

Unternehmen & ESG

Transformation
oder nur Berichterstattung?

Unternehmen & ESG

**Transformation
oder nur Berichterstattung?**

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

Juni 2024

Alle Rechte vorbehalten
ISBN 978-3-949519-03-1

Zum Download siehe
www.dai.de

Inhalt

Vorwort	7
Einleitung und Zusammenfassung	8
1. Einleitung.....	8
2. Zusammenfassung der Kernaussagen.....	9
2.1 Treiber, Auswirkungen und Trends des Transformationsprozesses	9
2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und EU-Taxonomie-Verordnung ..	11
2.2.1 CSRD und ESRS	11
2.2.2 EU-Taxonomie-Verordnung	13
3. Forderungen.....	13
Interview:	
Dr. Nicolas Peter, KION GROUP AG	14
Teil 1 Allgemeine Treiber, Auswirkungen und Trends der Transformationsprozesse in Unternehmen	18
1. Grundsätzlich: ESG als Chance.....	19
2. Motivation: Menschen und ihre Erwartungen im Vordergrund – das Prinzip Hoffnung.....	20
3. Auswirkungen auf Organisation, Prozesse und Strategie – die Ankunft in der Realität	22
4. Instrumente zur Umsetzung von ESG-Zielen umfangreich genutzt	24
5. ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung.....	26
5.1 Ziele aus dem Bereich „E“	27
5.2 Ziele aus dem Bereich „S“	28
5.3 Ziele aus dem Bereich „G“	29
Interview:	
Dr. Michael Müller, RWE AG	30

Teil 2 Nachhaltigkeitsberichterstattung als Treiber des Transformationsprozesses?	33
1. Corporate Sustainability Reporting Directive	33
Hintergrund: CSRD und ESRS	34
1.1 Negatives Feedback zum Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Vorgaben ...	36
1.2 Zurückhaltende Einschätzung der Chancen	37
2. European Sustainability Reporting Standards	39
2.1 Unternehmen mitten im Umsetzungsprozess	39
2.2 Granularität der Berichtsvorgaben und Datenerhebung als größte Baustellen ..	40
Interview:	
Katharina Tillmanns, Sartorius AG	42
3. Bewertung der EU-Taxonomie-Verordnung	45
3.1 Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Nutzen	45
Hintergrund: Die EU-Taxonomie-Verordnung und Transitionspläne	46
3.2 Herausforderungen bei der Umsetzung	48
Interview:	
Claudia Kruse, APG Asset Management	50
Fazit	53
1. ESG in der Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zur Berichterstattung	53
2. Schlankere und praxisorientiertere Berichterstattung	54
Methodik und Rücklauf	56
Fragebogen	57

Vorwort

Die Transformation der Unternehmen zu einer nachhaltigeren Wertschöpfung schreitet voran. Doch der Prozess ist mit vielen Herausforderungen verbunden. Eine davon ist die umfassende europäische Regulierung im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Unternehmen sind dabei insbesondere mit der Umsetzung der EU-Taxonomie-Verordnung und der Corporate Sustainability Reporting Directive beschäftigt.

Die aktuelle Studie des Deutschen Aktieninstituts und der Rechtsanwaltskanzlei Hengeler Müller gibt einen Einblick, auf welche Herausforderungen börsennotierte Unternehmen der DAX-Familie bei der Umsetzung der neuen Anforderungen stoßen. Sie baut auf unserer gemeinsamen Studie „Unternehmen im Transformationsprozess“ von 2022 auf und betrachtet neben den Fragen zu grundsätzlicher Haltung, Motivation und Umstellungsprozess auch die Umsetzung und Bewertung von Regulierung. Befragt wurden Aufsichtsrats- und Prüfungsausschussvorsitzende sowie Finanzvorstände zu ihren Erfahrungen mit der Implementierung.

Vier Interviews aus unterschiedlichen Perspektiven ergänzen die Studienergebnisse. In diesen vermitteln ein Finanzvorstand, ein Prüfungsausschussvorsitzender, eine Assetmanagerin und eine Praktikerin aus einem Unternehmen persönliche Eindrücke zu den Nachhaltigkeitsthemen, die die Unternehmen zurzeit beschäftigen.

Die vorliegende Studie zeigt den Status Quo der Umsetzung von Nachhaltigkeitsberichterstattung bei den Unternehmen und wie sich die Berichterstattung in ihre Haltung zur Transformation einfügt. Damit erhalten Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sowie die Politik einen Einblick, wie die Regeln in der Praxis ankommen. Dabei zeigt sich, dass die sehr umfangreichen Berichtspflichten Ressourcen binden und das Engagement beim eigentlichen Transformationsprozess in den Hintergrund zu rücken droht. Hier ist bei einer Überarbeitung der Regulierung anzusetzen.

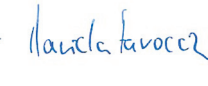
Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.



Henriette Peucker
Geschäftsführende Vorständin
Deutsches Aktieninstitut e.V.



Dr. Lucina Berger
Partnerin
Hengeler Mueller



Dr. Daniela Favocchia
Partnerin
Hengeler Mueller

Einleitung und Zusammenfassung

1. Einleitung

Im Zuge des Green Deal hat die Europäische Union beschlossen, die nachhaltige Transformation Europas voranzutreiben und Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Kapital soll in nachhaltige Aktivitäten gelenkt werden, um den Transformationsprozess zu steuern.

Wir wollten wissen: Wo genau stehen die Unternehmen in diesem Transformationsprozess? Was motiviert sie? Wie schätzen sie die Chancen und den Nutzen der Regelwerke zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ein? In einer gemeinsamen Umfrage mit der Rechtsanwaltskanzlei Hengeler Mueller sind wir diesen Fragen nachgegangen – mit teilweise überraschenden Ergebnissen.

Die Studie besteht aus zwei Abschnitten. Im ersten Teil geht es um die Frage der Motivation der Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften, sowie darum, ob und wie sich dies in der Corporate Governance und Kultur im Unternehmen bisher auswirkt. Darin stellen wir auch vor, welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen, um das Thema Nachhaltigkeit mit Blick auf die Sub-Themen Umwelt, Soziales und Governance in ihren Häusern voranzutreiben, Vorgaben umzusetzen und den Stand der Umsetzung zu überwachen. Die Einschätzungen der Befragten zu regulatorischen Vorgaben im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung stehen im zweiten Teil der Studie im Fokus.

Im ersten Teil haben wir eine Reihe an vorwiegend positiven Rückmeldungen zu potenziellen und erwarteten Vorteilen dieser Transformation und deren Umsetzung in den Unternehmen erhalten. Dagegen sehen die Umfrageteilnehmenden die Regelwerke der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die wir im zweiten Teil abgefragt haben, teilweise sehr kritisch. In dieser Auswertung stellen wir die Rückmeldungen auf die Umfrage als Studie vor und ordnen diese ein. Auch gehen wir der Frage nach, welche Diskrepanzen es zwischen den Antworten aus Teil eins zu denen aus Teil zwei gibt und was hinter diesen steckt.

Wie vor zwei Jahren haben wir auf eine Definition von Nachhaltigkeit beziehungsweise ihrer zentralen Komponenten ESG (Environmental, Social, Governance) verzichtet. Für unsere Befragung war vielmehr das Vorverständnis der Teilnehmenden ausschlaggebend.

Teilweise konnten wir direkte Vergleiche mit unserer Vorgängerstudie von 2022 zum Transformationsprozess der Unternehmen ziehen. Einige der Fragen von damals, wie zum Beispiel zur Motivation, haben wir erneut gestellt, um zu sehen, ob und wie sich die Einschätzungen in den letzten zwei Jahren verändert haben.

Interviews mit

- Claudia Kruse, Mitglied der erweiterten Leitung der APG Asset Management,
- Dr. Michael Müller, CFO, RWE AG,
- Dr. Nicolas Peter, Prüfungsausschussvorsitzender, KION GROUP AG, und
- Katharina Tillmanns, Head of Sustainability, Sartorius AG

beleuchten die Einschätzung der Chancen aus Investoren-, Vorstands-, Aufsichtsrat- und Anwendungsperspektive und runden das Thema Unternehmen im Transformationsprozess ab.

2. Zusammenfassung der Kernaussagen

2.1 Treiber, Auswirkungen und Trends des Transformationsprozesses

Im ersten Teil der Studie haben wir gefragt, was aus Sicht der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage die Unternehmen antreibt, nachhaltiger zu wirtschaften. Auch wollten wir wissen, wie sich der Transformationsprozess in der Corporate Governance der Unternehmen widerspiegelt, welche Ziele sich Unternehmen setzen, wie sich die Nachhaltigkeitstransformation auswirkt und welche Maßnahmen Unternehmen zur Überwachung des Transformationsprozesses ergreifen.

Chancen und Motivation

Dreiviertel der Teilnehmenden sehen in der Nachhaltigkeitstransformation als solcher Chancen für ihr Unternehmen, wie zum Beispiel durch mögliche Wettbewerbsvorteile. Mit Blick auf die positiven Aspekte, die aus der vorgeschriebenen Berichterstattung resultieren können, sind die Teilnehmenden der Studie hingegen deutlich kritischer.

Bei der Frage, was die Unternehmen motiviert, die Nachhaltigkeitstransformation voranzutreiben, spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Spitzenreiter sind Verantwortungsbewusstsein, Mitarbeitermotivation und Reputation. Aber auch Investoren- und Kundenerwartungen wurden von etwa zwei Dritteln der Teilnehmer als wichtige oder sehr wichtige Beweggründe für mehr Nachhaltigkeit genannt. Der menschliche Faktor ist also zentral für die Motivation.

Auswirkungen auf Organisation und Strategie

Bei der Abfrage der Motivation wollten wir es nicht belassen. Daher sind wir in unserer Befragung auch auf die konkrete Umsetzung in den Unternehmen eingegangen. Die Antworten dazu ließen Einblicke in zahlreiche Umsetzungsmaßnahmen zu, die nicht ausschließlich aus regulatorischen Anforderungen resultieren.

Der Ausbau der Berichterstattung nimmt bei der Frage nach den Auswirkungen des Transformationsprozesses – nicht überraschend – den Spitzenplatz ein. Die umfassenden gesetzlichen Vorgaben erfordern bei den Unternehmen mehr Berichtskapazitäten und bessere

Kenntnisse bezüglich der Berichterstattung. Mit der Erweiterung des Reportings geht der Aufbau von mehr Know-how im Unternehmen einher. Im Vergleich zur Studie von 2022 stehen jetzt auch mehr Schulungen der Organe und der Ausbau von Wissen im Fokus.

Fast 80 Prozent der Teilnehmenden bejahen eine Änderung der strategischen Ausrichtung beziehungsweise die Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Gegenüber der Vorgängerstudie von 2022 haben drei Prozent mehr Teilnehmer angegeben, eine Nachhaltigkeitsstrategie etabliert zu haben. Die Nachhaltigkeit wird zunehmend strategisch behandelt.

ESG-KPIs in Unternehmenssteuerung und Vorstandsvergütung

Um die selbst gesteckten, meist langfristigen ESG-Ziele zu fördern und zu messen, braucht es organisatorische und prozessuale Maßnahmen und entsprechende Anreize für die Führungsetagen. Strategische Ziele müssen in geeignete operative Meilensteine kürzerer Zeitabschnitte übersetzt, konkrete Kennzahlen definiert und Messmethoden festgelegt werden.

Wir haben in der Umfrage gefragt, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um die Umsetzung der eigenen ESG-Ziele zu unterstützen und sicherzustellen. Bei der Verankerung von ESG-KPIs (Key Performance Indicators) in der Unternehmenssteuerung zeigt sich ein großer Sprung nach vorne. Waren es 2022 nur die Hälfte der Unternehmen, die konkrete ESG-KPIs in der Unternehmenssteuerung nutzten, sind es aktuell mehr als 80 Prozent der Unternehmen. Das Thema Nachhaltigkeit soll in den Abläufen der Unternehmen aktiv gesteuert werden.

Die Einbindung von ESG-KPIs in die Vorstandsvergütung durch den Aufsichtsrat ist mit fast 90 Prozent das Steuerungsinstrument, mit dem die meisten Teilnehmenden in ihren Unternehmen aktuell schon arbeiten. Der Vorstand kann auf die meisten anderen abgefragten Prozesse und Maßnahmen zurückgreifen, wie beispielsweise interne oder externe Prüfungen. Die Vorstandsvergütung ist dagegen ein Tool des Aufsichtsrats, um seinerseits dafür zu sorgen, dass Nachhaltigkeitsziele umgesetzt werden. Im Vergleich zur Studie von 2022, bei der erst 65 Prozent ESG-Ziele in der Vergütung nutzten, ist auch hier ein deutlicher Zuwachs festzustellen.

Dabei sind die ESG-Ziele der Vorstandsvergütung eher in der langfristigen variablen Vergütung, im Long Term Incentive (LTI, 72 Prozent), als in der kurzfristigen, im Short Term Incentive (STI, 57 Prozent), zu finden. Die Vorgaben zur Nachhaltigkeitstransformation sollen langfristiges Denken und Planen in den Unternehmen fördern. ESG-Ziele sind dementsprechend meist langfristig angelegt. Dennoch kann es sich anbieten, diese in kurzfristige Ziele herunterzubrechen.

Auch Transitionspläne spielen bei den ESG-KPIs eine Rolle. Transitionspläne dienen Unternehmen dazu, darzulegen, wie sie klimaneutral werden. Solche Pläne enthalten die wesentlichen Ziele, die einzelnen Meilensteine oder Kennzahlen, die den Weg des Unternehmens zur Klimaneutralität beschreiben. Der Aufsichtsrat nutzt diese Kennzahlen teilweise auch für die Vergütungssysteme, wie unsere Studie zeigt. Transitionspläne zahlen damit auf die Erreichung der selbstgesteckten Ziele ein. Sie enthalten zudem Daten und Kennzahlen, die die Investoren und Banken für ihre Finanzierungsentscheidungen nutzen können, da sie im Gegensatz zur Berichterstattung nach vorne schauen und den Weg zur Klimaneutralität konkret beschreiben. Angesichts der verschiedenen Regularien, die zurzeit weltweit entwickelt werden, wäre es unseres Erachtens wichtig, dass es zu einem konsolidierten

„Deutlicher Zuwachs bei der Einbindung von ESG-KPIs in die Unternehmenssteuerung, also in den Maschinenraum der Unternehmen.“

internationalen Ansatz kommt, um eine Vielzahl von gegebenenfalls widersprüchlichen Leitfäden zu Transitionsplänen zu vermeiden.

Mit Blick auf die Ziele in der Vorstandsvergütung haben wir konkreter nach KPIs in den Bereichen „E, S und G“ gefragt. Die Themen Klima (E), eigene Belegschaft (S) und Frauen in Führungspositionen (G) nehmen in den jeweiligen Bereichen die Spitzenplätze ein. Ein Grund dafür könnte sein, dass dies Themen sind, die für viele Unternehmen und auch politisch-gesellschaftlich aktuell von hoher Bedeutung sind.

2.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD und EU-Taxonomie-Verordnung

Im zweiten Teil der Studie haben wir uns mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und der EU-Taxonomie-Verordnung befasst. Diese spielen für das Erreichen der Transformationsziele in Europa eine große Rolle.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD und den ESRS soll dazu dienen, dass Unternehmen Investoren und anderen relevanten Stakeholdern wesentliche Nachhaltigkeitsinformationen bereitstellen. Die Aufbereitung der Informationen eröffnet auch den Unternehmen selbst die Chance, sich ein Bild über ihre eigene Zukunftsfähigkeit beim Thema Nachhaltigkeit zu machen. Ferner soll die Bereitstellung der Informationen die Voraussetzungen dafür schaffen, dass die Daten im Vergleich mit Wettbewerbern vergleichbar werden und ein Benchmarking möglich ist.

Die EU-Taxonomie definiert, welche Wirtschaftsaktivitäten als nachhaltig angesehen werden. Unternehmen sind verpflichtet, über die Taxonomie-Konformität ihrer Wirtschaftsaktivitäten zu berichten. Diese Informationen können Investoren dann nutzen, um in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu investieren – so zumindest die Idee.

2.2.1 CSRD und ESRS

Alle Teilnehmenden bejahen, dass sie mit der Umsetzung der europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards begonnen haben. Mehr als 50 Prozent geben an, sich mit der Umsetzung bereits in einem fortgeschrittenen Stadium zu befinden. Drei Prozent der Befragten sagen sogar, dass sie die Umsetzung bereits abgeschlossen haben.

Keine der Vorgaben der CSRD, die wir abgefragt haben, erreicht bei der Frage nach Verhältnis von Aufwand und Nutzen einen Zustimmungswert (Gesamtwert von sehr positiv und positiv) von 50 Prozent.

Die Offenlegung einer Nachhaltigkeitsstrategie oder eines Chancenmanagements des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit und die von Transitionsplänen erreichen mit über 40 Prozent die höchsten Werte. In der Vorgängerstudie haben wir nach der Einschätzung der Teilnehmer von Aufwand und Nutzen mit Blick auf eine Berichtsvorgabe zum Thema Chancen des Unternehmens in Bezug auf die Nachhaltigkeit gefragt. 61 Prozent der Teilnehmenden beurteilten damals das Verhältnis von Aufwand und Nutzen einer solcher Berichtsvorgabe noch positiv. Die positive Beurteilung der Berichtsvorgabe ist jetzt jedoch



deutlich auf 42 Prozent gesunken. Ein Grund für diesen relativ geringen Zustimmungswert zu einem Chancenmanagement könnte sein, dass bisher der Fokus der Unternehmen auf dem Thema Risikomanagement lag. Das Chancenmanagement haben die Unternehmen bisher noch nicht in gleichem Umfang adressiert.

Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen zur Offenlegung von Klimatransitionsplänen sehen 40 Prozent der Teilnehmenden positiv. Das ist erfreulich, denn Transitionspläne, mit denen die Unternehmen ihren Weg zur Klimaneutralität offenlegen, spielen eine immer wichtigere Rolle. Sie dienen Investoren immer öfter als Grundlage für ihre Anlageentscheidungen.

Kritische Einschätzung, welche Chancen sich aus der Berichterstattung ergeben

Die Teilnehmenden wurden auch gefragt, welche positiven Aspekte sie in den Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sehen. Die Vergleichbarkeit der ESG-Daten führt die Liste am positiven Ende der Skala an. Allerdings ist der Wert mit 54 Prozent relativ niedrig angesichts der Tatsache, dass Vergleichbarkeit ein Hauptziel der Einführung der Standards ist.

Gründe hierfür können nach unserer Einschätzung die Datenbeschaffung und die vielen unklaren Rechtsbegriffe der Standards sein. Die Erhebung der Daten entlang der Wertschöpfungskette ist aufwendig. Sind Daten nicht zu erlangen, kann auch mit Schätzungen gearbeitet werden. Dies ist der Vergleichbarkeit der Daten abträglich. Die Auslegungsbedürftigkeit der Standards kann zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen bei den Unternehmen führen, so dass am Ende vielleicht Äpfel mit Birnen verglichen werden.

Die beiden Schlusslichter bei der Frage nach den Chancen der Berichterstattung sind die Transformation zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell, die von 30 Prozent, und eine bessere Finanzierung, die nur von 22 Prozent der Teilnehmer positiv eingeschätzt werden.

Es besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen der Bewertung der Teilnehmer von Nachhaltigkeitstransformation als Chance für das Unternehmen und der Einschätzung der Chancen, die aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung resultieren. Warum versprechen sich die Unternehmen bei einer besseren Nachhaltigkeitsberichtserstattung keinen leichteren Zugang zu Finanzierungen oder größeren Nutzen für die Unternehmenssteuerung? Wir erklären uns das damit, dass der aktuelle Berichterstattungsansatz aus Sicht der Teilnehmenden am Ziel vorbeigeht, Kapitalströme in die Transformation zu lenken. Angesichts der enormen Ressourcen, die die Berichterstattung bindet, gibt es hier Nachbesserungsbedarf.

Granularität der Berichtsvorgaben und Datenerhebung als größte Baustellen

Über 90 Prozent der Teilnehmenden sehen in der Granularität des Reportings und der Datenerhebung große Herausforderungen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Einschätzungen zur Berichterstattung negativer als in der Vorgängerstudie ausfallen. Das kann mit der fortgeschrittenen Befassung der Unternehmen mit der Umsetzung der Standards zusammenhängen. 2022 hörten sich die Anforderungen des CSRD-Entwurfs vielleicht noch nachvollziehbar an. Mit der Konkretisierung durch die Standards könnte Ernüchterung eingetreten sein, weil nun die Granularität, die Schwierigkeiten der Datenerhebung und die Komplexität der Vorgaben sowie das Ausmaß der Ressourcenbindung im vollen Umfang zu erkennen sind.

„Wenige Unternehmen sehen, wie die Berichterstattung Chancen schaffen kann – ESG-Berichterstattung bleibt damit vor allem Risikomanagement.“



2.2.2 EU-Taxonomie-Verordnung

Aufwand und Nutzen der Berichterstattung stehen in keinem Verhältnis

Neben der Berichterstattung nach der CSRD ist die EU-Taxonomie-Verordnung der zweite wichtige Baustein im europäischen Regulierungsgefüge zur Nachhaltigkeitstransformation. Schon in der Studie von 2022 sahen gut ein Drittel der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer das Verhältnis von Aufwand zum Nutzen der Angaben zu grünen Umsatzerlösen, Investitionsausgaben (CapEx) und Betriebsausgaben (OpEx) kritisch. Zwei Jahre später liegt der Anteil der negativen Bewertungen sogar doppelt so hoch.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Der eingeschränkte Nutzen der EU-Taxonomie für Banken und Investoren führt die Liste der Herausforderungen mit 84 Prozent an. Diese Einschätzung ist beunruhigend. Der Nutzen für Banken und Investoren fällt damit als Element der Legitimierung des hohen Umsetzungsaufwands weg.

Angesichts des kurzen Anwendungszeitraums der EU-Taxonomie-Verordnung hat sich auch noch keine Best Practice herausgebildet. 80 Prozent der Teilnehmenden vermissen eine solche bei der Prüfung durch Wirtschaftsprüfer.

Wie in der Vorgängerstudie wollten wir wissen, ob Unternehmen Investitionsentscheidungen auf Grundlage der EU-Taxonomie-Verordnung treffen können. Aktuell gehen drei Viertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer davon aus, dass sich die Taxonomie (eher) nicht für unternehmerische Investitionsentscheidungen eignet. Eine deutliche Verschärfung zur Situation von 2022, als nur 41 Prozent dies so sahen. Ein Grund für diese Entwicklung könnte sein, dass die Unternehmen negative Erfahrungen mit der Nutzbarkeit der Daten gemacht haben. Grundsätzlich beeinträchtigt die Nutzbarkeit der Daten auch, dass die Prüfkriterien der Taxonomie-Vorgaben alle drei Jahre einer Evaluierung unterzogen werden sollen. Langfristige Investitionsentscheidungen lassen sich so schwer treffen.

3. Forderungen

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Unternehmen die Nachhaltigkeitsthemen als wesentlich für ihr Unternehmen erachten und diese immer aktiver steuern. Allerdings vermitteln sie auch den Eindruck, dass die Regulierung die Unternehmen in ihren Bemühungen zur Transformation nicht ausreichend unterstützt. Hinzu kommt, dass insbesondere der Detaillierungsgrad und die Überlappungen in der (verpflichtenden) Berichterstattung Ressourcen der Unternehmen binden und sie damit in ihren Aktivitäten eher behindern als fördern. Um dieses negative Bild zu ändern, könnten folgende gesetzliche Änderungen und Initiativen zielführend sein:

- Eine deutliche Verschlankung der ESRS im Rahmen der von EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen letztes Jahr vorgestellten Initiative, 25 Prozent der Berichtspflichten der Unternehmen zu streichen.
- Eine praxisorientierte Überarbeitung der Taxonomie-Berichterstattung durch die nächste EU-Kommission in enger Abstimmung mit den Unternehmen.
- Engagement der EU-Kommission für einen internationalen Leitfaden für Transitionspläne, der eine weltweite Fragmentierung in diesem Bereich vermeidet.

Dr. Nicolas Peter

KION GROUP AG

Neue Standards und Berichtsanforderungen bieten stets Raum für Interpretationen



Dr. Nicolas Peter ist Mitglied des Aufsichtsrats und Vorsitzender des Prüfungsausschusses der KION Group, einem führenden Anbieter für Gabelstapler und Lagertechnik. Bis Mai 2023 war er Mitglied des Vorstands und Chief Financial Officer (CFO) der BMW Group. Er ist zudem Vorsitzender des Verwaltungsrats des DRSC, dem nationalen Standardsetzer im Bereich der Konzernfinanzberichterstattung in Deutschland. Dr. Nicolas Peter leitet die CFO-Taskforce des European Roundtable of Industrialists (ERT) und ist Mitglied der Value Balancing Alliance (vba). Er ist zudem seit Mai 2013 Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Die erste Frage unserer aktuellen Studie betraf die Wahrnehmung von ESG als Chance. Dies hat der überwiegende Teil der Teilnehmer bejaht. Welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen hat Ihr Unternehmen identifiziert?

Die KION Group strukturiert ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten entlang von acht Handlungsfeldern, für die regelmäßig im Rahmen von Wesentlichkeitsanalysen systematisch Chancen und Risiken gemeinsam mit möglichen Auswirkungen des Unternehmens identifiziert, bewertet und priorisiert werden. Weiterführende Informationen veröffentlicht die KION Group in ihren Nichtfinanziellen Berichten.

Beispielhaft sieht die KION Group in den Handlungsfeldern „Climate and Energy“ und „Sustainable Products and Solutions“ Chancen darin, mit energieeffizienten, leistungsfähigen und schrittweise dekarbonisierten Produkten und Lösungen ein wichtiger Partner auf dem Weg zur Erreichung der Klimaziele ihrer Kunden zu sein. Sowohl in der Nutzung der Produkte und Lösungen als auch in ihrer Herstellung.

Im Handlungsfeld „Circularity“ bestehen Chancen über gemeinsame zirkuläre Produkte und Geschäftsmodelle den Ressourceneinsatz über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg deutlich zu reduzieren. Hierfür sind Partnerschaften sowohl mit Kunden, Investoren als auch mit Lieferanten ein wesentlicher Schlüssel.

Um ein drittes Beispiel zu nennen: Die KION Group sieht im Handlungsfeld „Talent“ eine wesentliche Chance darin, als attraktiver Arbeitgeber (beispielsweise über Arbeitsbedingungen, Entwicklungschancen, Aus- und Weiterbildung, Vielfalt) heutige und zukünftige Talente weiterhin zu gewinnen und im Unternehmen zu halten.

Die CSRD verlangt, dass Unternehmen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein Chancenmanagement aufbauen. Bei unserer Frage nach den Auswirkungen auf das Unternehmen gehört aber der Aufbau eines Chancenmanagement eher zu den Schlusslichtern. Wie sieht das Chancenmanagement bei der KION Group aus?

Chancen spielen regelmäßig über alle Handlungsfelder eine Rolle in der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsaktivitäten, beispielsweise in der Festlegung von Ambitionen, Prioritäten und Maßnahmen. Das systematische Management von Chancen, zum Beispiel die Bewertung und Nachverfolgung analog dem etablierten Risikomanagement, hat jedoch auch aus Sicht der KION Group Potenzial zum weiteren Ausbau. Ebenso eine stärkere Integration von Risiko- und Chancenmanagement.

Können Sie die Zurückhaltung der Unternehmen bei diesem Thema verstehen?

Im schrittweisen Auf- und Ausbau von Strukturen des Nachhaltigkeitsmanagements entstand oftmals der größte Handlungsbedarf für Unternehmen aufgrund von potentiellen negativen Auswirkungen, Risiken oder regulatorischen/externen Anforderungen. Angesichts vorhandener oder aufzubauender Ressourcen und zeitlicher Erfordernisse wurde entsprechend priorisiert, wodurch zurzeit oftmals ein Fokus eher auf Risiken als auf Chancen zu sehen ist. Mit zunehmender Integration von Nachhaltigkeitsaspekten auf allen Ebenen der Unternehmensaktivität, das heißt einer Etablierung von Strukturen, die Risikovermeidung sicherstellen und mehr Raum für den Blick auf Chancen ermöglichen, kann eine höhere Ausgewogenheit und ein Kulturwandel erreicht werden, was ein wichtiger Erfolgsfaktor für das dauerhafte Gelingen der Transformationsprozesse in den verschiedenen Handlungsfeldern ist.

Bei der KION Group ist der Prüfungsausschuss der zuständige Ausschuss für sämtliche Nachhaltigkeitsfragen und ESG-Themen. Werden die nachhaltigkeitsbezogenen Themen im Prüfungsausschuss gebündelt bleiben oder planen Sie, die Themen auf weitere Ausschüsse zu verteilen?

Ja, die nachhaltigkeitsbezogenen Fragen werden im Prüfungsausschuss gebündelt. Es ist derzeit nicht geplant, diese auf andere Ausschüsse zu verteilen, oder einen gesonderten Nachhaltigkeitsausschuss einzuführen. Allerdings beobachten wir die allgemeine Entwicklung und die Tendenzen im Markt genau und überprüfen und hinterfragen diese Entscheidung in regelmäßigen Abständen.

Besonderen Stellenwert hat in Ihrem Prüfungsausschuss der weitere Ausbau des Nachhaltigkeitsmanagements. Darunter versteht KION laut Geschäftsbericht die Strukturen und Prozesse, die dabei helfen, Nachhaltigkeit mit den sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten systematisch im Unternehmen fortlaufend zu entwickeln und zu verankern. Das klingt wie ein langwieriger Prozess. Welche Schritte haben Sie schon unternommen?

Die KION Group betrachtet das Nachhaltigkeitsmanagement eher als einen kontinuierlichen Prozess, um stets adäquate Strukturen für die effektive und effiziente Adressierung aktueller und die Vorbereitung auf zukünftige Anforderungen hinsichtlich ESG zu gewährleisten. Dabei werden Stakeholderanforderungen, technologische und wissenschaftliche Erkenntnisse, regulatorische Entwicklungen etc. einbezogen.

Konkret hat die KION Group insbesondere seit 2016 ihr Nachhaltigkeitsmanagement systematisch auf- und ausgebaut. So wurde ein internes- und externes Berichtswesen aufgebaut, strategische Handlungsfelder, eine Nachhaltigkeitsstrategie und konkrete Ziele wurden etabliert sowie kontinuierlich weiterentwickelt. Nachhaltigkeit wurde als eigenes Feld in die Unternehmensstrategie aufgenommen. Entsprechende Governance-Strukturen und Fähigkeiten wurden auf- und ausgebaut. Um Beispiele zu nennen: die KION Group hat ein eigenes Vorstandsressort Chief People & Sustainability Officer geschaffen, im Aufsichtsrat werden ESG Belange explizit im Prüfungsausschuss behandelt, Nachhaltigkeitskriterien wurden in das kurz- und langfristige Vergütungssystem von Vorstand und Leitenden Angestellten integriert, neben einem zentralen Nachhaltigkeits- und HSE (Health, Safety, Environment) Team gibt es entsprechende Nachhaltigkeitsfunktionen in den Fachbereichen sowie Regionen bzw. Operating Units des Konzerns, die regelmäßig über ein Sustainability Council zusammenkommen, Fortschritte monitoren und nächste Schritte auf den Weg bringen.

Welche Schritte liegen noch vor Ihnen?

Auch in den kommenden Jahren gilt es, die Fähigkeiten des Konzerns hinsichtlich Nachhaltigkeit weiter auszubauen und sie in Prozesse und das Geschäftsmodell zu integrieren. Effizienz und Resilienz werden dabei ebenso wichtig sein, wie mehr Fokus auf der Umsetzung von Strategien und die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen.

Das Vorstandsvergütungssystem beinhaltet laut Geschäftsbericht auch ESG-Ziele. Wie wurden diese ausgewählt?

ESG-bezogene Ziele finden zu je 20 Prozent Eingang in die Zielerreichungsparameter unter unserem Short Term Incentive Plan (STI) und unserem Long Term Incentive Plan (LTI). Diese sind abgeleitet aus dem nachhaltigkeitsbezogenen Bereich unserer Unternehmensstrategie und dienen insoweit deren Umsetzung. Der Aufsichtsrat (bzw. sein Vergütungsausschuss) wählt diese Ziele unter diesem Gesichtspunkt aus.

Eines von mehreren ESG-Zielen ist dabei „die externe Bewertung der Nachhaltigkeitsperformance“ des Unternehmens. Was für eine externe Bewertung ist da angedacht?

Die externe Bewertung unserer Nachhaltigkeitsperformance findet sich in unserem LTI reflektiert. Dort hat nämlich das ESG-Ziel „S&P Global CSA Rating“ (eines von mehreren ESG Zielen im LTI) einen Anteil von 10 Prozent an den Zielerreichungsparametern.

EU-Regularien wie die EU-Taxonomie-Verordnung und die CSRD geben mit den Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandards Unternehmen inzwischen zahlreiche Vorgaben für ihre Berichterstattung vor. Inwieweit haben Sie schon mit der Umsetzung der Anforderungen der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) begonnen?

Basierend auf dem etablierten breiten nicht-finanziellen Berichtswesen wurden in den letzten Jahren künftige Anforderungen bereits antizipiert. Der Berichtsprozess, die Zeitschiene, Informationssammlung und -prüfung wurden weitestgehend am Geschäftsbericht zur Vorbereitung einer vollen Integration orientiert. Inhaltlich wurde durch eine stärkere Differenzierung von rechtlichen Anforderungen und darüber hinaus gehenden Inhalten in der externen Berichterstattung eine Fokussierung auf die Umstellung auf die ESRS in 2024 ermöglicht. Eine Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse basierend auf den ESRS befindet sich in der Finalisierung. In 2023 wurde darüber hinaus eine Fit/Gap-Analyse bezüglich der ESRS durchgeführt, an deren Weiterverfolgung die inhaltlich verantwortlichen Teams gemeinsam mit dem Nachhaltigkeitsmanagement und dem Wirtschaftsprüfer arbeiten.

Was läuft bei der CSRD-Umsetzung gut?

CSRD und ESRS knüpfen eng an bisherige Anforderungen und Standards (NFRD, GRI) an. Das bedeutet, dass in den jeweiligen Handlungsfeldern durch das etablierte Nachhaltigkeitsmanagement und das Berichtswesen eine breite Basis vorhanden ist. Ansprechpartner, Fachbereiche und Prozesse sind definiert und weitestgehend erfahren. Der Fokus kann auf das Schließen potentieller Lücken und die konkrete Ausgestaltung bzw. Interpretation der Standards gerichtet werden.

Welche Herausforderungen ergeben sich dabei?

Neue Standards und Berichtsanforderungen bieten stets Raum für Interpretationen auf Unternehmens- und Prüferseite. In Kombination mit einem – trotz Vorbereitung – neuen integrierten, zeitlich herausfordernden Berichtsprozess verbleiben Risiken in der eigentlichen Berichtsphase, die durch einen deutlichen Mehraufwand im Vorfeld möglichst gut adressiert werden sollen.

Insofern ist aktuell die größte Herausforderung, die teils sehr detaillierten zusätzlichen Anforderungen (Daten, Treffen bestimmter Aussagen etc.) auf Basis der Wesentlichkeit für die einzelnen Themenfelder zu konkretisieren, abzustimmen und entsprechende Maßnahmen auf den Weg zu bringen, um die Anforderungen mit dem Anspruch eines Geschäftsberichts zu erfüllen. Gleichzeitig muss das Know How für die ESRS bei den jeweiligen Beteiligten vertieft werden und weiter an einer vollständigen Integration zweier Berichtsprozesse unter Nutzung aller Synergien gearbeitet werden.

Werden Sie Ihren Nachhaltigkeitsbericht durch ihren Abschlussprüfer prüfen lassen? Was halten Sie von der Möglichkeit, einen unabhängigen Service Provider in die Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung einzubinden? Könnten Sie sich das bei KION vorstellen? Wenn nein, warum nicht?

Die KION GROUP AG wird ihren nichtfinanziellen Bericht durch ihren Abschlussprüfer prüfen lassen. Wir halten das für ein effizientes Vorgehen, denn in der Prüfung von finanziellem und nichtfinanziellem Bericht sehen wir Synergiepotenzial. Zudem halten wir unseren Abschlussprüfer für ausgesprochen kompetent im Sachen Prüfung der Nichtfinanziellen Berichterstattung. Das soll nicht heißen, dass wir deren Prüfung durch einen unabhängigen Dienstleister kategorisch ausschließen würden, aber im Moment ist das nicht geplant.



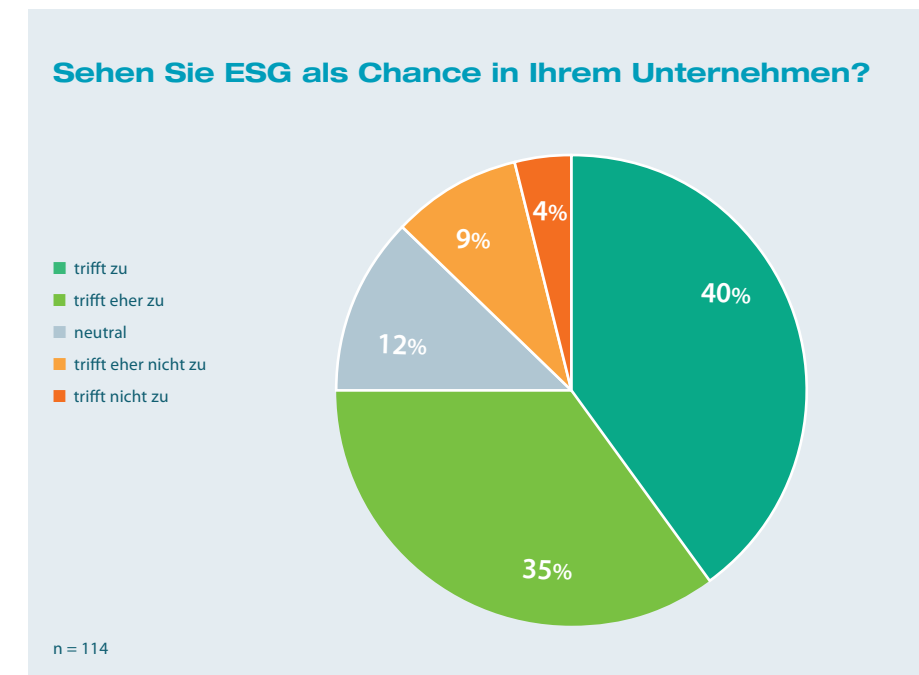
Teil 1

Allgemeine Treiber, Auswirkungen und Trends der Transformationsprozesse in Unternehmen

Im ersten Teil der Studie geht es darum, was Unternehmen antreibt, nachhaltiger zu wirtschaften und einen Eindruck zu gewinnen, wie Transformationsprozesse in der Corporate Governance der Unternehmen wirken. Die Auswirkungen des Themas Nachhaltigkeit in der Organisation werden aufgezeigt und die Instrumente zur Förderung und Umsetzung von ESG-Zielen abgefragt.

1. Grundsätzlich: ESG als Chance

Zunächst wollten wir wissen, wie Nachhaltigkeit mit ihren Themen Umwelt, Soziales und Governance (Environmental, Social, Governance (ESG)) überhaupt bewertet wird. 75 Prozent der Teilnehmenden sehen hierin eine Chance für ihr Unternehmen. Sie weisen damit der Nachhaltigkeit nicht nur einen hohen Stellenwert an sich zu, sondern sehen grundsätzlich auch das wirtschaftliche Potenzial, das sich durch die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf mehr Nachhaltigkeit ergibt.



„Dreiviertel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage sehen ESG als Chance für ihr Unternehmen.“

Abbildung 1: Wird ESG als Chance gesehen

Im Interview mit Katharina Tillmanns, Head of Sustainability bei Sartorius, wird dies ebenfalls deutlich. „... ist die Erweiterung unserer Strategie um Nachhaltigkeitsaspekte eine Chance mit Blick auf Wettbewerbsvorteile durch umweltfreundlichere Prozesse und Produkte sowie die Gestaltung von Produkten, die es unseren Kunden ermöglichen, selbst nachhaltiger zu wirtschaften.“ (siehe Interview, Seite 42). Das korrespondiert auch mit Abbildung 2, wonach 71 Prozent der Antwortenden die Differenzierung im Wettbewerb als Treiber für ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten bezeichnen.

Während somit Nachhaltigkeit als solche als Chance betrachtet wird, trifft dies auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht zu, wie im weiteren Verlauf der Studie gezeigt wird. Hier fällt die Bewertung der damit verbundenen möglichen positiven Auswirkungen deutlich zurückhaltender aus (siehe Abbildung 10).



2. Motivation: Menschen und ihre Erwartungen im Vordergrund – das Prinzip Hoffnung

Abbildung 2 zeigt, dass viele Faktoren eine Rolle spielen, warum Unternehmen den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft vorantreiben. Diese liegen auch jenseits regulatorischen Drucks. Wie schon in unserer Studie von 2022 kommen dabei erneut unternehmensinterne und -externe Beweggründe zusammen. Spitzenreiter sind eher menschliche Faktoren. Wenn man die Bewertungen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammennimmt, gehören und gehörten Reputation und Verantwortungsbewusstsein zu den wichtigsten Faktoren.

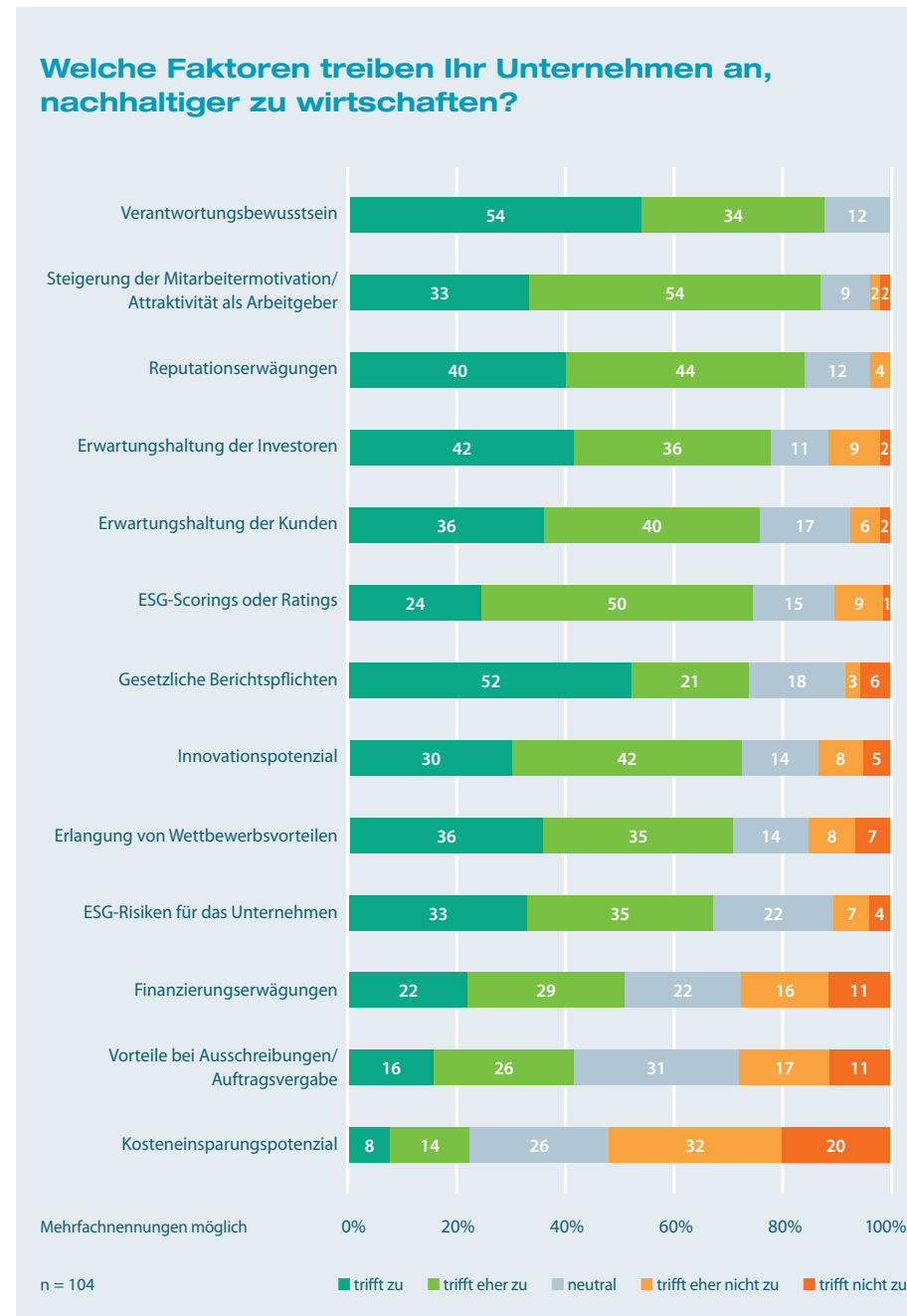


Abbildung 2: Motivation der Befragten, nachhaltiger zu wirtschaften

2024 hat sich die Steigerung der Mitarbeitermotivation beziehungsweise die Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber im Ranking zwischen diese beiden Beweggründe geschoben. Auch die Interviews, die die Studie ergänzen, belegen, dass das Thema Nachhaltigkeit als ein strategischer Erfolgsfaktor bei der Gewinnung und dem Halten von Fachkräften gesehen wird.

Investoren- und Kundenerwartungen nehmen bei den Beweggründen für mehr Nachhaltigkeit ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Darüber hinaus hat nach den Erfahrungen von Claudia Kruse, Mitglied der erweiterten Leitung der APG Asset Management, in den vergangenen Jahren auch die Zahl der Privatanleger, die sich klare Ziele für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Investieren setzen, stetig zugenommen (siehe Interview, Seite 50).

Gesetzliche Berichtspflichten befinden sich dagegen eher im Mittelfeld. Betrachtet man allerdings nur den Aspekt „trifft zu“, ändert sich das. Die Berichtspflichten schieben sich dann mit 52 Prozent auf den zweiten Platz.

Während 2022 immerhin 45 Prozent der Befragten Kosteneinsparungspotenzial als Motivation angegeben haben, scheint 2024 Ernüchterung eingetreten zu sein: Die Zahl hat sich auf 22 Prozent halbiert. Vielleicht ist die Hoffnung auf Einsparungen der Realität zum Opfer gefallen – oder die Befragten haben aus heutiger Sicht das Potenzial bereits voll ausgeschöpft.



3. Auswirkungen auf Organisation, Prozesse und Strategie – die Ankunft in der Realität

Befragt nach den Auswirkungen von ESG auf das eigene Unternehmen nahm schon bei der Befragung im Jahr 2022 der Ausbau der Berichterstattung den Spitzenplatz ein. Wenig überraschend ist dies 2024 wieder der Fall. Alle Teilnehmenden, die diese Frage beantwortet haben, haben dies bejaht. Angesichts der umfassenden gesetzlichen Vorgaben im Bereich Nachhaltigkeitsberichterstattung kommen Unternehmen um einen Ausbau der Berichterstattungskapazitäten nicht herum.

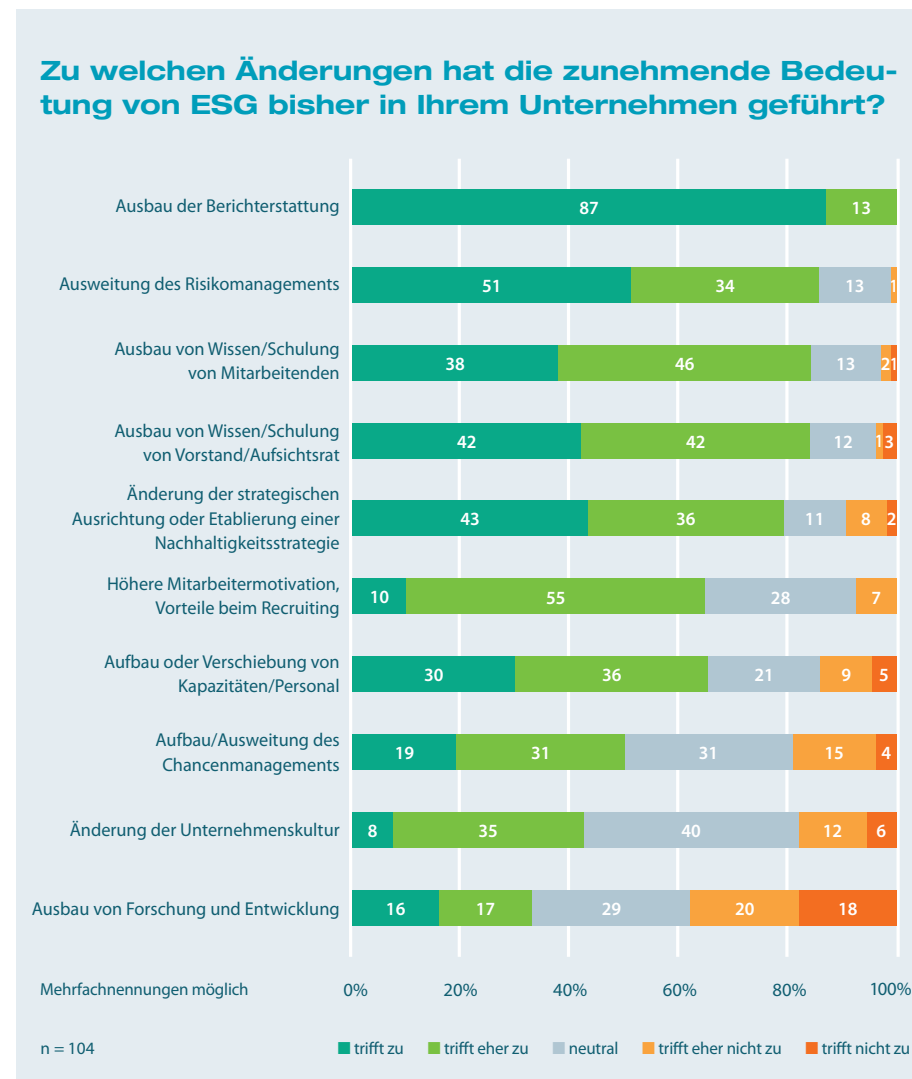


Abbildung 3: Auswirkungen von ESG auf das Unternehmen

Da die Berichterstattung sehr komplex ist, braucht es mehr Know-how und zwar in allen Bereichen des Unternehmens. Gegenüber der Studie von 2022 hat somit nicht nur der Ausbau von Wissen und Schulungen der Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert. Auch die Organe werden mehr geschult.

Ebenfalls nimmt das Risikomanagement einen der obersten Plätze bei den Auswirkungen ein. Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, dass Anpassungen in diesem Bereich kein einmaliger und dann stabil gesetzter, sondern ein dynamisch fortlaufend iterierender Prozess ist. Im Interview greift Dr. Nicolas Peter, (Seite 14) das Thema Anpassung der (Risiko-) Managementsysteme entsprechend auf und erläutert den Prozess bei der KION GROUP AG.

„Rund 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen haben ihre strategische Ausrichtung angepasst oder eine Nachhaltigkeitsstrategie etabliert – ESG ist in der DNA angekommen.“

79 Prozent der Teilnehmenden bejahen eine Änderung der strategischen Ausrichtung beziehungsweise der Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Das heißt, das Thema Nachhaltigkeit wird anhand von ESG-Aspekten im Unternehmen erfasst, konkrete Ziele werden definiert und Maßnahmen abgeleitet. Insgesamt ist bei der Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie eine Zunahme von drei Prozent gegenüber der Befragung von 2022 zu verzeichnen. Die Transformation schreitet also weiter voran. Dieser Eindruck wird auch dadurch gestützt, dass über 80 Prozent der Unternehmen klar definierte ESG-Messgrößen in der Unternehmenssteuerung verankert haben (siehe Abbildung 4).

Nahezu 90 Prozent der Teilnehmenden haben die Steigerung der Mitarbeitermotivation beziehungsweise die Attraktivität als Arbeitgeber als Motiv für nachhaltigeres Wirtschaften angegeben (siehe Abbildung 2). Nur 65 Prozent der Antwortenden geben jedoch an, dass die zunehmende Bedeutung von ESG im Unternehmen zu einer gesteigerten Mitarbeitermotivation beziehungsweise Vorteilen beim Recruiting geführt hat. Das mag daran liegen, dass sich die Motivation nicht eins-zu-eins in ihren Wirkungen messen lässt und Unternehmen, wie bereits in der Studie von 2022, mit Aussagen, wie stark sich das im Unternehmen auswirkt, eher vorsichtig sind. Das kann auch damit zusammenhängen, dass die Mitarbeitermotivation grundsätzlich von vielen weiteren Faktoren abhängig ist.

Wie schon 2022 gibt nur ein Drittel der Teilnehmenden an, dass die zunehmende Bedeutung von ESG zu einer expliziten Ausweitung von Forschung und Entwicklung (F&E) geführt hat. Angesichts dessen, dass die nachhaltige Transformation nur mit Hilfe neuer, häufig noch zu entwickelnder Technologien erreicht werden kann, ist das Ergebnis auf den ersten Blick eher enttäuschend. Der niedrige Wert zum Ausbau von F&E im Bereich Nachhaltigkeit könnte dem ohnehin starken Forschungsstandort Deutschland geschuldet sein. Das Thema Nachhaltigkeit regt also nicht in hohem Maß zu zusätzlicher Forschungsarbeit an oder vielleicht nicht allein, sondern nur im Zusammenspiel mit anderen Gründen. Eine Rolle könnte auch spielen, dass manche der Befragten, wie zum Beispiel Dienstleister, nicht selbst forschen. Unabhängig von Forschung und Entwicklung geben jedoch 66 Prozent der Teilnehmenden an, dass das Thema Nachhaltigkeit zu einem Aufbau oder einer Verschiebung von Kapazitäten und Personal geführt hat.



4. Instrumente zur Umsetzung von ESG-Zielen umfangreich genutzt

Motiviert zu sein und sich eine Agenda zu setzen, ist eine Seite, die Umsetzung ist eine andere. Die Wege dahin sind vielfältig. Diese können organisatorische und prozessuale Maßnahmen beinhalten. Aber auch entsprechende Anreize zu setzen, trägt dazu bei, die Ziele zu erreichen. Die Herausforderung besteht darin, strategische Ziele in geeignete operative Meilensteine kürzerer Zeitabschnitte zu übersetzen, konkrete Kennzahlen zu bestimmen und die Methoden zur Messung festzulegen.

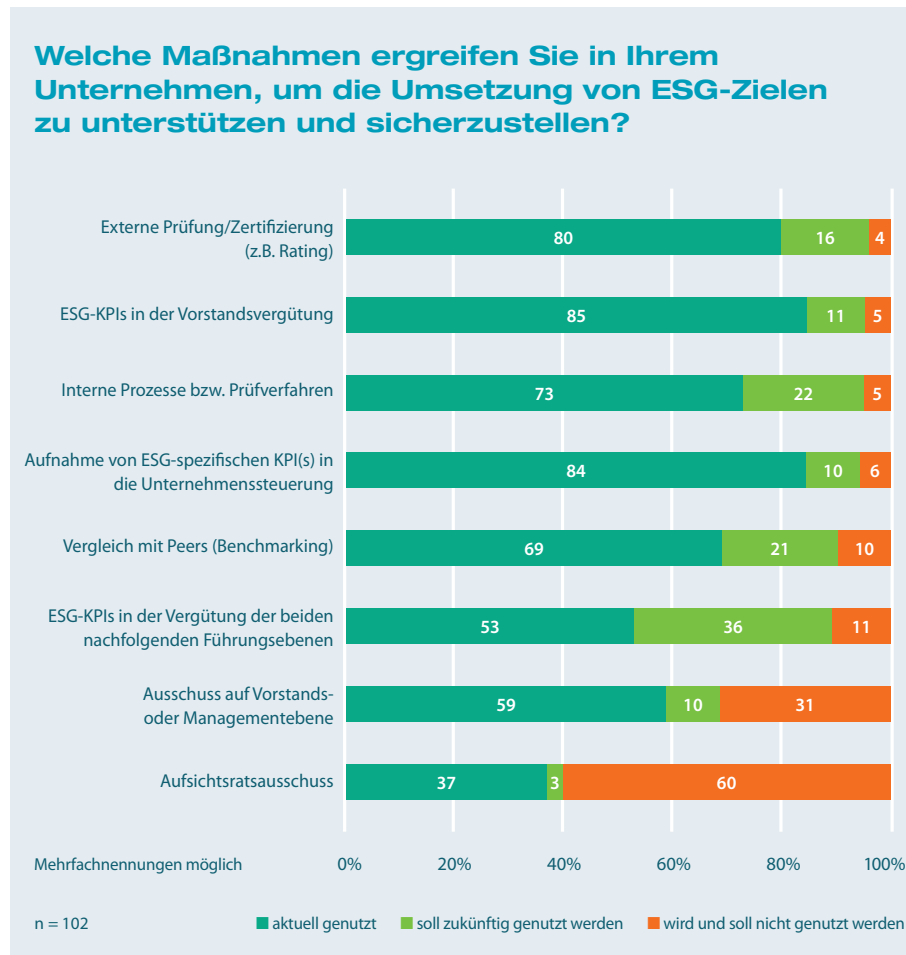


Abbildung 4: Maßnahmen zur Förderung und Sicherstellung der Umsetzung von ESG-Zielen

Die Befragten haben sich dazu geäußert, welche Maßnahmen ergriffen werden, um die Umsetzung der ESG-Agenda zu unterstützen und sicherzustellen (Abbildung 4). Dabei war auch anzugeben, wie ESG Key Performance Indicators in der Vorstandsvergütung verankert werden und welche KPIs der Bereiche Umwelt, Soziales und Governance dabei eine Rolle spielen (Abbildung 6).

Die Einbindung von ESG-KPIs in die Vorstandsvergütung ist das Steuerungsinstrument, mit dem die meisten Teilnehmenden in ihren Unternehmen aktuell schon arbeiten. Dies war bei 85 Prozent der Teilnehmenden der Fall. Der Aufsichtsrat kann es nutzen, um Zielen



Nachdruck zu verleihen. Im Vergleich zur Studie von 2022, bei der dies nur auf 65 Prozent der Unternehmen zutraf, ergibt sich ein deutlicher Zuwachs. Die Verwendung von ESG-KPIs bei der Vergütung auf den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands spielt dagegen aktuell noch keine vergleichbare Rolle. Dieser Wert liegt nur bei 53 Prozent. Perspektivisch wollen das jedoch weitere 36 Prozent der Befragten nutzen.

Bei der letzten Umfrage hatten nur gut die Hälfte der Unternehmen ESG-KPIs in der Unternehmenssteuerung verankert. Nun sind es gut 80 Prozent. Unseres Erachtens zeigt dies einen großen Fortschritt in der Transformation der Unternehmen. Die Unternehmen belassen es nicht dabei, grundsätzlich nachhaltige Wertschöpfung zu befürworten und den gesetzlichen Berichtserfordernissen nachzukommen, sondern wollen das Thema Nachhaltigkeit in den Abläufen des Unternehmens aktiv steuern.

Unverändert umstritten ist die Frage, ob es eines Aufsichtsratsausschusses bedarf. Selbst wenn man die geplanten Aufsichtsratsausschüsse für Nachhaltigkeit einbezieht, will über die Hälfte der Befragten keinen eigenen Aufsichtsratsausschuss einrichten. Hier kommt wahrscheinlich zum Tragen, dass es sich bei der Nachhaltigkeit um ein Querschnittsthema handelt, für das viele Antwortende die Zuständigkeit verschiedener Ausschüsse sehen – oder gar die des Plenums. So lautet auch eine Rückmeldung im Freitextfeld „wird aktiv vom Aufsichtsrat getrieben, daher kein extra Ausschuss geplant“. Das gilt auch für das Thema Expertise, die ein solcher eigener Aufsichtsratsausschuss dann bündeln müsste. Angesichts der sehr unterschiedlich gelagerten ESG-Themen wäre das eher schwierig.

“ ESG-KPIs haben in der Vorstandsvergütung in den Unternehmen bereits einen großen Stellenwert.“



5. ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung

Bei den Vorstandsvergütungssystemen haben wir unsere Frage nach den ESG-KPIs konkretisiert. Ziel war herauszufinden, wie weit die Unternehmen jenseits der Berichterstattung auch bei der Incentivierung der unterschiedlichen inhaltlichen Themen von ESG sind. Hintergrund ist die von der Regulierung vorgenommene Unterteilung der Nachhaltigkeitsberichterstattung in die Themen Umwelt, Soziales und Governance, an der sich die Antwortmöglichkeiten orientieren.

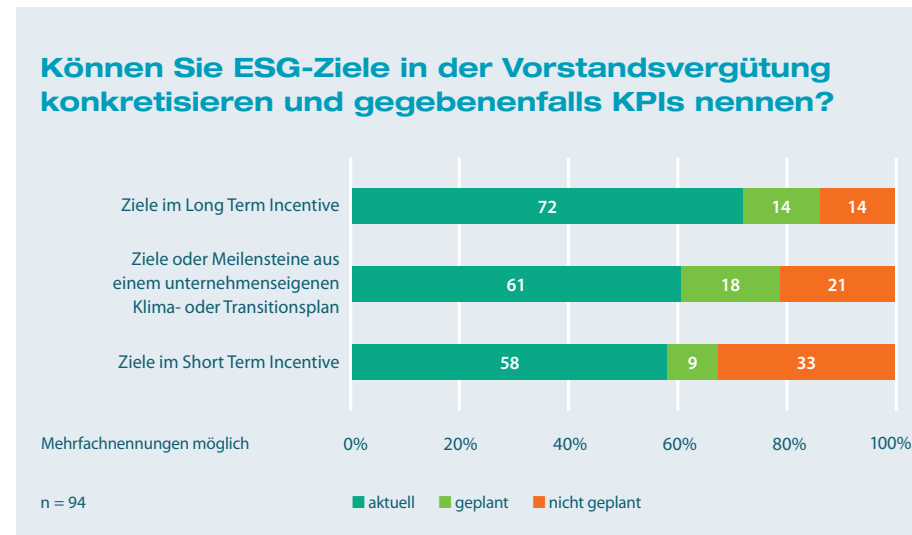


Abbildung 5: ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung – LTI, STI und Transitionspläne

Zunächst haben die Antwortenden die ESG-Ziele in der variablen Vergütung genauer verortet. Sie sind bereits bei 72 Prozent der Befragten in der langfristigen variablen Vergütung, im Long Term Incentive (LTI) verankert und nur bei 58 Prozent in der kurzfristigen Vergütung, im Short Term Incentive (STI) zu finden. Das Verhältnis von LTI zu STI wird auch so bleiben, da weitere 14 Prozent der Antwortenden dies im LTI zukünftig vorsehen und nur weitere neun Prozent im STI planen (siehe Abbildung 5). Der Grund mag darin liegen, dass es sich bei den ESG-Zielen häufig um langfristige Ziele handelt.

Interessant ist, dass die Unternehmen bereits jetzt ESG-KPIs aus ihren Transitionsplänen ableiten, obwohl sie noch nicht verpflichtet sind, solche aufzustellen. In den Transitionsplänen legen Unternehmen die konkreten Schritte dar, die sie planen, um bis spätestens 2050 Klimaneutralität zu erreichen.

Derzeit nutzen schon 61 Prozent der Antwortenden Transitionspläne, weitere 18 Prozent sehen diese zukünftig vor. Allerdings gehen auch 21 Prozent der Befragten davon aus, dass sie keine Transitionspläne für die Vorstandsvergütung nutzen werden. Vielleicht können sie die Relevanz für ihre Unternehmen noch nicht ermessen. Möglich wäre aber auch, dass sie (noch) nicht in den Anwendungsbereich der Corporate Sustainability Due Diligence Directive fallen, die das Aufstellen von Transitionsplänen zukünftig verpflichtend machen wird. Sie sehen deshalb aktuell keine Notwendigkeit, über das Erstellen solcher Pläne nachzudenken. Es ist jedoch zu erwarten, dass das Thema Transitionspläne weiter an Relevanz gewinnt, wenn Banken und Investoren diese zunehmend für ihre Finanzierungsentscheidungen mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte heranziehen.

5.1 Ziele aus dem Bereich „E“

Mit Blick auf die Ziele in der Vorstandsvergütung haben wir konkreter nach den Bereichen „E, S und G“ gefragt. Wenig überraschend sind beim Thema Environment Ziele aus dem Bereich Klima mit 78 Prozent Spitzenreiter. Das Thema Klima steht bei den meisten Unternehmen, wie auch im politisch-gesellschaftlichen Bereich, schon lange auf der Agenda. Themen, wie der Schutz von Wasser mit 13 Prozent und Biodiversität mit zwölf Prozent, bilden laut Umfrage die Schlusslichter hinsichtlich der Einbeziehung. Dies kann daran liegen, dass diese Umweltaspekte für viele Unternehmen (aktuell noch) nicht wesentlich sind oder die Messbarkeit noch schwierig ist.

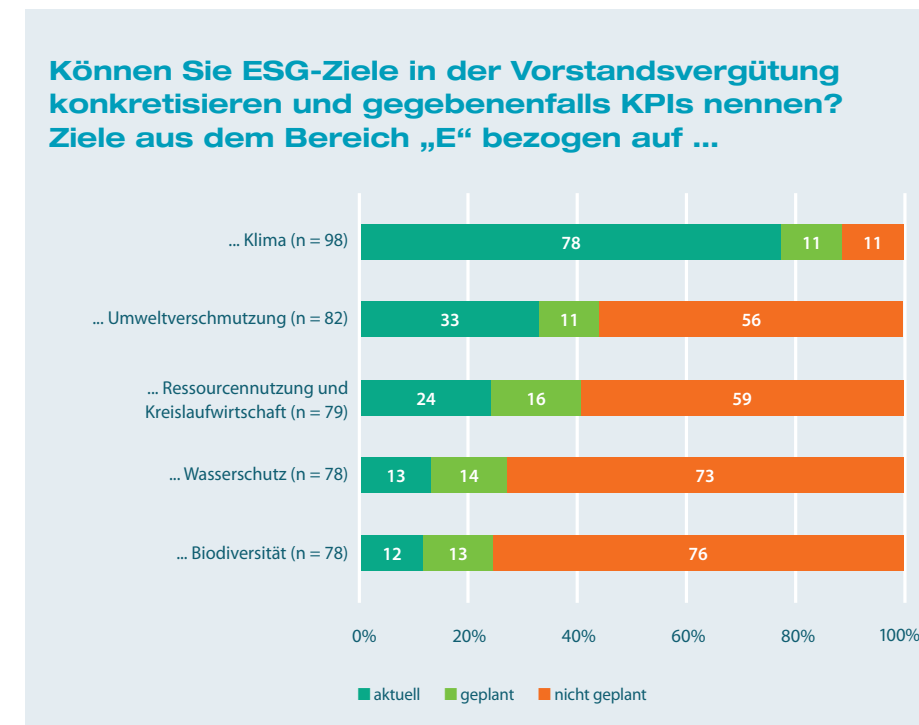


Abbildung 6: Ziele aus dem Bereich „E“ in der Vorstandsvergütung



5.2 Ziele aus dem Bereich „S“

Im Bereich Soziales ist erwartungsgemäß die eigene Belegschaft mit 73 Prozent am häufigsten bei der Vorstandsvergütung abgebildet. Nur zehn Prozent nutzen dagegen das Thema Betroffene Gemeinschaften als KPI, also aus dem Bereich negative Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Anrainer. Darunter versteht man zum Beispiel die Reduzierung negativer Auswirkungen auf die lokalen Kommunen.

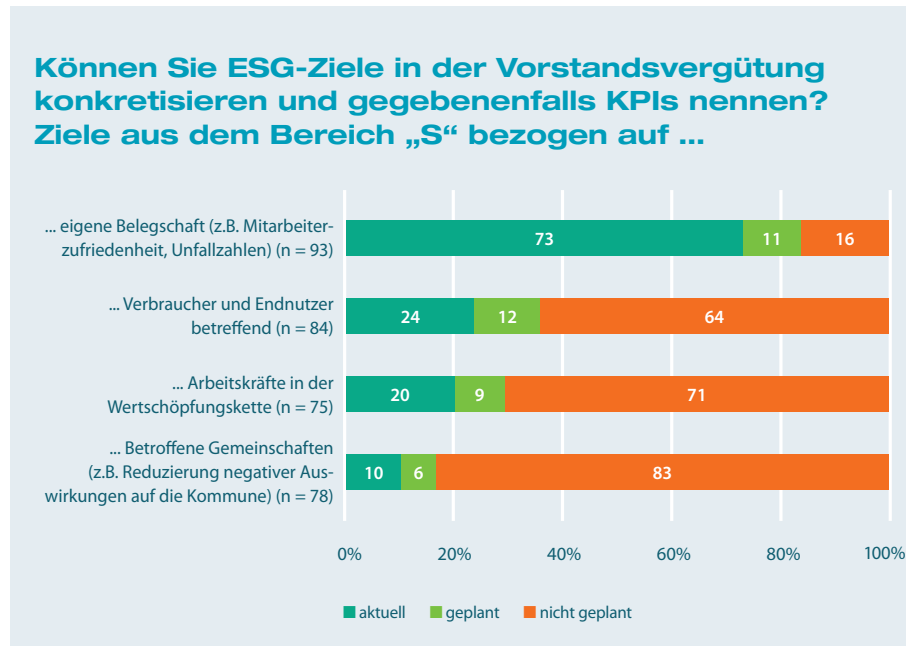


Abbildung 7: Ziele aus dem Bereich „S“ in der Vorstandsvergütung



5.3 Ziele aus dem Bereich „G“

Im Bereich Governance haben sich zwei Drittel der Unternehmen rund um das Thema Frauen in Führungspositionen Ziele gesetzt, die vergütungsrelevant sind. Das überrascht nicht. Diversität und Besetzung von Führungspositionen mit Frauen sind seit vielen Jahren Empfehlungen im Deutschen Corporate Governance Kodex und seit 2015 auch gesetzlich geregelt.

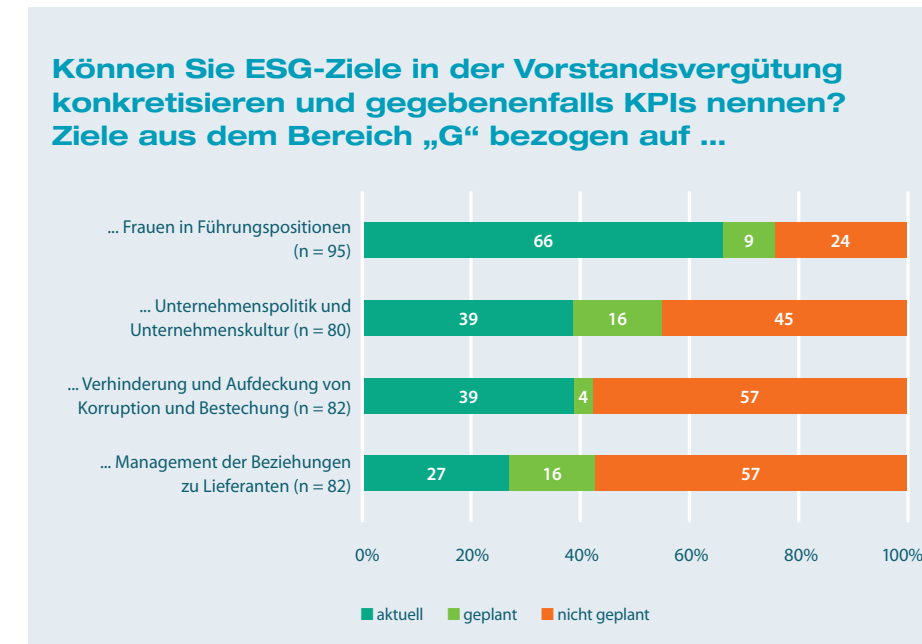


Abbildung 8: Ziele aus dem Bereich „G“ in der Vorstandsvergütung

Dies spiegelt sich auch in den Vergütungssystemen, sofern man im Bereich Governance Anreize setzen will. Zu bedenken ist, dass gute Unternehmensführung die Voraussetzung dafür ist, andere Unternehmensziele wie Umweltziele oder solche aus den Lieferketten zu ermöglichen. Grundsätzlich handelt es sich daher um Instrumente, die schwieriger in KPIs umzusetzen sind als Ziele, wie etwa die Reduktion von CO2-Emissionen.

Ziele aus der Korruptionsbekämpfung und der Unternehmenskultur liegen aktuell gleich auf. Allerdings planen 16 Prozent der Befragten, das Thema Unternehmenskultur zukünftig als KPI zu nutzen. Jeweils 57 Prozent der Umfrageteilnehmenden geben an, dass Ziele aus Korruptionsbekämpfung und Lieferantenmanagement nicht in die Vorstandsvergütung einfließen werden.

Dr. Michael Müller

RWE AG

Die Berichts-anforderungen sind zu komplex und arbeitsaufwendig

Dr. Michael Müller ist seit 2005 bei RWE AG, einem weltweit führenden Unternehmen in den Erneuerbaren Energien. Seit November 2020 ist er Mitglied des RWE-Vorstands und dort für Finanzen, Kreditrisiko und Steuern zuständig. Seit Mai 2021 ist er CFO des Energiekonzerns. Mit der RWE-Strategie „Growing Green“ investiert der Konzern massiv in die Energiewende.



Die erste Frage unserer Studie betrifft die Wahrnehmung von ESG als Chance. Dies hat der überwiegende Teil der Teilnehmer erfreulicherweise bejaht. Welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen hat Ihr Unternehmen identifiziert?

Der Aufbau eines nachhaltigen Energiesystems ist Kern unserer Unternehmensstrategie „Growing-Green“. Damit die Energiewende gelingt, müssen der Ausbau grüner Energien mit maximaler Geschwindigkeit erfolgen und Lösungen zur Dekarbonisierung des Energiesystems mit Nachdruck vorangetrieben werden. Bis 2030 planen wir 55 Mrd. Euro in grüne Erzeugungstechnologien zu investieren. Zudem haben wir ein klares Ziel: RWE wird bis 2040 klimaneutral, und zwar über alle Geschäftsaktivitäten hinweg. Ganz im Sinne unseres Purposes: Our energy for a sustainable life.

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) verlangt, dass Unternehmen im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein Chancenmanagement aufbauen. Bei unserer Frage nach den Auswirkungen von ESG auf das Unternehmen gehört aber der Aufbau eines Chancenmanagement eher zu den Schlusslichtern bei den Antworten. Wie sieht das Chancenmanagement bei RWE aus?

Die Identifikation erfolgsversprechender Chancen sowie das Erkennen und Bewerten von Risiken ist Kern jeder unternehmerischen Tätigkeit. Ein Chancenmanagement nur für Nachhaltigkeit aufzubauen, kommt mir persönlich daher etwas akademisch vor. Nachhaltigkeit ist integraler Bestandteil unserer Unternehmensstrategie und wird entsprechend mitgedacht.

In unserer Befragung kommt die EU-Taxonomie-Verordnung zur Klassifizierung nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten in der Einschätzung der Teilnehmer nicht gut weg. Der Anteil der taxonomiekonformen Investitionen liegt bei RWE bei 89 Prozent. Über die deutsche Wirtschaft hinweg liegen die taxonomiekonformen Aktivitäten im einstelligen Bereich. Wie schätzen Sie die Taxonomie als Mittel zur Klassifizierung nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten ein?

Für uns ist es sehr wichtig, unseren Investoren zu zeigen, dass wir unsere Strategie auf dem Weg hin zur Klimaneutralität klar, messbar und konsequent umsetzen. Mit dem Ausweis der Taxonomie-konformen Investitionen belegen wir, dass wir fast ausschließlich in nachhaltige Aktivitäten investieren. Im Bereich Stromerzeugung ist die Klassifizierung von Nachhaltigkeit klar definiert: Strom erzeugt aus Wind, Sonne, Wasser sowie die Speichertechnologien oder Übergangsinvestitionen zum Beispiel für zukünftige Wasserstoffherzeugung sind nachhaltig. In anderen Industriezweigen schränken häufig Zusatzkriterien die Konformität ein.

An der Taxonomie wird grundsätzlich kritisiert, dass sie zu sehr auf dunkelgrüne Aktivitäten ausgerichtet ist. Die CSRD greift das Thema Transitionspläne auf. Hat RWE schon einen Transitionsplan und spielt dieser in den Finanzierungsgesprächen mit den Banken eine Rolle?

Es ist sehr wichtig, den Transitionsplan von Unternehmen zu bewerten und nicht den Status Quo. Gerade Unternehmen, die heute noch hohe Emissionen haben, müssen stark in die Dekarbonisierung investieren und brauchen hierzu die volle Unterstützung seitens Banken und Kapitalmarkt. Eine Orientierung ausschließlich an heutigen CO₂-Emissionen oder der heutigen CO₂-Intensität eines Unternehmens ist schädlich, da es dringend notwendige Investitionen behindert und die Dekarbonisierung des Energiesystems und der Industrie verlangsamt.

RWE verfolgt seit Jahren einen klaren Transitionsplan. 2018 haben wir mit der Ankündigung der Transaktion

mit E.ON unsere Geschäftsaktivitäten klar auf grüne Technologien ausgerichtet. 2021 folgte unsere Strategie „Growing Green“. Damit beschreiben wir nicht nur unser Ziel „Klimaneutral bis 2040“, sondern haben auf dem Weg dahin auch klare Meilensteine für Zwischenziele gesetzt. Wir reduzieren unsere Treibhausgasemissionen im Einklang mit dem 1,5-Grad-Pfad, steigen bis 2030 aus der Kohle aus und dekarbonisieren unsere Aktivitäten, während wir gleichzeitig Milliarden in Erneuerbare Energien, Speicher, flexible Erzeugung und Wasserstoffprojekte investieren. Der fortwährende Austausch mit Banken und dem Kapitalmarkt über unsere Transformation spielt daher für uns eine sehr wichtige Rolle.

Die europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards sehen die Offenlegung von mehr als 800 nicht-freiwilligen Datenpunkten vor. RWE berichtet schon viele Jahre über Nachhaltigkeitsaspekte. Wie viele Datenpunkte werden Sie zukünftig berichten, welche neuen Aspekte kommen dazu?

Wir haben uns bisher auf wesentliche, steuerungsrelevante Punkte und Themen in unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert und sehen auch weiterhin den größeren Mehrwert in der Umsetzung und nur einen bedingten Mehrwert in einer erheblich umfangreicheren Berichterstattung. Die CSRD ist zu komplex. Wir bei RWE gehen aktuell von ca. 260 zu berichtenden Datenpunkten aus, die wir in 3-4 Themen sehen. Das sind vor allem Klimawandel, Biologische Vielfalt und Ökosysteme sowie eigene Mitarbeiter.

Wie viele und welche Aspekte werden sie zur Unternehmenssteuerung nutzen?

Unsere starke Nachhaltigkeitsorientierung haben wir bereits vor Jahren verankert: Seit 2010 veröffentlicht RWE wesentliche Nachhaltigkeitskennzahlen im Geschäftsbericht, seit Jahren sind sie auch Bestandteil der Vorstandsvergütung. Die ausgeprägte Biodiversitäts-Expertise in unserer Rekultivierung wird seit Jahrzehnten in Fachkreisen geschätzt. Mit unserer Strategie Growing Green haben wir 2021 die Energie-

wende und unseren Beitrag zum Klimaschutz in den Mittelpunkt unseres Handelns gestellt.

Entsprechend haben wir keine neuen Aspekte identifiziert, sondern fokussieren uns in der Steuerung auf die Umsetzung unserer Strategie „Growing Green“ sowie Entwicklungen in unseren strategischen ESG-Handlungsfeldern.

RWE will zwischen 2024 und 2030 55 Milliarden Euro in erneuerbare Energien investieren und bis 2040 klimaneutral sein. Wie sieht Ihr Finanzierungsplan aus? Wer wird das finanzieren? Die Banken, der Kapitalmarkt?

Unser Investitions- und Wachstumsprogramm ist bis 2030 vollständig finanziert. Rund 80 Prozent unseres Finanzmittelbedarfs decken wir aus dem Cashflow unseres ertragsstarken operativen Geschäfts – und das wächst kontinuierlich. Allein letztes Jahr legte unsere grüne Stromproduktion um 27 Prozent zu. Unsere gute Bonität erlaubt es uns darüber hinaus, zu attraktiven Konditionen zusätzliches Fremdkapital aufzunehmen; für unsere Wachstumsinvestitionen nutzen wir dafür vornehmlich grüne Anleihen – ein bei internationalen Investoren sehr gefragtes Instrument.

Die EU-Kommission sagt, dass wir für die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft bis 2030 jedes Jahr 520 Milliarden Euro investieren müssen. Klar ist, dass die öffentliche Hand das allein nicht stemmen kann. Ohne den Kapitalmarkt wird es folglich nicht gehen. Sind die Kapitalmärkte in Europa stark genug, diese Summen zur Verfügung zu stellen?

Mangelndes Kapital für Investitionen ist nicht das Problem. Die Kapitalmärkte können und wollen die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft finanzieren. Wichtig ist nur, dass die Nachhaltigkeit von Unternehmen anhand des Transformationsplans und dessen Umsetzung bewertet wird.

Bilden die Taxonomie und die zukünftige Berichterstattung nach den ESRS ein faires Bild der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens ab? Hätten Sie Verbesserungswünsche an die nächste EU-Kommission?

Die Taxonomie und die zukünftige Berichterstattung nach den ESRS sind ein erster Schritt, um Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens abzubilden. Die Berichtsanforderungen sind aber zu komplex und arbeitsaufwendig. Wir wünschen uns eine Fokussierung auf die wesentlichen Berichtssachverhalte. Ausschlusskriterien, die den Status quo und nicht den Transformationsplan von Unternehmen bewerten, wirken erschwerend für die Industrie und setzen keine Anreize für Investitionen in mehr Nachhaltigkeit – und das braucht es.



Teil 2

Nachhaltigkeitsberichterstattung als Treiber des Transformationsprozesses?

1. Corporate Sustainability Reporting Directive

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die Anfang 2023 in Kraft getreten ist, beinhaltet eine Reihe neuer Vorgaben, die die Unternehmen mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung erfüllen müssen. Die Berichtspflichten der CSRD werden durch die Ende 2023 veröffentlichten Europäischen Nachhaltigkeitsstandards (European Sustainability Reporting Standards/ESRS) konkretisiert.

Die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gehört für die Unternehmen zu den Treibern, nachhaltiger zu wirtschaften. Das haben die Antworten im ersten Teil gezeigt. In diesem Abschnitt untersuchen wir, ob die Unternehmen die Vorgaben zur Erreichung der Transformation für angemessen halten.

Hintergrund: CSRD und ESRS

Die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive/ CSRD)¹

Mit der am 5. Januar 2023 in Kraft getretenen CSRD wird auf europäischer Ebene die Rechenschaftspflicht der Unternehmen mit Blick auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitert. Mit Hilfe verbindlicher Berichtsstandards sollen vergleichbare, geprüfte und digitalisierte Nachhaltigkeitsinformationen berichtet werden. Ziel dabei ist es, die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Finanzberichterstattung gleichzustellen.

Die Berichtsanforderungen der CSRD gelten für Geschäftsjahre:

- beginnend ab dem 1. Januar 2024 zunächst für Unternehmen von öffentlichem Interesse mit mehr als 500 Mitarbeitern, die bereits nach der Vorgängerrichtlinie, der Non-Financial Reporting Directive, zu Nachhaltigkeitsthemen Stellung nehmen mussten;
- beginnend ab dem 1. Januar 2025 für alle anderen bilanzrechtlich großen Unternehmen;
- beginnend ab dem 1. Januar 2026 für kapitalmarktorientierte KMU, sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschubs bis 2028 Gebrauch machen.

Die CSRD führt zu folgenden wesentlichen Neuerungen:

- **Erweiterte, vereinheitlichte Berichtspflicht:** Unternehmen müssen künftig umfassender und nach einheitlichen Maßstäben berichten. Die Messbarkeit und Vergleichbarkeit der Angaben sollen durch eine stärkere Quantifizierung der Berichtsinhalte gestärkt werden. Dafür sollen entsprechende Kennziffern eingesetzt werden.
- **Stärkere Verankerung der doppelten Wesentlichkeit:** Unternehmen sind verpflichtet, sowohl über die Auswirkungen des eigenen Geschäftsbetriebs auf Mensch und Umwelt als auch über die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Unternehmen zu berichten. Bisher berichteten Unternehmen nur über Sachverhalte, wenn beide Wesentlichkeitsaspekte zuträfen.
- **Externe Prüfung:** Die Nachhaltigkeitsberichterstattung muss künftig ebenso wie die Finanzberichterstattung extern geprüft werden. Die Europäische Kommission legt hierfür Prüfstandards fest. Die Prüfungstiefe soll schrittweise erweitert werden. In einem ersten Schritt ist eine Prüfung mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“) vorgesehen. Später wird eine Prüfung mit hinreichender Sicherheit („reasonable assurance“) verlangt.

¹ Text der CSRD: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

- Teil des Lageberichts: Die Nachhaltigkeitsinformationen sind künftig verpflichtender Teil des Lageberichts.
- Einheitliches elektronisches Berichtsformat (European Single Electronic Format): Im Rahmen der CSRD soll die Anforderungen des ESEF auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung ausgeweitet werden. Die Europäische Kommission plant eine eigene XBRL-Taxonomie zu veröffentlichen.

Nachhaltigkeitsberichtsstandards (European Sustainability Reporting Standards/ESRS)²

Die in der CSRD vorgeschlagenen Berichtspflichten zu den Bereichen Environment, Social and Governance werden durch europäische Berichtsstandards konkretisiert. Ein erstes Set an europäischen Berichtsstandards liegt als delegierter Rechtsakt vor. Das erste Set umfasst zwölf Standards mit zwei übergreifenden und zehn themenspezifischen Standards in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance.

Das erste Set ESRS umfasst folgende Standards:

- ESRS 1 (Allgemeine Anforderungen),
- ESRS 2 (Allgemeine Angaben),
- ESRS E1 (Klimawandel),
- ESRS E2 (Umweltverschmutzung),
- ESRS E3 (Wasser- und Meeresressourcen),
- ESRS E4 (Biologische Vielfalt und Ökosysteme),
- ESRS E5 (Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft),
- ESRS S1 (Eigene Belegschaft),
- ESRS S2 (Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette),
- ESRS S3 (Betroffene Gemeinschaften),
- ESRS S4 (Verbraucher und Endnutzer)
- ESRS G1 (Unternehmenspolitik).

Die Standards beinhalten insgesamt mehr als 1.100 Datenpunkte. Etwas mehr als 270 Datenpunkte von diesen sind freiwillig. Rund 200 sind verpflichtend und 640 der Datenpunkte sind in Abhängigkeit von einer Wesentlichkeitsanalyse durch die Unternehmen zu berichten. Mit Hilfe der Wesentlichkeitsanalyse können die Unternehmen die für sie wesentlichen Themen identifizieren und bewerten.

Aktuell konsultiert der europäische Standardsetzer EFRAG Standards für kleine und mittelgroße Unternehmen. In Zukunft soll es auch branchenspezifische Standards geben.

² Texte der ESRS: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302772



1.1 Negatives Feedback zum Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Vorgaben

In unserer Studie haben wir nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Vorgaben von CSRD und ESRS gefragt. Keine der Vorgaben wird von den Unternehmen mehrheitlich positiv bewertet.

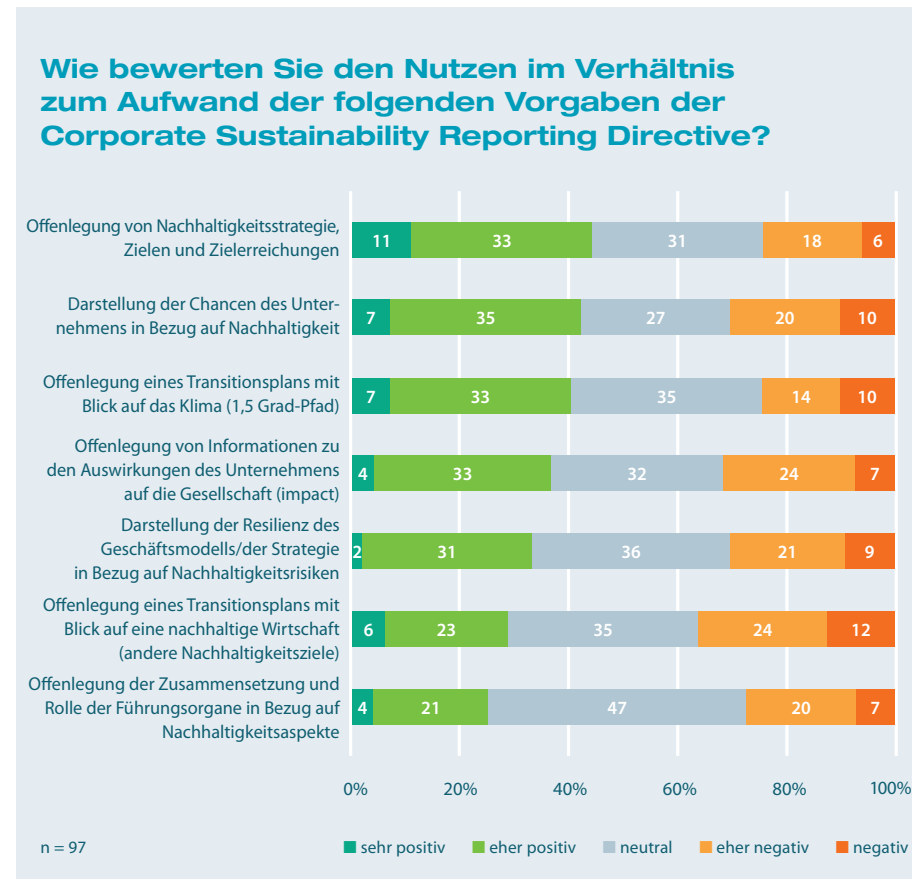


Abbildung 9: Nutzen im Verhältnis zum Aufwand der CSRD-Vorgaben

Nach der CSRD in Verbindung mit den ESRS berichten Unternehmen darüber, wie sie die Auswirkungen, Risiken und Chancen mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen managen. Das in der Regulierung geforderte Chancenmanagement dient dazu, dass Unternehmen durch Richtlinien und Maßnahmen die möglichen positiven Auswirkungen ihrer Anstrengungen im Bereich Nachhaltigkeit identifizieren, beurteilen und managen können.

Abbildung 9 zeigt, dass das Verhältnis von Aufwand und Nutzen der Einführung eines separaten Chancenmanagements von 42 Prozent der Teilnehmenden als positiv bewertet wird. Damit belegt das Chancenmanagement im Vergleich mit den anderen Vorgaben der CSRD aber immerhin einen achtbaren zweiten Platz. Nur die Offenlegung der Nachhaltigkeitsstrategie schneidet bei der Aufwand-Nutzen-Relation mit 44 Prozent etwas positiver ab.

Im Vergleich zu 2022 sehen die Teilnehmenden allerdings die Vorgabe, zu den Nachhaltigkeitschancen des Unternehmens zu berichten, deutlich negativer. 61 Prozent der Teilnehmenden beurteilten damals das Verhältnis von Aufwand und Nutzen noch positiv.



Warum aber wird das Verhältnis von Aufwand und Nutzen eines Chancenmanagements nicht positiver bewertet? Ein Grund könnte sein, dass der Fokus der Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit bisher auf dem Risikomanagement lag. Wenn das Risikomanagement im Bereich der ESG-Kriterien besser etabliert ist, rücken vielleicht auch die möglichen geschäftlichen Vorteile stärker in den Vordergrund.

Diese Überlegung spiegelt sich im Interview mit Dr. Nicolas Peter, Vorsitzender des Prüfungsausschusses der KION GROUP AG. „Mit zunehmender Integration von Nachhaltigkeitsaspekten auf allen Ebenen der Unternehmensaktivität, das heißt einer Etablierung von Strukturen, die Risikovermeidung sicherstellen und mehr Raum für den Blick auf Chancen ermöglichen,“ so Peter, „kann eine höhere Ausgewogenheit und ein Kulturwandel erreicht werden, was ein wichtiger Erfolgsfaktor für das dauerhafte Gelingen der Transformationsprozesse in den verschiedenen Handlungsfeldern ist.“

Einen anderen Aspekt, der zu einer solchen Beurteilung geführt haben könnte, führt der CFO der RWE AG, Dr. Michael Müller, an. Er sieht die Einführung eines speziellen Chancenmanagements nur für die Nachhaltigkeit als eine eher akademische Vorgehensweise an. „Die Identifikation erfolgsversprechender Chancen sowie das Erkennen und Bewerten von Risiken ist der Kern jeder unternehmerischen Tätigkeit“, so Müller.

„Klimatransitionspläne finden weitaus größere Akzeptanz als solche, die sich auf andere Nachhaltigkeitsaspekte beziehen.“

Schlusslichter bilden die Antwortmöglichkeiten „Offenlegung eines Transitionsplans mit Blick auf eine nachhaltige Wirtschaft“ und die „Offenlegung der Zusammensetzung und Rolle der Führungsorgane in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte“. Bei beiden Aspekten sehen nur ein gutes Viertel der Teilnehmenden das Verhältnis von Aufwand und Nutzen positiv. Bei den Transitionsplänen mit Blick auf eine nachhaltige Wirtschaft lässt sich die Zurückhaltung unter Umständen damit erklären, dass es bisher noch wenig Vorgaben zu diesen gibt. In der Praxis sind die Klimatransitionpläne vorherrschend. Zusätzliche Angaben zur Corporate Governance werden wohl als redundant angesehen, weil sie bereits in anderen Richtlinien und Kodizes reguliert sind.

1.2 Zurückhaltende Einschätzung der Chancen

Die Teilnehmenden wurden zudem befragt, welche positiven Aspekte und Auswirkungen sie durch die Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung sehen.

Die Vergleichbarkeit der ESG-Daten führt mit mehr als der Hälfte der Teilnehmenden die Liste an. Wenn man bedenkt, dass die Standardisierung der Berichtspflichten zum Ziel hat, vergleichbare Daten zu erhalten, dann ist der Wert von nur 54 Prozent relativ niedrig. Ein Grund dafür können die Schwierigkeiten bei der Datenbeschaffung sein. Unternehmen müssen die Daten entlang der Wertschöpfungskette erheben. Schon an diese Daten zu gelangen, ist nicht einfach, geschweige denn die Validität im Einzelnen für die Wirtschaftsprüfer verifizierbar zu machen. Gelingt es nicht, die Informationen einzuholen, kann auch mit Schätzungen gearbeitet werden. Dies ist der Vergleichbarkeit der Daten abträglich. Ein anderer Grund für das Ergebnis kann auch der große Interpretationsspielraum sein, den die Standards aufgrund der vielen unklaren Rechtsbegriffe bieten (siehe dazu auch Abschnitt 2.2). Auch hier stellt sich die Frage, ob man nicht am Ende Äpfel mit Birnen vergleicht, wenn die Anforderungen der Standards so unklar sind.

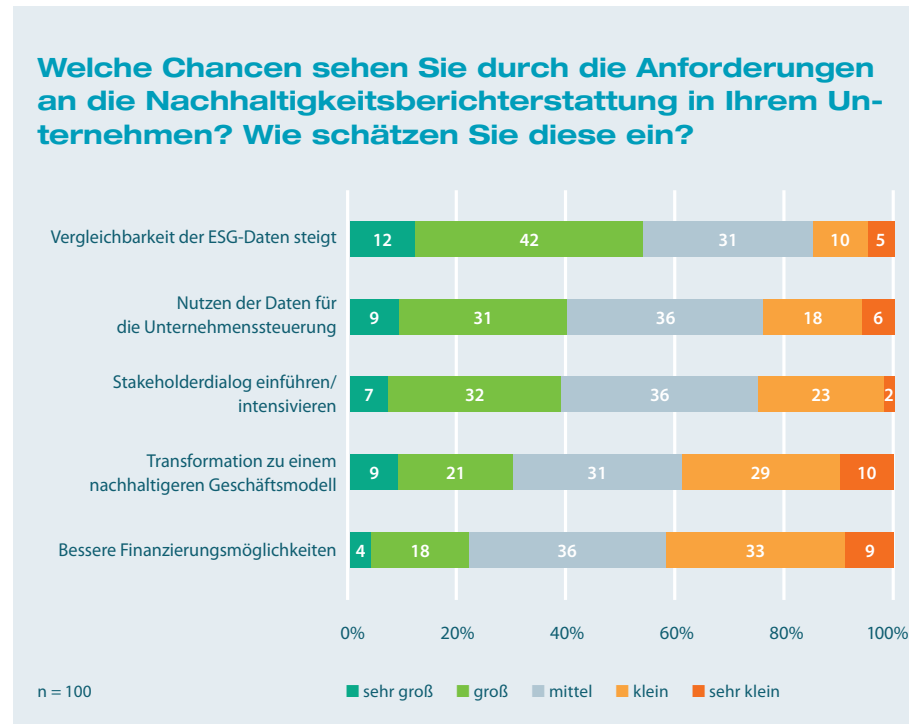


Abbildung 10: Chancen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Nach dem Thema Vergleichbarkeit der Daten wird auch die Nutzung der Daten für die Unternehmenssteuerung von den Teilnehmenden mit 40 Prozent verhältnismäßig positiv gesehen. Dieser Wert liegt aber weit hinter der Angabe, wonach ESG-KPIs schon jetzt bei gut 80 Prozent der Teilnehmenden in der Unternehmenssteuerung genutzt werden und weitere 10 Prozent planen, dies zu tun (siehe Abbildung 4).

Was könnte der Grund für diese erhebliche Diskrepanz sein? Sie könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Unternehmen aktuell KPIs nutzen, die auf anderen oder nicht deckungsgleichen Daten basieren. Die große Menge von Datenpunkten, die nach den ESRS zu prüfen sind, führen unter Umständen zu einer zurückhaltenden Einschätzung bezüglich der Nutzbarkeit der ESRS-Informationen für die Steuerung. Die CSRD ist vorrangig ein Reporting Tool. Nicht alles, was Unternehmen nach ihr zu berichten haben, ist für die Steuerung relevant.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist allerdings kein Selbstzweck. Sie soll Transparenz schaffen, und zwar nach außen und innen, um die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu unterstützen. Um diese zu erreichen, braucht es verlässliche und relevante Daten, die dann in der Unternehmenssteuerung eingesetzt werden können. Auch hier kann es sein, dass die schwierige Datenbeschaffung und die Unklarheiten bei der Auslegung der Vorgaben die Motivation für die Nutzung der Daten in der Steuerung dämpfen. Hilfreich wäre es, wenn der europäische Gesetzgeber in absehbarer Zukunft die CSRD und die Standards evaluiert, um die Relevanz der abgefragten Informationen zu überprüfen.

Die beiden Schlusslichter hinsichtlich der Chancen, die sich aus der Berichterstattung ergeben könnten, sind die „Transformation zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell“, von 30 Prozent der Befragten angegeben, und „bessere Finanzierungsmöglichkeiten“, von 22 Prozent bejaht.

Das schlechte Abschneiden der Berichterstattung zur „Transformation zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell“ gibt zu denken. Mit Blick auf die 75 Prozent Zustimmung der Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer, dass ESG eine Chance für das Unternehmen bedeutet (siehe Abbildung 1), gibt es auch hier eine deutliche Diskrepanz. Wenn die Nachhaltigkeit von so vielen als Chance gesehen wird, die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Chance zur Transformation zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell demgegenüber schlecht bewertet wird, dann könnte dies daran liegen, dass der konkrete Berichterstattungsansatz aus Sicht der Teilnehmenden jedenfalls kein geeigneter Transformationsriemen ist, um die Transformation voranzutreiben.

Mit Blick auf die Frage der besseren Finanzierungsmöglichkeiten infolge der Nachhaltigkeitsberichterstattung kann das schlechte Abschneiden damit zusammenhängen, dass zum einen die Kreditinstitute mit der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) einer eigenen Regulierung unterliegen, mit der sie die Transformation voranbringen sollen. Diese hat der Europäische Gesetzgeber zuerst an den Start gebracht. Die Informationen, die die Banken von den Unternehmen verlangen, sind nicht zwingend die, die die Unternehmen nach der CSRD zu berichten haben. Inwieweit die Berichterstattung nach der CSRD in die Finanzierungsentscheidungen der Banken einfließen werden, lässt sich insofern für die Unternehmen vielleicht noch nicht klar erkennen. Auch die Erfahrungen der Unternehmen bei der Berichterstattung nach der EU-Taxonomie-Verordnung dürften eine Rolle spielen. Die Banken und Investoren können die Informationen in der von der Regulierung vorgesehenen Tiefe gar nicht ausreichend beurteilen und deshalb auch nur eingeschränkt für ihre Zwecke nutzen. Daher besteht auch der Wunsch nach der Zurverfügungstellung von Rohdaten, wie dies von Frau Kruse im Interview ausgeführt wird: „Wir würden uns eine noch größere Bereitschaft wünschen, nicht nur Dateninterpretationen und Auswertungen zur Verfügung zu stellen, sondern auch die Rohdaten vorzuhalten.“

Die Berichterstattung ist als Teil des Green Deals ein wichtiges Instrument, um das Umlenken der Kapitalströme in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu ermöglichen. Dass die Finanzierungsoportunitäten in der Einschätzung der Teilnehmenden so schlecht abschneiden, ist ein schlechtes Zeichen. Wenn die Finanzierung nicht sichergestellt werden kann, behindert das langfristig die Möglichkeit der Unternehmen, die Transformation im Unternehmen zu gestalten.

2. European Sustainability Reporting Standards

2.1 Unternehmen mitten im Umsetzungsprozess

Die in der CSRD verankerten Berichtspflichten werden durch die Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS) konkretisiert. Wir haben gefragt, wie weit die Unternehmen in der Umsetzung der Vorgaben sind. Die Antworten zeigen, dass sie sich derzeit mitten in der Umsetzung der Berichtspflichten befinden. Alle haben mit der Umsetzung der Anforderungen begonnen. 44 Prozent stehen dabei am Anfang, rund 53 Prozent befinden sich dagegen mit der Umsetzung bereits in einem fortgeschrittenen Stadium. Drei Prozent der Befragten haben angegeben, dass sie die Umsetzung der ESRS-Anforderungen bereits abgeschlossen haben. Das Thema ist bei börsennotierten Unternehmen somit in vollem Bewusstsein.

„CSRD-Reporting orientiert sich an den Informationsbedürfnissen verschiedener Stakeholder. Für die Steuerung des Unternehmens sind die Daten nur eingeschränkt nutzbar.“



2.2 Granularität der Berichtsvorgaben und Datenerhebung als größte Baustellen

Mit der Implementierung der Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geht ein erheblicher Aufwand für die berichtspflichtigen Unternehmen einher. Sie müssen ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen bereitstellen. Wir wollten wissen, mit welchen konkreten Herausforderungen sich die Unternehmen bei der Umsetzung konfrontiert sehen.

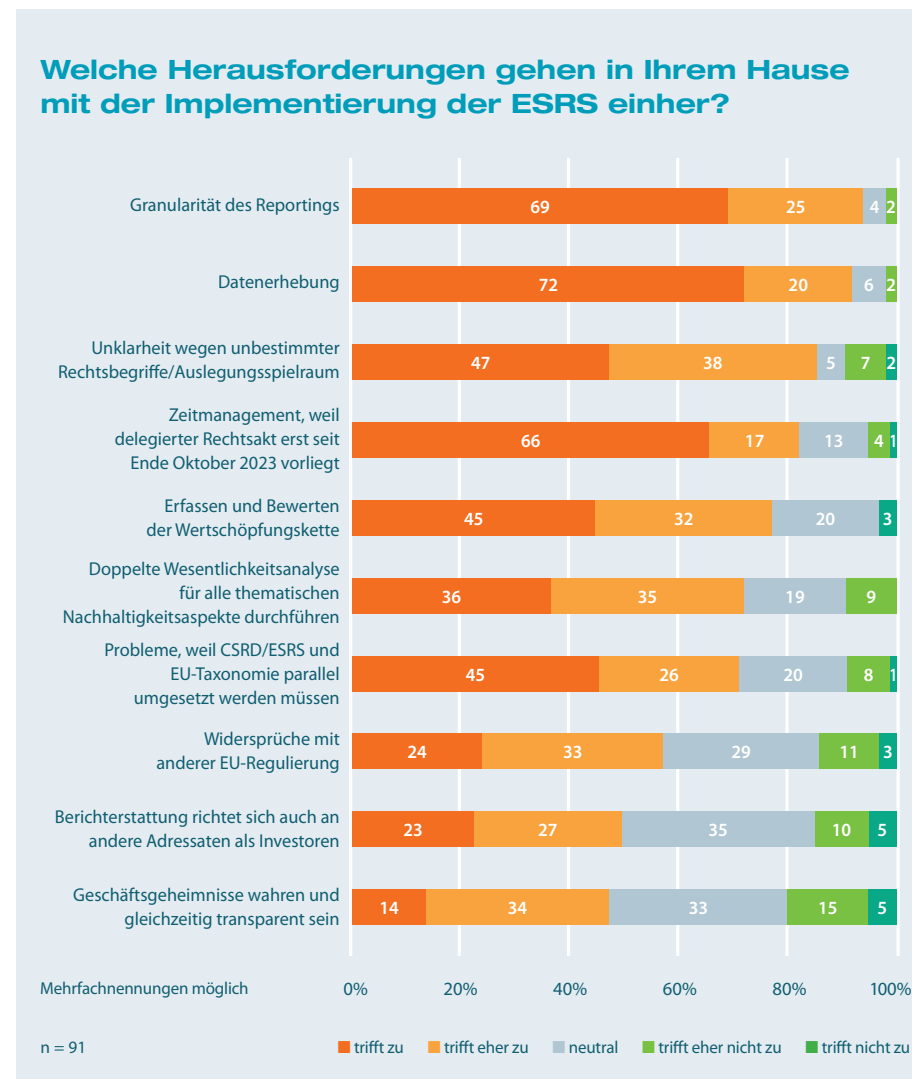


Abbildung 11: Herausforderungen bei der Implementierung der ESRS

Viele Teilnehmenden sehen die genannten Herausforderungen kritisch. Bis auf das Thema Geschäftsgeheimnisse erreichen alle Themen Werte von 50 Prozent und mehr bei der Frage, ob es sich um eine Herausforderung handelt. Die beiden Spitzenreiter, die Granularität des Reportings wie auch die Datenerhebung, erreichen Zustimmungswerte von über 90 Prozent bei den Umfrageteilnehmenden.



Die hohe Granularität des Reportings ergibt sich dadurch, dass die Standards sehr detaillierte Angaben zu Umwelt, Sozialem und Governance abfragen. So beinhalten die zwei übergreifenden und die zehn thematischen Standards zu ESG mehr als 80 Offenlegungsvorgaben mit über 1.100 Datenpunkten.

Allerdings müssen die Unternehmen im Bereich der themenspezifischen Standards nur über die für sie wesentlichen Themen berichten. Um diese zu bestimmen, führen sie eine Wesentlichkeitsanalyse (siehe Hintergrund: CSRD und ESRS, Seite 34) durch. Diese soll den Unternehmen helfen, sich auf ihre materiellen Nachhaltigkeitsthemen zu fokussieren und auch nur diese zu berichten.

Dies zeigt sich auch in den Interviews mit Katharina Tillmanns und Dr. Michael Müller. Katharina Tillmanns erklärt in ihrem Interview (Seite 43) wie die Wesentlichkeitsanalyse Sartorius hilft zu definieren, was steuerungsrelevant ist und was Sartorius als angemessene Erwartungen der externen Stakeholder ansieht. Dr. Michael Müller unterstreicht im Interview (Seite 30), dass sich RWE wie bisher auf wesentliche, steuerungsrelevante Punkte und Themen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung fokussiert. Nur so entstehe ein Mehrwert, nicht aber durch eine einfach nur erheblich umfangreichere Berichterstattung. Aktuell geht RWE von rund 260 zu berichtenden Datenpunkten bei den Themen Klimawandel, biologische Vielfalt und Ökosysteme sowie eigene Mitarbeiter aus.

Ohne Frage sind die europäischen Nachhaltigkeitsstandards sehr detailliert ausgestaltet. Trotz der Beschränkungsmöglichkeit auf für die Unternehmen wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen sehen fast alle Befragten die Granularität als Herausforderung an. In diesem Zusammenhang spielt vermutlich auch eine Rolle, dass 71 Prozent der Antwortenden die Frage nach der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als Herausforderung betrachten. Nach dieser sind Unternehmen verpflichtet, sowohl über die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf das Unternehmen zu berichten als auch über die Auswirkungen des eigenen Geschäftsbetriebs auf Mensch und Umwelt.

Auf die Herausforderung Granularität folgt mit 92 Prozent die Datenerhebung. Da die Unternehmen diese Daten entlang der Wertschöpfungskette erheben müssen, liegen die Schwierigkeiten auf der Hand. Was tun, wenn die erforderlichen Daten im Ausland nicht erhoben werden dürfen oder die betroffenen Lieferanten die Daten nicht zur Verfügung stellen (können)? Aber auch der Aufbau der unternehmensinternen Prozesse zum Datenmanagement, die Suche nach geeigneten IT-Tools und die Aufbereitung und Analyse der Daten sind herausfordernd.

Der große Auslegungsspielraum durch unbestimmte Rechtsbegriffe ist eine zusätzliche Schwierigkeit, die ESRS umzusetzen. Abgrenzungen zwischen unterschiedlichen Begriffen sind nicht immer eindeutig, wie etwa bei „salary“ und „remuneration“. Zudem werden die in den ESRS verwendeten Begriffe über Landesgrenzen hinweg nicht immer gleich interpretiert.

Dr. Nicolas Peter wie auch Katharina Tillmanns gehen in ihren Interviews darauf ein, dass die neuen Standards und Berichtsanforderungen stets Raum für Interpretationen auf Unternehmens- und Prüferseite bieten. Dabei hilft es, sich zu fragen, was der Sinn der Regulierung ist und worauf es im Kern ankommt.

„Die vielen unbestimmten Rechtsbegriffe wie beispielsweise die Abgrenzung zwischen „Salary“ und „Remuneration“ bereiten den Unternehmen bei der Umsetzung der ESRS erhebliche Schwierigkeiten.“

Katharina Tillmanns

Sartorius AG

Nicht-finanzielle Informationen werden in Zukunft ein integraler Bestandteil unseres Steuerungsmodells sein

Katharina Tillmanns begann 2017 als Manager Corporate Sustainability bei der Sartorius AG, einem international führenden Partner der biopharmazeutischen Industrie und der Forschungsbranche. Seit April 2022 ist sie Head of Sustainability. Sie begleitet den Transformationsprozess des Unternehmens sowohl bezüglich der Umsetzung von ESG-Zielen als auch bei der Implementierung der Anforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Unter anderem ist sie bei econsense, dem Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V., engagiert.

Die erste Frage unserer aktuellen Studie betraf die Wahrnehmung von ESG als Chance. Dies hat der überwiegende Teil der Teilnehmer bejaht. Welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen hat Sartorius identifiziert?

Nachhaltigkeit ist einer der drei Unternehmenswerte von Sartorius. Für uns bedeutet das langfristig verantwortungsvoll zu handeln – im Hinblick auf unsere Geschäftspartner, Mitarbeiter, die Gesellschaft sowie den Umgang mit natürlichen Ressourcen. Dieser Ansatz leitet

unsere Entscheidungen bereits seit vielen Jahren und wir haben durchgängig positive Erfahrungen damit gemacht.

Sartorius ist ein Partner der biopharmazeutischen Industrie. Mit unserem Geschäftszweck tragen wir zu mehr Gesundheit und Wohlergehen bei und damit zur Adressierung einer der drängendsten globalen Nachhaltigkeits Herausforderungen. Wir sind Teil der Lösung. Sartorius hat also grundsätzlich einen positiven, chancenorientierten Blick auf das Thema.

Darüber hinaus ist die Erweiterung unserer Strategie um Nachhaltigkeitsaspekte eine Chance mit Blick auf Wettbewerbsvorteile durch umweltfreund-



lichere Prozesse und Produkte sowie die Gestaltung von Produkten, die es unseren Kunden ermöglichen, selbst nachhaltiger zu wirtschaften.

Ein weiterer Aspekt ist die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern. Wir beobachten, dass zahlreiche Mitarbeiter mit viel Herzblut Nachhaltigkeitsthemen vorantreiben und dass Personen auch bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf achten, ob das Unternehmen sich verantwortungsvoll verhält.

Auch im Hinblick auf die Optimierung von Fremd- und Eigenkapitalkosten kann Nachhaltigkeit natürlich eine Chance sein.

Insgesamt und vor allem geht es um die Resilienz des Geschäftsmodells in einer sich rasant verändernden Welt. Vor diesem Hintergrund können die Chancen, die sich aus der Beschäftigung mit ESG-Aspekten ergeben, gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Inwiefern sehen Sie die Transparenzpflichten als Chance in Ihrem Unternehmen?

Transparenz nach außen bedeutet ja erst einmal Transparenz nach innen. Dafür setzen wir uns intensiv mit unseren Prozessen und Produkten, unserer Governance-Struktur und natürlich unserer Wertschöpfungskette auseinander. Wir erheben systematisch Daten und sammeln Informationen zu den Auswirkungen sowie den Chancen und Risiken unserer Interaktion mit unserer Umwelt. Das ist mühsam, fördert aber zahlreiche Erkenntnisse zu Tage, die uns helfen, besser zu werden. Besser im Sinne von nachhaltiger, oftmals aber auch besser im Sinne von effizienter und manchmal kostengünstiger. Sind die Datenbasis und Analyseprozesse erst einmal vorhanden, können sie für verschiedene Auswertungen genutzt werden und wertvolle Hinweise auch für andere Bereiche geben, zum Beispiel die

Optimierung der Logistik oder sie können die Einhaltung von Compliance Anforderungen erleichtern.

Nach außen ist Transparenz eine Chance, wenn wir Kunden oder Kapitalmarktteilnehmern zeigen können, wo wir uns positiv von anderen Unternehmen abheben. Wir stellen fest, dass ein hohes Interesse an unserer Nachhaltigkeitsleistung besteht und die Transparenz wertgeschätzt wird. In unserer Berichterstattung gehen wir deshalb freiwillig über das gesetzlich geforderte Maß hinaus.

Was ist erforderlich, damit sich daraus echtes Steuerungs- und Gestaltungspotenzial in der Unternehmensführung ableiten lässt?

Wichtig ist sich klarzumachen: Das ist keine Übung in Berichterstattung, kein Selbstzweck. Es geht um Transformation. Es geht darum, tatsächlich nachhaltiger zu werden, adverse Effekte, die im Zusammenhang mit unserer Geschäftstätigkeit entstehen zu erkennen, zu beenden, zu vermindern oder wieder gut zu machen. Gleichzeitig geht es darum, Risiken und Chancen für das Unternehmen zu erkennen, die sich aus Nachhaltigkeitsaspekten ergeben – wie zum Beispiel aus der globalen Erwärmung oder sich verändernden Nachfrage- und Kostenstrukturen. Für uns besteht kein Zweifel: Nicht-finanzielle / nachhaltigkeitsbezogene Informationen werden in Zukunft ein integraler Bestandteil unseres Steuerungsmodells sein.

Das Herzstück dieses Ansatzes ist die Wesentlichkeitsbewertung – sie hilft uns zu definieren, was wir als steuerungsrelevant erkennen und was wir als angemessene Erwartungen unserer externen Stakeholder ansehen. Daraus leiten sich unsere Nachhaltigkeitsziele ab.

Effektiv steuern in Richtung dieser Ziele lässt sich auf der Basis verlässlicher Daten, klarer Initiativen und einer guten Governance-Struktur. Gerade die Datenlandschaft gestaltet sich manchmal als Herausforderung. Teilweise sind nur ausgaben-



basierte Daten oder Schätzungen vorhanden, wo Primärdaten notwendig wären, um die Kosten-Nutzen-Relation einer Initiative zu bestimmen, einen Plan und einen Forecast zu erstellen und den Fortschritt regelmäßig zu analysieren. Diese Daten zu verbessern, ist eine wichtige, aber langfristige Aufgabe.

Welche Vorteile ergeben sich in diesem Zusammenhang aus Ihrer Sicht aus einer zunehmenden Standardisierung durch die regulatorischen Anforderungen?

Standardisierung klingt ja zunächst einmal nach Bürokratie und davon können wir definitiv nicht noch mehr gebrauchen. Tatsächlich schafft Standardisierung aber gleiche Bedingungen für alle und damit vor allem eine Vergleichbarkeit der berichteten Ergebnisse. Ziel der Transparenzvorschriften der Europäischen Union ist die Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen durch die Nutzung von Marktmechanismen. Es geht um die Lenkung von Kapitalströmen in Richtung nachhaltiger Aktivitäten, so dass die Transformation finanziert werden kann. Das funktioniert aber nur, wenn wir auch eine zuverlässige Vergleichbarkeit der berichteten Ergebnisse herbeiführen und die Marktteilnehmer Vertrauen in die Berichterstattung entwickeln. Die bisher bestehende und nun abgelöste Regulierung hatte diese Vergleichbarkeit nicht zuverlässig herstellen können. Die Weiterentwicklung und gesteigerte Standardisierung sind also sehr begrüßenswert.

Wie gehen Sie mit den Unsicherheiten oder zum Teil auftretenden Widersprüchen um, die sich aus dem regulatorischen Rahmen im Bereich der Nachhaltigkeit ergeben?

Es gibt in der Tat viel Spielraum für Interpretation. Wir versuchen, uns zu überlegen: Was ist hier der Sinn der Regulierung, was ist der Kern, worauf kommt es an? Dann fragen wir uns, wie sich das auf Sartorius beziehen und am sinnvollsten interpretieren lässt. Manchmal geht es einfach darum, den gesunden Menschenverstand zu nutzen.

Zusätzlich ist für uns der Austausch mit anderen Unternehmen sehr wichtig. Hier kann man viel voneinander lernen. Wir erleben, dass die Bereitschaft zum Austausch groß ist und eigentlich alle Unternehmen ähnlichen Herausforderungen gegenüberstehen.

Die Entwicklung der Regulierung ist im Bereich der Nachhaltigkeit sehr dynamisch. Wir rechnen damit, dass sich über die Zeit noch einiges verändern und auch vieles klären wird. An einigen Stellen wird definitiv nachgeschärft werden müssen.

Von dem Großteil der Studienteilnehmer wurde der Aufwand im Verhältnis zum Nutzen sowohl hinsichtlich der Angaben des Anteils an grünen Umsatzerlösen, der Angaben des Anteils an grünen Investitionsausgaben und der grünen Betriebsausgaben als eher negativ oder negativ bewertet. Woran glauben Sie liegt das? In welcher Hinsicht müssten die Reportinganforderungen hier praxisorientierter ausgestaltet werden, um Unternehmen einen größeren Nutzen zu stiften?

Das Problem ist vor allem der zweifelhafte Erkenntnisgewinn dieser Berichterstattung. Dieser steht unserer Ansicht nach zur Zeit in keinem Verhältnis zum Arbeitsaufwand. Die Idee ist ja, Kapital für die Transition zu mehr Nachhaltigkeit zur Verfügung zu stellen und die muss natürlich zuerst dort erfolgen, wo sie am nötigsten ist – bzw. dort wo der größte Hebel besteht, die Klima- und Nachhaltigkeitsziele der EU zu erreichen. Unter die Taxonomie fallen deshalb zum Beispiel die Wirtschaftssektoren, die für mehr als 90 Prozent der Treibhausgasemissionen der EU verantwortlich sind. Die Taxonomie gibt Akteuren dann darüber Auskunft, welche Aktivitäten und Investitionen hier zur Erreichung der EU-Nachhaltigkeitsziele beitragen. Das ist auch sehr sinnvoll.

Auf diese Weise haben es aber Unternehmen schwer, die gar nicht erst zu diesen Sektoren zählen. Sie zählen nicht dazu, weil ihre Umweltauswirkungen weniger gravierend sind und sie deshalb per Definition einen geringeren Hebel haben, um eine Verbesserung herbeizuführen. Diese Unternehmen können ihre Aktivitäten nicht als taxonomiekonform ausweisen – und das ist missverständlich. Hier besteht sicher noch Entwicklungsbedarf und damit auch die Chance, die Taxonomie in das positive Licht zu rücken, in dem sie idealerweise stehen sollte.

Neben den Umsatzerlösen schaut die Taxonomie auf Investitions- und Betriebsausgaben. Sartorius beispielsweise investiert viel in die Erweiterung seiner Produktionsstätten und Gebäude. Wir sind ambitioniert, was die Nachhaltigkeit unserer Gebäude betrifft und legen einen hohen Standard an. Gebäude sind zum Beispiel nach dem international anerkannten LEED-System (Leadership in Energy and Environmental Design) zertifiziert und erreichen hohe Bewertungen. Dennoch werden diese Bemühungen im Rahmen der Taxonomie nicht anerkannt. Für uns ist das nicht schlüssig und ein Beispiel dafür, wie die Taxonomie praxisorientierter werden kann.

3. Bewertung der EU-Taxonomie-Verordnung

Neben der Berichterstattung nach der CSRD ist die EU-Taxonomie-Verordnung ein weiterer wichtiger Baustein im europäischen Regulierungsgefüge zur Nachhaltigkeitstransformation. In der ersten Studie konnten wir eine grundsätzliche Zustimmung für eine Klassifizierung von nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten feststellen. Ist es dabei geblieben?

3.1 Aufwand steht in keinem Verhältnis zum Nutzen

In der Studie von 2022 hat die Berichterstattung nach der Taxonomie bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern nicht besonders gut abgeschnitten. 32 Prozent sahen das Verhältnis von Aufwand zum Nutzen der Angaben zu grünen Umsatzerlösen, Capex und Opex negativ. Nur zwei Jahre später hat sich die Prozentzahl der negativen Bewertungen verdoppelt. Selbst bei den Investitionsausgaben, die am positivsten beurteilt werden, liegen die Negativwerte bei über 60 Prozent. Gerade einmal 19 Prozent sehen hier das Verhältnis von Aufwand und Nutzen positiv. Mit Blick auf die grünen Betriebsausgaben sind es nur zehn Prozent.

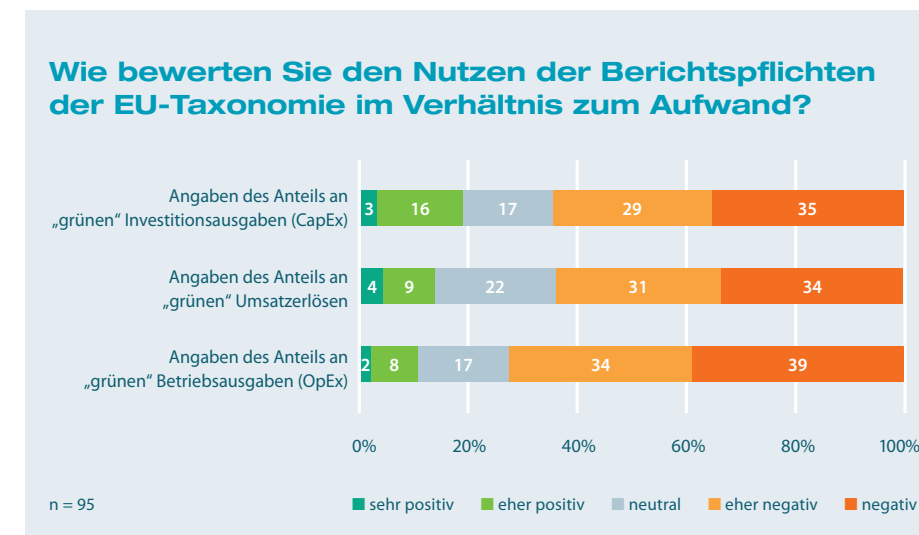


Abbildung 12: Bewertung des Aufwands versus Nutzen der EU-Taxonomie-Verordnung

So schildert es auch Katharina Tillmanns im Interview. Sie spricht bei der Taxonomie-Berichterstattung von einem zweifelhaften Erkenntnisgewinn. Dieser stehe in keinem Verhältnis zum Arbeitsaufwand, den man betreiben müsse. Viele Wirtschaftsaktivitäten und Maßnahmen der Unternehmen werden von der Taxonomie nicht erfasst. Anders sieht es dagegen bei RWE aus. Für das Unternehmen ist die Taxonomie-Berichterstattung eine Möglichkeit, den Investoren zu zeigen, dass das Unternehmen seine Strategie zur Klimaneutralität konsequent umsetzt. Mit der Berichterstattung zu den taxonomiekonformen Investitionen kann RWE nachweisen, dass es fast ausschließlich in nachhaltige Aktivitäten investiere, erklärt Dr. Michael Müller. Wie kann es zu so unterschiedlichen Bewertungen kommen?

Bei einem Geschäftsmodell wie dem eines Energieversorgers, bei dem jede Investition in einen Windpark direkt in die Taxonomie-Konformität einzahlte, ist diese positive Bewertung der Taxonomie nachvollziehbar. Insgesamt sitzt aber die Frustration bezüglich der Berichterstattung nach der Taxonomie bei vielen Unternehmen tief. Die Gründe sind dabei vielfältig (siehe Abbildung 13), wie man im nächsten Abschnitt an den Rückmeldungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu den Herausforderungen bei der Umsetzung der EU-Taxonomie sieht.

Hintergrund: Die EU-Taxonomie-Verordnung³ und Transitionspläne

Die EU-Taxonomie ist ein Klassifizierungssystem, mit dessen Hilfe festgestellt werden soll, welche Wirtschaftsaktivitäten nachhaltig sind. Private Investitionen können so in die entsprechenden Aktivitäten gelenkt werden. Die Taxonomie konzentriert sich bisher auf das Thema Umwelt (Environment, also das „E“). Perspektivisch soll die EU-Taxonomie auch soziale und Governance-Aspekte abdecken.

Eine Wirtschaftstätigkeit gilt als ökologisch nachhaltig, wenn sie

- einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung eines oder mehrerer der sechs in der Taxonomie genannten Umweltziele leistet. Diese Umweltziele sind:
 - 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;
- nicht zu einer erheblichen Beeinträchtigung eines oder mehrerer dieser Umweltziele führt (Do no significant harm/DNSH);
- den festgelegten sozialen Mindestschutz (zum Beispiel Menschenrechte und Arbeitsschutz) einhält.

Unternehmen, die in den Anwendungsbereich der CSRD-Richtlinie fallen, sind gemäß Art. 8 EU-Taxonomie-Verordnung verpflichtet, Angaben darüber zu machen, wie und in welchem Umfang ihre Tätigkeiten mit als ökologisch nachhaltig einzustufenden Wirtschaftstätigkeiten verbunden sind. Dabei haben sie ihre nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten ins Verhältnis zu drei Kennziffern zu setzen und darüber im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu berichten: Umsatzerlöse, Investitionsausgaben (CapEX) und Betriebsausgaben (OpEx).

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-

³ 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 %3A32020R0852](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%3A32020R0852)

Verordnung sind seit Ende 2021 in Kraft. 2022 haben Unternehmen, die bereits unter die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) fallen, für 2021 erstmals über die Taxonomie-Fähigkeit ihrer Aktivitäten für die beiden Klimaziele berichtet, also welche ihre Wirtschaftsaktivitäten überhaupt unter die Taxonomie fallen. 2023 folgte die Berichterstattung über die Taxonomie-Konformität der Aktivitäten für das Geschäftsjahr 2022. Eine vollständige Berichtspflicht zur Taxonomie-Konformität der sechs Umweltziele gilt ab 2025 für das Geschäftsjahr 2024.

Ein ergänzender delegierter Rechtsakt zu dem Umweltziel Klima ist seit Mitte 2022 in Kraft. Ein delegierter Rechtsakt zu den weiteren vier Umweltzielen ist seit Ende 2023 in Kraft. Nicht alle Industriesektoren werden von der EU-Taxonomie erfasst. Die Vorgaben richten sich an die Industriebereiche, die den größten Impact im jeweiligen Umweltbereich haben.

Große Unternehmen, die noch nicht unter die NFRD fallen, sind ab 2026 über das Geschäftsjahr 2025 berichtspflichtig. Große Unternehmen, die derzeit nicht in den Anwendungsbereich des CSR-Richtlinienumsetzungsgesetzes fallen, sind erstmalig im Jahr 2026 über das Geschäftsjahr 2025 berichtspflichtig.

Transitionspläne

Mit Net-Zero-Transitionsplänen können Unternehmen gegenüber den Kapitalmärkten und weiteren Stakeholdern zeigen, wie sie planen, Klimaneutralität zu erreichen. In den Plänen legen die Unternehmen konkret dar, wie ihre Ziele, Verantwortlichkeiten, Metriken und Zeitpläne für die Zielerreichung aussehen. Auch die Klimastrategie und die operative Umsetzung werden dargelegt.

Die CSRD verlangt von Finanzinstituten und Unternehmen, dass sie ihren Transitionsplan zur Erreichung des 1,5 Grads des Paris Übereinkommens offenlegen, wenn sie einen haben. Wenn sie über keinen Transitionsplan verfügen, müssen sie angeben, ob und wenn ja, wann sie beabsichtigen, einen zu entwickeln.

Mit dem europäischen Lieferkettengesetz (Corporate Sustainability Due Diligence Directive/ CSDDD) werden die Transitionspläne verpflichtend. Die Berichterstattung erfolgt im Rahmen des Klimastandards E1-1 der ESRS. Darüber hinaus sollen Unternehmen auch Transitionspläne veröffentlichen, die den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft abbilden. Allerdings stehen solche Transitionspläne noch ganz am Anfang.

Die Transition Plan Taskforce (TPT) hat im Vereinigten Königreich im Oktober 2023 ihr finales „Disclosure Framework“ und die dazugehörige „Implementation Guidance“ veröffentlicht. Das finale Rahmenwerk bezieht bestehende und neue Standards und Empfehlungen ein, wie die der Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), der Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ) und die Global Baseline des International Sustainability Standards Board (ISSB). Das Rahmenwerk beinhaltet Richtlinien, die Unternehmen zur Offenlegung ihrer konkreten Schritte im Übergang zur Klimaneutralität als Beitrag zu einer emissionsärmeren Wirtschaft verwenden können.

Freiwillige Rahmenwerke wie das der TCFD und das der CDP geben Hilfestellung bei der Implementierung von Transitionsplänen.

3.2 Herausforderungen bei der Umsetzung

Offensichtlich sehen sich die befragten Unternehmen überwiegend einer Vielzahl von Problemen durch die Taxonomie-Umsetzung ausgesetzt. Das Schlusslicht der genannten Herausforderungen, die unzureichende Unterstützung der Plattform on Sustainable Finance bei Implementierungsfragen, wird immerhin noch von 67 Prozent bejaht. Spitzenreiter der Herausforderungen bildet aber der eingeschränkte Nutzen für Banken und Investoren mit 84 Prozent.

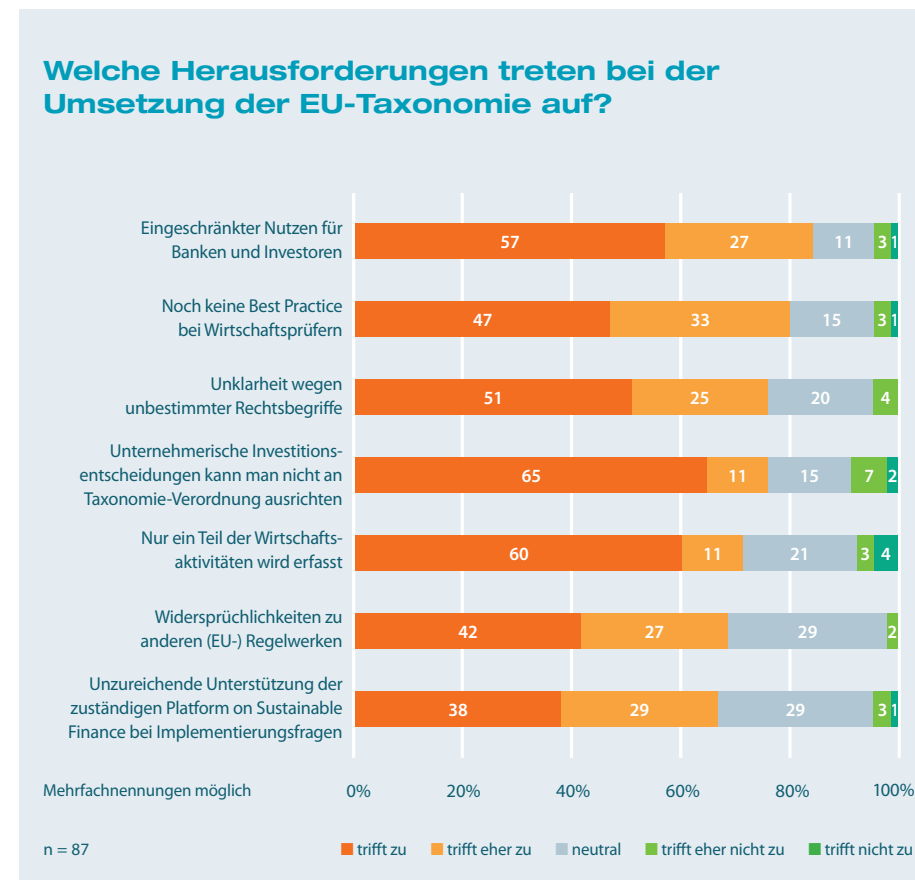


Abbildung 13: Herausforderungen bei der Umsetzung der EU-Taxonomie

Diese Einschätzung des eingeschränkten Nutzens für Banken und Investoren ist beunruhigend. Sie spiegelt deutlich die Wahrnehmung der Unternehmen wider, die die Gespräche mit institutionellen Investoren etwa auf Roadshows reflektiert. Wenn selbst für den Hauptadressaten der Kennzahlen der Nutzen nur eingeschränkt ist, muss die Frage erlaubt sein, ob die EU-Taxonomie-Verordnung ihr Ziel, die Kapitalströme in nachhaltige Investitionen zu leiten, nicht verfehlt.

Der eingeschränkte Nutzen der Taxonomie lässt sich unter anderem damit erklären, dass die Taxonomie auf „dunkelgrüne“ Aktivitäten ausgerichtet ist. Die Transformation lässt sich so nicht voranbringen. Nicht von ungefähr spielen deshalb Transformationspläne zunehmend eine immer wichtigere Rolle in der Debatte zur finanziellen Begleitung des Transformationsprozesses. Mit Hilfe dieser Pläne können Unternehmen zeigen, wie und bis wann sie ihr selbstgestecktes Ziel der Klimaneutralität erreichen wollen.

So ordnen denn auch 40 Prozent der Teilnehmenden bei der Frage nach dem Verhältnis von Nutzen und Aufwand der Offenlegung von Klimatransitionsplänen einen positiven Wert zu (siehe Abbildung 9). Auch Herr Dr. Müller betont im Interview, dass es wichtig sei, den Transitionsplan von Unternehmen zu bewerten und nicht den Status Quo. Eine Orientierung an den heutigen CO₂-Emissionen würde dringend notwendige Investitionen behindern und die Dekarbonisierung des Energiesystems und der Industrie verlangsamen, so Dr. Müller (siehe Seite 31).

Immerhin 80 Prozent der Teilnehmenden vermissen eine Best Practice bei der Prüfung der Taxonomie-Angaben. Unternehmen haben allerdings erst 2022 begonnen, zur Taxonomie zu berichten. Auch für die Wirtschaftsprüfer war und ist die Taxonomie-Berichterstattung Neuland. Angesichts des kurzen Anwendungszeitraums ergibt sich zwangsläufig ein gewisser Mangel an Best Practice.

„Eine praxisnahe Überarbeitung der EU-Taxonomie-Verordnung ist eine Voraussetzung für deren Akzeptanz durch die Unternehmen.“

Wünschenswert wäre es, wenn es zumindest zu den beiden Klimathemen bald zu einem reiferen Best-Practice-Verständnis von Unternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften kommt. Dieses sollte dann möglichst von den verschiedenen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften geteilt werden, damit nicht bei jedem Wechsel der WP-Gesellschaft ein zeitaufwendiges Neujustieren bei der Taxonomie-Berichterstattung notwendig wird.

In der Vorgängerstudie haben wir auch gefragt, wie die Herausforderung gesehen wird, die Investitionsentscheidungen des Unternehmens auf Grundlage der EU-Taxonomie-Verordnung zu treffen. 41 Prozent der Teilnehmenden sahen die Herausforderung als groß an. In der Abbildung 13 zeigt sich, dass aktuell 76 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer davon ausgehen, dass sich die Taxonomie (eher) nicht für die unternehmerische Investitionsentscheidung eignet. Dies kann unter anderem damit zusammenhängen, dass die Prüfkriterien der Taxonomie-Vorgaben alle drei Jahre einer Evaluierung unterzogen werden. Langfristige Investitionsentscheidungen lassen sich auf diese Weise nur schwer treffen. Die Verschlechterung der Werte ist vermutlich auf die negativen Erfahrungen der Unternehmen mit der Nutzbarkeit der Daten zurückzuführen, die sie in den letzten zwei Jahre gemacht haben.

Insgesamt ist die negative Beurteilung der Taxonomie-Verordnung beunruhigend, spiegelt sie die Frustration bei den Unternehmen wider. Diese Enttäuschung dürfte auch daraus resultieren, dass die Taxonomie-Konformität der Wirtschaft im Durchschnitt nur im einstelligen Bereich⁴ liegt. Dass die Zahlen so niedrig sind, ist nicht verwunderlich. Dies liegt vor allem mit den Prüfkriterien der delegierten Rechtsakte zusammen, die ein hochkomplexes Prüfsystem vorgeben. Im Ergebnis werden nur bereits dunkelgrüne Wirtschaftsaktivitäten als taxonomiekonform bestätigt. Darüber hinaus sind von der Regulierung nicht alle Wirtschaftsaktivitäten und Industriesektoren erfasst, so dass sie gar nicht erst unter die Taxonomie fallen. Das hängt mit der Entwicklung der Taxonomie zusammen, die erst die Aktivitäten und Sektoren erfasst, die bei den jeweiligen Umweltzielen den größten Impact haben.

Bei der Taxonomie-Berichterstattung ist die nächste EU-Kommission gefordert, gegenzusteuern und diese praxisorientierter auszugestalten. Mehr Praxisorientierung ist auch deswegen wichtig, weil die Taxonomie in verschiedenen europäischen Regulierungsvorhaben wie beispielsweise der Sustainable Financial Disclosures Regulation oder dem EU Green Bond Standard als Referenzpunkt genommen wird. Gelingt es nicht, die EU-Taxonomie-Verordnung an die Bedürfnisse der Wirtschaft anzupassen, besteht die Gefahr, dass sich die niedrigen Taxonomiewerte bei der Finanzierung der Unternehmen, beispielsweise über EU Green Bonds, negativ bemerkbar machen.

⁴ <https://www.pwc.de/de/pressemitteilungen/2023/pwc-studie-berichterstattung-gemaess-eu-taxonomie-noch-wenig-aussagekraeftig.html>

Claudia Kruse

APG Asset Management

Aus Investorensicht sind Qualität, Transparenz und Vergleichbarkeit von ESG-Daten von größter Bedeutung



Claudia Kruse arbeitet zum Thema Strategie und Nachhaltigkeit unter dem CEO von APG Asset Management, einem großen niederländischen Vermögensverwalter ausschließlich für Pensionsfonds. Sie arbeitet seit 2000 international zum Thema Corporate Governance und nachhaltiges Investieren und sitzt derzeit im Board der Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC). Sie war 2017/18 Mitglied der EU High-level Expert Group on Sustainable Finance. Seit März 2016 ist sie Mitglied der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.

Die erste Frage unserer aktuellen Studie betraf die Wahrnehmung von ESG als Chance. Dies hat der überwiegende Teil der Teilnehmer bejaht. Welche nachhaltigkeitsbezogenen Chancen sehen Sie für Investoren?

Ich würde ESG als Chance bestätigen, bevorzuge jedoch die Terminologie „nachhaltig und langfristig ausgerichtet“. Bei APG haben wir es uns zum Ziel gesetzt, für unsere Kunden neben dem wirtschaftlichen Mehrwert auch einen Beitrag zu einer nachhaltigen Welt zu ermöglichen. Um diese beiden Ziele miteinander zu vereinen, ist uns die verantwortungsvolle Anlage der Rentenbeiträge im Auftrag unserer Kunden besonders wichtig. Wir berücksichtigen bei jeder Investition unabhängig von der Anlageklasse verschiedene ESG-Kriterien und entscheiden auf Grundlage der damit einhergehenden Risiken und Chancen, ob wir eine Investition tätigen.

Warum ist ESG für Investoren wichtig?

In den vergangenen Jahren hat die Zahl der Investoren, die sich klare Ziele für nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Investieren setzen, stetig zugenommen, was sich auf die gesamte Anlagewertschöpfungskette ausgewirkt hat. In die Auswahl fließen neben Risiko- und Renditekalkulationen auch ESG-Kriterien mit ein. Neben Mindestanforderungen werden oft zunächst Ausschlusskriterien definiert. Wir beobachten industrieübergreifend, dass Nachhaltigkeit Innovation vorantreibt und sich dadurch ganz neue Investitionskategorien ergeben. Beispiele für solche Portfolio-Assets umfassen nachhaltige Immobilien, grüne Infrastrukturprojekte oder Investments, die einen positiven Beitrag zur Erreichung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) leisten.

Um sowohl die nachhaltigkeitsbezogenen Investitionschancen zu realisieren als auch den Anforderungen der Kunden und dem regulatorischen Rahmen zu entsprechen, bedarf es datenbasierter Standards, die entscheidungsrelevante Informationen liefern. Daher hat APG aktiv am Aufbau von u.a. der Global Real Estate Benchmark (GRESB), dem Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM) und der Asset Owner Platform for Investing into the UN Sustainable Development Goals (SDI AOP) mitgewirkt. Die neueste Entwicklung ist ein zunehmender Investorenfokus auf Investitionen, die einen messbaren positiven Impact auf UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung haben.

In unserer diesjährigen Studie gaben die Befragten die Erwartungshaltung der Investoren als wichtigen Motivationsfaktor an (am dritthäufigsten genannt), um nachhaltiger zu wirtschaften. Wie bewerten Sie diesen starken Einfluss?

Wir wissen um das Einflusspotenzial und die damit einhergehende Verantwortung als Kapitalgeber und nehmen diese sehr ernst, um ihr gerecht zu werden. Oft arbeiten wir mit gleichgesinnten Investoren zusammen, um zum Beispiel abgestimmte Rahmenwerke und Erwartungen zu definieren.

Was ist die Erwartungshaltung der Investoren an Unternehmen?

Wir erwarten von Unternehmen auch eine Bereitschaft zur Transparenz und zum Dialog über nachhaltigkeitsbezogene Maßnahmen im Kontext der Unternehmensstrategie und ihrer Umsetzung. Unternehmen sollten ihre eigenen Prioritäten artikulieren können und prüfen, inwiefern diese im Einklang mit der Entwicklung des Geschäftsmodells stehen.

Darum ist es aus Investorensicht wichtig, dass Nachhaltigkeits- und Unternehmensbericht kohärent sind. Im Idealfall sind diese sogar integriert, wie dies bei einigen Unternehmen bereits der Fall ist. Dies stellt keine Beschränkung dar, um darüber hinaus für Stakeholder relevante Informationen zur Verfügung zu stellen.

Investoren, die in europäische Unternehmen oder Finanzprodukte investieren oder diese anbieten, sind sowohl von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als auch der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) betroffen. Was empfinden Sie mit Blick auf den aktuellen regulatorischen Rahmen als die größte Herausforderung für Investoren?

Als institutioneller Investor fallen wir in der Tat sowohl unter CSRD als auch unter SFDR. Die CSRD greift für uns als wirtschaftendes Unternehmen und die SFDR für unser Investmentportfolio.

Die größte Herausforderung bisher war, dass die SFDR sich kontinuierlich weiterentwickelt hat, während wir bereits an der Implementierung gearbeitet haben. Uns ist besonders wichtig, dass die verschiedenen regulatorischen Initiativen noch stärker ineinandergreifen, um

die dahinterstehende Vision weiter voranzutreiben. Das Augenmerk der EU-Kommission liegt auch auf Kohärenz und Konsolidierung und Ende April wurde noch einmal bestätigt, dass es keine weiteren „Regulierungstsunami“ geben wird.

Wie gehen Sie mit den Unsicherheiten oder zum Teil auftretenden Widersprüchen um, die sich aus dem regulatorischen Rahmen im Bereich der Nachhaltigkeit ergeben?

Wir werden auch weiterhin aktiv zu der zukünftigen Gestaltung des regulativen und Policy-Rahmens beitragen und arbeiten eng mit anderen Pensionsfonds und deren treuhänderischen Verwaltern zusammen, um unsere Fachkenntnis in den Prozess einzubringen. Im Sinne einer proaktiven Mitgestaltung ermutigen wir, den Diskurs auch zwischen verschiedenen Stakeholdergruppen weiter zu intensivieren.

Gleichzeitig erfordert der sich kontinuierlich entwickelnde regulatorische Rahmen eine intensive Auseinandersetzung und den Aufbau interner Kompetenzen, um sie effektiv zu implementieren und mit den darüberhinausgehenden Nachhaltigkeitszielen im Investmentprozess zu integrieren.

Die Datenerhebung wurde als größte und am häufigsten genannte Herausforderung bei der Implementierung der Europäischen Sustainability Reporting Standards (ESRS) von den Befragten angeführt. Was ist für Sie aus Investorensicht besonders wichtig im Hinblick auf die Erhebung und zur Verfügungstellung von ESG-Daten?

Aus Investorensicht sind die Qualität, Transparenz und Vergleichbarkeit von ESG-Daten von größter Bedeutung, insbesondere die Verfügbarkeit von Rohdaten. Investoren kaufen nicht nur externe Daten und Untersuchungen, sondern haben die bereits oben

angesprochenen Initiativen gegründet, um datenbasierte Standards weiterzuentwickeln. Diese können dann in Investitionsprozesse integriert werden, einschließlich Due-Diligence-Prüfung, Engagement und Ausübung von Stimmrechten.

Worauf sollten Unternehmen zukünftig achten?

Bei der Datenverarbeitung und -interpretation sollten Unternehmen darauf achten, dass ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung klar und konsistent ist und auf international anerkannten Standards basiert. Dies ermöglicht es nämlich, die zur Verfügung gestellten Informationen von Unternehmen effektiv bewerten und vergleichen zu können. Bei großen börsennotierten Unternehmen ist der Zugang zu Daten schon relativ gut strukturiert und gesichert. Schwieriger gestaltet es sich im Bereich der Private Markets. Dort stehen Investoren häufig vor der Herausforderung, die Daten manuell selbst abfragen zu müssen. Jedoch gibt es auch hier sehr gute Initiativen im Bereich Real Estate, Infrastruktur und Private Equity, zum Beispiel.



Fazit

Grundsätzlich befürworten die befragten Unternehmen den laufenden Transformationsprozess und eine Umstellung auf nachhaltige Geschäftsmodelle. Dreiviertel der Befragten sehen ESG als Chance. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen können Wettbewerbsvorteile bringen und neue Geschäftsmodelle fördern. Diese Opportunitäten gilt es jetzt zu erschließen.

Jedoch gibt es noch viele ungeklärte Fragen bei der praktischen Umsetzung. Durch den Aufbau der Nachhaltigkeitsberichterstattung, der mit der Umsetzung der CSRD einhergeht, sind Unternehmen mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

Es stellt sich die Frage, inwieweit die Regulierung die Unternehmen auf dem Weg zur erforderlichen Transformation unterstützt und ob sie in ihrer jetzigen Ausgestaltung nicht eher hemmend wirkt.

Die Dichte der Berichterstattung, wie sie sich heute darstellt, ist deutlich überschießend. Dadurch besteht die Gefahr, dass sie zu einer reinen Compliance-Übung verkommt, die an Mitarbeiter delegiert wird anstatt von der Unternehmensleitung bei der Bestimmung der strategischen Ausrichtung in den Blick genommen zu werden.

1. ESG in der Unternehmenssteuerung im Spannungsfeld zur Berichterstattung

Mit der Einbeziehung von ESG-Zielen in die Unternehmenssteuerung wird das Thema Nachhaltigkeit von den Unternehmen aktiv verfolgt. Sie spielen in den Abläufen, bei Investitionen und der Allokation von Ressourcen eine Rolle. Das stimmt optimistisch. Weniger positiv ist jedoch, dass nur 40 Prozent der Teilnehmenden in den Daten, die sie nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) erheben müssen, einen Vorteil für die Unternehmenssteuerung sehen. Vor dem Hintergrund, dass bereits jetzt bei 84 Prozent der Teilnehmenden ESG-KPIs in der Unternehmenssteuerung genutzt werden, ist das eine vertane Chance.

Die Umfrage bestätigt, dass Unternehmen bereits praktische Erfahrungen mit ESG-KPIs sammeln konnten. Viele haben auch einen vertieften Einblick in die zu erhebenden Daten

nach der CSRD, befinden sie sich doch damit bereits mitten im Umsetzungsprozess, wie unsere Befragung gezeigt hat. Sie können also den zu erwartenden Nutzen der CSRD-Daten einschätzen. Auf dieser Basis scheinen viele von ihnen zum Ergebnis gekommen zu sein, dass diese Daten für die Unternehmenssteuerung jedoch nicht oder wenig geeignet sind. Dies ist eine naheliegende Interpretation der Diskrepanz zwischen abgefragter Praxis und Nutzen.

Es stellt sich die Frage, ob die Hinweise aus der Unternehmenspraxis bei der Ausarbeitung der CSRD in Verbindung mit den europäischen Nachhaltigkeitsstandards ESRS genügend berücksichtigt wurden. Gesetzgeber und Standardsetter waren offensichtlich der Meinung, dass es ausreiche, sich auf die Informationsbedürfnisse der Adressaten der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu fokussieren. Nun stellt sich heraus, dass das nicht genügt und Nacharbeit sinnvoll ist.

Ein gewisses Spannungsfeld besteht auch zwischen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Einbeziehung von ESG-KPIs in die Vorstandsvergütung. Die Incentivierung anhand von ESG KPIs bringt es mit sich, dass diese Kennzahlen im Unternehmen gemessen und überwacht werden. Unsere Studie zeigt jedoch, dass nicht alle Teilbereiche, die im Bereich Environmental, Social und Governance von der Regulierung adressiert werden, von den Unternehmen im Vergütungssystem einbezogen werden (sollten). So sind zum Beispiel Zielsetzungen aus dem Bereich Wasser oder Biodiversität nicht für jedes Unternehmen sinnvoll. Hier gilt es einer Erwartungshaltung gegenzusteuern, die von einer Eins-zu-Eins-Abbildung der Themen aus dem Nachhaltigkeitsbericht in der Vorstandsvergütung ausgeht.

2. Schlankere und praxisorientiertere Berichterstattung

Die Chancen der Nachhaltigkeit ergeben sich offensichtlich nicht aus der ESG-Berichterstattung selbst. Die Vorgaben scheinen wenig Potenzial zu bieten, die Transformation positiv zu beeinflussen. Schlimmer noch, es besteht die Gefahr, dass die Fülle an komplexen, unklaren Berichtspflichten diejenigen demotiviert, die in den Unternehmen die Treiber der Nachhaltigkeitstransformation sind. Statt sich um die Umsetzung der Nachhaltigkeit im Unternehmen kümmern zu können, kämpfen sie mit den Berichtsvorgaben. Was also tun?

Die Studie hat gezeigt, dass sowohl die Vorgaben der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) mit den Nachhaltigkeitsstandards als auch die der Taxonomie-Verordnung von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern (sehr) kritisch gesehen werden.

Vor allem die EU-Taxonomie-Verordnung und die Berichterstattung nach Artikel 8 der EU-Taxonomie-Verordnung liegen den Unternehmen schwer im Magen. Die Antworten spiegeln deutlich die Enttäuschung der Unternehmen wider, dass sich für die allermeisten trotz des immensen Aufwands, den sie zur Klassifizierung ihrer Wirtschaftsaktivitäten betreiben müssen, kein wirklicher Nutzen abzeichnet. Bei der Taxonomie-Berichterstattung ist die nächste EU-Kommission gefordert, gegenzusteuern und gemeinsam mit den Unternehmen, Lösungen zu suchen und die Taxonomie praxisorientierter auszugestalten.

Mit Blick auf die finanzielle Begleitung des Transformationsprozesses durch Banken und Investoren bieten Transitionspläne, die die CSRD bereits aufgreift, eine Lösung. Dies sieht auch der Sustainable Finance Beirat der Bundesregierung so, der in den Transitionsplänen den entscheidenden Hebel zum nachhaltigen Umbau der Wirtschaft sieht⁵. Hier wäre

allerdings wichtig, dass es keine gesetzliche Regulierung hinsichtlich der Ausgestaltung der Transitionspläne gibt. Ein freiwilliger international anerkannter Leitfaden mit Marktlösungen sollte den Vorzug erhalten. Sollte der Gesetzgeber sich dennoch zu einer Regulierung entschließen, wäre es wünschenswert, dass er sich vorher mit Banken und Unternehmen an einen Tisch setzt, um die relevanten Eckpunkte für solche Transitionspläne zu bestimmen. Ein komplexes Regulierungswerk à la EU-Taxonomie-Verordnung wäre kontraproduktiv.

Leider schneidet auch die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD mit den Nachhaltigkeitsstandards in der Bewertung der Unternehmen nicht sonderlich gut ab. Selbst wenn das Ziel der Richtlinie, mehr Transparenz in Bezug auf Nachhaltigkeitsinformationen zu schaffen, nicht in Frage gestellt wird, überzeugt die Art und Weise der Ausgestaltung der Berichtsvorgaben nicht. Zu umfangreich, zu detailliert, zu unklar lautet das Urteil über die Standards.

Sind es nur die Mühen des Umstellungsprozesses oder handelt es sich um ein grundsätzliches Problem? Die rechtlichen Unklarheiten sollten im Zeitablauf behoben werden. Bei der Anwendung der Berichtsstandards wird sich Best Practice einstellen. Auch wird es einfacher werden, die Daten zu erheben, wenn die im Unternehmen erforderlichen Berichtslinien und Prozesse etabliert und die notwendigen IT-Tools am Start sind.

Dass man nur ein Tal der Tränen durchschreiten muss, ist aber vermutlich zu optimistisch gedacht. Der jährliche Aufwand ist und bleibt groß. Allein in Deutschland beziffert das Bundesjustizministerium im Umsetzungsgesetz zur CSRD⁶ den jährlichen Aufwand auf 1,4 Milliarden Euro. Eine erhebliche Summe, die nur dann zu rechtfertigen ist, wenn die Berichterstattung auch auf das Ziel der Nachhaltigkeit(stransformation) der deutschen Wirtschaft und bei jedem Unternehmen individuell einzahlt.

Mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung sollen die Unternehmen Transparenz schaffen. Die Informationen nach außen, die sich an die relevanten Stakeholder wenden, passen aber anscheinend nicht oder nicht in dem Ausmaß zu den Datenpunkten und Zielwerten für die Unternehmenssteuerung. Das verursacht zusätzlichen Aufwand. Zudem ist die Berichterstattung für Investoren und Banken für ihre Finanzierungsentscheidungen nur eingeschränkt nutzbar, da sie retrospektiv ist und nur den Status Quo, nicht aber den Weg zur Klimaneutralität beziehungsweise Transformation konkret beschreiben.

Transparenz ist kein Selbstzweck. Daten, die nicht von relevanten Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Kunden oder Investoren, abgerufen oder für die Unternehmenssteuerung wesentlich genutzt werden, sollten bei einer zukünftigen Überarbeitung der Standards gestrichen oder jedenfalls nicht verpflichtend abgefragt werden. Hier könnte die von EU-Kommissionpräsidentin Ursula von der Leyen letztes Jahr vorgestellte Initiative, 25 Prozent der Berichtspflichten der Unternehmen zu streichen, ansetzen und die ESRS deutlich verschlanken.

Schlankere und praxisorientiertere Berichtspflichten zahlen besser auf die Nachhaltigkeitstransformation ein. Sie würden die vielen Unternehmen, die erstmalig Nachhaltigkeitsinformationen zur Verfügung stellen müssen, nicht überfordern. Aber auch für die Unternehmen, die bereits berichten müssen, würde sich der Umsetzungsaufwand deutlich verringern. Das würde Kapazitäten bei den Unternehmen freisetzen, sich mehr auf Fortschritte in der Transformation zu konzentrieren und diese voranzutreiben.

„Daten, die nicht von relevanten Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Kunden, oder Investoren, abgerufen werden, sollten bei einer zukünftigen Überarbeitung der Standards gestrichen werden.“

⁵ https://sustainable-finance-beirat.de/wp-content/uploads/2024/02/PM_SFB_Transitionsplaene.pdf

⁶ https://www.bmj.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/2024_CS RD_UmsG.html?nn=110490

Methodik und Rücklauf

2022 haben das Deutsche Aktieninstitut und die Rechtsanwaltskanzlei Hengeler Mueller die börsennotierten Unternehmen mit Blick auf die Nachhaltigkeit nach dem Stand des Transformationsprozesses befragt. Aufbauend darauf wurden im Januar 2024 börsennotierte Unternehmen erneut zum Stand der Transformation befragt.

Insgesamt wurden 440 Personen aus DAX40, M-DAX und S-DAX angeschrieben. Personen mit Mehrfachmandaten wurden nur einmal kontaktiert. An der Umfrage teilgenommen haben 114 Personen, was zu einer Rücklaufquote von rund 26 Prozent führt. 34 Prozent der Umfrageteilnehmer waren Finanzvorständinnen und Finanzvorstände, 24 Prozent Aufsichtsratsvorsitzende und 25 Prozent Prüfungsausschussvorsitzende. Die Adressaten haben die Umfrage zum Teil unternehmensintern weitergeleitet. Deshalb kamen 18 Prozent der Antworten nicht von den angeschriebenen Personen, sondern von anderen Führungspersönlichkeiten aus den betreffenden Unternehmen (z.B. Head of ESG Reporting, Chief Sustainability Officer oder Head of Sustainability). Die Antworten wurden anonym erfasst, sodass wir keine Rückschlüsse auf Branchen oder einzelne Unternehmen ziehen können.

Nicht alle Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die Anzahl der Antworten, die unserer Auswertung zugrunde liegen, variiert deshalb je nach Frage und Antwortoption. Wurde keine Angabe gemacht, haben wir dies nicht berücksichtigt. Die Prozentangaben im Text und in den Abbildungen beziehen sich entsprechend auf die Zahl der gegebenen Antworten pro Frage und Antwortoption. Prozentangaben beziehen sich jeweils auf die Zahl der Antworten pro Antwortoption.

Wie bereits in der Studie von 2022 betreffen die ersten Frageblöcke der Umfrage die Motivation der Unternehmen für nachhaltiges Wirtschaften, die Auswirkungen der ESG-Anforderungen und die möglichen Maßnahmen, die den Unternehmen zur Verfügung stehen, um die Umsetzung von ESG-Zielen zu unterstützen und sicherzustellen. Dabei wurden einzelne Fragen entsprechend der aktuellen Rechtslage leicht modifiziert. Zur Rechtslage sollten die Teilnehmenden im Jahr 2022 Fragen zu den damals vorliegenden Entwürfen der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und zu den Überlegungen der EU-Kommission zu Sustainable Corporate Governance beantworten. In der aktuellen Studie betreffen die Fragen die Chancen und Herausforderungen aus der nun vorliegenden CSRD und die damit einhergehenden European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Das Thema Sustainable Corporate Governance wurde nicht weiterverfolgt.

Fragebogen zur Umfrage

Welche Rolle nehmen Sie in Ihrem Unternehmen ein?

- Finanzvorstand
- Aufsichtsratsvorsitzender
- Prüfungsausschussvorsitzender
- Sonstige: _____

Sehen Sie ESG als Chance in Ihrem Unternehmen?

trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Motivation für nachhaltiges Wirtschaften

Welche Faktoren treiben Ihr Unternehmen an, nachhaltiger zu wirtschaften? (Mehrfachnennung möglich)

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Finanzierungserwägungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kosteneinsparungspotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationspotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-Risiken für das Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesetzliche Berichtspflichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartungshaltung der Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erlangung von Wettbewerbsvorteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-Scorings oder Ratings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorteile bei Ausschreibungen/ Auftragsvergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Steigerung der Mitarbeitermotivation/ Attraktivität als Arbeitgeber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartungshaltung der Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputationserwägungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verantwortungsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



2. Auswirkungen

Zu welchen Änderungen hat die zunehmende Bedeutung von ESG bisher in Ihrem Unternehmen geführt? (Mehrfachnennungen möglich)

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

3. Maßnahmen, um die Umsetzung von ESG-Zielen zu unterstützen und sicherzustellen

3.1 Welche Maßnahmen ergreifen Sie in Ihrem Unternehmen, um die Umsetzung von ESG-Zielen zu unterstützen und sicherzustellen? (Mehrfachnennungen möglich)

	aktuell genutzt	soll zukünftig genutzt werden	wird und soll nicht genutzt werden
Aufnahme von ESG-spezifischen KPIs in die Unternehmenssteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufsichtsratsausschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausschuss auf Vorstands- oder Managementebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-KPIs in der Vorstandsvergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESG-KPIs in der Vergütung der beiden nachfolgenden Führungsebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interne Prozesse bzw. Prüfverfahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externe Prüfung/Zertifizierung (z. B. Rating)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergleich mit Peers (Benchmarking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3.2 Können Sie ESG-Ziele in der Vorstandsvergütung konkretisieren und ggf. KPIs nennen? (Mehrfachnennungen möglich)

	aktuell	geplant	nicht geplant
Ziele im Long Term Incentive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele im Short Term Incentive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele oder Meilensteine aus einem unternehmenseigenen Klima- oder Transitionsplan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele aus dem Bereich „E“ bezogen auf ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Klima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Umweltverschmutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Biodiversität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Wasserschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele aus dem Bereich „S“ bezogen auf ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... eigene Belegschaft (z. B. Mitarbeiterzufriedenheit, Unfallzahlen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... betroffene Gemeinschaften (z. B. Reduzierung negativer Auswirkungen auf die Kommune)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Verbraucher und Endnutzer betreffend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ziele aus dem Bereich „G“ bezogen auf ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Frauen in Führungspositionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Management der Beziehungen zu Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges/ Details/ KPIs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. Chancen und Herausforderungen aus der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und den European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

4.1 Welche Chancen sehen Sie durch die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Ihrem Unternehmen? Wie schätzen Sie diese ein?

	sehr groß	groß	mittel	klein	sehr klein
Transformation zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzen der Daten für die Unternehmenssteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bessere Finanzierungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergleichbarkeit der ESG-Daten steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stakeholderdialog einführen/intensivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Wie bewerten Sie den Nutzen im Verhältnis zum Aufwand der folgenden Vorgaben der Corporate Sustainability Reporting Directive?

	sehr positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ
Darstellung der Resilienz des Geschäftsmodells/der Strategie in Bezug auf Nachhaltigkeitsrisiken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darstellung der Chancen des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenlegung eines Transitionsplans mit Blick auf das Klima (1,5 Grad-Pfad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenlegung eines Transitionsplans mit Blick auf eine nachhaltige Wirtschaft (andere Nachhaltigkeitsziele)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenlegung von Nachhaltigkeitsstrategie, Zielen und Zielerreichungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenlegung der Zusammensetzung und Rolle der Führungsorgane in Bezug auf Nachhaltigkeitsaspekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Offenlegung von Informationen zu den Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft (impact)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3 Inwieweit haben Sie schon mit der Umsetzung der Anforderungen der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) begonnen?

	noch nicht begonnen	begonnen	fortgeschritten	abgeschlossen
Stand der Implementierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4 Welche Herausforderungen gehen in Ihrem Hause mit der Implementierung der ESRS einher? (Mehrfachnennungen möglich)

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Unklarheit wegen unbestimmter Rechtsbegriffe/Auslegungsspielraum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Widersprüche mit anderer EU-Regulierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Granularität des Reportings	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsgeheimnisse wahren und gleichzeitig transparent sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Datenerhebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doppelte Wesentlichkeitsanalyse für alle thematischen Nachhaltigkeitsaspekte durchführen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berichterstattung richtet sich auch an andere Adressaten als Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfassen und Bewerten der Wertschöpfungskette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitmanagement, weil delegierter Rechtsakt erst seit Ende Oktober 2023 vorliegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme, weil CSRD/ESRS und EU-Taxonomie parallel umgesetzt werden müssen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. EU-Taxonomie für nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten

5.1 Wie bewerten Sie den Nutzen der Berichtspflichten der EU-Taxonomie im Verhältnis zum Aufwand?

	sehr positiv	eher positiv	neutral	eher negativ	negativ
Angaben des Anteils an „grünen“ Umsatzerlösen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angaben des Anteils an „grünen“ Investitionsausgaben (CapEx)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angaben des Anteils an „grünen“ Betriebsausgaben (OpEx)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.2 Welche Herausforderungen treten bei der Umsetzung der EU-Taxonomie auf? (Mehrfachnennungen möglich)

	trifft zu	trifft eher zu	neutral	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu
Unklarheit wegen unbestimmter Rechtsbegriffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nur ein Teil der Wirtschaftsaktivitäten wird erfasst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unzureichende Unterstützung der zuständigen Plattform on Sustainable Finance bei Implementierungsfragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noch keine Best Practice bei Wirtschaftsprüfern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingeschränkter Nutzen für Banken und Investoren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmerische Investitionsentscheidungen kann man nicht an EU-Taxonomie-Verordnung ausrichten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Widersprüchlichkeiten zu anderen (EU-)Regelwerken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Angaben 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"/>
Andere	<input type="checkbox"/>

6.2 Ist Ihr Unternehmen in einem Index gelistet

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

7. Weiteres Feedback

Wir möchten Ihnen gerne noch Gelegenheit geben, uns Beispiele etwa zu Änderungen im Geschäftsmodell, Umsetzungsthemen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, etc. zu nennen oder ein sonstiges Statement abzugeben.

Kontakt



**Dr. Uta-Bettina
von Altenbockum**

Leiterin Kommunikation
und Fachbereich Nachhaltigkeit
altenbockum@dai.de
Tel. +49 69 92915-47



Jessica Göres

Leiterin Sustainability Reporting
goeres@dai.de
Tel. +49 69 92915-39



Dr. Cordula Heldt

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

Deutsches Aktieninstitut e.V.
Senckenberganlage 28
60325 Frankfurt am Main
Tel. +49 69 92915-0
Fax +49 69 92915-12
dai@dai.de
LinkedIn Aktieninstitut
X@Aktieninstitut



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

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

