ISSN 2192-211X

Bundesanzeiger Verlag GmbH, Amsterdamer Str. 192, 50735 Köln, Jahrespreis: 317,00 € (inkl. MwSt. und Versand)

BOARD

Zeitschrift für Aufsichtsräte in Deutschland

HERAUSGEBER

Arbeitskreis deutscher Aufsichtsrat e.V. (AdAR)

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb
Prof. Dr. Stefan Siepelt
Marc Tüngler
GESAMTLEITUNG

Dr. Christine Bortenlänger
Dr. Christian Bosse
Dr. Claus Buhleier
Peter Dietlmaier
Prof. Harald Eichsteller
Prof. Dr. Barbara Grunewald
Prof. Dr. Peter Henning
Prof. Dr. Susanne Kalss
Dr. Jürgen Kunz
Prof. Dr. Ulrich Noack
Dr. Mirko Sickinger
Prof. Dr. Stefan Simon
Prof. Dr. Michèle Sutter-Rüdisser
Prof. Dr. Jochen Vetter
Prof. Dr. Christian Zwirner

IN KOOPERATION MIT
Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW)

Deutsches Aktieninstitut
Kapital. Markt. Kompetenz.

Dr. Claudia Schrimpf-Dörges, Prof. Dr. Dirk Stöppel, Anne Schneider
Umsetzung der CSRD in Deutschland – Ausgewählte Aspekte des Regierungsentwurfs und Relevanz für den deutschen Aufsichtsrat

Prof. Dr. Marco Barenkamp
KI bei der Wesentlichkeitsanalyse

Prof. Dr. Peter Henning, Prof. Dr. Hanno Merkt, Andreas Wermelt, Volker Zieske
Überwachung des IKS und des RMS nach A.5 DCGK

Gabriele Sons, Ralf Kreutzberg
Nominierungsausschuss quo vadis?

Henriette Peucker, Dr. Cordula Heldt
Unternehmen & ESG – Transformation oder nur Berichterstattung

4
2024

BOARD · August 2024 · S. 133–176

Bundesanzeiger Verlag

www.bundesanzeiger-verlag.de

ESG – Navigating beyond simple solutions

(translated from the article "ESG – Navigieren jenseits einfacher Lösungen" from BOARD 4/2024)

Authors:
Reto Gerber, Partner Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, CH-Zürich; *Dr. Christian Lawrence,* Partner CCounselors, Düsseldorf

Contents

I. ESG reporting and ESG communication

II. Pitfalls of an overly simplistic ESG narrative

III. Taking complexity into account in ESG strategy

IV. Defining and maintaining ESG values

V. Summary and conclusion

Keywords

ESG communication; ESG reporting; Sustainable Development Goals; conflicting goals

The discourse on environmental, social and governance (ESG) criteria has evolved rapidly, transforming from a niche topic to a cornerstone of corporate strategy and governance. For board members, understanding and implementing ESG principles is no longer just a matter of ticking boxes, but a nuanced balancing act that requires intensive engagement with complex and often conflicting priorities.

I. ESG reporting and ESG communication

One of the critical distinctions that board members need to be aware of is the difference between ESG reporting in the narrow sense and ESG communication in the broader sense. ESG reporting involves standardised disclosures based on metrics that track a company's performance against defined criteria. This process is subject to strict guidelines, such as those of the Global Reporting Initiative (GRI), the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) or the Sustainability Reporting Directive (CSRD). The aim of all these standards is to obtain evidence-based data and structured statements that stakeholders can use to assess a company's ESG performance and compare it with that of other companies.

However, ESG communication in the broader sense goes far beyond traditional ESG reporting. It is an integral part of a company's strategic positioning at the communication level and, in some cases, even drives a company's strategic positioning in its business areas, most recently also including its supply chains. ESG communication is less about adhering to fixed key figures or paths and more about presenting a vision, convictions, strategic commitments and credibility in

implementation. While reporting is bound by precise guidelines, ESG communication is a comprehensive undertaking that aims to engage various stakeholders – from investors and employees to consumers and communities.

II. Pitfalls of an overly simplistic ESG narrative

ESG has become an important factor in reputation. Anyone who succumbs to the temptation to address the issue with vague words is living dangerously. This applies to companies, but also to critics, such as those from the NGO scene. Even at the highest global level of justification for the issue, the 17 Sustainable Development Goals of the UN (UN SDGs), there are conflicting goals that require careful and not always easy consideration. Here are a few examples:

- Pesticides: Although pesticides are often criticised for their impact on biodiversity (SDG 15, Life on Land), they play a crucial role in ensuring food security and agricultural productivity (SDG 2, Zero Hunger). Effective pest management can prevent crop failure and secure the livelihoods of farmers, especially in developing countries. The annual locust plagues in numerous countries in the Global South, with devastating consequences for the supply of food to the population, call for a differentiated view. The challenge is to reconcile the need for pest control with the imperative of minimising ecological damage, which requires innovative approaches and sustainable practices. The dilemma with the equally criticised use of artificial fertilisers is that those who do without them reduce their yield per unit of agricultural land. For countries such as Brazil, past experience shows that farmers then increasingly clear the rainforest, an important CO2 sink.
- Weapons: The defence industry is often criticised for its association with violence and conflict. However, the geopolitical landscape, as illustrated by the conflict in Ukraine, demonstrates the importance of defence capabilities for national security. For nations and companies involved in the manufacture of defence equipment, the ethical implications are complex. Responsible governance in this sector involves strict compliance with international laws, respect for human rights and transparency. Just as critics of the arms industry cannot demand a ban on all weapons on the basis of SDG 16 ("Peace, Justice and Strong Institutions"), arms manufacturers cannot use the geopolitical situation as a "free pass".
- Clothing: The fast fashion industry is often criticised for poor working practices and environmental damage (SDG 8 "Decent Work...", SDG 3: "Good Health"). However, it also provides employment opportunities in poorer countries. When managed responsibly, these jobs can offer a way out of poverty and contribute to economic development (SDG 1: "No Poverty"). The key to this is ensuring fair labour practices, equitable wages and sustainable production processes.

It is not uncommon for companies to be criticised by pressure groups when they operate in supposedly "evil" business areas. However, supervisory boards should not be swayed into action by short-term public pressure. Instead, they should ask themselves: What exactly is the dilemma? Where do the interests lie that need to be weighed up? What is the company's position? It is important to take a long-term perspective and to be anchored in principles. The example of the arms industry

shows that assessment criteria can change, sometimes very quickly. Since Ukraine has been fighting for its survival, it has become clear that arms can be central to the preservation of democracy, and that the supply of arms has not only become socially acceptable, but a necessary and therefore good deed.

III. Taking complexity into account in ESG strategy

The task for supervisory boards is not to distance themselves from these complexities, but to shape them for themselves and their companies. This requires a multifaceted approach:

1. Stakeholder engagement: It is important to understand the perspectives and concerns of various stakeholders. This requires active dialogue with investors, employees, customers and communities. Supervisory boards should provide forums for these discussions, explicitly invite their critics to participate, and incorporate stakeholder feedback into strategic planning.
2. Information-based decision-making: Decisions should be based on a comprehensive understanding of the options available and their potential impacts. "Listen to the science" means carefully examining what the current "state of science and technology" means, rather than uncritically following a minority opinion simply because it is loudly articulated. This means using data and expert insights to navigate grey areas. For example, the use of novel and intelligent pest control or application methods can reduce dependence on pesticides while maintaining agricultural productivity. The use of genetically modified seeds, which help to increase the resilience of crops to climate change-induced drought, for example, must also be reassessed in this context.
3. Use existing or emerging framework models: More and more standards are emerging that offer companies guidance on new requirements. For the emerging topic of biodiversity, where it is very difficult to define the "footprint" unlike with CO2 emissions, this is the Taskforce on Nature-Related Financial Disclosure (TNFD). Or the WWF Biodiversity Risk Filter, to name another example.
4. Transparent communication: Transparency is crucial for building trust and credibility. Supervisory boards should ensure that their company's ESG communication addresses both progress and difficulties in a transparent and honest manner. The "greenwashing" that was common in the past not only does not work, it also jeopardises credibility and reputation. This includes the company acknowledging the areas where there is still room for improvement and outlining the steps that are being taken to address these issues.
5. Long-term perspective: ESG strategies must be aligned with long-term corporate goals and societal expectations. This requires a forward-looking approach that anticipates regulatory changes, technological advances and shifts in stakeholder values. By focusing on long-term sustainability, supervisory boards can create lasting value for their companies.
6. Compliance structure: The supervisory board must have a clear compliance, supervisory and risk management concept and implement this by issuing instructions to the management board.

IV. Defining and maintaining ESG values

Ultimately, companies must define their ESG values for themselves and use them as a guide. This process involves articulating a coherent ESG vision that aligns with the company's mission and strategic objectives. For example, a company might prioritise investment in renewable energy not only for regulatory compliance reasons, but as a core part of its commitment to environmental responsibility.

However, setting ESG values also means being prepared to withstand external pressure and criticism. This requires a strong governance framework in which the board plays a central role in maintaining the integrity of ESG commitments. By promoting a culture of accountability and resilience, boards can guide companies through the inevitable tensions and conflicts.

V. Summary and conclusion

Mastering the complexity of ESG requires more than just compliance with reporting standards; it requires a holistic and differentiated approach to communication and strategy. This is both a duty and an opportunity. Thanks to comprehensively designed and implemented ESG communication, supervisory boards have the opportunity to position their companies credibly and authentically, thereby increasing their long-term value.

ESG – Navigieren jenseits einfacher Lösungen

Reto Gerber, Partner Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, CH-Zürich; Dr. Christian Lawrence, Partner CCounselors, Düsseldorf

Der Diskurs über Umwelt-, Sozial- und Governance-Kriterien (ESG) hat sich rasch weiterentwickelt und ist von einem Nischenthema zu einem Eckpfeiler der Unternehmensstrategie und -führung geworden. Für Vorstandsmitglieder ist das Verständnis und die Umsetzung von ESG-Prinzipien nicht mehr nur eine Frage des Ankreuzens von Kästchen, sondern ein nuancierter Balanceakt, der eine intensive Auseinandersetzung mit komplexen und oft widersprüchlichen Prioritäten erfordert.

I. ESG-Reporting und ESG-Kommunikation

Eine der kritischen Unterscheidungen, die sich Vorstandsmitglieder bewusst sein müssen, ist der Unterschied zwischen ESG-Reporting im engeren und ESG-Kommunikation im weiteren Sinne. ESG-Reporting beinhaltet standardisierte Offenlegungen anhand von Metriken, die die Leistung eines Unternehmens nach festgelegten Kriterien nachverfolgen. Dieser Prozess unterliegt strengen Richtlinien, wie etwa denen der Global Reporting Initiative (GRI), des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) oder auch der Sustainability Reporting Directive (CSRD). Das Ziel bei all diesen Standards ist es, evidenzbasiert Daten und strukturierte Aussagen zu erhalten, die Stakeholder nutzen können, um die ESG-Leistung eines Unternehmens zu bewerten und mit der anderer Unternehmen zu vergleichen.

Die ESG-Kommunikation im weiteren Sinne geht jedoch weit über das klassische ESG-Reporting hinaus. Sie ist integraler Teil der strategischen Positionierung eines Unternehmens auf kommunikativer Ebene und in einigen Fällen sogar Treiberin der strategischen Positionierung eines Unternehmens in seinen Geschäftsfeldern, zuletzt auch unter Einbezug seiner Lieferketten.

Bei der ESG-Kommunikation geht es weniger um die Einhaltung fester Kennzahlen oder Pfade als vielmehr um die Darstellung einer Vision, von Überzeugungen, strategischer Verpflichtungen und Glaubwürdigkeit der Umsetzung. Während die Berichterstattung an genaue Richtlinien gebunden ist, ist ESG-Kommunikation ein umfassendes Unterfangen, das darauf abzielt, verschiedene Stakeholder – von Investoren und Mitarbeitern bis hin zu Verbrauchern und Gemeinden – einzubeziehen.

II. Fallstricke einer unterkomplexen ESG-Narrative

ESG ist ein wichtiger Reputationsfaktor geworden. Wer der Versuchung erliegt, dem Thema mit unkonkreten Worten zu begegnen, lebt gefährlich. Das gilt für die Unternehmen, aber natürlich auch für die Kritiker, etwa aus der NGO-Szene. Denn schon in der global höchsten Begründungsstufe des Themas, den 17 Sustainable Development Goals der UN (UN-SDG) finden sich Zielkonflikte, die nach einer sorgfältigen, und nicht immer einfachen Abwägung verlangen. Einige Beispiele:

- Pestizide: Obwohl Pestizide häufig wegen ihrer Auswirkung z.B. auf die Biodiversity (SDG 15 „Life on Land") kritisiert werden, spielen sie eine entscheidende Rolle bei der Sicherung der Nahrungsmittelsicherheit und der landwirtschaftlichen Produktivität (SDG 2: „No Hunger"). Effektives Schädlingsmanagement kann den Ausfall von Kulturen verhindern und die Lebensgrundlage von Landwirten, insbesondere in Entwicklungsländern, sichern. Die jährlichen Heuschreckenplagen in zahlreichen Staaten des globalen Südens, mit verheerenden Folgen für die Versorgung der Bevölkerung, mahnen zu einer differenzierten Sichtweise. Die Herausforderung besteht darin, die Notwendigkeit der Schädlings-

INHALT

I. ESG-Reporting und ESG-Kommunikation
II. Fallstricke einer unterkomplexen ESG-Narrative
III. Komplexität in der ESG-Strategie berücksichtigen
IV. ESG-Werte definieren und aufrechterhalten
V. Fazit und Schlussfolgerung

Keywords
ESG-Kommunikation; ESG-Reporting; Sustainable Development Goals; Zielkonflikte

bekämpfung mit dem Gebot der Minimierung ökologischer Schäden in Einklang zu bringen, was innovative Ansätze und nachhaltige Praktiken erfordert. Das Dilemma beim ebenfalls kritisierten Einsatz künstlichen Düngers: wer darauf verzichtet, schmälert den Ertrag pro Einheit landwirtschaftlicher Fläche. Für Länder wie Brasilien zeigt die Vergangenheit, dass die Bauern dann vermehrt den Regenwald abholzen, eine wichtige CO_2-Senke.

- Waffen: Die Verteidigungsindustrie wird häufig für ihre Verbindung mit Gewalt und Konflikten kritisiert. Die geopolitische Landschaft, die durch den Konflikt in der Ukraine verdeutlicht wird, zeigt jedoch, wie wichtig die Verteidigungsfähigkeit für die nationale Sicherheit ist. Für Nationen und Unternehmen, die an der Herstellung von Verteidigungsgütern beteiligt sind, sind die ethischen Auswirkungen komplex. Responsible Governance in diesem Sektor beinhaltet die strikte Einhaltung internationaler Gesetze, die Einhaltung von Menschenrechten und Transparenz. Genauso wenig wie die Kritiker der Rüstungsindustrie unter Berufung auf SDG 16 („Peace, Justice and Strong Institutions") das Verbot jedweder Waffen verlangen können, kann ein Rüstungshersteller sich auf die geopolitische Lage als „Freifahrtschein" berufen.
- Kleidung: Die Fast-Fashion-Industrie wird oft wegen schlechter Arbeitspraktiken und Umweltschäden verurteilt (SDG 8 „Decent Work…", SDG 3: „Good Health"). Sie bietet jedoch auch Beschäftigungsmöglichkeiten in ärmeren Ländern. Wenn sie verantwortungsvoll gehandhabt werden, können diese Jobs einen Weg aus der Armut bieten und zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen (SDG 1: „No Poverty"). Der Schlüssel dazu ist die Gewährleistung fairer Arbeitspraktiken, gerechter Löhne und nachhaltiger Produktionsprozesse.

Nicht selten werden Unternehmen von Pressure Groups kritisiert, wenn sie in vermeintlich „bösen" Geschäftsfeldern tätig sind. Aufsichtsräte sollten sich aber nicht durch kurzfristigen öffentlichen Druck zu Handlungen bewegen lassen. Sondern sich erklären: Was ist genau das Dilemma? Wo liegen die Interessen, die abgewogen werden müssen? Was ist die Position des Unternehmens? Wichtig sind dabei die lange Perspektive, und eine Verankerung in Prinzipien. Das Beispiel der Waffenindustrie zeigt, dass die Beurteilungsmaßstäbe sich ändern können, manchmal sogar sehr schnell. Seit die Ukraine um ihr Überleben kämpft, ist klar: Für den Erhalt einer Demokratie können Waffen zentral sein und die Lieferung von Waffen ist inzwischen nicht nur einfach salonfähig geworden, sondern zu einer notwendigen, und daher guten, Tat.

III. Komplexität in der ESG-Strategie berücksichtigen

Für Aufsichtsräte besteht die Aufgabe nicht darin, sich von diesen Komplexitäten zu distanzieren, sondern sie für sich und ihr Unternehmen zu gestalten. Dies erfordert einen facettenreichen Ansatz:

1. Stakeholder Engagement: Es ist wichtig, die Perspektiven und Anliegen der verschiedenen Stakeholder zu verstehen. Dies erfordert einen aktiven Dialog mit Investoren, Mitarbeitern, Kunden und Gemeinden. Aufsichtsräte sollten Foren für diese Diskussionen bereitstellen, explizit auch ihre Kritiker dazu einladen, und das Feedback der Stakeholder in die strategische Planung einbeziehen.
2. Informationsbasierte Entscheidungsfindung: Entscheidungen sollten auf einem umfassenden Verständnis der Handelsmöglichkeiten und potenziellen Auswirkungen basieren. „Listen to the Science" bedeutet, genau zu prüfen, was der gegenwärtige „Stand von Wissenschaft und Technik" bedeutet, und nicht ungeprüft einer Mindermeinung zu folgen, bloß weil sich diese laut artikuliert. Dies bedeutet, dass Daten und Experteneinblicke genutzt werden, um die Grauzonen zu navigieren. So kann beispielsweise die Anwendung neuartiger und intelligenter Schädlingsbekämpfungs- oder Ausbringungsmethoden die Abhängigkeit von Pestiziden verringern und gleichzeitig die landwirtschaftliche Produktivität erhalten. Auch der Einsatz gentechnisch veränderten Saatguts, der z.B. hilft die Resilienz des Getreides gegen klimawandelbedingte Dürre zu erhöhen, muss vor diesem Hintergrund neu bewertet werden.
3. Bestehende oder entstehende Rahmenmodelle nutzen: Es entstehen mehr und mehr Standards, die Unternehmen Orientierung bei neuen Anforderungen bieten. Für das im Entstehen begriffene Thema der Biodiversität, bei dem es anders als bei der CO_2-Emission sehr schwierig ist den „Fußabdruck" zu definieren, ist das etwa die Taskforce on Nature-Related Financial Disclosure (TNFD). Oder der WWF Biodiversity Risk Filter, um ein weiteres Beispiel zu nennen.
4. Transparente Kommunikation: Transparenz ist entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Aufsichtsräte sollten sicherstellen, dass die ESG-Kommunikation ihres Unternehmens sowohl die Fortschritte wie die Schwierigkeiten transparent und ehrlich thematisiert. Früher anzutreffendes „Greenwashing" funktioniert nicht nur nicht, es wäre auch eine Gefahr für die Glaubwürdigkeit und die Reputation. Dazu gehört, dass das Unternehmen die Bereiche aner-

kennt, in denen es noch Verbesserungsbedarf hat, und die Schritte aufzeigt, die zur Lösung dieser Probleme unternommen werden.

5. Langfristige Perspektive: ESG-Strategien müssen mit langfristigen Unternehmenszielen und gesellschaftlichen Erwartungen in Einklang stehen. Dies erfordert einen vorausschauenden Ansatz, der regulatorische Veränderungen, technologische Fortschritte und die Verschiebung der Werte der Stakeholder antizipiert. Durch die Fokussierung auf langfristige Nachhaltigkeit können Aufsichtsräte für ihr Unternehmen Werte schaffen, die Bestand haben.
6. Compliance-Aufstellung: Der Aufsichtsrat muss ein klares Compliance-, Aufsichts- und Risikomanagement-Konzept haben und dies durch Weisungen an den Vorstand umsetzen.

IV. ESG-Werte definieren und aufrechterhalten

Letztendlich müssen Unternehmen ihre ESG-Werte für sich selbst definieren und sich an ihnen orientieren. Dieser Prozess beinhaltet die Artikulation einer kohärenten ESG-Vision, die mit der Mission und den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmt. Beispielsweise könnte ein Unternehmen Investitionen in erneuerbare Energien nicht nur aus Gründen der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften priorisieren, sondern als Kernbestandteil seines Engagements für die Umweltverantwortung.

Die Festlegung von ESG-Werten bedeutet jedoch auch, dass man darauf vorbereitet sein muss, externen Druck und Kritik auszuhalten. Dies erfordert ein starkes Governance-Framework, in dem der Vorstand eine zentrale Rolle bei der Wahrung der Integrität der ESG-Verpflichtungen spielt. Durch die Förderung einer Kultur der Rechenschaftspflicht und Widerstandsfähigkeit können Aufsichtsräte Unternehmen durch die unvermeidlichen Spannungen und Konflikte führen.

V. Fazit und Schlussfolgerung

Die Komplexität von ESG zu bewältigen erfordert mehr als die Einhaltung von Berichterstattungsstandards; es erfordert einen ganzheitlichen und differenzierten Ansatz für Kommunikation und Strategie. Das ist Pflicht und Chance zugleich. Aufsichtsräte haben dank umfassend gedachter und gelebter ESG-Kommunikation die Möglichkeit, ihr Unternehmen glaubwürdig und authentisch zu positionieren und so den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

ESEF-Manager
DIE ANWENDUNG DER BUNDESANZEIGER VERLAG GMBH

ESEF – Neuerungen bei der Übermittlung
Kostenfreies Webinar am 06. August 2024

Erfahren Sie, welche neuen Standards und Anforderungen an die Dateistruktur Ihrer Rechnungslegungsunterlagen und Unternehmensberichte zur Übermittlung an den Bundesanzeiger bzw. das Unternehmensregister beachtet werden müssen.

Jetzt kostenfrei anmelden unter:
www.bundesanzeiger-verlag.de/veranstaltungen