

Nachhaltige Unternehmensausrichtung im Kontext der Risk Governance

Arnd Wiedemann | Yanik Brühl

Auf der Rio-Konferenz 1992 wurden 27 Grundsätze zur nachhaltigen Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene entwickelt und in Form eines Leitbildes international anerkannt. Mit der „Agenda 21“ erfolgte die Verknüpfung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte, aus denen sich das Drei-Säulen-Modell ableitet. Um die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit weiter voranzutreiben, beschlossen die Vereinten Nationen 2015 die „Agenda 2030“, die 17 Ziele (die Sustainable Development Goals – SDGs) mit 169 Unterzielen für eine nachhaltige Entwicklung bis zum Jahre 2030 enthält. Die SDGs nehmen konkret Bezug zu den einzelnen Dimensionen des Drei-Säulen-Modells und gehen auch auf Querverbindungen zwischen den einzelnen Säulen ein.

Etablierung der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

Als Gegenstück zum Drei-Säulen-Modell auf gesamtwirtschaftlicher Ebene entwickelte sich der Triple-Bottom-Line-Ansatz für die unternehmerische Nachhaltigkeit. Dabei wird die „Bottom-Line“ des ökonomischen Erfolgs um die ökologische und soziale Dimension erweitert. Durch den Triple-Bottom-Line-Ansatz sollen Unternehmen ihre Strategie nicht nur auf das finanzielle Ergebnis ausrichten, sondern alle drei Dimensionen gleichgewichtet adressieren (Elkington 1997). Hinsichtlich der ökonomischen Dimension gilt es, den Erfolg des Unternehmens durch Gewinnerorientierung, Erhöhung des Unternehmenswerts, verbesserte Rentabilität und/oder kostenoptimierte Produktion sicherzustellen. Ökologisch ist ein Unternehmen erfolgreich, wenn es die Umwelt möglichst wenig belastet, das heißt negative Umweltauswirkungen von Standorten, Produktionsprozessen, Produkten und Dienstleistungen kontinuierlich reduziert sowie mit geeigneten Investitionen und Innovationen Beiträge zum Schutz der Umwelt leistet. Der soziale Erfolg eines Unternehmens drückt sich darin aus, in welchem Ausmaß die gesellschaftlichen, kulturellen und individuellen sozialen Anforderungen erfüllt werden.

Für ein Unternehmen bedeutet die Etablierung des Triple-Bottom-Line-Ansatzes die Abkehr von rein ökonomischen Zielen. Eine rein ökonomische Sichtweise liegt insbesondere der Shareholder-Theorie zugrunde. Diese besagt, dass die Unternehmensstrategie einzig auf das finanzielle Ergebnis für die Eigentümer (Aktionäre) auszurichten ist. Hiervon grenzt sich das „Stakeholder-Konzept“ ab. Unter dem Begriff „Stakeholder“ werden alle Gruppen und Einzelpersonen verstanden, die entweder einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele haben oder von diesen betroffen sind. Entscheidend ist, dass ein Unternehmen versteht, welche Interessen seine Stakeholder verfolgen, welche Prioritäten sie setzen und welche Ressourcen sie haben, um das Unternehmen zu unterstützen oder ihm zu schaden (Freeman 2010, S. 26).

In der Verbindung der Stakeholderinteressen mit dem Triple-Bottom-Line-Ansatz als Managementkonzept hat sich als Handlungsleitlinie für Unternehmen die Corporate Social Responsibility (CSR) etabliert. Für die CSR gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Die meisten Definitionen beschreiben die CSR als ein Konzept, bei dem Unternehmen die Interessen ihrer Stakeholder hinsichtlich ökonomischer, ökologischer und sozialer Kriterien bei ihren Geschäftsaktivitäten miteinbeziehen. Erhebt ein Unternehmen darüber hinaus für sich den Anspruch, sich nachhaltig zu entwickeln, beschränkt sich die Verantwortung nicht nur auf seine jetzigen Stakeholder, sondern gilt auch für zukünftige Generationen (Bassen et al. 2005, S. 232–235).

Die Europäische Kommission hat im „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ von 2001 den Begriff der CSR aufgegriffen und diesen definiert als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Hiermit wird explizit der Einfluss der Stakeholder auf das Handeln eines Unternehmens und die Notwendigkeit zum Ausdruck gebracht, die soziale und ökologische Verantwortung eines Unternehmens in dessen Strategie und Aktivitäten zu berücksichtigen.

Abbilden und messen lässt sich die Zielerreichung in den drei Dimensionen mit dem Triple-Bottom-Line-Ansatz. Ein Hauptaspekt der CSR im Jahr 2001 war die Freiwilligkeit. Unternehmen sollten für sich ohne Zwang erkennen, dass mit der CSR direkte und indirekte Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Zu den direkten Wettbewerbsvorteilen gehören unter anderem ein besseres Arbeitsumfeld, eine gesteigerte Motivation und Produktivität der Beschäftigten und eine effizientere Nutzung der natürlichen Ressourcen. Indirekt führt die Anwendung der CSR zu einem wachsenden Interesse von Kunden und Investoren, wodurch sich bessere Marktchancen ergeben. Allerdings ist der Europäischen Kommission bewusst, dass auch das Gegenteil eintreten kann, indem die Offenlegung von CSR-Informationen Auslöser für Kritik seitens der Stakeholder sein kann, in Folge derer das Image eines Unternehmens negativ beeinflusst wird (Europäische Kommission 2001, S. 5–8). Eine CSR-Berichterstattung kann daher sowohl positiv wie auch negativ auf ein Unternehmen ausstrahlen.

Die Weltwirtschaftskrise ab 2007 und ihre sozialen Folgen sowie ein damit verbundener Vertrauensverlust in Unternehmen führten zu einem Anstieg des Interesses der Öffentlichkeit an den gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen der Aktivitäten von Unternehmen. Damit rückte das Leitbild einer CSR noch stärker in den Fokus. Auch die Europäische Kommission änderte im Rahmen der „EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ ihre Definition von CSR und spricht seitdem in kürzerer Form von CSR als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.“

Hiermit wurde zum einen das Verständnis an bestehende internationale Rahmenwerke angepasst. Zum anderen wurde das Merkmal der Freiwilligkeit gestrichen, da sich schon zum damaligen Zeitpunkt abzeichnete, dass die Anwendung der CSR in der EU in den

Folgejahren gesetzlich geregelt werden sollte. Zentral ist und bleibt die Stakeholderorientierung. Mit einer Kombination aus freiwilligen Maßnahmen und zwingenden Vorschriften sollen den Unternehmen Anreize gesetzt werden, flexibel und individuell einen passenden Ansatz für sich zu entwickeln (Europäische Kommission 2011, S. 5–14). Damit trug die EU-Strategie 2011-14 auch zu einem umfassenderen Verständnis von Unternehmenserfolg im Sinne des Triple-Bottom-Line-Ansatzes in der breiten Öffentlichkeit bei.

Die geforderte Verantwortung eines Unternehmens für die Gesellschaft und deren Umsetzung kann mithilfe der SDGs zum Ausdruck gebracht werden (siehe ► Abb. 01). Auch die unterschiedlichen

Stakeholderinteressen spiegeln sich in den SDGs wider. Indem Unternehmen die SDGs in ihrer Strategie aufgreifen und in ihr Geschäftsmodell implementieren, können sie auch ihren Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen nachhaltigen Entwicklung dokumentieren, denn letztendlich sind es die Unternehmen, die durch ihren Beitrag die Erreichung der Ziele auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erst möglich machen.

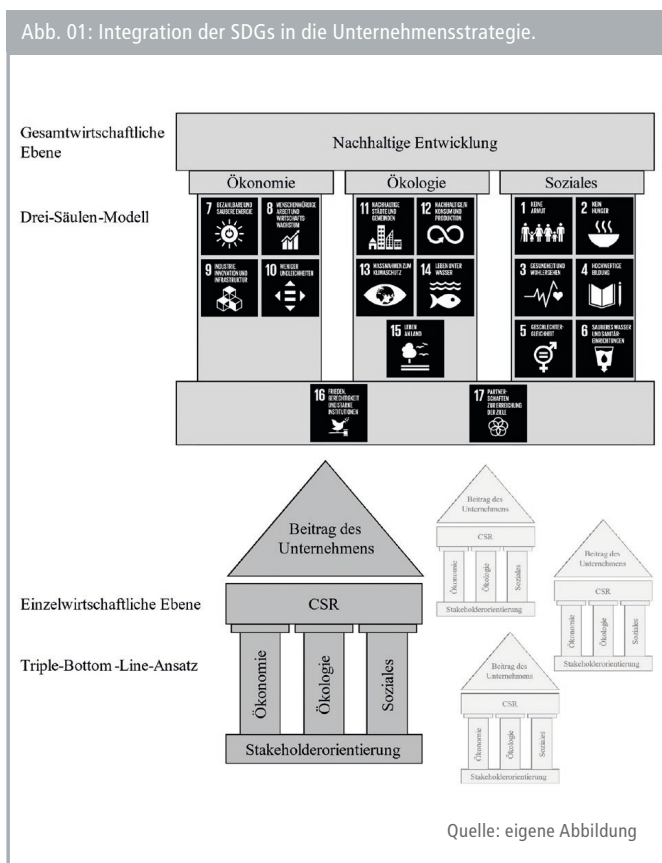
Verzahnung von CSR und ESG zu Nachhaltigkeitsrisiken

Neben dem Begriff „CSR“ hat sich im wissenschaftlichen und öffentlichen Diskurs über Nachhaltigkeit auch die Abkürzung „ESG“ etabliert. Diese steht für die Dimensionen Environment (Umwelt), Social (Sozial) und Governance (Führung). Im Vergleich zur CSR fehlt die Ökonomie-Dimension. Stattdessen erfolgt mit der Governance-Dimension eine Erweiterung um den Aspekt der nachhaltigen Unternehmensführung. Die ESG-Kriterien stellen die Basis für Nachhaltigkeitsratings von Unternehmen dar und ergänzen damit die bestehenden und auf die Ökonomie-Dimension abzielenden finanziellen Ratings. In den letzten Jahren hat die Bedeutung von ESG-Informationen für die mittel- und langfristigen Prognosen des Unternehmenserfolgs stetig zugenommen. Hieraus resultiert gerade im Bereich des Kapitalmarkts und der Finanzanlagen ein verstärktes Interesse an ESG-Informationen.

CSR und ESG entwickelten sich aus unterschiedlichen Richtungen, dürfen aber nicht separiert oder gar isoliert voneinander gesehen werden. Während durch die ESG-Kriterien ergänzend eine Bewertungsgrundlage für die Initiativen und Maßnahmen eines Unternehmens hinsichtlich der ökologischen, sozialen und Governance-Aspekte geschaffen werden soll, zielt die CSR auf die Triple-Bottom-Line und damit auf den Erfolg von Nachhaltigkeitsinitiativen und -maßnahmen in den drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales ab. Durch die Symbiose von CSR und ESG ergeben sich die vier Dimensionen einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung: Ökonomie, Ökologie, Soziales und Governance (Bouten/Wiedemann 2021, S. 254).

Die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit und einer entsprechenden Berichterstattung führt auch zu einem gesteigerten Bewusstsein für damit verbundene Risiken. Um im Rahmen der Berichterstattung auf Nachhaltigkeitsrisiken einzugehen, ist eine

Abb. 01: Integration der SDGs in die Unternehmensstrategie.



vollständige Identifikation und Bewertung aller Unternehmensrisiken notwendig. Unter Nachhaltigkeitsrisiken werden Ereignisse oder Bedingungen aus den Dimensionen Ökologie, Soziales und Governance verstanden, die sich tatsächlich oder potenziell negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken. Durch ihre Orientierung an den ESG-Kriterien werden sie auch als ESG-Risiken bezeichnet. Da sich eintretende Nachhaltigkeitsrisiken immer auch auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens auswirken, strahlen sie auch auf die Erfolgsrisiken aus. Dies kann eine höhere Kapitalausstattung bedeuten, wenn mehr Risikodeckungskapital vorgehalten werden muss. Steigende Risiken können auch zu steigenden Kapitalkosten führen. Dementsprechend ist der Einfluss der Nachhaltigkeitsrisiken auf den Umsatz, die Kosten oder den Jahresüberschuss zu analysieren. Hierbei ist nicht nur der Einfluss der Risiken auf das Unternehmen zu berücksichtigen (Outside-in-Perspektive), sondern auch die Auswirkungen, die vom Unternehmen auf die Stakeholder ausgehen (Inside-out-Perspektive). Zwischen beiden Risikoperspektiven bestehen langfristige Zusammenhänge und Wechselwirkungen (COSO/WBCSD 2018, S. 53).

Aufgrund ihres tendenziell längerfristigen Horizonts ist eine Verortung der Nachhaltigkeitsrisiken im operativen Risikomanagement wenig sinnvoll. Stattdessen sollten diese im Rahmen des Geschäftsmodells respektive der Geschäftsstrategie Berücksichtigung finden. Hierbei gilt es auch, passende Governance-Strukturen aufzubauen. Aktuell findet eine systematische Erfassung und Abbildung in der Unternehmenssteuerung noch nicht statt. Dies zu ändern, liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, die die notwendigen Prozesse hinsichtlich der Identifizierung, Steuerung und Überwachung von Nachhaltigkeitsrisiken einführen muss. Insbesondere sind Prozesse zur Früherkennung zu etablieren und regelmäßig zu überprüfen. Die eingesetzten Methoden müssen mit der Unternehmens- und Risikostrategie in Einklang stehen und eine angemessene Steuerung der Nachhaltigkeitsrisiken ermöglichen (BaFin 2020, S. 18–27).

Hierfür eignet sich in besonderem Maße das Konzept der Risk Governance (Wiedemann et al. 2022). Die Risk Governance sorgt für einen kontinuierlichen Abgleich der Geschäftstätigkeit mit dem aktuellen Risikoumfeld und sendet bei Bedarf Impulse für eine Änderung der bestehenden Strategie respektive eine strategische

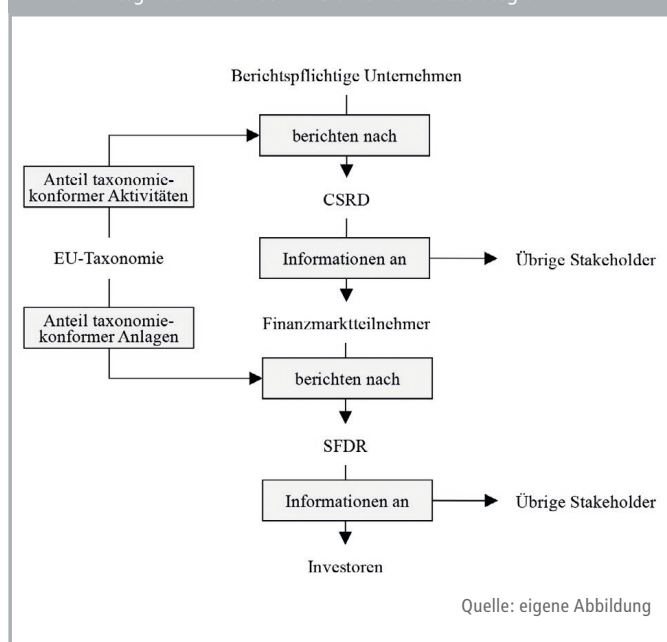
Neuausrichtung. Im Mittelpunkt der Risk Governance stehen ebenfalls die Stakeholderinteressen. Auf diese Weise kann ein Bezug zwischen den Stakeholderinteressen und den Nachhaltigkeitsrisiken hergestellt werden. Unter Umständen sind es gerade die langfristig wirkenden Nachhaltigkeitsrisiken, die entscheidenden Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg haben (Stein/Wiedemann 2016). Durch die Risk Governance fließen die Nachhaltigkeitsaspekte über die Stakeholderorientierung in die Unternehmenssteuerung ein, wodurch ein nachhaltiger Unternehmenserfolg sichergestellt und über die externe Berichterstattung an die Stakeholder kommuniziert werden kann. Die Verzahnung zwischen der internen Steuerung und externen Berichterstattung gelingt, wenn die intern verwendeten und extern berichteten Kennzahlen eng miteinander verbunden sind.

Unternehmerische Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU

Am 16.12.2022 wurde im Amtsblatt der EU die „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) veröffentlicht. Mit der überarbeiteten Richtlinie erfährt die Berichterstattung ein neues Selbstverständnis. Zum einen wird nicht mehr von einer „Nichtfinanziellen Berichterstattung“, sondern von einer „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ gesprochen. Gleichzeitig werden die Nachhaltigkeitsinformationen den Finanzangaben gleichgestellt. Die CSRD richtet sich dabei nicht nur an die Kapitalgeber, sondern an alle Stakeholder. Der CSRD unterliegen alle großen Unternehmen sowie börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen (mit Ausnahme von Kleinstunternehmen). Der Zeitplan sieht vor, dass über das Geschäftsjahr 2024 im Jahre 2025 zunächst nur die Unternehmen berichten müssen, die bereits der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) unterlagen (in Deutschland als CSR-RUG verabschiedet). Alle weiteren großen Unternehmen werden ein Jahr später berichtspflichtig. Börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen unterliegen zum ersten Mal im Jahr 2027 (für das Geschäftsjahr 2026) der CSRD. Für sie besteht allerdings die Möglichkeit eines Opt-out bis zum Jahre 2028. Die Zahl der berichtenden Unternehmen wird in den nächsten Jahren daher kontinuierlich wachsen.

Ein wesentliches Fundament der CSRD ist das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Demnach müssen Unternehmen die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit im Rahmen der Berichterstattung ganzheitlich beleuchten. Es reicht nicht aus, die Outside-in- und die

Abb. 01: Integration der SDGs in die Unternehmensstrategie.



Inside-out-Perspektive nur in der internen Steuerung zu berücksichtigen, sondern sie müssen beide zukünftig auch Einzug in die externe Berichterstattung halten. Des Weiteren war bisher Voraussetzung für eine Berichtsnotwendigkeit die Wesentlichkeit sowohl in der Outside-in als auch der Inside-out-Perspektive. Zukünftig löst bereits eine Wesentlichkeit in einer Perspektive eine Berichtspflicht aus. Die Inhalte der CSRD-Berichterstattung sollen durch eigene EU Sustainability Reporting Standards (ESRS) konkretisiert werden. In der CSRD ist eine Verabschiedung der ESRS bis Juni 2023 vorgesehen. Diese werden von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) in mehreren Schritten entwickelt. Neben generellen Standards zur CSRD-Berichterstattung sind auch sektorspezifische Standards und KMU-Standards bis Juni 2024 vorgesehen (EU 2022).

Die CSRD bildet zusammen mit der EU-Taxonomie und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) die „Sustainable Finance“-Strategie der EU (siehe ► Abb. 02). Die EU-Taxonomie ist ein Klassifizierungssystem für den europäischen Wirtschaftsraum, das festlegt, welche Aktivitäten als nachhaltig gelten und hierfür entsprechende Kennzahlen wie Umsätze oder Investitionen erhoben und berichtet werden. Unternehmen, die der CSRD unterliegen, müssen bestimmte Kennzahlen auf der Grundlage der EU-Taxonomie in ihre Berichterstattung aufnehmen. Deshalb fließen die Taxonomie-Kriterien in die ESRS mit ein. Die Informationen aus der CSRD stehen den Finanzmarktteilnehmern und allen übrigen Stakeholdern zur Verfügung. Finanzunternehmen ihrerseits werden durch die SFDR verpflichtet, Informationen über die Nachhaltigkeitsauswirkungen der von ihnen vertriebenen Finanzprodukte offenzulegen. Dies können beispielsweise Angaben über die Treibhausgasemissionen der in den Finanzprodukten enthaltenden Investments sein. Um ihrer Offenlegungspflicht nachzukommen, benötigen die Anbieter derartiger Produkte auch Informationen aus der CSRD-Berichterstattung der Unternehmen, die in den Anlageprodukten enthalten sind. Daher ist die CSRD eng mit der SFDR verbunden. Finanzprodukte, die teilweise oder vollständig nachhaltige Anlageziele verfolgen, müssen den Anteil der Anlagen, der den Taxonomie-Kriterien entspricht, über die SFDR offenlegen, um Investoren Orientierung bei ihren Anlageentscheidungen zu geben (Europäische Kommission 2021, S. 3–4).

Fazit

Der früher eindimensionale und nur auf die ökonomische Leistung abstellende Erfolgsbegriff hat sich zu einem dreidimensionalen Erfolgsbegriff gewandelt, der zusätzlich auch den ökologischen und sozialen Erfolg abbildet (Triple-Bottom-Line). Wenn dieser dann nicht nur die jetzigen Stakeholder adressiert, sondern auch zukünftige Generationen umfasst, kann von einem nachhaltigen Unternehmenserfolg gesprochen werden. Der Risk Governance fällt die Aufgabe zu, frühzeitig auf Gefährdungen des nachhaltigen Unternehmenserfolgs aufmerksam zu machen. Wenn gleichzeitig eine Verzahnung von interner Steuerung und externer Berichterstattung erfolgt, unterstützt die Risk Governance nicht nur die Erfüllung der Anforderungen der CSRD, sondern leistet auch einen Beitrag, ein Unternehmen ganzheitlich auszurichten.

Literatur

- BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Bonn.
- Bassen, Alexander/Jastram, Sarah/Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility: Eine Begriffserläuterung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Jg. 6, Nr. 2, S. 231–236.
- Bouten, Christiane/Wiedemann, Arnd (2021): Nachhaltigkeit im genossenschaftlichen Wertesystem, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 71, Nr. 4, S. 252–285.
- COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/WBCSD – World Business Council of Sustainable Development (2018): Enterprise risk management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, New York/Genf.
- Elkington, John (1997): Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century Business, Oxford.
- EU – Europäische Union (2022): Richtlinie (EU) 2022/2464 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Straßburg.
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.
- Europäische Kommission (2011): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel.
- Europäische Kommission (2021): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Strategie zur Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft, Brüssel.
- Freeman, R. Edward (2010): Strategic management: A stakeholder approach, New York.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd (2016): Risk governance: Conceptualization, tasks, and research agenda, in: Journal of Business Economics, Jg. 86, Nr. 8, S. 813–836.
- Wiedemann, Arnd/Stein, Volker/Fonseca, Mark (2022): Risk governance in organizations: Future perspectives, Siegen.



Autoren

Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann

Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement,
Universität Siegen



Yanik Bröhl

Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement,
Universität Siegen

IMPRESSUM

Herausgeber:

Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.
Schwarzwaldstraße 42
D-60528 Frankfurt am Main
VR 14261 Amtsgericht Frankfurt am Main
info@firm.fm, www.firm.fm

Verantwortlich für den Inhalt:

Frank Romeike,
RiskNET GmbH, Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V.

Layout:

Uta Rometsch, Stuttgart

Bildnachweise:

Adobe Stock – stock.adobe.com

© Das Urheberrecht liegt bei den jeweiligen Autoren und Autorinnen sowie bei der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V., Frankfurt am Main 2023. Die Artikel geben die Meinung der Autoren wieder und stellen nicht notwendigerweise den Standpunkt der Gesellschaft für Risikomanagement und Regulierung e.V. dar. Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet.