



ESRS und TCFD – bürokratische Hürden oder nützliche Management-Instrumente?

Dr. Ralf Frank

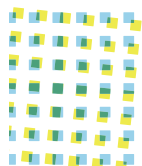
Geschäftsführer Sustainserv
(Deutschland)

Sustainserv GmbH
Hamburger Allee 45
60486 Frankfurt am Main
Deutschland

Dr. Bernd Kasemir

Managing Partner Sustainserv

frankfurt@sustainserv.com
+49 69 808 853 90
www.sustainserv.com



sustainserv

Inspiring Meaningful Change

ESRS und TCFD – bürokratische Hürden oder nützliche Management-Instrumente?

In der heutigen Geschäftswelt erwarten Stakeholder, dass Manager zu zentralen Geschäftsbereichen wie Strategie und Risikomanagement Stellung nehmen können. Im Bereich ESG (Environmental, Social, Governance) mangelt es weiterhin oft an Klarheit seitens des Managements. Dabei ist es entscheidend, dass Unternehmen die ESG-Themen ernst nehmen und sie in ihre Geschäftsstrategien und -steuerung integrieren.

Zwei wichtige Regelwerke in Europa und der Schweiz, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), eine Präzisierung der Corporate Social Responsibility Directive (CSRD), und die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), legen Standards und Erwartungen für Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Klima fest.

Beide Regelwerke betonen die Bedeutung der Einbindung von ESG- und Klimarisiken in Unternehmensstrategie und -steuerung. Unternehmen, die diese Regelwerke nur minimal umsetzen, riskieren hohe Kosten ohne entsprechenden Nutzen, während eine strategische Implementierung tatsächlichen Mehrwert schafft.

Verkehrte Welt: Auf die Frage einer Journalistin, wieso ein Hersteller zukünftig nur noch schwere und PS-starke Fahrzeuge anbieten wird, antwortet der CEO des Unternehmens «das müssen Sie meine Strategieabteilung fragen, das kann ich nicht beantworten». Oder so: Die Vorständin einer Bank kann auf Nachfrage von Finanzanalysten nicht sagen, wie hoch das Ausfallrisiko in ihrem Kreditbuch ist. Die lapidare Antwort der Vorständin: «die Antwort kenne ich nicht, so etwas berechnet bei uns das Risikomanagement». Absurd, oder? Man muss erwarten können, dass das Management zu den wesentlichen Aspekten eines Business wie Strategie und Risikomanagement aussagefähig ist.

Geht es allerdings um ESG-Themen, sind solche Antworten von Senior Managern auf der

Tagesordnung. Dies liegt daran, dass ESG-Risiken vielfach noch als nicht-materiell angesehen und daher unterschätzt werden.

Woran kann man eigentlich feststellen, dass ein Unternehmen **kein** Greenwashing betreibt, sondern Themen aus dem ESG-Spektrum ernsthaft angeht und sich seriös mit den damit einhergehenden Risiken auseinandersetzt? Unternehmen, die sich ernsthaft mit ESG beschäftigen, tun dies nicht im sprichwörtlichen «stillen Kämmerlein», sondern verankern die wesentlichen Themen derart im Unternehmen, dass sie die Handlungen von Leitungs- und Kontrollgremien beeinflussen können, dass sie in die Unternehmensstrategie eingebettet werden, und dass sie als Chancen und Risiken entsprechend beobachtet, gemessen und monetarisiert werden.



Wichtige, da vom Unternehmen als materiell identifizierte ESG-Themen müssen Teil der organisatorischen DNA werden.

Das ist die Essenz zweier neuer Regulierungen, die Unternehmen in der EU bzw. in der Schweiz anwenden müssen. Zum einen sind dies die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), eine Art Berichtsrahmen, der die Corporate Social Responsibility Directive (CSRD) detailliert und präzisiert. Zum anderen sind dies die OR-Anforderungen in der Schweiz, insbesondere die Vorschriften zum Klimareporting gemäß der Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). Schauen wir uns zunächst die CSRD, dann die TCFD an.

Während der Vorgänger der CSRD, die NFRD, nur allgemeine Themenbereiche für die Berichterstattung vorgab, werden durch die

European Sustainability Reporting Standards (ESRS) die Berichtsanforderungen der CSRD präzisiert und detailliert. Berichte nach ESRS müssen einer externen Prüfung unterzogen werden, um ihre Zuverlässigkeit und Genauigkeit zu erhöhen.

Kern der ESRS ist die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse, (auch Materialitätsanalyse genannt), bei der durch die Einbeziehung und Beteiligung von Stakeholdern die Auswirkungen der Aktivitäten des Unternehmens auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, sowie die Einwirkungen der Umwelt und Gesellschaft auf das Unternehmen erhoben werden.



Die Umsetzung der Anforderungen der ESRS erfordert eine Einbettung der vielfältigen ESG-Themen in die Kernprozesse der Unternehmenssteuerung – eine Anforderung, die CSRD und TCFD gemeinsam haben.

Ein weiteres markantes Merkmal ist der Aufbau der ESRS-Standards für Themen wie Umwelt, Personal oder Unternehmensführung (siehe Schaubild weiter unten). In jedem einzelnen Standard, der sich in Unterthemen, Unter-Unterthemen und sogenannte „Disclosure Requirements“ gliedert, finden sich

Anforderungen zu Angaben, wie das Thema von der Unternehmensleitung gesteuert wird (Governance), in welcher Form das Thema strategisch bedeutend ist (Strategy & Business Model), und ob es auf Risiken und Chancen bemessen wird (Impact, Risks & Opportunities).

Die 12 Standards der ESRS



Quelle: EFRAG, Übersetzung und Darstellung Sustainserv

Sustainserv ist momentan in zahlreichen Kundenprojekten in unterschiedlichsten Branchen damit beschäftigt, bestehende Nachhaltigkeitsprozesse auf ihre an ESRS-Tauglichkeit zu prüfen. Wer bereits nach GRI berichtet, besitzt einen Vorsprung vor den Unternehmen, die zum ersten Mal Nachhaltigkeit im Zuge der ESRS umsetzen, muss aber mehr als

nur ein paar Kanten schleifen und Themen umgruppieren.

Während sich die Schweiz in der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf dem Niveau der NFRD, dem Vorgänger der CSRD in der EU, befindet, also hinterherhinkt, hat sie in punkto Klimaberichterstattung die Nase vorn:



Wichtig ist, dass Klimaaspekte und klimabezogene Risiken in die organisatorisch wichtigen Stabsfunktionen wie Strategie und Risikomanagement eingebettet werden.

Mit der Verabschiedung der Verordnung über die obligatorische Klimaberichterstattung hat der Schweizerische Bundesrat festgelegt, dass Schweizer Grossunternehmen die Empfehlungen der TCFD umsetzen, und erstmalig 2025 über die Berichtsperiode 2024

berichten müssen. Auch die EU wird unserer Einschätzung nach früher oder später diesem globalen Trend folgen, und TCFD auch für Unternehmen mit Sitz in der EU verpflichtend machen. Deshalb lohnt sich ein Blick auf die TCFD auch für deutsche Unternehmen.

Die Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) wurde gegründet, um einheitliche Offenlegungsstandards zu klimabezogenen Finanzrisiken für Unternehmen zu entwickeln, die Investoren, Kreditgebern, Versicherern und anderen Stakeholdern Informationen zur Verfügung stellen. Ziel der TCFD ist es, die Fähigkeit von Finanzmärkten zu verbessern, klimabezogene Risiken und Chancen richtig zu bewerten und zu be-

preisen. Die TCFD beruht auf vier Säulen, die die zentralen Themenbereiche widerspiegeln (siehe die Tabelle S.6). Obwohl die TCFD-Empfehlungen den Unternehmen einen gewissen Spielraum bei der Entscheidung lassen, wo sie die Informationen offenlegen (z. B. in Finanzberichten, Nachhaltigkeitsberichten oder auf Websites), bietet eine Anwendung, die der Philosophie der TCFD folgt, wenig Flexibilität.

Beispiel einer Szenarien Beschreibung

Auswahl von Szenarien zur Risikomodellierung und Chancenbewertung

	Szenarium 1: OPTIMISTISCH	Szenarium 2: STABILISIERUNG	Szenarium 3: PESSIMISTISCH
Temperaturannahmen	1.5°C - 2.0°C	2.5°C - 3.0°C	4.0°C - 5.0°C
Grundannahmen	<ul style="list-style-type: none"> • strenge Klimapolitik • zunehmende Globalisierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückzug aus der Globalisierung • Starke Anreize für erneuerbare Energien, aber nur wenige Maßnahmen zur Eindämmung 	<ul style="list-style-type: none"> • Rückzug aus der Globalisierung • Obstruktive Klimapolitik
Modelle zur Emissionsreduzierung	RCP 2.6	RCP 4.5	RCP 8.5
Zeithorizont	2030-2050	2030-2050	2030-2050

Quelle: Heidelberg Materials, Annual and Sustainability Report 2022, S. 350, Übersetzung und Darstellung Sustainserv

Wenn man die Empfehlung der TCFD umsetzt, muss man sich im Unternehmen damit beschäftigen, wie sich das Senior Management (Aufsichts-, Verwaltungsrat, Vorstand, Geschäftsleitung) mit dem Thema Klima auseinandersetzt («ist das heute überhaupt schon der Fall?»); ob und in welchem Ausmass klimabezogene physikalische und

transformatorische Risiken in die Strategie eingehen («Klima – Treiber oder Randthema in der strategischen Debatte?»), ob und wie solche physikalische Risiken wie z.B. Extremwittersituationen, oder transformatorische Risiken wie z.B. verändertes Konsumverhalten oder strengere Regulierung bereits durch die etablierten Prozesse und Metho-

Empfehlungen und unterstützende empfohlene Offenlegungen der TCFD

Vier Säulen der TCFD und ihre spezifischen Inhalte

GOVERNANCE	STRATEGIE	RISIKOMANAGEMENT	METRIK UND ZIELE
Offenlegung der Governance der Organisation in Bezug auf Klima	Offenlegung der tatsächlichen und potenziellen Auswirkungen von klimabezogenen Risiken und Chancen auf die Business, Strategie und Finanzplanung der Organisation, sofern diese Informationen wesentlich sind	Identifikation, Bewertung und Steuerung von klimabezogenen Risiken	Offenlegung der Metriken und Ziele, die zur Bewertung und zum Management relevanter klimabezogener Risiken und Chancen verwendet werden, sofern diese Informationen wesentlich sind

Empfehlungen der TCFD

a. Beschreiben Sie, wie das höchste Kontrollgremium klimabezogene Risiken und Chancen beaufsichtigt.	a. Beschreiben Sie klimabezogene Risiken und Chancen, die die Organisation kurz-, mittel- und langfristig identifiziert hat.	a. Beschreiben Sie die Verfahren der Organisation zur Identifizierung und Bewertung klimabezogener Risiken.	a. Legen Sie die Messgrößen, die von der Organisation verwendet werden, offen, um klimabezogene Risiken und Chancen in Übereinstimmung mit ihrer Strategie und ihrem Risikomanagementprozess zu bewerten.
b. Beschreiben Sie die Rolle des Managements bei Bewertung und Management klimabezogener Risiken und Chancen.	b. Beschreiben Sie Auswirkungen von klimabezogenen Risiken und Chancen auf Business, Strategie und Finanzplanung der Organisation.	b. Beschreiben Sie die Verfahren der Organisation für das Management klimabezogener Risiken.	b. Legen Sie Scope-1, Scope-2 und ggf. Scope-3-Treibhausgasemissionen und die damit verbundenen Risiken offen.
	c. Beschreiben Sie die Widerstandsfähigkeit der Strategie der Organisation unter Berücksichtigung verschiedener klimabezogener Szenarien, einschließlich eines Szenarios mit einer Temperatur von 2°C oder weniger.	c. Beschreiben Sie, wie die Prozesse zur Identifizierung, Bewertung und Steuerung klimabezogener Risiken in das allgemeine Risikomanagement der Organisation integriert sind.	c. Beschreiben Sie die Ziele, die die Organisation zur Bewältigung klimabezogener Risiken und Chancen einsetzt, sowie die Leistung im Vergleich zu diesen Zielen.

Quelle: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Juni 2017, Übersetzung und Darstellung Sustainserv

den im Risikomanagement berechnet werden («oder weiss die Risikomanagementabteilung noch gar nichts von Klimarisiken?»), und last but not least, ob über Klima eher abstrakt und beiläufig geredet wird oder ob wichtige Aspekte wie CO₂-Ausstoss nicht nur bereits gemessen werden, sondern auch Ziele wie z.B. Absenkpfade existieren. Wichtige Instrumente für die Festlegung von Absenkpfeilen sind Klimaszenarien wie die auf S. 5 unseres Kunden Heidelberg Materials. Klimaszenarien erlauben es, unterschiedliche Zukünfte hinsichtlich ihres Risiko- und Chancenpotenzials und ihrer Einwirkungen auf das Unternehmen zu durchdenken.

Auch wenn man CSRD/ESRS oder TCFD für übertrieben hält, und sich vor allen Dingen am Aufwand der Implementierung stört, sollte man die Regulierung nicht halbherzig umsetzen. Wer sich aus Überforderung im Umgang mit Regulierung verleiten lässt, nur stur das umzusetzen, was formal zur Abdeckung ausreicht, handelt sich zum einen ein schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis ein. Zum anderen schafft eine strategische Herangehensweise mit den regulatorischen Vorgaben tatsächlichen Mehrwert (Reputation, neue Produkte, Energieeffizienz, Erhalt der Lieferantenbeziehungen zu Grosskonzernen usw.).

Was also tun? Vier Empfehlungen:

- 1 Binden Sie frühzeitig Ihre Stabsfunktionen Strategie, Risikomanagement, Finanzen in ESG ein. ESRS und TCFD sind keine Nischenthemen, sondern Pflicht und damit business-relevant.
- 2 Schaffen Sie die Infrastrukturen (Prozesse, Systeme, Methoden), um effizient und über den gleichen Konsolidierungskreis, den Sie für Finanzdaten anwenden, Klima- und Nachhaltigkeitsdaten systematisch zu erheben und auszuwerten.
- 3 ESRS und TCFD anzuwenden, bedeutet, Lieferketten mitzudenken, und zwar «upstream», d.h. den Beitrag Ihrer Lieferanten, als auch «downstream» d.h. die Nutzung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen durch Kunden. Auch wenn Klima für Sie auf den ersten Blick nicht sonderlich gravierend zu sein scheint, ist es das vielleicht für einen Ihrer Schlüssellieferanten oder einen Ihrer wichtigsten Kunden.
- 4 Kommunizieren Sie breit über die gesamte Organisation inkl. Ihrer Stakeholder, dass Sie die lebensweltlichen Themen, die man gemeinhin unter ESG subsumiert, ernstnehmen. Es gilt auch hier, dass der sogenannte «tone at the top» d.h. wie Sie damit umgehen, spielentscheidend ist.

Wir von Sustainserv unterstützen Sie bei der Umsetzung der ESRS mit ihren 12 Standards und über 100 Disclosure Requirements, sowie bei der Anwendung der TCFD samt aller vier Themenelemente – Governance, Strategie, Risikomanagement sowie Kennzahlen und Ziele – in der Praxis.



Prof. Dr. Ralf Frank

Geschäftsführer Sustainerv
(Deutschland)

Nach mehr als 17 Jahren als Geschäftsführer des Berufsverbandes der Investment Professionals in Deutschland (DVFA) ist Ralf Frank Experte für ESG-Anforderungen und Entwicklungen. Die Schwerpunkte des promovierten Verhaltensökonomens liegen in den Bereichen Rechnungslegung, Sustainable Finance, Investmentanalyse, und Unternehmensberichterstattung. Darüber hinaus ist Ralf Frank nebenberuflich Professor für Organisationstransformation an der GISMA Hochschule in Potsdam, wo er Verhaltenskompetenzen mit Schwerpunkt auf nachhaltigem Management lehrt.



Dr. Bernd Kasemir

Managing Partner Sustainerv

Seit mehr als 20 Jahren unterstützt Dr. Bernd Kasemir Unternehmen bei der Strategieentwicklung, Leistungsmessung und Berichterstattung für eine langfristige und nachhaltige Wertschöpfung. Sein breiter Hintergrund umfasst einen Dokortitel in Chemie von der ETH Zürich, ein Postdoc in Umweltsoziologie in Harvard und eine Ausbildung in Betriebswirtschaft am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne. Bernd Kasemir bringt eine wertvolle integrative Perspektive bei der Bewertung von Umwelt-, Sozial- und Governance-Faktoren in die Arbeit mit Kunden ein.

Sustainerv ist ein weltweit tätiges Management-Beratungsunternehmen, das seine Kundinnen und Kunden dabei unterstützt, Nachhaltigkeitsaspekte in ihre langfristigen Strategien, ihr Tagesgeschäft und ihre Kommunikation zu integrieren.

Wenn Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachtet wird, kann sich dies für das Unternehmen lohnen und gleichzeitig der Umwelt und der Gesellschaft dienen. Wir wollen eine Zukunft gestalten, in der nachhaltige Wertschöpfung die Norm ist. Alles, was wir tun, ist darauf ausgerichtet, jeden Tag sinnvolle Veränderungen in der Welt anzustoßen.