Vom ESG-Reporting zur unternehmerischen Steuerung

Kai Michael Beckmann über die Rolle des Aufsichtsrats bei Nachhaltigkeit, Strategie und Zukunftsfähigkeit




Nachhaltigkeitsberichterstattung ist für Aufsichtsräte längst mehr als eine formale Berichtspflicht. Im Gespräch erläutert Kai Michael Beckmann, wie Gremien ESG in Strategie, Risikomanagement und Unternehmenssteuerung verankern können, welche Rolle Unternehmenskultur und Datenqualität spielen und warum der Aufsichtsrat für sein Urteil nicht allein auf den Wirtschaftsprüfer vertrauen darf. Das Interview führte WP/StB und Mit-Herausgeber der BOARD Prof. Dr. Christian Zwirner.

BOARD:

Wie hat sich in den letzten Jahren die Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für deutsche Unternehmen – und damit auch für deren Aufsichtsgremien – verändert? Wie würden Sie die aktuelle Situation beschreiben?

Michael Beckmann:

Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht neu. Bereits mit GRI und anderen frühen Standards entstanden stärker strukturierte Berichte. Im Mittelpunkt standen damals jedoch vor allem Transparenz und die Darstellung des Status quo. Vergleichbarkeit, finanzielle Auswirkungen und insbesondere die vorausschauende Betrachtung von Risiken, Chancen und Transformation spielten eine deutlich geringere Rolle.

Mit CSRD und ESRS hat sich das verändert: Nachhaltigkeitsinformationen wurden enger mit regulierter Unternehmensberichterstattung, Risikobetrachtung und Prüfung verbunden. Mit den regulatorischen Erleichterungen beginnt nun eine neue Phase.

Aus Sicht des Aufsichtsrats wäre es aber zu kurz gegriffen, daraus einen Bedeutungsverlust von Nachhaltigkeit abzuleiten. Man muss zwischen Nachhaltigkeit als regulatorischer Berichtspflicht und Nachhaltigkeit als unternehmerischem Thema unterscheiden.

Für den Aufsichtsrat ist vor allem die zweite Perspektive relevant. Seine Aufgabe ist nicht auf den nächsten Berichtszeitraum beschränkt. Er muss die langfristige Entwicklung und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens überwachen. Transformation, Klimafolgen, Energieversorgung, Ressourcenverfügbarkeit, Lieferketten, geopolitische Veränderungen, neue Technologien oder veränderte Erwartungen von Kunden, Kapitalgebern und Mitarbeitern können deshalb relevant sein – unabhängig davon, ob zu einem bestimmten Sachverhalt eine Berichtspflicht besteht.

Genau darin liegt aus meiner Sicht die Chance der aktuellen Situation: Wir können die Diskussion wieder stärker vom Bericht auf das Unternehmen verlagern. Nicht: Was müssen wir über ESG berichten? Sondern: Welche dieser Entwicklungen sind für unser Geschäftsmodell, unsere Risiken, unsere Chancen und unsere langfristige Wettbewerbsfähigkeit tatsächlich wesentlich?

BOARD:

Wie stellt sich die Situation für die Vielzahl an großen, mittelständischen Unternehmen in Deutschland dar, die nach den Erleichterungen der Omnibus-Initiative aus der Pflicht zur CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung wieder herausgefallen sind?

Michael Beckmann:

Für diese Unternehmen ist der Wegfall der CSRD-Pflicht zunächst eine echte Entlastung. Es wäre deshalb falsch, freiwillig einen nahezu vollständigen CSRD-Bericht weiterzuführen. Entlastung sollte auch tatsächlich Entlastung bedeuten.

Der Informationsbedarf verschwindet allerdings nicht. Banken, Großkunden und andere Marktakteure fragen weiterhin ESG-Daten ab. Hier kann der freiwillige EFRAG-Standard – der Voluntary Standard (VS, ehemals VSME) – eine wichtige Rolle spielen. Er ist gegenüber den vollständigen ESRS erheblich verschlankt und schafft einen einheitlicheren Rahmen für solche Informationsanforderungen. Gerade weil Banken und Großkunden ihn zunehmend akzeptieren, könnte er sich zu einem faktischen Marktstandard entwickeln.

Für den Aufsichtsrat bedeutet das: nicht nur auf die regulatorische Pflicht schauen. Er sollte gemeinsam mit dem Vorstand prüfen, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für Geschäftsmodell, Risiken, Chancen und Stakeholderanforderungen tatsächlich hat. Daraus lässt sich ableiten, ob und in welchem

Umfang ein freiwilliges Reporting sinnvoll ist. So wird aus dem Wegfall der Berichtspflicht kein Wegfall der Auseinandersetzung mit ESG – sondern die Chance, Berichterstattung konsequent an der unternehmerischen Relevanz auszurichten.

BOARD:

Welche Rolle spielt der Aufsichtsrat im Kontext einer verpflichtenden oder freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung und wie sollte sich seine Tätigkeit Ihrer Meinung nach verändern? Inwieweit muss bspw. der Prüfungsausschuss seine Aufgaben im Hinblick auf Nachhaltigkeitsberichterstattung erweitern?

Michael Beckmann:

Bei einer verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Rolle zunächst eindeutig: Nachhaltigkeitsinformationen sind Teil der regulierten Unternehmensberichterstattung und damit Gegenstand der Überwachungsverantwortung des Aufsichtsrats. Die externe Prüfung unterstützt ihn dabei wesentlich.

Der Aufsichtsrat sollte sich aber nicht darauf beschränken, ob die Berichterstattung formal korrekt ist. Er muss auch verstehen, wie die berichteten Aussagen mit Strategie, Risikomanagement und Unternehmenssteuerung zusammenhängen.

Gerade im Prüfungsausschuss geht es deshalb stärker um die Verbindung finanzieller und nachhaltigkeitsbezogener Informationen: Sind Datenbasis und Kontrollen belastbar? Werden wesentliche Annahmen konsistent verwendet? Und spiegeln sich wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken, Ziele und Maßnahmen auch in Risikomanagement, Planung und Steuerung wider?

Dabei gewinnt auch der Austausch mit dem Wirtschaftsprüfer an Bedeutung. Damit dieser für den Prüfungsausschuss tatsächlich zum Sparringspartner werden kann, braucht er bei Nachhaltigkeitsthemen eine vergleichbar belastbare Expertise wie in der Finanzberichterstattung. Der Aufsichtsrat sollte diese Kompetenz auch kritisch hinterfragen.

Der entscheidende Entwicklungsschritt ist für mich deshalb die Konsistenz des Gesamtbildes: Nachhaltigkeitsberichterstattung darf kein zusätzlicher Berichtsstrang neben Finanzberichterstattung, Risikomanagement und Unternehmenssteuerung bleiben.

BOARD:

Welche Bedeutung hat die Unternehmenskultur für eine glaubwürdige Umsetzung der ESG-Anforderungen?

Michael Beckmann:

Eine sehr große – allerdings würde ich auch hier ESG nicht isoliert betrachten.

Eine gute Risikokultur, eine gute Compliancekultur und eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskultur haben viel gemeinsam: Probleme müssen angesprochen, Zielkonflikte transparent gemacht und schlechte Nachrichten rechtzeitig an Vorstand und gegebenenfalls Aufsichtsrat weitergegeben werden können. Eine solche gelebte Kultur ist zugleich eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit der jeweiligen Systeme. Prozesse, Kontrollen und Richtlinien können formal noch so gut ausgestaltet sein – wenn kritische Informationen nicht offen adressiert oder Entscheidungen nicht hinterfragt werden, bleibt ihre Steuerungswirkung begrenzt.

Eine gute Unternehmenskultur zeichnet sich deshalb nicht dadurch aus, dass überall dieselben Nachhaltigkeitsüberzeugungen vertreten werden. Sie zeigt sich darin, dass relevante Risiken, Chancen und auch Zielkonflikte offen diskutiert und in Entscheidungen einbezogen werden.

Für den Aufsichtsrat ist diese Kultur ein wichtiger Indikator für die tatsächliche Wirksamkeit der Systeme. Entscheidend ist nicht nur, ob Risiko-, Compliance- und Nachhaltigkeitsprozesse formal vorhanden sind, sondern ob sie im Unternehmen gelebt werden und zu belastbaren Informationen und besseren Entscheidungen führen.

BOARD:

Inwiefern muss sich die Unternehmensstrategie durch ESG-Themen verändern? Wer ist hierbei in der Pflicht?

Michael Beckmann:

Nicht jede Unternehmensstrategie muss sich wegen ESG verändern. Das wäre eine zu pauschale Aussage. Entscheidend ist vielmehr die Frage: Welche Nachhaltigkeitsentwicklungen können die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und den Unternehmenswert wesentlich beeinflussen?

Das kann je nach Geschäftsmodell völlig unterschiedlich sein. Bei einem energieintensiven Unternehmen können Energiepreise, CO_2-Kosten oder die Verfügbarkeit erneuerbarer Energien entscheidend sein. Bei anderen Unternehmen stehen Lieferketten, Rohstoffe, Personal, Produktanforderungen oder Finanzierung im Vordergrund. Die Entwicklung der Strategie ist Aufgabe des Vorstands. Der Aufsichtsrat muss sie überwachen und kritisch begleiten. Und hier kommt seine besondere institutionelle Rolle ins Spiel: Ein Vorstand steht zwangsläufig unter erheblichem kurz- und mittelfristigem Ergebnisdruck. Der Aufsichtsrat sollte demgegenüber in besonderer Weise die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten. Deshalb gehören auch Transformation und langfristige Veränderungen des Geschäftsmodells auf seine Agenda. Nicht weil sie unter der Überschrift ESG stehen, sondern weil sie für das Unternehmen wesentlich sein können.

BOARD:

Wo sollte der Aufsichtsrat besonders kritisch werden, wenn der Vorstand ESG primär als regulatorische Pflicht und weniger als Bestandteil der Unternehmensstrategie versteht?

Michael Beckmann:

Die Aussage „ESG ist für uns primär Regulatorik" muss zunächst nicht falsch sein. Für manche Unternehmen sind viele ESG-Anforderungen tatsächlich in erster Linie regulatori-

scher Aufwand. Ein Aufsichtsrat sollte daraus keine ideologische Auseinandersetzung machen. Kritisch sollte er aber werden, wenn aus dieser Einschätzung folgt, dass wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen nicht mehr betrachtet werden.

Ein wichtiger Warnhinweis ist für mich die organisatorische Isolation: Es gibt eine Nachhaltigkeitsabteilung, einen Nachhaltigkeitsbericht und vielleicht ein ESG-Dashboard – aber kaum Verbindung zu Strategie, Risikomanagement, Investitionsplanung, Controlling oder Kapitalallokation.

Genau diese Integrationslücke sehen wir auch beim Risikomanagement. Eine aktuelle Untersuchung zeigt zum Beispiel, dass ESG in vielen Unternehmen formal etabliert ist, die methodische Verbindung zum Risikomanagement und zur Unternehmenssteuerung aber deutlich schwächer ausgeprägt ist.

Für den Aufsichtsrat wäre deshalb eine sehr einfache Frage aufschlussreich: „Zeigen Sie mir bitte, wo die als wesentlich identifizierten ESG-Risiken und -Chancen in unseren normalen Steuerungsprozessen auftauchen." Wenn darauf keine klare Antwort kommt, sollte man genauer hinschauen.

BOARD:

Was raten Sie – aus der Perspektive eines Aufsichtsrats – Vorständen, für die ESG-Anforderungen bislang eher eine lästige Pflicht darstellen?

Michael Beckmann:

Zunächst würde ich diese Haltung nicht vorschnell kritisieren. Viele Unternehmen haben in den vergangenen Jahren eine enorme regulatorische Komplexität erlebt. Dass Vorstände darauf mit Skepsis reagieren, ist nachvollziehbar.

Mein Rat wäre deshalb: Trennen Sie Pflicht und unternehmerischen Nutzen.

Erfüllen Sie regulatorische Anforderungen effizient und ohne unnötige Komplexität. Aber nehmen Sie anschließend die wenigen Themen heraus, die für Geschäftsmodell, Risiken, Finanzierung oder zukünftige Wettbewerbsfähigkeit tatsächlich relevant sind.

Dann verändert sich auch die Diskussion. Aus „Wie erfüllen wir ESG?" wird beispielsweise: Wie abhängig sind wir von bestimmten Ressourcen? Wie robust ist unsere Lieferkette? Welche regulatorischen oder technologischen Entwicklungen können unser Geschäftsmodell verändern? Welche Investitionen sind unter unterschiedlichen Energiepreis- oder Klimaszenarien noch wirtschaftlich? Wo entstehen neue Marktchancen? Das sind keine ESG-Fragen im engeren Sinne. Das sind unternehmerische Fragen.

BOARD:

Welche Konsequenzen sollte der Aufsichtsrat ziehen, wenn er feststellt, dass der Vorstand ESG-Themen nicht ausreichend in die Unternehmenssteuerung integriert?

Michael Beckmann:

Zunächst sollte er genau feststellen, wo die Integration fehlt und ob dies überhaupt wesentliche Sachverhalte betrifft. Nicht jedes ESG-Thema muss Bestandteil der zentralen Unternehmenssteuerung werden.

Bei wesentlichen Risiken und Chancen sollte der Aufsichtsrat jedoch erwarten, dass diese in den bestehenden Systemen auftauchen: Strategie, Planung, Risikomanagement, Investitionsentscheidungen, internes Kontrollsystem und gegebenenfalls Vergütung.

Ich halte wenig davon, dafür immer neue ESG-Sonderstrukturen aufzubauen. Das Ziel sollte gerade das Gegenteil sein: Nachhaltigkeitsbezogene Risiken und Chancen gehören, soweit sie wesentlich sind, in die reguläre Unternehmenssteuerung.

Unsere Untersuchungen zum Risikomanagement zeigen, warum das wichtig ist. Viele Systeme sind formal etabliert, ihre tatsächliche Steuerungswirkung bleibt aber begrenzt. Finanzielle, operative und ESG-Dimensionen werden häufig nicht integriert betrachtet und nicht konsequent in Entscheidungslogiken übersetzt. Für den Aufsichtsrat bedeutet das: nicht mehr ESG-Prozesse verlangen, sondern bessere Integration.

BOARD:

Welche Fragen sollte der Aufsichtsrat dem Vorstand stellen, um Qualität und Verlässlichkeit der ESG-Daten beurteilen zu können? Welche ESG-Themen sollten Aufsichtsräte Ihrer Erfahrung nach besonders kritisch hinterfragen?

Michael Beckmann:

Ich würde weniger mit einer langen ESG-Checkliste arbeiten und mich auf einige grundsätzliche Fragen konzentrieren: Woher stammen die wesentlichen ESG-Daten und wer verantwortet sie? Welche Kontrollen bestehen? Wo beruhen Angaben auf Schätzungen oder Annahmen? Welche Informationen sind extern verifiziert und wo bestehen noch erkennbare Unsicherheiten?

Besonders wichtig sind Inkonsistenzen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise im Nachhaltigkeitsbericht ein wesentliches Transformationsrisiko beschreibt, dieses aber weder im Risikomanagement noch in Planung oder Investitionsentscheidungen erkennbar berücksichtigt wird, sollte der Aufsichtsrat nachfragen.

Unsere Risikomanagementuntersuchung zeigt zudem, dass gerade Technologie und Datenbasis zu den schwächer ausgeprägten Bereichen gehören. Fragmentierte Daten und geringe Automatisierung können dazu führen, dass Frühwarn- und Steuerungsfunktionen eingeschränkt bleiben.

Deshalb sollte der Aufsichtsrat bei ESG-Daten nicht nur fragen: „Ist diese Zahl richtig?" Ebenso wichtig ist: „Ist diese Information für unsere Entscheidungen relevant – und verwenden wir sie dort auch?"

BOARD:

Wie sollte ein Unternehmen mit der Tatsache umgehen, dass Nachhaltigkeitsanforderungen häufig mit erheblichen Zielkonflikten verbunden

sind? Welche Risiken können daraus erwachsen?

Michael Beckmann:

Zielkonflikte sind aus meiner Sicht keine Fehlentwicklung, sondern Bestandteil unternehmerischer Entscheidungen.

Dekarbonisierung kann Investitionen erfordern. Resilientere Lieferketten können kurzfristig teurer sein. Höhere Sozialstandards können Beschaffungskosten verändern. Gleichzeitig kann ein zu schneller Transformationspfad Wettbewerbsfähigkeit oder Liquidität belasten. Hinzu können rechtliche Konflikte kommen, wenn europäische Transparenzanforderungen auf ausländische Rechtsordnungen treffen, die die Weitergabe bestimmter Informationen einschränken oder untersagen.

Die Aufgabe von Vorstand und Aufsichtsrat besteht deshalb nicht darin, Zielkonflikte zu vermeiden, sondern sie transparent und entscheidbar zu machen.

Das setzt voraus, Auswirkungen möglichst vergleichbar zu machen: Welche finanziellen Konsequenzen hat eine Entscheidung? Welche Risiken und Chancen entstehen? Welche Zeiträume und Szenarien sind relevant?

Gerade hier zeigt sich, warum ESG nicht isoliert gesteuert werden sollte. Erst wenn finanzielle, operative und nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen gemeinsam betrachtet werden, kann eine belastbare unternehmerische Entscheidung entstehen.

Die größte Gefahr besteht aus meiner Sicht darin, Zielkonflikte zu verdecken – entweder durch eine rein complianceorientierte ESG-Perspektive oder umgekehrt durch eine ausschließlich kurzfristig finanzielle Betrachtung.

BOARD:

Warum reicht es aus Ihrer Sicht nicht aus, wenn sich der Aufsichtsrat allein auf die Einschätzung des Wirtschaftsprüfers verlässt?

Michael Beckmann:

Weil Wirtschaftsprüfer und Aufsichtsrat unterschiedliche Aufgaben haben. Die externe Prüfung ist für den Aufsichtsrat ausgesprochen wichtig. Gerade bei verpflichtender Nachhaltigkeitsberichterstattung schafft sie zusätzliche Sicherheit hinsichtlich der Verlässlichkeit der Informationen und unterstützt damit seine eigene Urteilsbildung. Aber die Prüfung ersetzt diese Urteilsbildung nicht.

Das lässt sich am Risikomanagement sehr gut zeigen. Die Abschlussprüfung setzt einen wichtigen Ordnungs- und Disziplinierungsrahmen. Sie kann beispielsweise beurteilen, ob bestimmte Systeme konzeptionell angemessen ausgestaltet sind und ob berichtete Informationen den Prüfungsanforderungen entsprechen. Sie beantwortet aber nicht automatisch die Frage, ob Risikoinformationen im Führungsalltag tatsächlich genutzt werden, ob sie Investitionsentscheidungen beeinflussen oder ob Vorstand und Organisation daraus rechtzeitig Handlungen ableiten.

Genau hier liegt eine Kernaufgabe des Aufsichtsrats. Er muss nicht selbst zum Prüfer werden. Aber er muss sich ein eigenes Urteil darüber bilden, ob Strategie, Risiken, Steuerung und Berichterstattung ein konsistentes Gesamtbild ergeben.

Man könnte es zugespitzt formulieren: Der Wirtschaftsprüfer gibt dem Aufsichtsrat Sicherheit über wichtige Teile der Informationsgrundlage. Die Verantwortung für das unternehmerische Urteil bleibt beim Aufsichtsrat.

BOARD:

Wie wichtig ist es aus Ihrer Sicht, dass sich Aufsichtsräte selbst mit CSRD und ESRS vertraut machen? Was würden Sie einem Aufsichtsrat empfehlen, der sich heute intensiver mit ESG-Fragen auseinandersetzen möchte?

Michael Beckmann:

Ein Aufsichtsrat muss die CSRD und die ESRS nicht auf dem Detailniveau eines Nachhaltigkeitsexperten beherrschen. Ich würde sogar davor warnen, zu viel Zeit in einzelne Datenpunkte und Detailvorschriften zu investieren. Er muss aber die Systematik und die wesentlichen Konsequenzen verstehen. Was bedeutet doppelte Wesentlichkeit? Wie werden wesentliche Sachverhalte identifiziert? Welche Informationen unterliegen der Prüfung? Wie hängen Nachhaltigkeitsinformationen mit Lagebericht, Risikomanagement und Unternehmenssteuerung zusammen?

Darüber hinaus halte ich eine breitere Kompetenz für wichtiger als reines CSRD-Wissen. ESG ist – ähnlich wie Compliance – eine Querschnittsfunktion. Aufsichtsräte sollten verstehen, wie Nachhaltigkeit, Transformation, Risiko, Technologie, Finanzierung und Geschäftsmodell zusammenwirken.

Das entspricht auch ihrer besonderen Rolle. Der Aufsichtsrat ist kein zweiter Vorstand und keine zusätzliche Nachhaltigkeitsabteilung. Er ist das Gremium, das den Vorstand überwacht und dabei gerade auch die langfristige Zukunftsfähigkeit des Unternehmens im Blick behalten muss.

Deshalb würde ich einem Aufsichtsrat heute nicht empfehlen, mit einem mehrhundertseitigen ESRS-Kommentar zu beginnen. Ich würde mit dem eigenen Unternehmen beginnen:

Was sind die fünf oder zehn Entwicklungen, die unser Geschäftsmodell in den kommenden fünf bis zehn Jahren wesentlich verändern können? Welche davon haben eine Nachhaltigkeitsdimension? Wo finden wir sie in Strategie, Risikomanagement, Planung und Investitionen wieder? Und welche belastbaren Informationen erhalten wir als Aufsichtsrat darüber? Wenn diese Fragen beantwortet werden können, ist bereits sehr viel erreicht.

Mein übergreifender Punkt wäre deshalb: Der Aufsichtsrat sollte ESG weder überhöhen noch ignorieren. Er sollte dafür sorgen, dass wesentliche Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen dort ankommen, wo sie hingehören – in Strategie, Risikomanagement und Unternehmenssteuerung.

BOARD:

Lieber Herr Beckmann, vielen Dank für das Interview.