

# ESG ganzheitlich gedacht

Bei der Erarbeitung belastbarer ESG-Strategien sind Finanzabteilungen immer stärker gefordert. Das ist einerseits anspruchsvoll, andererseits eröffnen sich dadurch auch neue Gestaltungsoptionen. Text: Christian Herold

— **Nachhaltigkeit strategisch zu** managen wird zunehmend ein Thema der Finanzfunktion im Unternehmen. So zielt die EU mit ihrem Aktionsplan für ein nachhaltiges Finanzwesen primär darauf ab, privates Kapital in nachhaltige Investitionen zu lenken. Gespräche mit Investoren und Fremdkapitalgebern finden regelmäßig unter der Ägide der Finanzfunktion statt.

Dieser Entwicklung leistet auch die EU-Taxonomie Vorschub, indem finanzielle Kennzahlen unter einer nicht-finanziellen Ordnung zu berichten sind. Auch die Verortung der künftigen nicht-finanziellen Berichterstattung im Lagebericht lässt das Pendel stark in Richtung Finanzen schwingen.

Was bedeutet dies für den Finanzbereich? Grundlage aller zu treffenden Entscheidungen müssen verlässliche Informationen und Daten sein. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) definiert eine Vielzahl verpflichtend zu berichtender KPIs.

## Konzernweite Prozesse und Kontrollen

Ein Beispiel von vielen sind die Treibhausgasemissionen (THG) und die Ziele zu deren Reduktion. Dafür müssen konzernweite Prozesse und Kontrollen implementiert werden, um verlässliche nicht-finanzielle Daten zu erheben. Automatisierung und Effizienz sind hier das Gebot der Stunde.

Die Entscheidungsrelevanz nicht-finanzieller Informationen für die Abschlussadressaten nimmt zu. Nur robuste Prozesse gewährleisten die Richtigkeit der Informationen, ermöglichen eine Überwachung durch den Aufsichtsrat und unterstützen die effiziente Prüfung durch den Abschlussprüfer. Um Greenwashing zu vermeiden, werden auch die Aufsichtsbehörden die Unternehmensveröffentlichungen genau unter die Lupe nehmen.

Vertrauen am Markt entsteht durch die Erreichung der gesetzten Ziele sowie durch eine zuverlässige und richtige Berichterstattung. Gemäß den neuen Standards für die nicht-finanzielle Be-

richterstattung (ESRS) muss als erste Zielgröße die Reduzierung der Treibhausgasemissionen für das Jahr 2023 festgelegt werden. Basierend auf dem Status quo bedarf es demnach einer Strategie und eines Planungsprozesses, wie das Ziel erreicht werden soll. Eine ESG-Strategie wird dabei nie isoliert von der Unternehmensstrategie betrachtet werden können.

## Die richtige Strategie verfolgen

Bei den meisten Unternehmen werden mit der Umsetzung der ESG-Strategie erhebliche Investitionen verbunden sein. Nachhaltigkeitsaspekte sind daher bereits früh im Entwicklungs- und Investitionsprozess zu verankern. Künftig gilt es also, nicht nur die Rentabilität einer Investition zu berücksichtigen, sondern auch deren Auswirkungen auf den THG-Footprint des Unternehmens.

Gleiches gilt selbstredend für Unternehmenskäufe. Hier ist der potentielle Erwerber gut beraten, bereits während der Due Diligence alle wesentlichen ESG-Aspekte zu beleuchten. Die Themen reichen dabei von der erwarteten Veränderung der KPIs bis zu den schon implementierten oder zu implementierenden Prozessen.

Finanzmarktteilnehmer und Finanzberater sind bereits verpflichtet, transparent dazulegen, inwieweit mit ihren Investitionsentscheidungen Risiken und nachteilige Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit verbunden sind. Die EU-Taxonomie sieht zudem vor, dass der Anteil an Investitionen, mit denen ökologisch nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten finanziert werden, angegeben werden muss. Folglich werden Nachhaltigkeitsaspekte der Unternehmen zunehmend in den Fokus von Treasury und Investor Relations rücken.

Des Weiteren wird das Treasury zunehmend Regelwerke adaptieren, die auf Nachhaltigkeitsaspekte Bezug nehmen. Hier seien beispielsweise der künftige „European Green Bond Standard“ (EUGB) oder die weiter gefassten „Green Bond

### Autor

Dr. Christian Herold  
ist Partner bei WTS  
Advisory in Frank-  
furt am Main.  
christian.herold@  
wts.de



WTS Advisory



Bei Nachhaltigkeitsthemen ist angesichts ihrer Komplexität Teamwork gefragt.

Principles“ genannt. Rückwirkungen auf die Berichtsstrukturen und das Controlling ergeben sich durch die Überwachung der Mittelverwendung im Einklang mit den gewählten Prinzipien. Eine noch engere Abstimmung zwischen Treasury und Controlling wird daher erforderlich. Weitergedacht wird es perspektivisch so sein, dass ESG-Aspekte einen Teil der Finanzierungsstrategie bilden.

Hinzu kommt die Ausweitung des Emissionshandels auf die Sektoren Gebäude, Transport und Treibstoffe, wodurch sich auch der Aufgabenbereich des Treasury vergrößert – falls diese Themen dort verortet sind. Die Investor-Relations-Abteilung wiederum wird sich künftig darum kümmern, das integrierte Bild eines erfolgreichen, schon bald klimaneutral, sozial agierenden und unter einer guten Governance stehenden Unternehmens verständlich und glaubhaft zu vermitteln.

## Controller in der Steuerungsfunktion

Auch im Risikomanagement halten ESG-Themen zunehmend Einzug. Der Horizont ist dabei eher langfristiger Natur und betrachtet die Risiken auf das Geschäftsmodell und den Konzernabschluss, aber auch auf die Standorte und Lieferketten.

Eine Lenkungsfunktion, die nicht das Thema Steuern berücksichtigt, ist kaum denkbar. Fossile Treibstoffe werden künftig einer höheren Besteuerung unterliegen und die Verlagerung von emis-

sionsintensiver Produktion ins Ausland über Carbon-Border-Adjustment-Mechanism-Zertifikate bepreist. Damit kommt auch die Steuerfunktion zunehmend mit der Regulatorik rund um ESG in Berührung.

Mit dem Thema ESG ist aus Finanzsicht weit mehr als nur die Berichterstattung verbunden, die Bezugspunkte zu anderen Unternehmensbereichen mehren sich. Hieran zeigt sich auch schon die Problematik, dass ein Bereich die Verantwortung übernehmen muss, der die Schnittstellen zwischen den verschiedenen Bereichen versteht und gleichzeitig die Systemzusammenhänge im Blick hat. Controlling könnte diese übergreifende Steuerungsfunktion übernehmen und auf eine gemeinsame Datenbasis stellen.

Entscheidend ist, über alle Bereiche und von allen Standorten einheitliche Daten zu erheben, eine Infrastruktur zur Verfügung zu stellen und Insellösungen zu vermeiden. Ist die Ausgangsbasis erhoben, gehen die Herausforderungen weiter. Ähnlich wie im Budgetierungsprozess wird ein Interessenausgleich interner Stakeholder notwendig sein. Klare Definitionen von Verantwortlichkeiten werden dies begünstigen.

Die Finanzfunktion wird somit einen noch größeren Einfluss gewinnen, die Unternehmensstrategie mitzugestalten. War der Entscheidungsraum der Unternehmensbereiche bisher vorwiegend durch Leitplanken finanzieller Größen definiert, erhält nun auch die Operationalisierung von Aspekten des Umweltschutzes, des Sozialen und der Unternehmensführung Einzug. «

## ESG-Strategie

Bei den meisten Unternehmen werden mit der Umsetzung der ESG-Strategie erhebliche Investitionen verbunden sein. Nachhaltigkeitsaspekte sind daher bereits früh im Entwicklungs- und Investitionsprozess zu verankern.