

# CFO *aktuell*

## Zeitschrift für Finance & Controlling

### **Schwerpunkt** EU Sustainability Reporting Standards

#### **Accounting**

Die neuen Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung

#### **Controlling**

ESG-Controlling: von Deckungsbeitrag 1, 2, 3 zu Scope 1, 2, 3?  
Regeln und Standards des Controllings

#### **Corporate Finance**

Die neuen Fairness Opinion Standards

#### **Governance, Risk & Compliance**

„Event-Risiken“: Ganzheitlicher Umgang mit Unsicherheit

#### **Inside Research**

Klimaberichterstattung gemäß den TCFD-Empfehlungen  
Nachhaltigkeitsberichterstattung im Fokus  
Hektik in der Cyberwelt

#### **Cases**

Variable Kaufpreismodelle

#### **Porträt**

Peter Kollmann, CFO, VERBUND AG

Set, mit den sektorspezifische und KMU-bezogene Standards, im Juni 2024 von der EU in Kraft gesetzt werden.

In den aktuellen Arbeitspapieren zu den ersten sektorspezifischen Standards ist absehbar, dass darin die pro Sektor wahrscheinlich wesentlichen Themen definiert sein werden, die im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse berücksichtigt werden müssen. Dabei wird es voraussichtlich viele Überschneidungen mit Themen aus den sektorunabhängigen ESRS geben, die um sektorspezifische Detailangaben und Kennzahlen ergänzt werden.

Sobald ein Unternehmen mehr als zehn Prozent der Umsätze aus einem definierten ESRS-Sektor erwirtschaftet, oder die Aktivitäten in einem Sektor mit wesentlichen Auswirkungen, Risiken oder Chancen verbunden sind, soll der jeweilige Sektorstandard zur Anwendung kommen.

#### 4. Andere Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU wird nicht nur von der CSRD und dem ESRS bestimmt, sondern auch von der EU-TaxonomieVO

und der kommenden Richtlinie über die Sorgfaltpflicht von Unternehmen (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*). Darüber hinaus gibt es weitere relevante Initiativen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich international entwickeln:

1. **IFRS-ISSB:** Das *International Sustainability Standards Board* (ISSB) hat zwei Entwürfe der *IFRS Sustainability Disclosure Standards* zu allgemeinen nachhaltigkeitsbezogenen Offenlegungsanforderungen und klimabezogenen Offenlegungsanforderungen veröffentlicht, diese sollen nun finalisiert werden und ab 2024 gelten.
2. **US Wertpapier- und Börsenaufsichtsbehörde (SEC):** Die SEC hat eine Reihe von Regelungsvorschlägen für klimabezogene Offenlegungen veröffentlicht. Diese Regeln standen bis zum 17. 6. 2022 zur Konsultation offen und orientieren sich an den etablierten Empfehlungen der *Taskforce for Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Die endgültige Formulierung der SEC-Anforderungen muss noch bestätigt werden – diese wird im Laufe des Jahres 2023 erwartet.

## ESG-Controlling: von Deckungsbeitrag 1, 2, 3 zu Scope 1, 2, 3?

Johannes Hofinger / Thomas Röhm



**Prof. Dr. Johannes Hofinger** ist Professor für Finance & Accounting an der Munich Business School in München. Zudem berät er Banken in den Bereichen Risikomanagement, Nachhaltigkeit und ESG, Offenlegung und Non-financial Reporting.

Die neue EU-Richtlinie *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) enthält zahlreiche neue Messgrößen (Key Performance Indicators) zu Nachhaltigkeitsaspekten, die rechtzeitig in das Controlling integriert werden müssen. Für Mitarbeitende ergeben sich vielfältige neue Aufgaben, die auch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erfordern.

#### 1. Neue Aufgaben für das Controlling im Bereich Nachhaltigkeit

1 – 2 – 3 ... die Ermittlung der Deckungsbeiträge eins, zwei und drei sind das Handwerkszeug vieler Mitarbeitenden des klassischen Controllings. Kosten müssen analysiert werden, genauso wie Erträge und Risiken. Nun hat sich die Welt aber verändert und das Thema Nachhaltigkeit ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Auch das Controlling kommt daran nicht mehr vorbei. Die aktuellen Entwicklungen stellen das klassische Controlling vor neue Herausforderungen, aber öffnen gleichzeitig neue Berufsfelder für engagierte Mitarbeitende.

Die Kennzahlen *Scope eins, zwei und drei* sind Beispiele, die stellvertretend für eine neue Art von Erfolgskriterien stehen. Sie stammen allesamt aus dem ESG<sup>1</sup>-Umfeld, also dem Bereich, der als Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zusammengefasst wird. Im konkreten Fall handelt es sich um Emissionen, die entweder direkt von Unternehmen verursacht werden (*Scope 1*), mittels Zu-

kaufs von Energie entstehen (*Scope 2*), oder überhaupt erst in vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette vorkommen (*Scope 3*). Naturgemäß sind die Kennzahlen zu Treibhausgasen wegen des von ihnen beförderten Klimawandels hochrelevant, jedoch ist die Anzahl weiterer ESG-Erfolgskriterien groß und rechtfertigen eine intensive Beschäftigung aus Controllingsicht.

Das Thema Nachhaltigkeit hat in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen, sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf unternehmerischer und ESG-strategischer Ebene. Das Controlling war bisher nur mittelbar eingebunden. Das hat seinen Grund darin, dass zahlreiche ESG-Risiken nur schwer durch konkrete Zahlen messbar waren. So werden zwar bereits seit 2014 auf Basis der EU Non-Financial Reporting Directive (NFRD)<sup>2</sup> Nachhaltigkeitsberichte (häufig auch Nichtfinanzielle Berichte genannt) erstellt, aber deren Inhalte sind häufig qualitativer Natur wie beispielsweise Diversität, Einhaltung von Menschen- und Arbeitsrechten und ähnlichem, die sich – zumindest bisher – einer Steuerung auf Basis von überprüf- baren Zahlen den Controllern verschlossen haben. Dieser Mangel an „Quantifizierbarkeit“ führte aber dazu, dass trotz des durchaus erkennbaren guten Willens der Unternehmen zu nachhaltigerem Geschäftsgebaren Kritik laut wurde, dass diese Berichte häufig eher Marketingzwecken dienen und

ein Einfallstor für *Greenwashing*<sup>3</sup> darstellten als konkret den Nachhaltigkeitsgrad zu erhöhen.

## 2. Neue rechtliche Rahmenbedingungen durch die CSRD und ESRS

Als Konsequenz der anhaltenden Kritik steht nun die rechtliche Nachfolgerin der NFRD, die EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)<sup>4</sup>, vor der Tür. Dabei handelt es sich um ein umfangreiches Gesetzespaket zum Nachhaltigkeitsberichtsweesen, welches zahlreiche technische Umsetzungskriterien in Form der European Sustainability Reporting Standards (ESRS)<sup>5</sup> enthält.

Die ESRS-Vorgaben, die die CSRD-Anforderungen detaillieren, wurden erst kürzlich (Ende November 2022) fertiggestellt, und sollen als Delegierte Rechtsakte gemäß Art 19c der CSRD in Kraft treten. Inhaltlich bestehen sie neben zwei allgemeinen Standards zu Struktur und Offenlegung aus fünf Standards zu Umweltthemen, drei Standards zu Sozialthemen und einem Standard zur Unternehmensführung. Sie enthalten jeweils zahlreiche Messgrößen, die im Nachhaltigkeitscontrolling eng begleitet werden müssen. Aufgebaut sind die Standards alle nach dem gleichen, vierteiligen Muster,<sup>6</sup> bestehend aus Angaben zu Unternehmensführung, Strategie, Risikomanagement sowie Messgrößen und Zielen (siehe Abbildung 1).

Die ESRS werden die Nachhaltigkeitsberichterstattung maßgeblich erweitern.<sup>7</sup> Insbesondere, und dies ist nun der Punkt, wo Controller hellhörig werden sollten, verlangen die neuen Rechtsnormen auch die Einführung zahlreicher quantitativer Metriken, wie sie im innersten Kreis der Abbildung zu finden sind.<sup>8</sup>

Zentraler Zweck dieser „Messgrößen und Ziele“ ist die Offenlegung, wie Unternehmen ihren derzeitigen Grad an Nachhaltigkeit messen, sowie die Darstellung, wie weit sie bei der Erreichung ihrer Nachhaltigkeitsziele schon fortgeschritten sind.

Für die klassischen Controller ist diese Vorgehensweise nicht neu. Das Festlegen von „Soll-Zuständen“ in Form von Zielen während eines Budgetplanungsprozesses und der Vergleich mit den „Ist-Zuständen“ im Rahmen eines Soll/Ist-Abgleichs ist ein übliches Verfahren. Wenn dies noch mit einer Varianzanalyse verbunden wird, dann entspricht die Methodik der neuen ESG-Welt rasch

wieder der bisherigen gewohnten Welt. Nur dass jetzt nicht mehr Deckungsbeiträge, Kapitalrenditen oder Value-at-Risk-Werte im Vordergrund des Controllings stehen, sondern eben Messgrößen zur Nachhaltigkeit.

## 3. Nachhaltiger Opex und nachhaltiger Capex als Vorreiter und Praxisbeispiel

Auf hochaggregierter Unternehmensebene ist das Thema Nachhaltigkeitsindikatoren mit dem Jahr 2023 schon angekommen. So müssen große, börsennotierte Unternehmen nach Art 8 der EU-Taxonomie Verordnung<sup>9</sup> ab diesem Jahr offenlegen, welcher Teil ihrer Betriebsausgaben in nachhaltige Geschäftsaktivitäten fließt (*Operating Expenses Opex*). Ebenso muss öffentlich kommuniziert werden, welcher Betrag in nachhaltige Projekte investiert wird (*Capital Expenses Capex*). Die zweite Messgröße ist umso relevanter, als sie die Zukunft abbildet und deutlich aufzeigt, wie ernst die Unternehmen ihre nachhaltige Transformation nehmen.

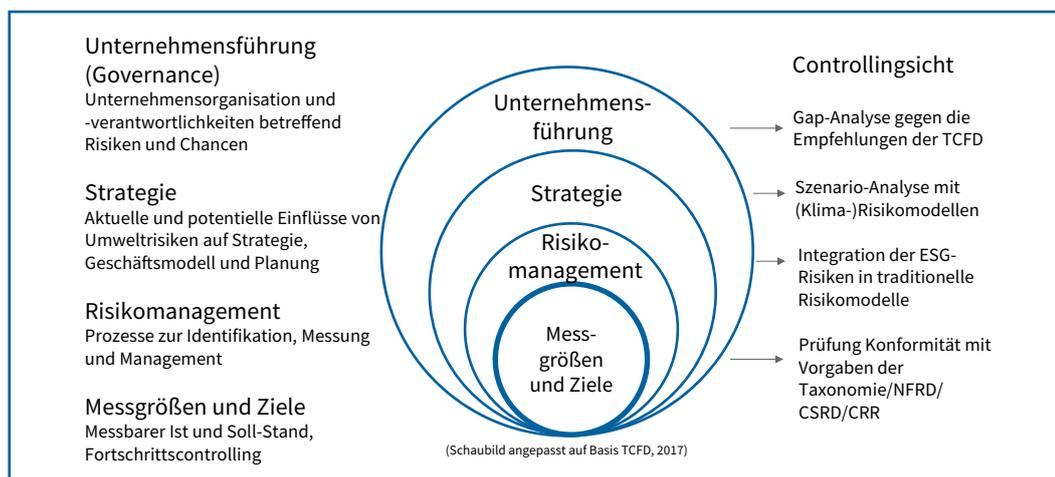
Für den weiten Bereich der Finanzinstitute wurde die korrespondierende *Green Asset Ratio* (GAR) bestimmt, die den Anteil von nachhaltigen Finanzierungen und Investitionen an der gesamten Geschäftstätigkeit zeigen soll.<sup>10</sup> Jedenfalls müssen die Unternehmen ihre Hausaufgaben, die die Identifikation und Bewertung nachhaltiger Geschäftsaktivitäten umfassen, sorgfältig machen, um in der Praxis zeitgerecht auskunftsfähig zu sein und die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen. Dies gilt insbesondere für regulierte Unternehmen des Finanzsektors, die neben der CSRD und der EU-Taxonomie noch eine Vielzahl an weiteren Vorgaben zur ESG-Risikomanagement und zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsrisiken sowie weiteren Nachhaltigkeitskennzahlen umsetzen müssen<sup>11</sup>.

## 4. Neue ESG-Erfolgskriterien für das Controlling von Nachhaltigkeitsrisiken

Die Auswahl passender Messgrößen für die vielfältigen Bereiche der Nachhaltigkeit ist eine der ersten Herausforderungen, denen sich das Controlling stellen muss. Ganz frei in der Wahl der Messgrößen sind die Unternehmen dabei aber nicht. Für jedes, während der eigenen Due-Diligence-Prüfung als wesentlich erkannte Nachhaltigkeitsrisiko müssen



**Prof. Dr. Thomas Röhm** ist Professor für General Management und International Business an der Munich Business School in München. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Berufserfahrung als Wirtschaftsforscher, Unternehmensberater, Analyst und Beirat.



**Abb 1:** Die Struktur der neuen ESRS-Standards

Messgrößen festgelegt werden, wobei hier auch umfangreiche gesetzliche Vorgaben existieren.<sup>12</sup> Die Messgrößen müssen so gewählt werden, dass damit der Erfolg und die Effektivität der nachhaltigen Maßnahmen, Risiken und Chancen für externe Stakeholder deutlich erkennbar werden.

Für jede gewählte Messgröße sollen die Unternehmen im ESG Strategie- und Planungsprozess-Ziele festlegen, die messbar und ergebnisorientiert sind.<sup>13</sup> Konkret heißt das, dass Unternehmen auf Basis transparenter Ausgangswerte („dem aktuellen Stand an Nachhaltigkeit“) klare Zielwerte je Periode definieren müssen. Ebenso müssen, da im Nachhaltigkeitsbereich viele Ziele aus wissenschaftlichen Quellen stammen, die verwendeten Methodiken und Annahmen zum besseren Verständnis begleitend offengelegt werden. Und schlussendlich muss über den Fortschritt und den Stand der Zielerreichung regelmäßig qualitativ und quantitativ berichtet und Abweichungen erklärt werden.

### 5. Die ESG-Erfolgskriterien im Einzelnen

Eine weitere Herausforderung für das Controlling ist die Umsetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Nachhaltigkeit in die Praxis. Die folgende Tabelle bietet einen illustrativen Überblick über einzelne Messgrößen, so wie sie sich in den ESRS wiederfinden (siehe Tabelle 1). Die Liste umfasst eine Auswahl wichtiger Messgrößen und soll einen ersten Eindruck vermitteln, mit welchen ESG-Anforderungen im Controlling zu rechnen ist.

Eine vollständige Liste findet sich im ESRS 2 Standard „General Disclosures“<sup>14</sup>. Insgesamt han-

delt es sich um mehr als 60 Messgrößen, die bei Wesentlichkeit verpflichtend von den Unternehmen zu ermitteln und zu veröffentlichen sind.

Viele der Messgrößen sind methodisch noch nicht vollumfänglich definiert. Sowohl die Wissenschaft als auch institutionelle und professionelle Organisationen arbeiten an der Konkretisierung,<sup>15</sup> sodass in den kommenden Jahren mit Weiterentwicklungen zu rechnen ist. Unternehmensintern bedarf die Analyse umfangreicher betriebswirtschaftlicher aber auch rechtlicher Kenntnisse, die rechtzeitig im Unternehmen aufgebaut werden müssen.

Von Datensseite ist schon jetzt erkennbar, dass deren Verfügbarkeit bisher noch eingeschränkt ist, und eine Verbesserung der Lage nur durch eine regelmäßige unternehmensinterne Dateninventur des Controllings und eine externe Datenversorgung erreichbar sein wird. Beispielhaft seien hier die sogenannten „*Technical Screening Criteria*“ der EU-Taxonomie angeführt. Diese Richtlinie enthält die Vorgaben zur Bestimmung ökologisch nachhaltiger Geschäftstätigkeiten, die sehr detailliert sind und die Sammlung umfangreicher technischer Daten bedingt (beispielsweise Energieeffizienzausweise im Immobilienbereich oder Gefährdungsdaten von Geschäftsobjekten in Risikobereichen entlang der Wertschöpfungskette).

### 6. Die ESG-Herausforderungen treten verstärkt ins Bewusstsein der Unternehmen in Deutschland und Österreich

Die herausfordernde Situation zur umfassenden Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen tritt

ESG-Themengebiet	Messgrößen (beispielhaft)	ESRS-Quelle
<b>Umwelt</b>		
Klimaschutz	Scope 1, 2, 3 Treibhausgasemissionen (CO <sub>2</sub> Äquivalente je kWh)	ESRS E1-6
Anpassung an den Klimawandel	Speicherung von Treibhausgasen (THG) sowie Emissionsrechte	ESRS E1-7
Vermeidung von Umweltverschmutzung	Anorganische Emissionen (in Tonnen je Produktionseinheit)	ESRS E2-4
Schutz von Wasser und Meeresressourcen	Wasserverbrauch (in m <sup>3</sup> ) pro Nettoerlöseinheit	ESRS E3-4
Schutz der Biodiversität und Ökosysteme	Geschäftspolitik gegen Entwaldung in Bezug auf Gesamtbestand/Wiederaufforstung	ESRS E4-2
Kreislaufwirtschaft	Nicht-wiederaufbereitete Abfälle	ESRS E5-5
<b>Soziales</b>		
Eigene Belegschaft	Gender Pay Gap; Fälle von Diskriminierung zur Gesamtbelegschaft	ESRS S1-16 ESRS S1-17
Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	Anzahl gemeldeter Menschenrechtsverletzungen	ESRS S2-4
Gesellschaftliche Verantwortung	Anzahl Verletzungen der Prinzipien zur guten Unternehmensführung (UN Global Compact) bzw der OECD-Richtlinien	ESRS S3-1
Konsumenten und Endverbraucher	Geschäftspolitik betreffend Konsumentenschutz, Beschwerden je Geschäftsvorfall	ESRS S4-1
<b>Unternehmensführung</b>		
Unternehmensführung	Geschlechterdiversität in Leitungsfunktionen	ESRS 2 GOV-1

Tab 1: Illustrative Auswahl einzelner Messgrößen aus allen ESRS-Standards

verstärkt in das Bewusstsein der Unternehmen und es wird mit Hochdruck an Lösungen gearbeitet.

Dr. Sandra Reich, Unternehmensberaterin für Sustainable Finance sowie Aufsichts- und Beirätin in verschiedenen Unternehmen, stellt fest: „ESG-Daten, und damit verbunden die Messung, Bewertung und Steuerung, werden Prozesse und Entscheidungen in Unternehmen in der Zukunft maßgeblich verändern. Nachhaltigkeit ist aufgrund seiner mittel- und langfristigen Relevanz für den Geschäftserfolg ein Bereich, der qualitativ wie quantitativ umfassend systematisch in Unternehmen erfasst werden muss.“

Jens Schulte, Head of M&A im Bereich Sparkassen bei der Bayerischen Landesbank weist darauf hin, dass das Thema ESG übergreifend gedacht werden muss. „Die unternehmenseigenen ESG-Messgrößen müssen natürlich durch das Controlling im Blick behalten werden. Gleichzeitig sind aber auch Messgrößen relevant, die bei M&A Aktivitäten im Rahmen einer ESG Due Diligence betrachtet werden. Aus Bankensicht kann beispielsweise das ESG-Rating des neuen Unternehmens enorme Effekte auf eine mögliche Akquisitionsfinanzierung haben. Das könnte bedeuten, je schlechter das ESG-Rating des Zielunternehmens ausfällt, desto kostspieliger werden die Finanzierungsbedingungen bei der Kreditvergabe. Investoren, die aber selbst über ein gutes ESG-Rating verfügen und/oder in ein Unternehmen mit positiver ESG-Performance investieren, könnten dagegen an günstigere Finanzierungsbedingungen kommen.“, fasst Schulte die strategischen Überlegungen zusammen.<sup>16</sup>

### Auf den Punkt gebracht

Dieser Artikel beschäftigt sich mit der Frage, ob sich eine Entwicklung von einem vorwiegend wirtschaftlich orientierten Controlling (Beispiel Deckungsbeiträge) zu einem erweiterten nachhaltigen Controlling (Beispiel Scope CO<sub>2</sub>-Emissionen) abzeichnet. Die Frage ist zu bejahen.

Die UN-Agenda 2030 stellt klar, dass der Unternehmenserfolg („die Triple-Bottom-Line“) ökonomische, ökologische und soziale Kriterien beinhaltet. Somit muss sich auch das Controlling weiterentwickeln, und es tut dies bereits mit großem Engagement. Allerdings sind große Herausforderungen zu bewältigen, die rechtzeitig in der Planung berücksichtigt

werden müssen. So sind Methoden und Messgrößen festzulegen, die ESG-Risiken identifizierbar, bewertbar und messbar machen. Die neuen rechtlichen Anforderungen der CSRD geben hierfür einen Rahmen vor.

Darüber hinaus ist die Datenverfügbarkeit zu prüfen. Zahlreiche Kennzahlen für ESG-Risiken erfordern Daten, die sich in klassischen Controllingssystemen bisher nicht finden, und damit erst eruiert und erfasst werden müssen. Jedenfalls ist erkennbar, dass sich das Berufsbild der klassischen Kosten- und Risikocontroller in Richtung Nachhaltigkeitscontroller weiter entwickeln wird, was zahlreiche neue und spannende Betätigungsfelder verspricht!

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> ESG: Environment, Social, Governance.
- <sup>2</sup> Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht erforderlich: in Österreich durch das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz 2016 (NaDiVeG), in Deutschland durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz 2017 (CSR-RUG).
- <sup>3</sup> Unter „Greenwashing“ wird die missbräuchliche Verwendung von Nachhaltigkeitskriterien verstanden, die das Unternehmen besser in Bezug auf Nachhaltigkeit darstellen lassen als tatsächlich gerechtfertigt wäre.
- <sup>4</sup> Die CSRD wurde am 16. 12. 2022 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht, ist mit 5. 1. 2023 in Kraft getreten und muss nun bis 6. 7. 2024 von den Mitgliedsstaaten in nationale Gesetze umgesetzt werden.
- <sup>5</sup> Entwickelt von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).
- <sup>6</sup> Die Verteilung folgt den Vorgaben der äußerst einflussreichen Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD, 2017).
- <sup>7</sup> Siehe auch: Berichtspflichten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD): Auswirkungen für das ESG-Reporting. <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/audit/articles/corporate-sustainability-reporting-directive-csrd.html> (Zugriff zuletzt am 2. 5. 2023).
- <sup>8</sup> ESRS 1 General Requirements, Rz 10(d).
- <sup>9</sup> Verordnung (EU) 2020/852 EU Taxonomie Verordnung.
- <sup>10</sup> Hofinger/Buchmüller, Green Asset Ratio ante portas (2022).
- <sup>11</sup> Buchmüller/Heller-Herold/Weiß, Nachhaltigkeitsrisiken in der Finanzwirtschaft (2023).
- <sup>12</sup> ESRS 2 General Disclosures, Rz 68 ff.
- <sup>13</sup> ESRS 2 General Disclosures, Rz 78.
- <sup>14</sup> ESRS 2, Appendix C: List of datapoints in cross-cutting and [draft] topical standards that are required by EU law.
- <sup>15</sup> Beispielsweise: Weltklimarat (IPCC), IPCC Sixth Assessment Report. Genf, April 2023; EBA, Report on management and supervision of ESG risks for credit institutions and investment firms. Paris, Juni 2021.
- <sup>16</sup> Hofinger/Schulte/Buchmüller, ESG Due Diligence bei M&A Transaktionen – Deal Maker oder Deal Breaker? (2023).