

Corporate Sustainability Reporting Directive und Corporate Sustainability Due Diligence Directive als Ansätze zur Risikominderung

Regulierung als Chance

Unternehmerische Risiken können nicht mehr losgelöst von Nachhaltigkeitsrisiken in einer „flüchtigen Moderne“ betrachtet werden. Entsprechend fordern die jüngsten Gesetzgebungsverfahren der EU-Kommission ein intensives Auseinandersetzen mit Nachhaltigkeitsrisiken. Dies macht neue Formen und transparente Ansätze des unternehmerischen Risikomanagements notwendig.

Von Harald Nikutta und Frank Ebinger

Folgt man den vielen verschiedenen weltweiten Risikoanalysen, wie zum Beispiel dem World Economic Forum (2023) mit seinem „Global Risks Report 2023“, zeigt sich weltweit ein steigendes Risikoempfinden. Auf der Grundlage dieses Reports können fünf Kategorien globaler Risiken unterschieden werden: ökonomische (u. a. Verfall von Vermögenswerten), ökologische (u. a. Scheitern von Klimaschutzmaßnahmen), geopolitische (geopolitische Konfrontationen), soziale (u. a. Erosion des gesellschaftlichen Zusammenhalts) und technologische Risiken (u. a. Datenschutz, Cyber-Sicherheit).

Unternehmerische Risiken in einer flüchtigen Moderne

Für sich allein genommen sind die innewohnenden Risiken in den Kategorien schon schwer einzuschätzen und zu adressieren. Durch systeminhärente Interdependenzen zwischen den Kategorien und in Verbindung mit einer weltweiten digitalen Vernetzung, unterliegen diese Risiken materiell aber auch politisch einer zusätzlichen systemischen Dynamik, die mit Bauman (2003) als „flüchtige Moderne“ bezeichnet werden kann. Macht- und Deutungsstrukturen sind in einem solchen System vielfach volatil und intransparent gekennzeichnet.

Als allgemeines Beispiel lässt sich die Diskussion anführen, die unter dem Begriff „climate litigation“ diskutiert wird: „Der Umgang mit climate litigation ist aus Sicht betroffener Unternehmen generell und unabhängig vom ökologischen und sozialen Profil des jeweiligen Unternehmens mit unkalkulierbaren und daher substanziellen Risiken verbunden. Relevante Kategorien sind insoweit (1) die globale Dimension möglicher Tatorte wie auch möglicher Gerichtsstandorte, (2) die Weite und Wertungsoffenheit des Deliktsrechts, (3) das Fehlen anerkannter

Maßstäbe zur Haftungsbegründung und Haftungsausführung und (4) die umfängliche Tätigkeit der Gesetzgeber in diesem Bereich [...]“ (Ernst & Young 2021)

Nachhaltigkeitsrisiken sind ein Phänomen, das rekursiv gekoppelt ist. Die Risiken induzieren gesellschaftliche Erwartungen an die Verantwortungsübernahme von Unternehmen, wodurch wiederum unternehmerische Nachhaltigkeitsrisiken steigen. „Unternehmen sind die Orte der Entstehung ökonomischer, ökologischer und sozialer Risiken und Chancen.“ (Balderjahn 2021, 133) Vor dem Hintergrund zunehmend nachhaltigkeitsensibler Märkte und steigender gesetzlicher Anforderungen werden klarere unternehmerische Entscheidungen und Kontextmarkierungen im Zusammenhang mit den Dimensionen Environmental, Social and Governance (ESG) wichtiger (vgl. Abb. 1).

Um die hieraus entstehenden Gefahren und Potenziale systematisch zu berücksichtigen, ist es keine Frage mehr des „Ob“, sondern des „Wie“ unternehmerische Risiken behandelt werden. Diese Anforderungen sind inzwischen so komplex, dass Unternehmen sie strukturiert und fokussiert beantworten sollten, wollen sie das Risiko eines Compliance-Vergehens, eines Reputationsverlustes oder gar das Wegbrechen von Marktanteilen verhindern. Es werden neuartige Mechanismen im Management von Unternehmen notwendig, die die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung stärker in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns rücken. Das ist nicht nur eine strategische Aufgabe, sondern eine aktuelle operative Herausforderung, vor der Unternehmen jetzt stehen. Denn eines ist klar: Für Unternehmen bedeutet es dramatisch hohe Anpassungskosten, wenn drängende Veränderungen verschlafen werden. Die Ausrichtung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise ist eine Investition in die Zukunft, die möglichst frühzeitig angegangen werden sollte.

Transparentes unternehmerisches Risikomanagement als gesetzliche Forderung

Hierauf zielen auch die neuen gesetzlichen Ansätze der Europäischen Union. Deren Kernbestandteil ist es, Unternehmen zur Reflektion des eigenen Handlungsrahmens zu bringen, damit sie Lösungsoptionen im Hinblick auf die transparent gemachten ökologischen und menschenrechtlichen Risiken in ihren Geschäftsfeldern entwickeln. In diesem Zusammenhang werden zwei Ebenen von Risikoanalysen vorgesehen:

- Auf der einen Seite stehen mit der „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) und der „Corporate Sustai-

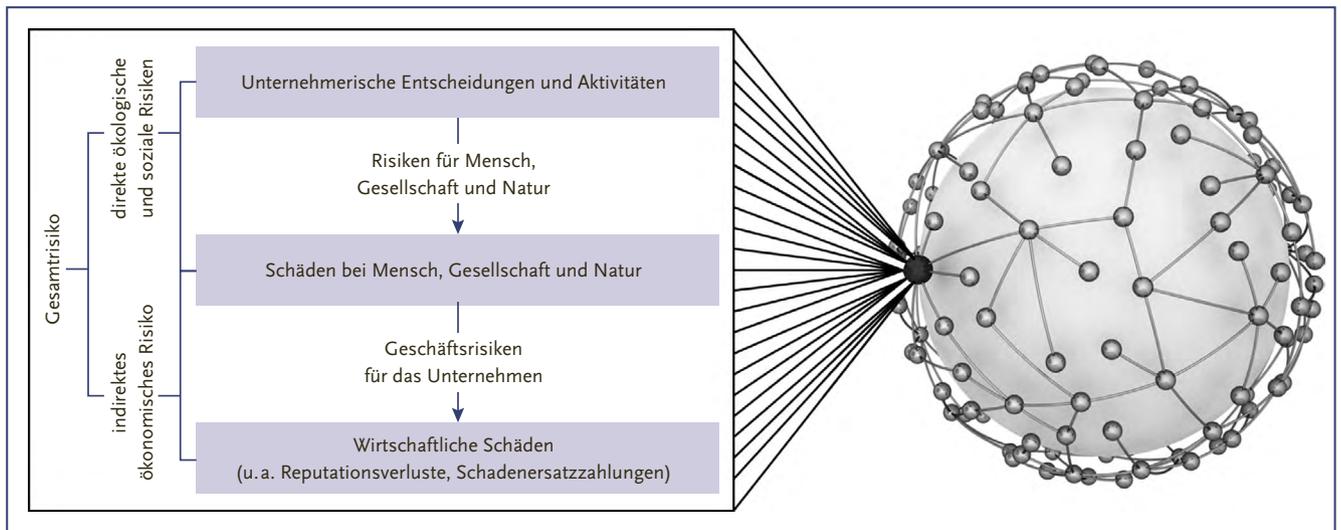


Abbildung 1: Unternehmerische Entscheidungsrisiken im Kontext flüchtiger Moderne (in Anlehnung an Balderjahn 2021, 137)

nability Due Diligence Directive“ (CSDDD) zwei gesetzliche Regulierungen auf der Agenda, die eine transparente, nachhaltige Unternehmensführung des eigenen Bereiches aber auch in der Lieferkette stärker in den unternehmerischen Entscheidungskontext stellen (vgl. auch die Beiträge von Hartmann sowie Rössel et al. in diesem Heft).

- Auf der anderen Seite wurden lieferkettenweite stoff- und produktbezogene Erwartungen an Sorgfaltspflichten verabschiedet, wie die EU-Verordnung 2017/821 über die Pflichten für Einführer von Zinn, Tantal, Wolfram, deren Erzen und Gold aus Konflikt- und Hochrisikogebieten, die den verantwortungsvollen Handel mit Mineralen aus Hochrisiko- oder Konfliktgebieten reguliert. Auch die jüngst veröffentlichte EU-Verordnung für entwaldungsfreie Produkte verfolgt diesen Ansatz, indem sie neben Produkten aus der Forstwirtschaft auch Agrarprodukte wie Holz, Kakao, Kaffee, Soja, Ölpalme, Rindfleisch und Naturkautschuk sowie auch weiterverarbeitete Produkte wie bedrucktes Papier, Möbel, Schokolade, Tierfutter oder Leder adressiert.

Allen diesen Regelungen und Standards sind die folgenden Handlungsmaximen gemeinsam: Sie setzen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien auf Unternehmenstransparenz, Nachvollziehbarkeit und die klare Einhaltung von Normen als unternehmerische Sorgfaltspflichten, die auf (doppelter) Wesentlichkeit und Eigenverantwortung basieren.

Neue Anforderungen an ein betriebliches Management von Nachhaltigkeitsrisiken

Entsprechend rücken Nachhaltigkeitsrisiken für Unternehmen auf der ganzen Welt mehr und mehr in den Fokus, auch weil Vorstände künftig ihre Risikostrategien daran ausrichten

müssen. In der Vergangenheit mussten große kapitalmarktorientierte Unternehmen vornehmlich finanzwirtschaftliche Risiken transparent machen, indem sie beispielsweise in Deutschland basierend auf dem „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) und dem daran ansetzenden IDW-Standard zur Prüfung des Risikofrüherkennungssystems nach § 317 Abs. 4 HGB (IDW PS 340) berichteten. Seit 2014 müssen sie auf der Grundlage der „Non-Financial Reporting Directive“ (NFRD) auch über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten Bericht erstatten (vgl. Baumüller/Sopp 2022; Ebinger/Rössel 2019). Mit der CSRD wird der Geltungsbereich der berichtspflichtigen Unternehmen deutlich erweitert. Dadurch sind alle großen Unternehmen sowie alle an der Börse gelisteten Unternehmen (ausgenommen Kleinunternehmen), wie auch kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zum Bericht verpflichtet. Sie sollen zu den Handlungsfeldern Environmental, Social and Governance (ESG) strukturiert und vergleichbar berichten (vgl. den Beitrag von Rössel/Ebinger in diesem Heft).

Viele der nun berichtspflichtig werdenden Unternehmen haben wesentliche ESG-Themen noch nicht in ihre Managementsysteme und das *Enterprise Risk Management* (ERM)-System integriert (Control Risks 2023, Ebinger/Rössel 2019). Unternehmen stehen vielfach erstmalig vor der Herausforderung, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu institutionalisieren und zu professionalisieren (Lorenz et al. 2021) und damit ein aktives Risikomanagement zu betreiben. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass die Themen rund um Nachhaltigkeitsberichterstattung und erweiterte Sorgfaltspflichten in der Konsequenz als Gängelung wahrgenommen werden, worauf eher mit Wehklagen reagiert wird (Ebinger 2021).

Was aber in den Regulierungen gefordert wird, sollte eigentlich ureigenstes unternehmerisches Interesse sein. Dabei lässt der Gesetzgeber den Unternehmen einen relativ großen Handlungsspielraum, formuliert aber hinsichtlich der inhaltli-

chen Kriterien klare Erwartungen. Im Zusammenhang mit der CSRD wird ein sogenannter Due-Diligence-Prozess mit Bezug auf sogenannte „European Sustainability Reporting Standards“ (ESRS) eingeführt. Die ESRS sollen Unternehmen dabei unterstützen, ihre Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern und transparenter darüber zu berichten (vgl. den Beitrag von Töpfer in diesem Heft). Das Risikomanagement wird explizit im ESRS 2 in Abschnitt 4 „Impact, risk and opportunity management“ als übergreifende Handlungsanleitung adressiert.

Eine ähnliche Herangehensweise ist bei der CSDDD hinsichtlich der ökologischen und menschenrechtlichen Risiken in der Lieferkette zu erwarten (vgl. den Beitrag von Hartmann in diesem Heft). Im Zusammenhang mit dem deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz führt Buttko et al. (2022, 27f.) hierzu aus: „Kernstück der gesetzlichen Sorgfaltspflichten ist die Durchführung einer Risikoanalyse. Sie dient als Grundlage für alle weiteren Maßnahmen, insbesondere wirksamer Präventions- und Abhilfemaßnahmen, weshalb eine frühzeitige und effektive Umsetzung wichtig ist (§ 5 LkSG). Ihr Zweck besteht darin, menschenrechtliche und umweltbezogene Risiken innerhalb des eigenen Geschäftsbereichs und gegenüber direkten Zulieferern transparent und bearbeitbar zu machen. Für ihre Implementierung hat der Gesetzgeber den Unternehmen einen Ermessensspielraum offengelassen, um geeignete Methoden der Informationsbeschaffung und der Bewertung je nach Risiko, Branche und Region wählen zu können [...]“.

Chancen statt Gängelung

Transparenz trägt zur Erhöhung der Resilienz bei, indem flüchtige Bezugspunkte für unser Handeln reflektiert werden. Ein modernes Risikomanagement muss im weitest möglichen Sinne verstanden werden. Es umfasst sowohl Risiken als auch Chancen. So eröffnen die identifizierten Risiken jeweils auch neue Handlungsfelder, welche wiederum das Potenzial haben, neue Chancen zu eröffnen. Dieses Verständnis gilt es zu fördern und das im Unternehmenskontext manifestierte Risikomanagement aufzubrechen. Denn dies hat sich aus verschiedensten Gründen auf Risiken im engeren Sinne kapriziert, also auf solche Themen, die operative Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen direkt gefährden. In Zeiten hoher Stabilität mag dies auch eine durchaus legitime Sichtweise sein. In Zeiten großer Veränderung bedarf es aber gerade eines Herangehens, das neue Perspektiven und Optionen ermöglicht sowie deren Wahrnehmung unterstützt. So betrachtet, sollte ein Risikomanagement inhärent mit der Unternehmensstrategie verzahnt sein und Impulse für die unternehmerische Nachhaltigkeitstransformation liefern. Im Zentrum eines solchen Ansatzes sollte Reflektion, Kontextmarkierung, Innovation und Initiative stehen. So kann Compliance im Wettbewerb helfen, Standards sicht- und nachvollziehbar höher zu legen und Chancen im Wettbewerb zu generieren.

Literatur

- Balderjahn, I. (2021): Nachhaltiges Management und Konsumentenverhalten. München, UVK Verlag. DOI: 10.36198/9783838554914
- Bauman, Z. (2003): Flüchtige Moderne. Frankfurt, Suhrkamp.
- Baumüller, J./Sopp, K. (2022): Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications. In: Journal of Applied Accounting Research 23/1: 8–28. DOI: 10.1108/JAAR-04-2021-0114
- Buttko, L./Rössel, H./Ebinger, F. (2022): Risikoanalyse nach den Anforderungen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes. Ökologisches Wirtschaften 37/3: 27–30. DOI: 10.14512/OEW370327
- Control Risks (2023): Navigating the ESG compliance landscape in 2023, www.controlrisks.com/our-thinking/insights/navigating-the-esg-compliance-landscape-in-2023.
- Ebinger, F. (2021): Die Wehklage ist des Kaufmanns groß. In: Audit Committee Quarterly 2021/2: 42–43. DOI: 10.14512/OEW340219
- Ebinger, F./Rössel, H. (2019): Hölzernes Eisen oder Transformation? – Zu den Wirkungen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes. Ökologisches Wirtschaften 34/2: 19–21.
- Ernst & Young (2021): Climate Litigation – die nächste ESG-Dimension. https://ey-law.de/de_de/rechtsberatung/climate-litigation-die-naechste-esg-dimension
- Lorenz, D./Krause, R./Woitzky, J. (2021): Die Zukunft von Legal, Compliance und ESG im Unternehmen – wächst jetzt zusammen, was zusammengehört? www.taylorwessing.com/de/insights-and-events/insights/2022/12/the-future-of-legal-compliance-and-esg-departments-in-the-company
- World Economic Forum (2023): Global Risks Report 2023. www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023/digest

AUTOREN + KONTAKT

Harald Nikutta, Volkswirt und Jurist, ist Geschäftsführer und Partner der internationalen Risikomanagementberatung Control Risks. Mit mehr als 4.000 Mitarbeiter/innen unterstützt Control Risks weltweit agierende Unternehmen beim Umgang mit dem Unerwarteten in der physischen und digitalen Welt. Persönlich wagt der vierfache Vater gerne den Blick hinter die Kulissen und stellt dabei die passenden Fragen in der passenden Weise.

Friedrich-Ebert-Anlage 49, 60308 Frankfurt am Main,
Tel.: +49 69 363963166,

E-Mail: Harald.Nikutta@controlrisks.com,
Internet: www.controlrisks.com

Dr. Frank Ebinger ist seit 2017 Inhaber der Forschungsprofessur für Nachhaltigkeitsorientiertes Innovations- und Transformationsmanagement am *Nuremberg Campus of Technology* (NCT). Seit 2019 ist er Mitglied des Vorstands des Umweltgutachterausschusses (UGA) beim Bundesumweltministerium, seit 2023 ist er Vorsitzender.

Nuremberg Campus of Technology (NCT),
Fürther Straße 246 b, 90429 Nürnberg.
Tel.: +49 911 5880-2753,
E-Mail: Frank.Ebinger@th-nuernberg.de

