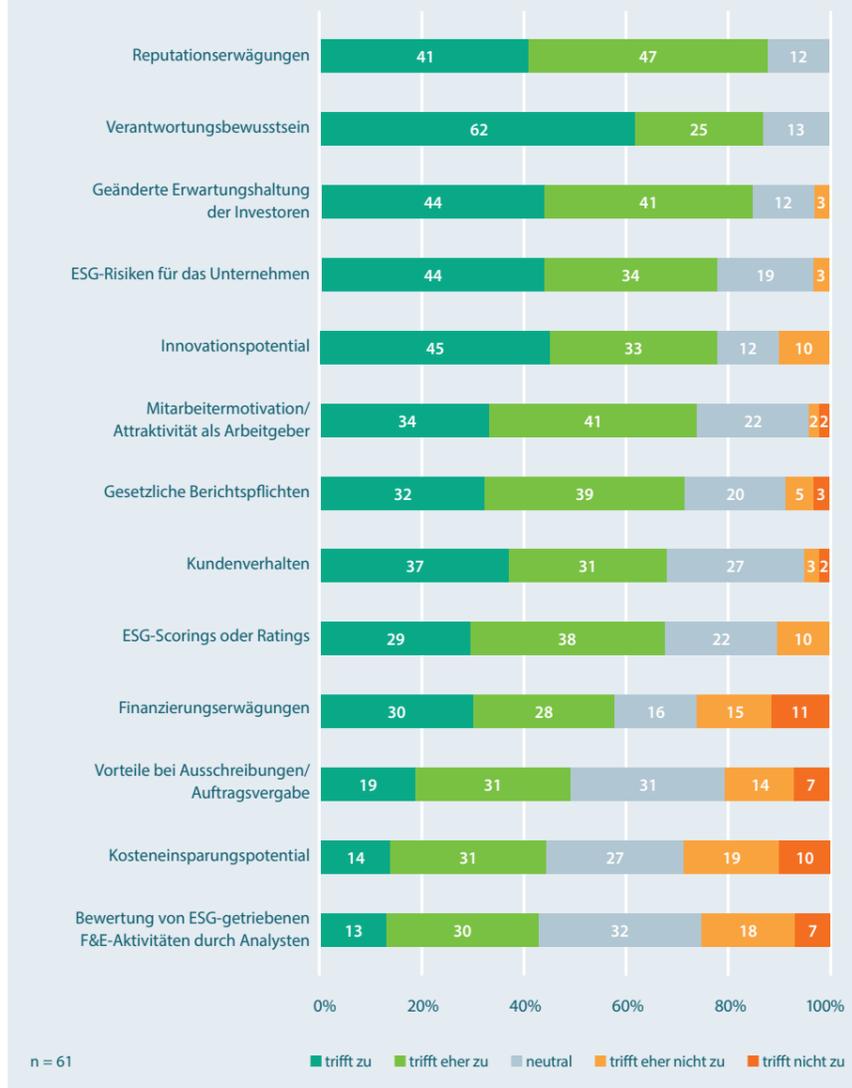


Abbildung 1: Motivation der Befragten, nachhaltiger zu wirtschaften



Das Thema ESG hat strategische, kommunikative und organisatorische Auswirkungen auf die Unternehmen

Die Befragten sind nicht nur motiviert, nachhaltiger zu wirtschaften, sie haben dem auch Taten folgen lassen. Die Antworten zeigen, dass das Thema ESG in den Unternehmen weitreichende strategische, kommunikative und organisatorische Konsequenzen hat (Abbildung 2).

Da die gesetzlich verpflichtende finanzielle Berichterstattung um eine nichtfinanzielle Erklärung ergänzt wurde, überrascht es nicht, dass die meisten Befragten einen Ausbau der Berichterstattung als Konsequenz auf die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit angeben. Diejenigen Unternehmensvertreter, die hier keine Auswirkungen für sich angegeben haben, dürften schon zuvor freiwillig ausführlich über nichtfinanzielle Aspekte berichtet haben.

76 Prozent der Teilnehmenden haben aber auch die strategische Ausrichtung des Unternehmens geändert oder eine Nachhaltigkeitsstrategie etabliert. Auch organisatorisch wenden die Unternehmen Ressourcen auf, um den eigenen Zielen und den in sie gesetzten Erwartungen gerecht zu werden. Die Schulung und der Ausbau des Fachwissens von Personal und Unternehmensorganen stehen ebenso hoch auf der Agenda wie der Ausbau oder die Reallokation von Personalressourcen.

Sieben von zehn Unternehmen haben ihre Unternehmensbereiche stärker vernetzt, um ESG als übergreifendem, kommunikativem und strategischem Thema gerecht zu werden. Das können beispielsweise die Einrichtung von Schnittstellen zwischen den Abteilungen, Funktionen und Geschäftsbereichen zur Kommunikation und zum Datenaustausch oder neue Berichtswege sein, die es zuvor in der arbeitsteiligen Organisation nicht gab.

Bei schwer konkret messbaren Auswirkungen wie einer Änderung der Unternehmenskultur, einer Steigerung der Motivation oder Vorteilen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Antworten zurückhaltender. Obwohl die Gewinnung von Personal auch motivierender Faktor für mehr Nachhaltigkeit ist, zeigt sich die Schwierigkeit, solche Erwartungen auch zu messen. Aber dennoch scheint es Erfolge zu geben. Aus dem Feedbackbereich dazu ein Kommentar:

„Wir geben unseren Mitarbeitern die Gelegenheit, sich aktiv in dieses Thema einzubringen. Dies bringt neue Ideen, stärkt die Loyalität und die Marke – bei Kunden und Mitarbeitern.“



Die Berücksichtigung von ESG hat nur bei knapp einem Drittel der Teilnehmenden zu einer expliziten Ausweitung von Forschung und Entwicklung (F&E) geführt. Da 78 Prozent jedoch, wie Abbildung 1 zeigt, das Innovationspotential von Nachhaltigkeit erkannt haben, dürfte die niedrige Zahl zum Ausbau von F&E dem ohnehin starken Forschungsstandort Deutschland geschuldet sein. Forschung ist per se wissenschaftsbasiert und sucht systematisch nach zukunftsorientierten Erkenntnissen und Antworten. Daher dürfte Nachhaltigkeit schon lange systematischer Bestandteil vieler Forschungsvorhaben sein. Möglicherweise ist der Standard hier also schon hoch und wird beibehalten.

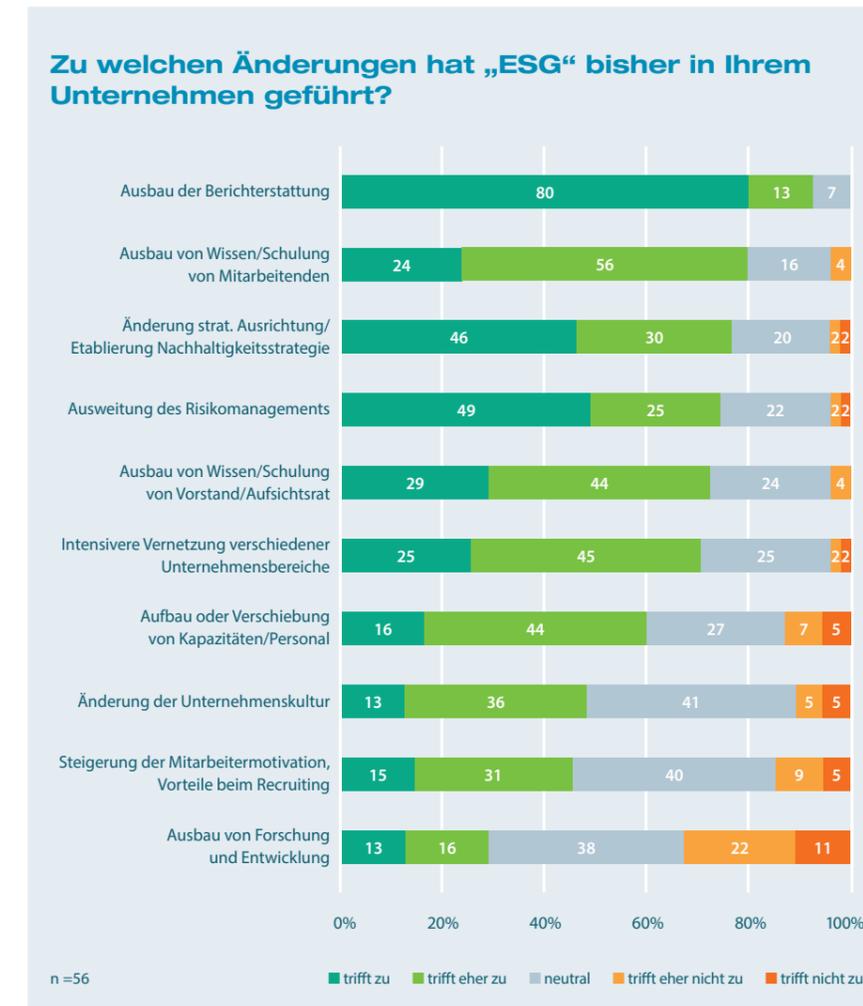


Abbildung 2: Auswirkungen von ESG auf das Unternehmen



Nachhaltiges Wirtschaften wird in den Unternehmen zu weiteren zentralen Änderungen führen

Wie Abbildung 3 zeigt, gibt es viele Möglichkeiten für Unternehmen, die Umsetzung gesetzter ESG-Ziele zu messen und deren Erfolg sicherzustellen. Es zeigt sich, dass hierbei nicht „das eine“ Instrument zum Einsatz kommt, das für alle Unternehmen passt. Spitzenreiter des aktuell genutzten Spektrums ist die externe Prüfung bzw. Zertifizierung zum Beispiel durch Ratings. Lesen Sie hierzu das Interview mit Maria Ferraro, Mitglied des Vorstands und CFO der Siemens Energy AG, zum Thema Ratings auf Seite 23.



Abbildung 3: Nutzung des Instrumentariums zur Sicherstellung bzw. Erfolgsmessung von Strategie und ESG-Zielen

Die Bereitschaft, zukünftig auch weitere Instrumente zu nutzen, ist groß. So kann die Aufnahme von ESG-Leistungskennzahlen in die Unternehmenssteuerung als am häufigsten gewählte Lösung identifiziert werden (Abbildung 4). Insgesamt 56 von 57 Befragten nutzen bereits dieses Instrument oder wollen es zukünftig nutzen. Instrumente der Unternehmenssteuerung dienen der Navigation der Unternehmen, steuern wirtschaftliche Handlungen und beeinflussen Ressourceneinsatz und Investitionen. Mit der Aufnahme in die Unternehmenssteuerung bekommen ESG-KPIs also systematisch einen verhaltenssteuernden Effekt.



Die Integration von Nachhaltigkeitsfaktoren realisiert sich nicht nur auf Managementebene, sondern auch beim Instrumentarium, das dem Aufsichtsrat zur Verfügung steht: der Vorstandsvergütung. Zur Entwicklung der Incentives am Beispiel der Henkel AG & Co KGaA lesen Sie das Interview mit der Aufsichtsratsvorsitzenden, Dr. Simone Bagel-Trah, auf Seite 12.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen hat angegeben, in Bezug auf die Erfolgsmessung von ESG-Zielen interne Prozesse und Prüfverfahren (Compliance) aufgesetzt zu haben oder dies zu planen. Interessant wird sein, wie sich die Funktion Compliance künftig mit dem Querschnittsthema ESG befassen wird. Werden die klassische Zuweisung von Themen an Compliance aufgebrochen und zum Beispiel die Funktionen Accounting, Controlling und Compliance systematisch und enger zusammenarbeiten? Schließlich ist die Sicherstellung der Datenqualität eine Voraussetzung für verlässliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. Bei der Unternehmenssteuerung kommen auch Faktoren wie Sorgfaltspflichten in der Lieferkette hinzu. Für beide exemplarisch genannten Aspekte verfügt die Funktion Compliance mit der Methodik der Identifizierung, Dokumentation, Bewertung und schließlich Vermeidung von Risiken über ein hilfreiches Instrumentarium und kann daher künftig sicherlich ein Sparringspartner für andere Abteilungen sein.



Abbildung 4: Anteil der Teilnehmenden, die die Instrumentarien schon heute nutzen oder zukünftig nutzen werden

Die Zuständigkeit für ESG auf Ebene der Unternehmensleitung wird überwiegend einem Corporate Sustainability Board zugewiesen. Dennoch gehen die Meinungen der Befragten hinsichtlich der Bildung entsprechender Aufsichtsratsausschüsse zur Diskussion der Nachhaltigkeitsstrategie und der Überwachung der Umsetzung und Erfolgsmessung der Nachhaltigkeitsziele auseinander. Dies gilt insbesondere für einen Nachhaltigkeitsausschuss des Aufsichtsrats. Möglicherweise verorten die Aufsichtsräte Berichtspflichten beim Prüfungsausschuss, strategische Themen aber beim Strategie- oder Investitionsausschuss oder schlicht im Plenum. Wahrscheinlich hängt dies stark vom individuellen Sektor und der Innovationsintensität der Branche des Unternehmens ab, und es drängt sich auch kein Argument auf, warum die Nachhaltigkeit in allen Aufsichtsräten auf eine einzige, ganz bestimmte Weise behandelt werden sollte.

Maria Ferraro

Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer, Siemens Energy AG

Sustainability is at the core of our strategy.

In our study we asked CFOs and chairs of supervisory boards if they see opportunities in the disruption we are facing right now. In its non-financial statement Siemens Energy sums this thought up by stating: "This will bring about long-term changes in the relevance of traditional energy technologies but will also create opportunities in new areas of business." Your mission is to support your customers in transitioning to a more sustainable world and your business model allows you to participate in the transformation also commercially. How do ESG criteria find their way into your strategic innovation process? Is there any overarching control or coordination here, or is this driven independently from the individual product areas?

We see the changes as necessary but they're also creating opportunities. To tap into these opportunities, we're aligning our business along "three strategic pillars". Number one is low to zero emission power generation. We are moving more and more to renewable energies. At the same time, however, it is clear that the necessity and the demand for energy only increase. But how do we ensure that we get to the lowest emissions possible?

The second pillar is efficient transport and storage. You can't have renewable energy without transport to where it's needed and being able to store it for example when the wind blows intermittently.

And last but not least, our third strategic pillar is how you reduce greenhouse gas emissions and energy consumption in industrial processes. Those are assets that are in place today and that we still need! Here we are driving the how: How do we continue to make those processes more and more energy efficient and reduce emissions?

At Siemens Energy, we are going to continue to shift resource and money into our three pillars, because those are opportunistic growth areas.

These three pillars interweave into our strategic innovation process. And I can't stress this enough: Sustainability is at the core of our strategy. And it encompasses everything related to ESG – there's E and S and G for a reason.

We control our sustainability activities via our Sustainability Council. It is chaired by our Presi-



dent and CEO Christian Bruch, who is also the Chief Sustainability Officer of Siemens Energy – you have to hang the responsibility on a high level. The Council meets on a regular basis to evaluate where we are and how we're ensuring that we move into the right direction. It consists of decision makers representing businesses and functions. Because it's not just the business who's driving this but also the various functions and the regions – we operate in more than 90 countries. The Council helps make appropriate decisions, sets priorities and makes sure that we keep the focus on ESG. We implemented this new as of last year, as we're a new company. And it works well.

As part of the 2030 Agenda, the United Nations adopted 17 Sustainable Development Goals (SDGs). To maximize impact, Siemens Energy focuses in particular on SDG7 "Affordable and clean energy," SDG 13 "Climate action," SDG8 "Decent work and economic growth," SDG 9 "Industry, innovation and infrastructure," and SDG 5 "Gender equality." How did the selection process take place and how does Siemens Energy measure these goals across the company?

We contribute to most of the SDGs, directly or indirectly. To ensure maximum impact, however, we need focus. Back in 2020, we looked at the SDGs extensively to define exactly the topics most relevant for us as a company but also in terms of the societal impact. We had dialogues with internal and external stakeholders and as a result we came down to the five SDGs mentioned.

Let's take a look at decarbonizing: Our goal is climate neutrality of our own operations by 2030. In order to meet that goal we're looking for example at new mobility concepts and our own electricity. We have an intermittent step that targets that by 2023 the entirety of our own electricity consumption will be renewable based.

When we come to societal impact, which is dear to my heart as I'm also the Chief Inclusion and Diversity Officer, we set ourselves targets for gender diversity. It is our

aim that 25% of our top leadership positions, essentially level one and two, will globally be held by women in 2025 and 30% by 2030. It's not an easy thing to achieve in our industry, but we believe in gender equality.

We also look at safety for our employees and partners. In our industry we have to focus on safety, on zero harm. You should leave work in the same physical condition that you arrived. We ensure that the culture is embedded. No meeting starts without a safety moment. Everybody knows in this organization that safety is part of our overall landscape.

An important part of Governance at Siemens Energy is Compliance and Integrity. Our employees stand tall in the fight against corruption in their daily work and our leaders set the right tone from the top by living up to the statement that we only do clean business. Siemens Energy is recognized for its really robust compliance program. We proactively identify risks and continuously offer training and communication to mitigate those risks.

And by the way: A lot of these targets also affect the long-term equity-based compensation that is granted to the members of our Executive Board. Also part of our financing is dependent on some of these KPIs because it's ESG backed.

In our study we also addressed CFOs because sustainable finance is at the core of regulatory measures at EU level. In this respect your move to obtain an ESG-linked credit line is very interesting. Not the use of the loan but the costs of the loan are linked to sustainability criteria and it can be used for overall business activities of Siemens Energy. Is this a typical instrument for financing the transitional phase of the Siemens Energy business model?

First of all, I personally believe that responsible investing and ESG-linked loans will become more and more commonplace and I think it should be. We were pleased to be one of the first to obtain a really large ESG-linked revolving credit facility, with an

amount of 3 billion euros. As you mentioned, the facility primarily serves as a backup line for general corporate purposes. It is undrawn and still in place with the KPIs attached to it. But from my financial framework as the CFO of Siemens Energy, I say that we should be generating enough cash from operations to not pull on that unless absolutely necessary.

In terms of green financing we haven't had green loans as a borrower on our own. But for our end-to-end high voltage direct current-link project called Viking Link, linking the energy grids of the UK and Denmark, we enabled the first multi ECA green loan facility for our customer National Grid. We're very proud about that.

Part of your programme "Energy of Tomorrow" is shifting R&D expenditures toward sustainable products and services. How do you achieve investor support for your strategy and the cost that comes with it?

We are committed to spending approximately €1 billion in CapEx and €1 billion in R&D. This is kind of the flight level that we want to have. It's about where you're allocating it. In the past, the R&D was spent more in the traditional part of our portfolio. Going forward we are going to shift the spend more and more into the three pillars that I mentioned.

How do we get our investor support? I think it's twofold. One is they believe that we, as a company Siemens Energy are a key lever in how our customers are doing their own energy transition journey. And with our portfolio, with our high efficiency products we are able to facilitate that. So, they do see us as a company that's really relevant, and I have to say, we're the only one in the world that can do what we do: from generation to transmission and storage, encompassing both conventional and renewables.

But, secondly, how do they continue to buy into that? We need to walk the talk. We need to show that more and more of our R&D expenditure will be shifted to the new portfolio and will then allow for the technology to

mature through the energy transition. This takes time and this is what we're trying to demonstrate. Please be patient. One thing we did and that showed we are walking the talk is our exit from coal. So we are shifting our portfolio and our investors see that.

Siemens Energy has received particularly good external ratings for its ESG governance. What was the experience you had here?

I'm CFO, I love to get KPIs, to see we're managing what we measure and this is what we're doing with our Sustainability Report and with our ESG ratings.

To give you some background: We have two reporting segments: First, Siemens Gamesa Renewable Energy which of course rates at the highest level, and it should. But the other reporting segment, Gas and Power, was highly and still is, in need of explanation. For example, when I'm sitting with investors, I am always explaining how important our transmission business is to the energy transition.

For example, renewable resources are most of the time located remotely, therefore transmission is key to bring the energy to the places where it's really needed. It is so important for us to show the various parts of Gas and Power to say: This is what our business looks like.

Investors asked for an ESG rating, right after our listing. At that point in time ESG rating agencies did not have the full transparency on our operations, since our Sustainability Report had not even been released.

I think we have to guide the ratings agencies because it's never black and white. So we have worked hard to ensure that they have the full information to make a relevant and objective rating. Our ESG performance today is very well perceived in the market and we do receive good ESG ratings. We saw a real improvement after our first Sustainability Report was published and we continue to educate the market to make sure they understand what's encompassed.

Let us finally talk about regulation and the impact on business decisions. In Brazil you are constructing an energy efficient gas power station where the turbines are future-proof: they are ready to burn hydrogen. This is a good example of what the EU tries to achieve. In your view: Does EU-regulation promote in an adequate way transitional innovation by companies or the investment into such innovations, e.g. via the EU Taxonomy? What are the core challenges?

It's a really important point. There are different pathways to get to carbon neutrality as the conditions for the transition are different in each country. The goal is clear but getting there makes the difference. The European Commission thinks of the EU taxonomy as an instrument that creates the transparency of what is necessary to achieve carbon neutrality. We think of it as a tool that should contribute to making the necessary possible. After all, we all want to achieve the 2030 and 2050 goals.

Gas-fired power plants can accelerate the integration of renewable energy because they secure the supply in a renewable electricity system. It is not about building gas-fired power plants instead of renewables, but about supplying energy whenever renewables do not deliver. Here's where the pathways come in: Especially in countries that do not use nuclear energy and have limited resources for hydropower, such as Germany, gas-fired power plants are a sustainable investment. All studies for Germany show that the available capacity of gas-fired power plants will increase up to 2050.

It is crucial that we replace fossil gas with clean hydrogen or capture CO₂ along the way. However, the transition path in the EU taxonomy is not realistic. As a result, it doesn't make the necessary possible, but simply more expensive; because financing will be more costly.

So, if the German government wants taxonomy-aligned gas-fired power stations to replace coal and nuclear, it will need to ensure that operators can do this at an appropriate level of profit. We will also need to discuss market design: How can we ensure that new gas-fired power plants are a worthwhile investment? They will earn less because they operate less hours and will have higher operational costs because they will use clean fuels. This needs to be addressed.

One additional point on the taxonomy: We see various taxonomies popping up across the globe, I've heard about US, UK, or Russian taxonomies, and it is paramount that we level the playing field and ensure they all relate to each other, as companies like mine, Siemens Energy, operate globally.

Let's have a glimpse beyond the taxonomy: The most important package of legislation here is the Commission's "Fit for 55 package". The European Commission creates the investment conditions for more than 50 gigawatt of electrolysis. We are in a global race for hydrogen, and we need a strong home market for hydrogen technologies to bring down costs and to compete in this global opportunity. Three things matter:

First, the negotiating parties should support the sector specific quotas for hydrogen and synthetic fuels. We need the quotas, because the carbon pricing signals will not be strong enough over this decade to make carbon-neutral fuels competitive with fossil fuels.

Second, as we want carbon pricing to drive sustainable technologies in the long run, it is paramount to extend carbon pricing to all sectors and fully leverage energy taxation as a tool to differentiate between clean and more CO₂ intensive energy carriers.

Third, the basis for all of this is obviously renewable energy. The announcements of the new German government make us hopeful that we can speed up renewables and grid development, but we will need to pull all strings also at EU level. Our recent transmission project Sued-Link, which will transport power coming from North of Germany to South, required around 13,000 permits in twelve years! If we don't accelerate, bureaucracy will dictate the speed of decarbonisation.



Teil 2

Einschätzung und Herausforderungen aktueller Regulierungsvorhaben

Nachdem Teil 1 sich mit dem bisherigen Stand des Transformationsprozesses in den Unternehmen befasst hat, ging es in Teil 2 der Umfrage um die künftigen Herausforderungen, die im Bereich der Nachhaltigkeitsregulierung anstehen. Dies umfasst konkret drei Vorhaben (Überblick im Kasten „Neuerungen in der Nachhaltigkeitsberichtserstattung – Was hat sich getan?“, Seite 28 und Seite 38):

1. Im April 2021 hat die Europäische Kommission einen Vorschlag für eine CSRD veröffentlicht. Diese soll die bislang geltende CSR-Richtlinie, die bei uns durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz umgesetzt wurde, ändern und erweitern – nach den Planungen bis zum 1. Dezember 2022.
2. Darüber hinaus befassen sich die Unternehmen aktuell damit, die Berichterstattung nach der EU-Taxonomie-Verordnung vorzubereiten.
3. Im Sommer 2020 hat die Europäische Kommission eine Initiative zur nachhaltigeren Unternehmensführung (Sustainable Corporate Governance) bekannt gemacht und eine Konsultation für eine mögliche Gesetzgebungsinitiative durchgeführt.

Auf diese Regularien und Initiativen sind wir in Teilaspekten in unserer Befragung eingegangen und haben eine Bewertung abgefragt.

Transparenzpflichten können aber auch indirekte Folgen nach sich ziehen, zum Beispiel einen verhaltenssteuernden Effekt haben. Daher hat uns vor dem Hintergrund der in Teil 1 erfragten Auswirkungen des Themas ESG auf die Organisation und Strategie der Unternehmen auch interessiert, ob die Befragten weitere herausfordernde Veränderungen auf sich zukommen sehen.

Neuerungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung – Was hat sich getan, was tut sich demnächst?

Der Entwurf der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)¹

Mit dem im April 2021 vorgelegten Entwurf der CSRD soll die Non-Financial Reporting Directive von 2014 (in Deutschland unter CSR-Richtlinie bekannt) angepasst und die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Grund auf neu ausgerichtet werden. Verlässliche, vergleichbare und relevante Nachhaltigkeitsinformationen sind das Ziel.

Unternehmen müssen nach der CSRD alle wesentlichen nachhaltigkeitsbezogenen Fakten veröffentlichen, die für das Verständnis von Geschäftsverlauf, Lage und Ergebnis erforderlich sind (Outside-In-Perspektive), und die Informationen, die nötig sind, um die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft zu verstehen (Inside-Out-Perspektive).

Die EU hatte dieses Konzept der doppelten Wesentlichkeit bereits in der CSR-Richtlinie angelegt. Nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz müssen aber die Informationen nach beiden Nachhaltigkeitsperspektiven wesentlich sein, um berichtet zu werden, was bei einer strengen Auslegung dazu führt, dass deutlich weniger Sachverhalte zu berichten sind – und nach der CSRD nun deutlich mehr.

Nach ihrer Verabschiedung auf EU-Ebene haben die Mitgliedstaaten 18 Monate Zeit zur Umsetzung in nationales Recht. Die Regelungen sollen nach dem aktuellen Zeitplan für Unternehmen von öffentlichem Interesse auf am oder nach dem 1. Januar 2024 beginnende Geschäftsjahre und dann zeitlich gestaffelt für die anderen vom Anwendungsbereich betroffenen Unternehmen gelten.

Von der CSRD werden deutlich mehr Unternehmen betroffen sein als von der CSR-Richtlinie. Der Anwendungsbereich wird auf alle großen Unternehmen und alle an geregelten Märkten notierten Unternehmen (außer börsennotierten Kleinunternehmen) ausgedehnt. Unter großen Unternehmen werden nach aktuellem Stand alle Unternehmen verstanden, die mindestens 250 Beschäftigte, mehr als 20 Millionen Euro Bilanzsumme oder mehr als 40 Millionen Euro Nettoumsatzerlöse aufweisen.

¹ Text des Entwurfes, veröffentlicht am 21. April 2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0189>.

Die Nachhaltigkeitsberichte sollen Informationen zu folgenden Themen enthalten:

- Geschäftsmodell und Unternehmensstrategie, einschließlich Angaben zu den Chancen des Unternehmens und zur Art und Weise, wie sichergestellt wird, dass Geschäftsmodell und Strategie mit dem Pariser Klimaziel zur Begrenzung der Erderwärmung vereinbar sind und wie die Strategie im Hinblick auf Nachhaltigkeitsaspekte umgesetzt wird;
- Nachhaltigkeitsziele und Fortschritte, die das Unternehmen im Hinblick auf die Zielerreichung gemacht hat;
- Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten;
- Nachhaltigkeitspolitik;
- wichtigste potenzielle negative Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Unternehmen;
- Maßnahmen zur Verhinderung, Minderung oder Behebung dieser Auswirkungen;
- wichtigste Risiken, denen das Unternehmen ausgesetzt ist;
- Indikatoren, die für die genannten Punkte relevant sind.

Zudem sind die nach dem Entwurf geforderten Nachhaltigkeitsinformationen zukünftig im Lagebericht zu veröffentlichen. Die Möglichkeit, diese wahlweise auch in einem gesonderten Bericht zu veröffentlichen, entfällt.

Darüber hinaus ist eine Prüfungspflicht durch einen externen Prüfer vorgesehen. Zunächst müssen Unternehmen ihren Nachhaltigkeitsbericht mit begrenzter Sicherheit (limited assurance) prüfen lassen. Nach der Entwicklung eines EU-Prüfungsstandards soll dann eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit (reasonable assurance) Pflicht werden. Der Nachhaltigkeitsbericht würde zudem Gegenstand des nationalen Enforcements werden.

Die in der CSRD vorgeschlagenen Berichtspflichten zu den Bereichen Environment, Social und Governance sollen durch europäische Berichtsstandards konkretisiert werden, die in Form von delegierten Rechtsakten erlassen werden. Darüber hinaus wird es zu einem späteren Zeitpunkt auch Standards für kleine und mittelgroße Unternehmen und branchenspezifische Standards geben.

Die europäischen Berichtsstandards werden von der European Financial Reporting Advisory Group entwickelt. Auf internationaler Ebene arbeitet das International Sustainability Standards Board der IFRS-Foundation zeitgleich an einem internationalen Mindeststandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Beide Gremien stehen im Austausch, mit dem Ziel zu verhindern, dass europäische Unternehmen am Ende nach unterschiedlichen Vorgaben oder gar doppelt berichten müssen.

Die EU-Taxonomie-Verordnung²

Die EU-Taxonomie ist ein Klassifizierungssystem, mit dessen Hilfe festgestellt werden soll, welche Wirtschaftsaktivitäten ökologisch nachhaltig sind. Mit ihrer Hilfe sollen private Investitionen in als nachhaltig definierte Aktivitäten gelenkt werden. Die Taxonomie konzentriert sich primär auf Klima und Umwelt (Environment, also das „E“). Perspektivisch soll die EU-Taxonomie auch soziale Aspekte und Corporate Governance abdecken.

Eine Wirtschaftstätigkeit gilt als ökologisch nachhaltig, wenn sie

1. einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung eines oder mehrerer der sechs in der Taxonomie genannten Umweltziele (Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung von Umweltverschmutzung, Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme) leistet;
2. nicht zu einer erheblichen Beeinträchtigung eines oder mehrerer dieser Umweltziele führt (Do no significant harm/DNSH);
3. den festgelegten sozialen Mindestschutz (zum Beispiel Menschenrechte und Arbeitsschutz) einhält.

Unternehmen, die vom Anwendungsbereich der CSR-Richtlinie erfasst werden, sind gemäß Art. 8 Taxonomie-Verordnung verpflichtet, im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung Angaben darüber zu machen, wie und in welchem Umfang ihre Tätigkeiten mit als ökologisch nachhaltig einzustufenden Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind.

Die Taxonomie-Vorgaben werden durch technische Bewertungskriterien konkretisiert, die in Form von delegierten Rechtsakten verabschiedet werden. Die delegierten Rechtsakte zu den beiden Klimazielen und der Berichtspflicht der Unternehmen nach Art. 8 der Taxonomie-Verordnung sind seit Ende 2021 in Kraft.

Nach der Taxonomie-Verordnung müssen große kapitalmarktorientierte Unternehmen von öffentlichem Interesse, wie sie aktuell in der CSR-Richtlinie definiert werden (mehr als 500 Mitarbeiter), Bericht erstatten. Tritt die CSRD in Kraft, werden nach aktuellem Stand große kapitalmarktorientierte Unternehmen ab 250 Arbeitnehmern berichtspflichtig.

Für das Berichtsjahr 2021 müssen die betroffenen Unternehmen 2022 nur den Anteil der taxonomiefähigen und nicht taxonomiefähigen Wirtschaftstätigkeiten an ihrem Gesamtumsatz und ihren Investitions- (CapEX) und Betriebsausgaben (OpEX) mit Blick auf die beiden klimabezogenen Umweltziele offenlegen. Ab 2023 muss dann auch zu den übrigen Umweltzielen berichtet werden.

² EU-VO 2020/852 vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex:32020R0852>

Licht und Schatten bei der Erweiterung der Berichtspflichten durch den Entwurf der CSRD und EU-Taxonomie

Unsere Umfrageteilnehmer sehen bei den abgefragten erweiterten Berichtspflichten des Entwurfs der CSRD vieles positiv. Für die meisten Unternehmen dürften Themen wie eine Nachhaltigkeitsstrategie ohnehin keine besondere Herausforderung sein, weil sie, wie Abbildung 2 zeigt, freiwillig bereits eine solche formuliert haben. Heute schon verfolgen zahlreiche Unternehmen ausweislich ihrer nichtfinanziellen Berichterstattung Dekarbonisierungsziele, so dass die Kompatibilität der Unternehmensplanung mit dem Pariser Klimaziel prinzipiell kein Neuland ist.

Die deutlich meisten negativen Bewertungen erhalten die Angaben nach der EU-Taxonomie zum Anteil „grüner“ Umsatzerlöse, Investitions- (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) (Abbildung 5). Woher kommt die Ambivalenz gerade bei der EU-Taxonomie, wenn die Unternehmen im Übrigen doch große Offenheit für Transparenz zeigen?



Abbildung 5: Bewertung der Berichtspflichten des CSRD-Entwurfs und der Taxonomie-Verordnung

Ein einheitliches Verständnis nachhaltigen Wirtschaftens ist für Unternehmen von großer Bedeutung, um nicht mit teilweise widersprüchlichen Analysen oder Ratings ihrer Geschäftstätigkeit konfrontiert zu werden. Dazu soll die Taxonomie einen Beitrag leisten, indem sie klassifiziert, was als nachhaltig gilt. Global tätige Unternehmen wünschen sich aber globale, nicht nur regionale Berichtsstandards und Klassifizierungen. Das Interview mit

der Finanzvorständin der Siemens Energy AG, Maria Ferraro, bestätigt das (Seite 23). Allerdings deutet die Bewertung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer darauf hin, dass große Unsicherheit herrscht, weil die konkreten Vorgaben der EU nicht auf jede Geschäftstätigkeit angepasst sind, auch nicht alle Geschäftstätigkeiten aller Unternehmensbereiche erfassen, was gerade bei Konglomeraten problematisch ist, oder Übergangstechnologien nicht ausreichend berücksichtigen. Ob die Taxonomie die gewünschte Zielsetzung derzeit erfüllt, erläutert Stefan Schnell, Senior Vice President, Group Reporting & Performance Management, BASF SE, im Interview auf Seite 36.

Mehrheit der Unternehmen äußert sich in Bezug auf die Aufnahme von ESG in den Lagebericht aufgeschlossen

Nach Absicht der EU-Kommission soll die Nachhaltigkeitsberichterstattung künftig zwingend im Lagebericht erfolgen. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer beurteilt diese Zuweisung (eher) positiv, das heißt, sie sieht den hierdurch verursachten Aufwand und die erforderliche zeitliche Koordinierung mit der Finanzberichterstattung durch den Nutzen gerechtfertigt. Jedes vierte Unternehmen beurteilt dies jedoch anders (Abbildung 6).

Wie bewerten Sie die dargestellten Änderungsvorschläge (Nutzen versus Aufwand): Nichtfinanzielle Berichterstattung zwingend im Lagebericht?



Abbildung 6: Bewertung der Aufnahme der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Lagebericht

Das spricht für eine Beibehaltung der Wahlmöglichkeit, die den Unternehmen die Freiheit lässt, die Nachhaltigkeitsberichterstattung an einer für sie jeweils geeigneten Stelle vorzusehen. Die Unternehmen haben dann die Möglichkeit, freiwillige und verpflichtende Angaben gemeinsam darzustellen und ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung besser wahrnehmbar

auch für Nichtfinanzexperten zu platzieren. Eine klare Abtrennung zum Lagebericht könnte dann erreicht werden, vor allem, wenn dieser bereits sehr umfangreich ist. So lautete ein Kommentar im Feedbackbereich des Fragebogens:

„Die Festlegung der Berichtsform für Unternehmen halte ich für nicht zielführend, da die Unternehmen selbst entscheiden sollten, welchen Stellenwert sie der Berichterstattung geben und sich damit auch aktiv sowohl positiv als auch negativ vom Wettbewerb unterscheiden können.“

Beim Enforcement der Berichtspflichten sind die Unternehmen skeptisch

Von den abgefragten Aspekten des CSRD-Entwurfs sind beim Enforcement (Abbildung 7) die meisten negativen Bewertungen zu finden. Die Stärkung des Nachhaltigkeitsberichts durch eine Prüfung des Abschlussprüfers oder eines unabhängigen Prüfungsdienstleisters mit begrenzter Sicherheit (limited assurance) wird noch mit knapper Mehrheit positiv bewertet. Auch die Zuweisung der Prüfung an den Prüfungsausschuss einschließlich der Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird noch von vielen positiv gesehen. Die Erstreckung des Bilanzzeitraums auf den Nachhaltigkeitsbericht, mit dem der Vorstand nach außen hin explizit Verantwortung für die Berichterstattung übernimmt, wird deutlich negativer eingeschätzt wie auch die Erstreckung des behördlichen Enforcements auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Insgesamt sind die Unternehmen also zurückhaltend, wenn es um die externe Überprüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht. Das ist nachvollziehbar, denn es besteht noch große Unsicherheit über rechtliche und inhaltliche Anforderungen an die Berichterstattung. Die Berichtsstandards sind derzeit noch in Arbeit, so dass die Unternehmen gar nicht abschließend wissen, welche detaillierten inhaltlichen Anforderungen gestellt werden.

Gleiches gilt auch für den Prüfungsstandard der Abschlussprüfer. Dies dürften wohl Beweggründe sein, warum das Enforcement des Nachhaltigkeitsberichts durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) erst recht von vielen Unternehmen kritisch gesehen wird. Als Beispiel kann die in Abbildung 5 abgefragte Zielsetzung nach dem Pariser Klimaschutzabkommen dienen. Die Unternehmen werden ihre Dekarbonisierungsziele und Meilensteine auf dem Weg zu Net Zero berichten und die von ihnen analysierten Wirkungszusammenhänge, Klimaszenarien sowie die Methodik beschreiben, wie sie diese auf die konkrete Zielsetzung heruntergebrochen haben. Was wird in diesem Zusammenhang aber die Behörde prüfen, welche Maßstäbe wird sie ansetzen, welche wissenschaftliche Tiefe der Auseinandersetzung fordern?

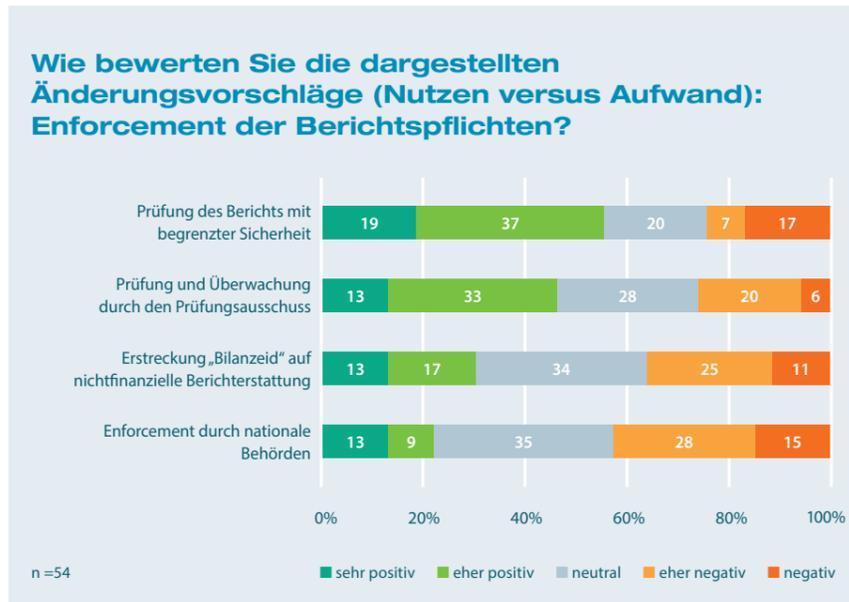


Abbildung 7: Bewertung des Enforcements der Berichtspflichten

Unternehmen sehen große Herausforderungen auf sich zukommen

Selbstverständlich bedeuten die Vervielfachung der Angaben und die höheren Anforderungen an die ESG-Berichterstattung einen enormen Aufwand für die verifizierbare Datenbeschaffung und Analyse der Unternehmen. Uns interessierten jedoch vor allem die mittelbaren Auswirkungen der geplanten Transparenzpflichten (Abbildung 8). Die Unternehmen sehen große Herausforderungen auf sich zukommen. Wie die Antworten im ersten Teil unserer Studie zeigen, haben die meisten Unternehmen bereits weitreichende Prozesse aufgesetzt und Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergriffen. Sie begrüßen grundsätzlich auch die Ausweitungen der Transparenz durch den CSRD-Entwurf. Wo liegt dann die Herausforderung?

Die Befragten sehen die Anpassung oder Aufgabe von KPIs der Unternehmenssteuerung wegen der neuen Berichtspflichten als größte Herausforderung. Hierzu zählt zum Beispiel der von der EU-Taxonomie vorgegebene KPI „CapEx“, über dessen Entwicklung die Unternehmen berichten müssen. Wer den „grünen“ Anteil seiner Investitionen kontinuierlich verbessern will, wird sich über die Taxonomiefähigkeit und -konformität, gemessen an den vorgegebenen Prüfkriterien, Gedanken machen müssen, also unter Umständen Investitionsentscheidungen im Unternehmen systematisch an der EU-Taxonomie orientieren. Dies ist schon allein deswegen schwierig, weil die technischen Prüfkriterien nach der Taxonomie-Verordnung turnusgemäß alle drei Jahren evaluiert, also unter Umständen verschärft, werden sollen.

Es stellt sich nicht nur die Frage, wie die Unternehmen mit Zielkonflikten zwischen der Verbesserung der drei vorgegebenen KPIs (CapEx, OpEX und Umsatzerlösen) und anderen Performanceindikatoren umgehen, sondern auch, ob Zielkonflikte zwischen diesen drei ESG-KPIs selbst bestehen und wie diese gelöst werden können. Eine weitere große Frage wird sein, wie Investoren sich zu eventuellen Zielkonflikten zwischen den verschiedenen KPIs positionieren.

Fast die Hälfte der Teilnehmer beurteilt die Kompatibilität der Unternehmensplanung mit dem Pariser Klimaziel als besonders herausfordernd. Auch wenn die Unternehmen hierzu

beitragen wollen (siehe Abbildung 5), dürfte dies eine komplexe Analyse der Wirkungszusammenhänge und Überlegungen zu den konkreten Zielsetzungen voraussetzen.

Die Herausforderung, gleichzeitig Geschäftsgeheimnisse zu wahren und transparent zu sein, beurteilen die Unternehmen sehr zwiespalten. Fast gleich viele sehen hierin (sehr) große Probleme oder (sehr) kleine Probleme. Die Herausforderung könnte darin liegen, dass die erweiterten Berichtspflichten auch dem Wettbewerb tiefen Einblick in interne Unternehmensprozesse geben. Diesen schwierigen Spagat finden wir nicht nur im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung, sondern auch in anderen Transparenzanforderungen wie etwa beim Public Country by Country Reporting und bei der Vorstandsvergütung.

Die Transparenzanforderungen zur Unternehmensstrategie und zur Vorstandsvergütung werden nicht als sonderlich herausfordernd betrachtet. Dies überrascht nicht, da beim Thema Vergütungssysteme in den vergangenen Jahren viel Erfahrung gewonnen wurde. Nichtfinanzielle Ziele finden seit geraumer Zeit Einzug in die Vergütungssysteme. Vielleicht sind auch nur punktuell Anpassungen zu überlegen, oder Unternehmensstrategie und Vergütung werden nicht mit indirekten Auswirkungen der CSRD in Verbindung gebracht.

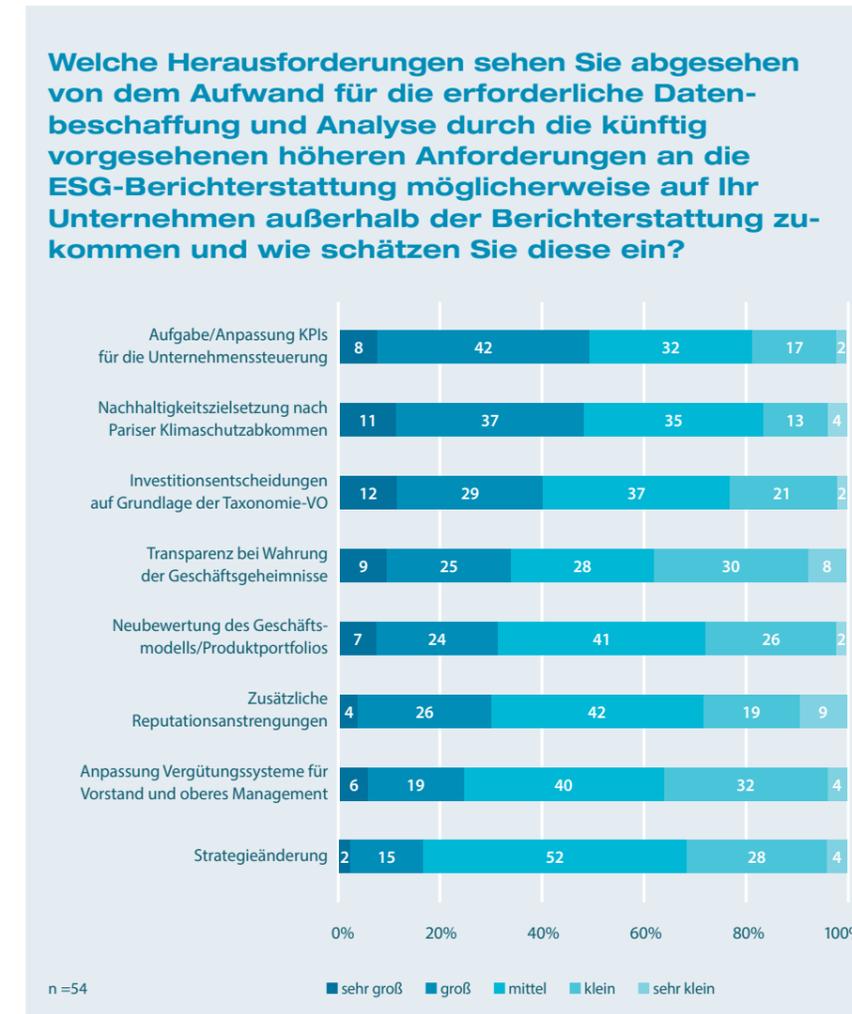


Abbildung 8: Herausforderungen durch den CSRD-Entwurf und die EU-Taxonomie

Stefan Schnell

Senior Vice President, Group Reporting & Performance Management, BASF SE,
Mitglied des Sustainability Reporting Board der
European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)



Der Anspruch an Nachhaltigkeitsberichterstattung steigt richtigerweise an, muss aber handhabbar bleiben.

BASF verfolgt seit einigen Jahren eine integrierte Berichterstattung. Haben Sie für die nichtfinanzielle Berichterstattung z.B. Schnittstellen zwischen den Abteilungen, Funktionen und Geschäftsbereichen zu Kommunikation und Datenaustausch oder neue Berichtswege geschaffen, die es im Unternehmen zuvor nicht gab?

Sowohl die integrierte Berichterstattung als auch unsere Nachhaltigkeitskennzahlen haben dazu geführt, die finanzielle und die nichtfinanzielle Berichterstattung näher zusammenzuführen. Dies betrifft aber nicht nur die engere Zusammenarbeit zwischen Abteilungen – zum Beispiel zwischen Corporate Sustainability, Corporate Finance, Corporate Communications und Investor Relations – sondern auch die Anpassung von Prozessen, Daten oder IT-Systemen. Diese „Vorarbeiten“ helfen uns jetzt bei den anstehenden Berichtsansforderungen. Denn sie treffen auf eine Organisation, für die Nachhaltigkeit und die Berichterstattung hierüber bereits fester Bestandteil ihrer Arbeitswelt und Zusammenarbeit sind.

Mit der EU-Taxonomie und der Corporate Sustainability Reporting Directive kommen zwei große Berichtsansforderungen auf Unternehmen zu. Wie muss man sich den Aufwand für die Umsetzung der Berichtspflicht nach § 8 der Taxonomie-Verordnung vorstellen? Ergeben sich neben dem Aufwand auch Chancen?

Für das Geschäftsjahr 2021 müssen Unternehmen vorerst den Anteil ihrer taxonomiefähigen Aktivitäten anhand der drei Kennzahlen Umsatz, Investitionen und Betriebsausgaben berichten.

Wichtig ist hierbei zu verstehen, dass taxonomiefähig nur eine Aussage trifft, ob die betreffende Aktivität durch die Taxonomie derzeit abgedeckt ist. Ein niedriger Anteil bedeutet nicht zwangsläufig, dass der Rest des Portfolios nicht nachhaltig ist, sondern reflektiert vielmehr den derzeitigen Arbeitsstatus der Taxonomie. So umfasst die Taxonomie derzeit nur die wirtschaftlichen Aktivitäten, die aus Sicht der EU-Kommission als maßgeblich für die beiden Klimaziele „Klimaschutz“ und „Anpassung an den Klimawandel“ gelten. Für die anderen vier Umweltziele werden die entsprechenden Aktivitäten und Kriterien erst im Jahr 2022 kommuniziert.

Den Aufwand kann man sich in etwa so vorstellen: Zuerst mussten wir uns einen Überblick verschaffen, welche der derzeit in den delegierten Rechtsakten genannten „Wirtschaftstätigkeiten“ uns betreffen und ob diese materiell für uns sind. Das bedeutete in unserem Fall, unser globales Produkt- und Projektportfolio sowie unsere Produktionsanlagen auf ihre „Taxonomiefähigkeit“ zu überprüfen. Das war extrem aufwendig. Zum einen, weil unsere Systeme nicht auf die Definition der Wirtschaftstätigkeiten zugeschnitten sind, zum anderen aber auch, weil es keine zentrale Stelle von Seite der EU gab (und nach wie vor nicht gibt), in der wir Fragen zur Auslegung der Taxonomie zeitnah klären konnten, die sich in der praktischen Umsetzung zwangsläufig ergeben. Wir haben also viel Zeit in internen und externen Abstimmungsrunden verbracht. Zudem haben wir früh einen engen Austausch mit unserem Wirtschaftsprüfer etabliert; von dieser engen Zusammenarbeit haben sowohl unsere Prüfer als auch wir gemeinsam profitiert.

Als letzten Schritt hieß es, die relevanten Aktivitäten mit den finanziellen Daten zu verknüpfen. Was in der Theorie banal klingen mag, ist für globale Unternehmen keine einfache Aufgabe, da das gruppenkonsolidierte Ergebnis auf eine sehr granulare Ebene (Produkt, Produktionsanlage) konsistent runtergebrochen werden muss. Das bedeutete auch hier, zum Teil zusätzliche Daten zu erheben sowie IT-Systeme anzupassen.

Bei allem gegebenen Aufwand und der Komplexität der Taxonomie unterstützen wir natürlich die Intention der Taxonomie, Vergleichbarkeit zwischen Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften herzustellen und Finanzierung für nachhaltige Investitionen zu stimulieren. Insofern

bietet die Taxonomie, wenn praxisrelevant aufgebaut und umsetzbar, die große Chance, die Nachhaltigkeitsziele und ihre Finanzierung in der EU sehr wirksam zu unterstützen. Um diese Chancen tatsächlich nutzen zu können, ist es aber wichtig, die Realwirtschaft durch Pilotierung in die Ausarbeitung der Konzepte einzubinden, um Relevanz und Umsetzbarkeit sicherzustellen.

Für das Geschäftsjahr 2022 müssen Unternehmen dann ihre „Taxonomiekonformität“ berichten. Können Sie uns schon einen ersten Einblick geben, wie sich die Anwendung der Prüfkriterien in der Praxis gestaltet?

Zu allererst ist der sehr komplexe Prüfungsprozess zu nennen. Für jede Wirtschaftstätigkeit sind Kriterien entlang der sechs EU-Umweltziele definiert worden. Diese Kriterien können sich je nach Umweltziel auf das Produkt, die produzierende Anlage oder ganze Standorte beziehen. Nur wenn alle Kriterien erfüllt und Anforderungen zum sozialen Mindestschutz eingehalten wurden, kann die Aktivität als nachhaltig im Sinne der Taxonomie berichtet werden.

Die angegebenen Kriterien sind sehr ambitioniert und teilweise aus unserer Sicht kaum zu erreichen. Nehmen Sie zum Beispiel die Herstellung anderer CO₂-armer Technologien: Ein wesentlicher Beitrag zum Klimaschutz wird hier erst gesehen, wenn erhebliche Einsparungen an Lebenszyklus-Treibhausgasemissionen im Vergleich zur leistungsfähigsten am Markt verfügbaren Alternativlösung nachweisbar sind. Sie müssen also nachweisbar besser als die Besten am Markt sein; dabei gibt es in der Praxis gar nicht die Datengrundlage, um diesen Vergleich tatsächlich anzustellen.

Eine weitere Herausforderung liegt in der Anwendung von EU-Regelwerken außerhalb Europas. So wird zum Beispiel für die Aktivität „Herstellung organischer Grundstoffe und Chemikalien“ unter dem Ziel „Klimaschutz“ auf EU-ETS Benchmarks referenziert. Unsere dazugehörigen Produktionsanlagen befinden sich aber nicht nur in Europa. Wir sind damit faktisch gezwungen, EU-Regularien in Nicht-EU Ländern anzuwenden. Das bedeutet nicht nur zusätzlichen Aufwand für uns, weil

Daten neu erhoben werden müssen, sondern wirft auch die Frage auf, welche technischen Grundlagen ggf. neu geschaffen werden müssen, um die Berechnungsmethodik qualitätsgesichert anwenden zu können.

Mit der geplanten CSRD kommt ab 2024 eine weitere Berichtsansforderung hinzu. Können Sie schon den weiteren Aufwand für Ihr Unternehmen abschätzen, wenn die Corporate Sustainability Reporting Directive so beschlossen wird, wie sie die Kommission vorgeschlagen hat?

Obwohl die BASF schon eine Reihe der geplanten CSRD Anforderungen – wie zum Beispiel eine integrierte Berichterstattung – erfüllt, werden die geplante Ausdehnung der Berichtspflichten auf sehr detaillierte (europäische) Standards sowie die erweiterte Prüfpflicht zusätzlichen Aufwand für uns bedeuten. Wie groß dieser letztlich sein wird, lässt sich derzeit nur schwer abschätzen – zu groß sind die Unklarheiten bzgl. der zu berichtenden Inhalte und Kennzahlen. So werden zum Beispiel in Artikel 19 sehr detaillierte Anforderungen an ESG-Kriterien beschrieben, wobei ein Verweis auf die neuen Berichterstattungsstandards erfolgt und Kriterien erst dort festgelegt werden sollen. Erheblichen Aufwand erwarten wir durch die deutlich ausgeweiteten Anforderungen an die qualitative Berichterstattung – zum Beispiel zu Strategien, Geschäftsmodellen, Chancen und Risiken – durch eine deutliche Ausweitung zukunftsorientierter Aussagen und Kennzahlen sowie auch durch die Digitalisierung der Berichterstattung. Während letztere natürlich der richtige und unumkehrbare Trend für die Zukunft ist, wird die Umstellung auf noch stärker digitalisierte Berichtsformate und -inhalte erst einmal Aufwand mit sich bringen. Sowohl in der Datenerhebung als auch der Darstellung von Nachhaltigkeitsaspekten erwarten wir in der Zukunft deutlich stärkere Unterstützung durch Lösungen von Standard-IT-Anbietern, sehen letztere aber aktuell noch nicht für die auf uns zukommenden Anforderungen als ausreichend gerüstet an.

Im Rahmen unserer Umfrage beobachten wir einen Trend zur Aufnahme von Nachhaltigkeitskennzahlen in die Unternehmenssteuerung. Welche Kennzahlen verwendet die BASF und warum diese?

Die BASF betrachtet eine Reihe von Nachhaltigkeitskennzahlen für ihre Unternehmenssteuerung, angefangen von der Nachhaltigkeitsbewertung unserer Lieferanten über eine ressourceneffiziente Produktion bis hin zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Besondere Bedeutung kommt den Kennzahlen und Zielen „Netto-Null-Emissionen bis 2050“ und „€22 Mrd. Umsatz mit Accelerator-Produkten bis 2025“ zu. Diese sind neben dem ROCE (Rendite auf das betriebsnotwendige Kapital) die zentralen Steuerungsgrößen für die BASF-Gruppe. Wir haben uns diese Ziele gesetzt, weil wir glauben, dass diese Ziele uns helfen, langfristig als BASF erfolgreich zu sein. Da wir unser Ziel für den Umsatz mit Accelerator-Produkten in 2021 schon erreicht haben, werden wir diese Kennzahlen und ihr Ziel im Jahr 2022 inhaltlich weiterentwickeln, um unser Produktportfolio noch stärker auf Nachhaltigkeit auszurichten.



Sustainable Corporate Governance

Von Oktober 2020 bis Februar 2021 führte die EU-Kommission eine öffentliche Konsultation³ zu nachhaltiger Unternehmensführung und Sorgfaltspflichten in der Lieferkette durch. Hintergrund der Initiative ist, den EU-Rechtsrahmen für Gesellschaftsrecht und Corporate Governance zu verbessern, damit sich „Unternehmen anstatt auf kurzfristige Vorteile auf eine langfristige und nachhaltige Wertschöpfung konzentrieren können“, so die Begründung zur Konsultation.

Folgende Fragen hat die EU-Kommission unter anderem zur Konsultation gestellt. Wir haben diese Fragen dann – auf ihren Kern reduziert und ohne die suggestiven Annahmen der EU-Kommission – in unserem Fragebogen übernommen (hier finden Sie die Direktzitate aus der Konsultationsunterlage der EU-Kommission):

„Vielen Unternehmen mangelt es an einer strategischen Ausrichtung in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken, -auswirkungen und -chancen. Sind Sie der Ansicht, dass diese Aspekte in der Unternehmensstrategie, den Entscheidungen und der Aufsicht im Unternehmen berücksichtigt werden sollten?“

„Sind Sie der Ansicht, dass Mitglieder der Unternehmensleitung die Interessen aller Interessenträger gegeneinander abwägen sollten, anstatt sich auf kurzfristige finanzielle Interessen der Anteilseigner zu konzentrieren, und dass dies im Rahmen der Sorgfaltspflicht der Mitglieder der Unternehmensleitung eindeutig gesetzlich geregelt werden sollte?“

„Sollten Mitglieder der Unternehmensleitung Ihrer Ansicht nach gesetzlich verpflichtet sein, (1) die Interessenträger des Unternehmens und deren Interessen zu ermitteln, (2) die Risiken für das Unternehmen im Hinblick auf die Interessenträger und deren Interessen – auch auf lange Sicht – zu steuern und (3) die Chancen auszuloten, die sich aus der Förderung der Interessen der Interessenträger ergeben?“

„Sollten Mitglieder der Unternehmensleitung Ihrer Ansicht nach gesetzlich verpflichtet sein, angemessene Verfahren und gegebenenfalls messbare (wissenschaftlich fundierte) Ziele festzulegen, um sicherzustellen, dass mögliche Risiken und negative Auswirkungen auf die Interessenträger, d.h. Auswirkungen auf Menschenrechte, Soziales, Gesundheit und Umwelt, ermittelt, verhindert und behoben werden?“

„Sollten Interessenträger, wie z.B. Arbeitnehmer und die von der Tätigkeit des Unternehmens betroffene Umwelt oder Personen, die von zivilgesellschaftlichen Organisationen vertreten werden, Ihrer Ansicht nach bei der Durchsetzung der Sorgfaltspflicht der Mitglieder der Unternehmensleitung einbezogen werden?“

³ https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Nachhaltige-Unternehmensfuhrung_de.

Darüber hinaus gab es in der Konsultation eine Reihe von Fragen zu einer möglichen Regulierung von Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. Der Legislativvorschlag der EU-Kommission zur Corporate Governance und Lieferketten, der der Konsultation folgen sollte, ist mehrfach verschoben worden und wurde am 23. Februar 2022 nicht mehr unter dem Schlagwort „Sustainable Corporate Governance“, sondern unter dem Titel „Corporate Sustainability Due Diligence“ vorgelegt⁴.

Der Entwurf enthält Anforderungen an Unternehmen zu Sorgfaltspflichten in der Lieferkette aber auch direkt für Vorstand und Aufsichtsrat. Großunternehmen sollen zudem einen „Plan“ aufstellen, der sicherstellt, dass ihr Geschäftsmodell und ihre Strategie mit der Begrenzung der globalen Erwärmung auf 1,5 °C im Einklang mit dem Pariser Klimaschutzabkommen vereinbar ist. Gegebenenfalls muss dieser Plan Emissionsreduktionsziele umfassen. Beides ist bei der variablen Vorstandsvergütung zu berücksichtigen. Vorstand und Aufsichtsrat sollen zudem bei der Erfüllung ihrer Pflicht, im Unternehmensinteresse zu handeln, die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf die Menschenrechte, den Klimawandel und die Umwelt berücksichtigen müssen. Die Einrichtung und Beaufsichtigung der Umsetzung der Sorgfaltspflichtprozesse und die Integration der Sorgfaltspflicht in die Unternehmensstrategie wird ebenfalls den Unternehmensorganen zugewiesen. Verstöße gegen diese Pflichten sollen als Sorgfaltspflichtverletzung nach den nationalen Mitgliedsstaatsrechten gewertet werden und sanktionsbewehrt sein. Unternehmen müssen einen Beschwerdemechanismus für Einzelpersonen, Gewerkschaften und NGOs vorsehen und Beschwerdeführern zur Diskussion zur Verfügung stehen. Eine behördliche Überwachung ist vorgesehen.

⁴ https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/1_1_183885_prop_dir_susta_en.pdf.



Skeptische Einschätzung zur Sustainable Corporate Governance

Der Entwurf der CSRD sieht teilweise Berichtspflichten vor, die nicht mit einer entsprechenden gesetzlichen Handlungspflicht korrespondieren. Es ist beispielsweise vorgesehen, über die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie zu berichten, obwohl Unternehmen rechtlich zur Implementierung einer solchen Strategie aktuell nicht verpflichtet sind. Eine verpflichtende Nachhaltigkeitsstrategie und weitere Handlungspflichten wie die Festlegung von ESG-Zielen und Verfahren sollen erst durch den bereits mehrfach verschobenen Legislativvorschlag der EU-Kommission zu „Sustainable Corporate Governance“ eingeführt werden. Unternehmensleitungen sollen durch (sanktionierte) Handlungspflichten zu nachhaltigerem Wirtschaften bewegt werden. Für die meisten Unternehmen sind Themen wie eine Nachhaltigkeitsstrategie nicht neu, weil sie freiwillig eine solche aufgestellt haben. Eine EU-Richtlinie würde daher in vielen Fällen nur das normieren, was schon getan wird.

So halten nur sechs von zehn Unternehmen eine entsprechende Rechtspflicht auch für sinnvoll. Immerhin jedes fünfte Unternehmen beurteilt dies sogar negativ (Abbildung 9). Dies kann zum einen daran liegen, dass sie die Verpflichtung nicht als erforderlich erachten, schließlich verfolgen sie auch ohne konkrete gesetzliche Verpflichtung eine Unternehmens-/Geschäftsstrategie. Dies kann aber auch daran liegen, dass sie hier wie bei den KPIs eine Formalisierung befürchten – bis hin zur Standardisierung oder gar Bindung an die Taxonomie zum Zweck der Einheitlichkeit der Definition von Nachhaltigkeit.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen begrüßt eine Regelung von Sorgfaltspflichten in der Lieferkette auf europäischer Ebene. Diese könnte zu mehr Rechtsklarheit und einem Level Playing Field beitragen. Ein Drittel der Befragten hält aber die Einführung einer solchen Pflicht für wenig sinnvoll. Das könnte daran liegen, dass es für Unternehmen praktisch und rechtlich schwierig ist, den Sorgfaltspflichten außerhalb der Konzernsphäre nachzukommen.

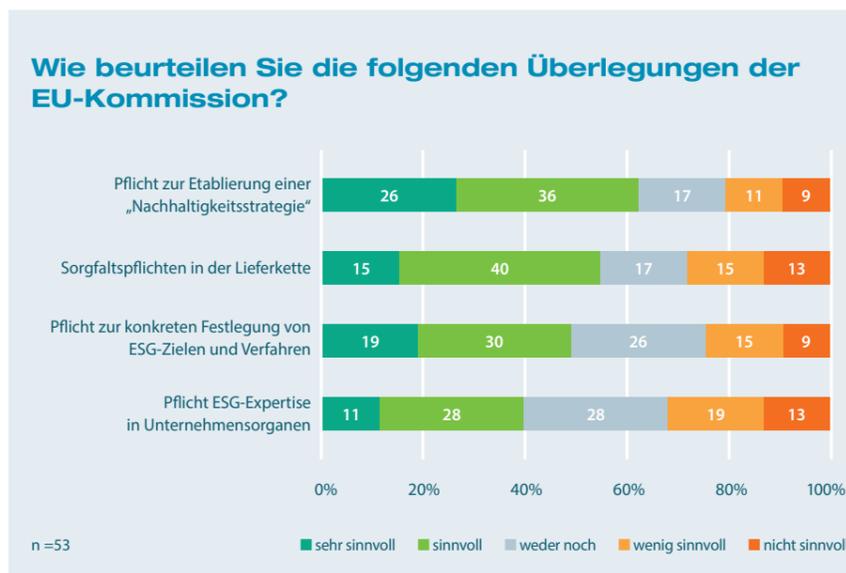


Abbildung 9: Beurteilung von Rechtspflichten im Gesellschaftsrecht

Die Pflicht, ESG-Expertise in Unternehmensorganen zu schaffen, wie zum Beispiel einen ESG-Experten im Aufsichtsrat zu etablieren, wird gemischt betrachtet. Bei Frage 2 (vgl. Seite 19) haben 73 Prozent der Teilnehmenden angegeben, dass in den Organen bereits Wissen ausgebaut oder Schulungen durchgeführt wurden. An der ESG-Expertise wird also auch ohne gesetzliche Pflicht gearbeitet. Die Skepsis gegenüber einer Normierung lässt sich weiterhin damit begründen, dass diese Normierung zu einer weiteren Regulierung der Aufsichtsratsbesetzung führt. Da es sich bei der Nachhaltigkeit um ein Querschnittsthema handelt, sehen die Unternehmen unter Umständen die Notwendigkeit, dass alle Aufsichtsratsmitglieder entsprechende Kenntnisse haben, und lehnen deshalb die Fokussierung auf eine Person ab. Ein weiteres Argument ist, dass eine ESG-Expertise auf das Geschäftsmodell bezogen und nicht an formelle Anforderungen geknüpft werden sollte.

Kein Klagerecht von Stakeholdern gegen Unternehmensorgane

Die Überlegungen zu Stakeholdereinbindung und Enforcement werden ganz überwiegend negativ bewertet (Abbildung 10). Zwar sehen viele Unternehmen den Stakeholderdialog positiv (vgl. dazu auch das Interview mit der Aufsichtsratsvorsitzenden der Henkel AG & Co KGaA, Dr. Simone Bagel-Trah, Seite 12), aber seine Formalisierung mit gesetzlich angeordneten Gremien findet überwiegend keinen Anklang. Nach dem Entwurf der CSRD sollen Unternehmen verpflichtet werden, über die Auswirkungen ihrer Wirtschaftstätigkeit auf Mensch und Umwelt zu berichten. Es bietet sich ohnehin an, hierzu mit den Stakeholdern des Unternehmens zu sprechen, was die Identifizierung der Auswirkungen erleichtert. Auch vor diesem Hintergrund bedarf es keiner gesetzlichen Pflicht. Ein Kommentar aus dem Feedbackbereich lautete:

„Die Vielzahl der unterschiedlichen Themen unter den drei Blöcken Umwelt, Soziales Engagement, gute Unternehmensführung ist so groß, dass die Gefahr besteht, sich zu „verzetteln“. Daher muss sich der Vorstand die Themen definieren und eingrenzen, die er in diesem Zusammenhang angehen möchte. Nicht alle Stakeholder werden mit der Auswahl einverstanden sein. Diesen Prozess gilt es gut zu moderieren.“

Ein Klagerecht von Stakeholdern gegen Unternehmensorgane befürworten nur 2 Prozent der Befragten. Es ist zu bedenken, welchen erheblichen Unterschied ein Klagerecht unter neuen Vorzeichen machen würde: Strategische und operative Pflichten der Unternehmensleitung werden rechtlich auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Für unternehmerische Entscheidungen gilt bislang jedoch die Business Judgement Rule, die berücksichtigt, dass Vorstand und Aufsichtsrat einen Ermessensspielraum haben. Es kann gerichtlich überprüft werden, ob diese Ermessensentscheidungen auf Grundlage angemessener Informationen zum Wohl der Gesellschaft getroffen werden. Künftig wird dabei wohl auch überprüft, inwieweit Nachhaltigkeitsaspekte bei der Informationsgrundlage berücksichtigt wurden. Der Ausgang einer solchen gerichtlichen Überprüfung ist angesichts der Komplexität von Nachhaltigkeitskriterien für die Unternehmensorgane wenig voraussehbar. Müssen hier letztendlich Prüfungskriterien wie die EU-Taxonomie berücksichtigt werden?

Auch grundsätzlich befindet sich das Verständnis vom Unternehmensinteresse beziehungsweise vom Wohl der Gesellschaft im Wandel. Es wird teilweise mit den Interessen aller Stakeholder gleichgesetzt. Die Fehleranfälligkeit der erforderlichen Informationsbeschaffung ist hoch. Vor dem Hintergrund dieser unsicheren Lage soll auch noch jeder Stakeholder direkt gegen die Unternehmensorgane klagen können? Die Haftungsrisiken sind unabsehbar.

Die EU-Kommission denkt darüber nach, die Stakeholder des Unternehmens stärker in den Enforcement-Prozess bei Nachhaltigkeitspflichten einzubeziehen. Wie beurteilen Sie die folgenden Überlegungen der EU-Kommission?

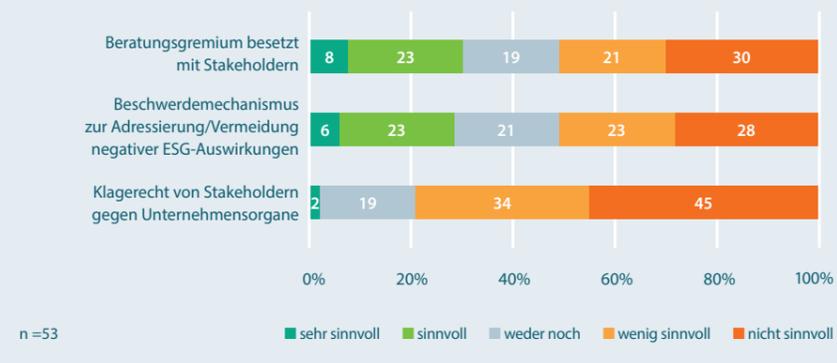


Abbildung 10: Beurteilung der Einbindung von und Enforcement durch Stakeholder

Fazit

Unternehmen, Vorstände und Aufsichtsräte haben die Herausforderungen der Transformation der Wirtschaft hin zu nachhaltigerer Unternehmensführung erkannt und angenommen. Dies gilt für Strategie, Organisation, Transparenz und interne Überwachung gleichermaßen.

Die Unternehmen begreifen ESG als Querschnittsthema, haben ihre strategische Ausrichtung geändert oder eine Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Die Aufnahme von ESG-Kennzahlen in die Unternehmenssteuerung und zur Verankerung in den Vorstandsvergütungssystemen ist akzeptiert. Die Befragten zeigen Offenheit gegenüber der Ausweitung von Transparenz und mehr Sorgfaltspflichten.

Es wird aber auch Kritik geäußert. So gibt es in vielen Bereichen auch Skepsis gerade mit Blick auf bereits bestehende Regulierung – wie etwa die EU-Taxonomie – oder kommende Gesetzgebung – wie etwa Vorschläge der Europäischen Kommission zu Sustainable Corporate Governance.

Wir ziehen hieraus folgende Schlüsse und leiten entsprechende Empfehlungen an die Politik ab:

Corporate Governance

Vorstand

Vorstände richten die Unternehmen strategisch und organisatorisch bereits auf das Thema Nachhaltigkeit aus, ohne auf konkrete gesetzliche Vorgaben zu warten. Übergreifende Corporate Sustainability Boards sind vielfach etabliert. Gleichzeitig müssen sich die Vorstände mit einer zunehmenden Nachhaltigkeitsregulierung auseinandersetzen. Die Bedeutung von regulativen Standards zur Nachhaltigkeitsberichterstattung oder zur Klassifizierung von Nachhaltigkeit nimmt zu. Die mittelbaren Auswirkungen auf Strategie und Unternehmenssteuerung werden als Herausforderung gesehen. Der Transformationsprozess ist im vollen Gange.

- Die Unternehmensleitung hat den Wandlungsprozess aufgenommen. Gesellschaftsrechtliche Regulierung mag da eher kontraproduktiv und einengend wirken.



Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat betrifft das Thema Nachhaltigkeit als Querschnittsthema in seiner Beratungs- und Überwachungsfunktion. Große Bedeutung kommt dabei sicherlich der Vorstandsvergütung zu, denn hier werden Anreize gesetzt. Der Trend zur Aufnahme von Nachhaltigkeitszielen in das System der Vorstandsvergütung wird sich fortsetzen.

Der Aufsichtsrat begleitet den Vorstand aber auch jenseits von Anreizmechanismen bei seinen strategischen Entscheidungen. Es fragt sich, wie sich Aufsichtsräte personell und organisatorisch künftig aufstellen, denn die Komplexität der Aufsichtsrats Tätigkeit wird durch die Einbindung von Nachhaltigkeitsthemen deutlich erhöht. Auch wird es wahrscheinlich zu Haftungsverschärfungen kommen. Die Befragten äußerten sich weder hinsichtlich der Ausschussbildung noch bei der Vorgabe einer ESG-Expertise im Aufsichtsrat mehrheitlich befürwortend oder ablehnend.

Die geplante Aufnahme der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Lagebericht führt jedenfalls dazu, dass sich der Prüfungsausschuss ohnehin damit befassen wird, ohne dass es einer besonderen Regelung bedurft hätte. Ob darüber hinaus spezielle Ausschüsse gebildet werden sollten, sollte der Autonomie des Aufsichtsrats überlassen bleiben. Dies entspricht auch dem Ansatz des neuen Richtlinienentwurfs zur Corporate Sustainability Due Diligence (CSDD), der dazu keine Regelung vorsieht.

- Die Umfrage hat gezeigt, dass es den Wunsch nach individuellen Lösungen bei der Organisation der Aufsichtsratsarbeit gibt. Der Vorteil einer gesetzlichen Regelung ist hier nicht erkennbar.

Rechtsrisiken

Nicht zu unterschätzen sind auch die Rechtsrisiken. Mit einer Erweiterung des Pflichtenkatalogs von Vorstand und Aufsichtsrat, die im Rahmen der Initiative der Europäischen Kommission zu „Sustainable Corporate Governance“ oder jetzt „Corporate Sustainability Due Diligence“ im Raum steht, erhöhen sich die Angriffspunkte für Klagen. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die bestehende Freistellung der Unternehmensorgane von der Haftung für unternehmerische Entscheidungen (Business Judgement Rule) ausgehebelt wird. Völlig unklar ist nämlich, welche Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte an die angemessene Informationsgrundlage zu stellen sind, die Voraussetzung der Freistellung ist. Es liegt nicht fern, dass Vorgaben wie Szenarioanalysen, die teilweise für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gefordert werden, für die Beurteilung unternehmerischer Entscheidungen herangezogen werden könnten. Das sollte vermieden werden, denn der Grundsatz, dass unternehmerische Entscheidungen, die auf Prognosen beruhen, zur Vermeidung einer Misserfolgshaftung nicht justiziabel sein sollen, hat weiter seine Berechtigung.

- Unklare gesetzliche Vorgaben, unfertige Berichtsstandards, ein faktisches Aufweichen der Business Judgement Rule und die Ausweitung der Direktklagemöglichkeit gegen Unternehmensorgane können eine unbeschränkte Ausweitung der Unternehmens- und Organhaftung bedeuten. Auch droht die faktische Einführung einer Misserfolgshaftung, die vermieden werden muss. Es braucht gerade jetzt mutige unternehmerische Entscheidungen – besonders im Transformationsprozess.



Berichterstattung und ihre Auswirkungen: Qualität vor Quantität und Flüchtigkeit!

Unternehmen vollziehen den Wandel zum nachhaltigeren Wirtschaften aus einer Vielzahl von Gründen. Der Wandlungsprozess wird durch ein Zusammenspiel direkt oder indirekt verhaltenssteuernder Elemente, verschiedener gesetzlicher Pflichten für Unternehmen und Investoren und der Interessenlagen der Finanz- und Wirtschaftsakteure vorangetrieben. Dies bringt aber auch eine Komplexitätssteigerung mit sich und ein Bedürfnis der Kapitalmarktakteure – auch der Unternehmen, das Thema Nachhaltigkeit durch Standardsetzung und Klassifizierung zu ordnen. Dies haben die Befragten grundsätzlich begrüßt.

Unternehmen benötigen jedoch globale und kohärente Berichterstattungsstandards. Für Unternehmen ist das essentiell, da sie dadurch eine einheitliche Berichterstattung verfolgen können, die zudem für Investoren vergleichbar ist. Es ist noch nicht absehbar, wie sehr sich die europäischen Standards an internationale anlehnen oder gegebenenfalls von diesen abweichen. Bisher scheint die EU-Kommission ihren eigenen Weg bei der Erstellung der Standards zu gehen und sich nicht einer „Global Baseline“ anschließen zu wollen, wie sie etwa vom International Sustainability Standards Board der IFRS Foundation verfolgt wird.

Unsere Ergebnisse zeigen auch die enorme Bedeutung, die den Standards und Klassifizierungen jenseits der Berichterstattung zukommen könnte. Die EU-Taxonomie will mehr als Transparenz und beansprucht eine Lenkung der Anlageentscheidungen der Investoren, auch bei Banken und Versicherungen. Es erstaunt daher, dass der Fokus der Taxonomie dann nicht auch ganz klar auf der Ausrichtung des Unternehmens auf die Zukunft liegt. Ob die von der EU-Kommission gewählten KPIs, Investitionen (CapEx), vor allem Umsatz und Betriebsausgaben (OpEx) die richtigen sind, ist zu hinterfragen.

Die Taxonomie beziehungsweise ihre delegierten Rechtsakte sollten so gestaltet werden, dass sie technologieoffen sind und dass die „Enabler“, also die Unternehmen, die mit ihren Produkten und Leistungen den Übergang zur nachhaltigen Wirtschaft ermöglichen, sich in ihr wiederfinden, also durch die Taxonomie unterstützt werden. Auch muss sie dem Zeithorizont von Investitionen Rechnung tragen, wenn sie sinnvoll lenken will. Wenn Kapitalmarkt- und Wirtschaftsakteure befürchten müssen, dass ihre langfristigen Investitionsentscheidungen aufgrund der turnusgemäßen Verschärfung der Vorgaben und Grenzwerte jederzeit nachträglich als nicht nachhaltig bewertet werden, verfehlt die Taxonomie ihren lenkenden Einfluss. Natürlich werden die Unternehmen die von ihnen als sinnvoll erachteten Nachhaltigkeitsziele auch außerhalb der Taxonomie verfolgen, aber die Taxonomie trägt dann nicht dazu bei, das Innovationspotential zu heben, das die Unternehmen in nachhaltigerem Wirtschaften sehen.

Wegen der großen Bedeutung auch für unternehmerische Entscheidungen und Prozesse muss bei der Erstellung der Kriterien Qualität vor Quantität gehen. Daher müssen die Prüfkriterien sachgerecht, klar und verlässlich sein. Gelingt das nicht, sind zwei Szenarien denkbar: Die Taxonomie wird entweder keine Wirkung über Berichtspflichten hinaus erzielen und bleibt ein bürokratisches Ungetüm ohne Relevanz für die Transformation der Wirtschaft, oder Fehlallokationen sind vorprogrammiert.

Die EU-Gesetzgebung umfasst einen ganzen Reigen weiterer Regulierungsmaßnahmen und -adressaten, die sich auf die Taxonomie beziehen. Sie hat eine Allokationstendenz, denn alle Finanzmarktakteure sind mehr oder weniger von der Taxonomie erfasst, müssen

entsprechend berichten und werden ihre Entscheidungen tendenziell an ihr orientieren. Sollten sich diese Akteure streng nach einer Taxonomie richten, die den Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft nicht unterstützt, fließt Kapital von den Enablern weg und der Übergang gelingt nicht.

Mit Blick auf die Ausarbeitung von Berichtstandards und Klassifizierungskriterien sollte gelten:

- Die Beteiligung der Wirtschaft bei der Ausarbeitung ist unerlässlich.
- Der Zeithorizont für die Ausarbeitung und Abstimmung von Standards und Kriterien sowie der erstmaligen Berichtspflicht muss angemessen sein. Dieser ist bislang immer zu kurz bemessen.
- Nur klare, sachgerechte und verlässliche Kriterien rechtfertigen den Aufwand für die Taxonomie-Berichterstattung und garantieren eine sinnvolle Allokation.
- Um der globalen Bedeutung von Klimaschutz gerecht zu werden, bedarf es einheitlicher globaler Berichtsstandards.

Methodik und Rücklauf

Um die Einschätzungen und den Status der börsennotierten Unternehmen beim Thema Transformation der Wirtschaft hin zu nachhaltigerer Unternehmensführung zu ermitteln, haben das Deutsche Aktieninstitut und die Rechtsanwaltskanzlei Hengeler Mueller im Oktober 2021 die Finanzvorstände und Aufsichtsratsvorsitzenden der 160 Unternehmen des DAX, MDAX und SDAX⁵ zu einer Umfrage eingeladen.

Der Fragebogen ist im Anhang auf Seite 48 abgedruckt. Er umfasst neben einigen Fragen zu Unternehmensangaben auch neun inhaltliche Fragen. Themenschwerpunkte sind die Unternehmensmotivation für nachhaltiges Wirtschaften, die Auswirkungen von ESG-Anforderungen, die Sicherstellung der Umsetzung der unternehmenseigenen ESG-Ziele, die Einschätzung der anstehenden Änderungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (auch in Zusammenhang mit den Anforderungen der EU-Taxonomie-Verordnung) sowie die Beurteilung der Bestrebungen der Europäischen Kommission in Hinblick auf Sustainable Corporate Governance.

Insgesamt wurden 310 Personen angeschrieben (153 Aufsichtsratsvorsitzende und 157 CFOs). Personen mit Mehrfachmandaten wurden nur einmal kontaktiert. Von den 310 angeschriebenen Personen haben 44 direkt an der Umfrage teilgenommen, während 17 die Antwort an Mitarbeiter delegiert haben, was insgesamt zu 61 Antworten und damit einer Rücklaufquote von rund 20 Prozent führt.

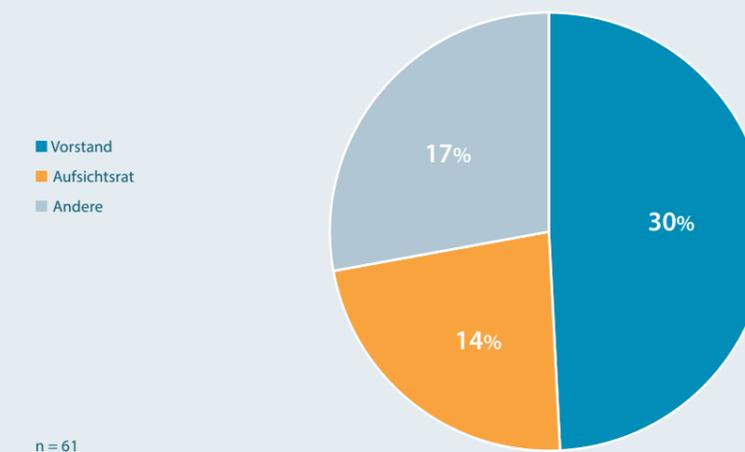


Abbildung 11: Rolle der Teilnehmenden im Unternehmen

⁵ Berücksichtigt wurde die neue Indexzusammensetzung der Deutsche Börse AG nach dem 20. September 2021.

Fragebogen zur Umfrage

Ihre Rolle im Unternehmen?

- Vorstand
- Aufsichtsrat
- Sonstige: _____

1. Motivation für nachhaltiges Wirtschaften

Welche Faktoren motivieren Ihr Unternehmen nachhaltiger zu wirtschaften?

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Finanzierungserwägungen (Senkung der Kapitalkosten, Emission nachhaltiger Finanzinstrumente, etc.)	<input type="checkbox"/>				
Mögliches Kosteneinsparungspotential durch ESG-Maßnahmen	<input type="checkbox"/>				
Mögliches Innovationspotential durch ESG-Maßnahmen (z.B. neue, nachhaltigere Produkte)	<input type="checkbox"/>				
ESG-Risiken für das Unternehmen (z.B. Lieferkettenstabilität, Sicherung / Weiterentwicklung des Geschäftsmodells)	<input type="checkbox"/>				
Gesetzliche Berichtspflichten	<input type="checkbox"/>				
Geänderte Erwartungshaltung der Investoren	<input type="checkbox"/>				
Bewertung von ESG-getriebenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten durch Kapitalmarkt-Analysten	<input type="checkbox"/>				
ESG-Scorings oder Ratings	<input type="checkbox"/>				
Vorteile bei Ausschreibungen / Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Mitarbeitermotivation/ Attraktivität als Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>				
Kundenverhalten	<input type="checkbox"/>				
Reputationserwägungen	<input type="checkbox"/>				
Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				

2. ESG-Anforderungen – Auswirkungen

Zu welchen Änderungen hat „ESG“ bisher in Ihrem Unternehmen geführt?

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Ausbau der Berichterstattung	<input type="checkbox"/>				
Ausweitung des Risikomanagements	<input type="checkbox"/>				
Änderung der strategischen Ausrichtung oder Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie	<input type="checkbox"/>				
Intensivere Vernetzung verschiedener Unternehmensbereiche	<input type="checkbox"/>				
Ausbau von Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>				
Aufbau oder Verschiebung von Kapazitäten / Personal	<input type="checkbox"/>				
Ausbau von Wissen / Schulung von Vorstand/Aufsichtsrat	<input type="checkbox"/>				
Ausbau von Wissen / Schulung von Mitarbeitenden	<input type="checkbox"/>				
Änderung der Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>				
Steigerung der Mitarbeitermotivation, Vorteile beim Recruiting	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				



3. ESG: Ziel und Umsetzung

Sofern Sie sich Ziele hinsichtlich einer ESG-Strategie gesetzt haben, ist es interessant zu wissen, wie sichergestellt oder gemessen wird, dass diese umgesetzt werden. Sofern dies noch nicht der Fall ist, sind wir an Ihren Planungen interessiert.

Wie wird die Umsetzung bei Strategie und von ESG-Zielen in Ihrem Unternehmen sichergestellt bzw. der Erfolg gemessen?

	aktuell genutzt	soll zukünftig genutzt werden
Aufnahme von ESG-spezifischen KPIs in die Unternehmenssteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigener Aufsichtsrats-Ausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Corporate Sustainability Board (Vorstands- / Managementebene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-Zielerreichung in der Vorstandsvergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-Zielerreichung in den Vergütungssystemen der beiden nachfolgenden Führungsebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Prozesse bzw. Prüfverfahren (Compliance)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergleich mit Peers (Benchmarking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Prüfung / Zertifizierung (z.B. Rating)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. Änderung der CSR-Richtlinie

Der Entwurf der EU-Änderungsrichtlinie zur nichtfinanziellen Berichterstattung (CSR-Richtlinie/CSRD) sieht eine Erweiterung bisheriger Berichtsinhalte, die zwingende Aufnahme aller Informationen im Lagebericht und eine Prüfung der Berichterstattung durch den Abschlussprüfer vor.

4.1-a Wie bewerten Sie die dargestellten Änderungsvorschläge (Nutzen versus Aufwand)?

Geplante zusätzliche Berichterstattung über ...

	sehr positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ
Resilienz des Geschäftsmodells und der Unternehmensstrategie in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken	<input type="checkbox"/>				
Chancen des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>				
Kompatibilität der Unternehmensplanung mit dem Pariser Klimaziel der Begrenzung der Erderwärmung von nicht mehr als 1,5° C	<input type="checkbox"/>				
Implementierung der Nachhaltigkeitsstrategie, sowie von Zielen und Zielerreichung in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte	<input type="checkbox"/>				
Zusammensetzung und Rolle der Führungsorgane in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte	<input type="checkbox"/>				
Angaben des Anteils an „grünen“ Umsatzerlösen, Investitions- (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) nach der Taxonomie-Verordnung (bereits verabschiedete Pflicht ab dem Berichtsjahr 2022)	<input type="checkbox"/>				
Informationen zum Verständnis der Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft	<input type="checkbox"/>				

4.1-b Wie bewerten Sie die dargestellten Änderungsvorschläge (Nutzen versus Aufwand)?

Berichtserstellung ...

	sehr positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ
Nichtfinanzielle Berichterstattung zwingend im Lagebericht	<input type="checkbox"/>				

4.1-c Wie bewerten Sie die dargestellten Änderungsvorschläge (Nutzen versus Aufwand)?

Enforcement der Berichtspflichten ...

	sehr positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ
Zwingende Prüfung durch den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats einschließlich Überwachung der unternehmerischen Kontrollsysteme im Hinblick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung	<input type="checkbox"/>				
Zwingende Prüfung mit begrenzter Sicherheit durch den Abschlussprüfer oder unabhängigen Prüfungsdienstleister	<input type="checkbox"/>				
Erstreckung des „Bilanzeids“ auf die nichtfinanzielle Berichterstattung	<input type="checkbox"/>				
Enforcement der nichtfinanziellen Berichterstattung durch nationale Behörden	<input type="checkbox"/>				

4.2 Welche Herausforderungen sehen Sie abgesehen von dem Aufwand für die erforderliche Datenbeschaffung und Analyse durch die künftig vorgesehenen höheren Anforderungen an die ESG-Berichterstattung möglicherweise auf Ihr Unternehmen außerhalb der Berichterstattung zukommen und wie schätzen Sie diese ein?

	sehr groß	groß	mittel	klein	sehr klein
Neubewertung des Geschäftsmodells / Produktportfolios	<input type="checkbox"/>				
Strategieänderung	<input type="checkbox"/>				
Nachhaltigkeitszielsetzung, die sich am Pariser Klimaschutzabkommen orientiert	<input type="checkbox"/>				
Treffen von Investitionsentscheidungen auf Grundlage der Taxonomie-Verordnung	<input type="checkbox"/>				
Aufgabe / Anpassung im Unternehmen etablierter KPIs für die Unternehmenssteuerung (z.B. CapEX)	<input type="checkbox"/>				
Anpassung des Vergütungssystems für den Vorstand und oberes Management	<input type="checkbox"/>				
Zusätzliche Reputationsanstrengungen	<input type="checkbox"/>				
Geschäftsgeheimnisse zu wahren und gleichzeitig transparent zu sein	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				



5. Sustainable Corporate Governance

Die EU-Kommission erwägt ausweislich der vorausgegangenen Konsultation zu dem Thema eine Änderung der nationalen Gesellschaftsrechte, um Unternehmensleitungen über bloße Berichtspflichten hinaus auch durch (sanktionierte) Handlungspflichten zu nachhaltigem Wirtschaften zu bewegen.

5.1 Wie beurteilen Sie die folgenden Überlegungen der Europäischen Kommission?

	sehr sinnvoll	sinnvoll	weder noch	wenig sinnvoll	nicht sinnvoll
Pflicht zur Etablierung einer „Nachhaltigkeitsstrategie“	<input type="checkbox"/>				
Pflicht, konkrete ESG-Ziele und Verfahren festzulegen, um nachhaltige Auswirkungen auf ESG-Faktoren zu adressieren und zu vermeiden.	<input type="checkbox"/>				
Pflicht, zur „ESG-Expertise“ in Unternehmensorganen (z.B. einen ESG Experten im Aufsichtsrat)	<input type="checkbox"/>				
Sorgfaltspflichten in der Lieferkette	<input type="checkbox"/>				
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>				

5.2 Die EU-Kommission denkt darüber nach, die Stakeholder des Unternehmens stärker in den Enforcement-Prozess bei Nachhaltigkeitspflichten einzubeziehen. Wie beurteilen Sie die folgenden Überlegungen der EU-Kommission?

	sehr sinnvoll	sinnvoll	weder noch	wenig sinnvoll	nicht sinnvoll
Beratungsgremium besetzt mit Stakeholdern	<input type="checkbox"/>				
Beschwerdemechanismus im Rahmen der Verfahren zur Adressierung und Vermeidung von negativen ESG-Auswirkungen	<input type="checkbox"/>				
Klagerecht von Stakeholdern gegen Unternehmensorgane	<input type="checkbox"/>				



6. Demographics / Angabe zum Unternehmen

6.1 Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Chemie	<input type="checkbox"/>
Pharma	<input type="checkbox"/>
Logistik	<input type="checkbox"/>
Maschinenbau	<input type="checkbox"/>
Banken, Versicherer, Finanzdienstleister	<input type="checkbox"/>
Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei	<input type="checkbox"/>
Industrie	<input type="checkbox"/>
Baugewerbe / Wohnungswirtschaft	<input type="checkbox"/>
Handel	<input type="checkbox"/>
Information und Kommunikation	<input type="checkbox"/>
Energie / Versorger	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>
Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

6.2 Welchem Größensegment in Bezug auf Umsatz resp. Bilanzsumme gehört Ihr Unternehmen an?

Bis 500 Mio. Euro	<input type="checkbox"/>
Über 500 Mio. bis 1 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>
Über 1 Mrd. bis 5 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>
Über 5 Mrd. bis 10 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>
Über 10 Mrd. bis 20 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>
Über 20 Mrd. Euro	<input type="checkbox"/>
Keine Angabe	<input type="checkbox"/>

6.3 Ist Ihr Unternehmen in einem Index gelistet

(Angabe bitte bezüglich der DAX-Neujustierung ab 20. September 2021)?

DAX	<input type="checkbox"/>
MDAX	<input type="checkbox"/>
SDAX	<input type="checkbox"/>
Anderer	<input type="checkbox"/>

7. Weiteres Feedback

Wir möchten Ihnen noch gerne Gelegenheit geben, uns Beispiele z.B. zu Änderungen im Geschäftsmodell, Umsetzungsthemen zur CSR-Berichterstattung, etc. zu beschreiben oder ein sonstiges Statement abzugeben.



Kontakt



Dr. Cordula Heldt

Leiterin Corporate Governance
und Gesellschaftsrecht
heldt@dai.de
Tel. +49 69 92915-22



Dr. Claudia Royé

Stellvertretende Leiterin
Fachbereich Recht
Leiterin Kapitalmarktrecht
roye@dai.de
Tel. +49 69 92915-40



Nico Zimmermann, M.Sc.

Referent für Kapitalmarktrecht
und Corporate Governance
zimmermann@dai.de
Tel. +49 69 92915-28

Deutsches Aktieninstitut e.V.
Senckenberganlage 28
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 92915-0
dai@dai.de
www.dai.de
@Aktieninstitut

EU-Verbindungsbüro
Deutsches Aktieninstitut e.V.
Rue Marie de Bourgogne 58
1000 Brüssel
Telefon +32 2 7894100
europa@dai.de

Hauptstadtbüro
Deutsches Aktieninstitut e.V.
Haus Huth
Alte Potsdamer Straße 5
10785 Berlin
Telefon +49 30 25899774
berlin@dai.de



Dr. Lucina Berger

Partnerin
lucina.berger@hengeler.com
Tel. +49 69 17095 623



Dr. Daniela Favoccia

Partnerin
daniela.favoccia@hengeler.com
Tel. +49 69 17095 382



Dr. Wolfgang Groß

Partner
wolfgang.gross@hengeler.com
Tel. +49 69 17095 220

Hengeler Mueller Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB
Bockenheimer Landstraße 24
60323 Frankfurt am Main
www.hengeler.com

