

»AR1413728

Integration von Nachhaltigkeit in die Arbeit des Prüfungsausschusses

Ein Praxisbeispiel der Aurubis AG

Dr. Sandra Reich/Dr. Stephan Krümmner

Die Auseinandersetzung mit Aspekten der Ökologie, des Sozialen und der Governance hält verstärkt Einzug in die Aufsichtspraxis. Insbesondere die Mitglieder des Prüfungsausschusses sollten die Chancen und Risiken sowie die Auswirkungen von Umwelt und Klima auf das Geschäftsmodell – und umgekehrt – in den Blick nehmen.

I. Einführung

Nachhaltigkeit ist die Herausforderung unserer Zeit und die europäische Regulierung erlegt den meisten börsennotierten Unternehmen ein gehöriges Tempo zur Umsetzung neuer Transparenzpflichten auf. Gleichzeitig stieg in den vergangenen Jahren kontinuierlich das Interesse von Investoren, Beschäftigten, Geschäftspartnern, Kunden und anderen Stakeholdern an ESG-Themen, d.h. an Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten. Da die angesprochenen Gruppen selten in ihren Forderungen/Wünschen konform sind, ist es umso wichtiger für ein Unternehmen, einen klaren und langfristigen Nachhaltigkeitspfad einzuschlagen und passend zum Geschäftsmodell die Prioritäten auf die relevanten Themen zu setzen. Hier gilt es, insbesondere für den Aufsichtsrat bzw. den Prüfungsausschuss, die Bereiche im Auge zu behalten, die kurz-, mittel- und langfristig eine erhebliche wirtschaftliche und strategische Auswirkung auf das Unternehmen haben könnten.

II. Nachhaltigkeit als Bestandteil der Strategie

Die Aurubis AG hat im vergangenen Jahr ihre Nachhaltigkeitsziele 2030, die Bestandteil der Aurubis-Konzernstrategie sind, verabschiedet. In diese Strategieentwicklung flossen die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse ein, welche für die Berichterstattung für das Geschäftsjahr 2020/2021 identifiziert wurden. Durch die Hinzuziehung von internen und externen Experten wurden die auf Ökologie, Soziales und Governance bezogenen relevanten Themenbereiche für die Aurubis AG ermittelt. In den Nachhaltigkeitszielen sind die wesentlichen Handlungsfelder sowie die jeweiligen Ziele und Aktionspläne für die nächsten knapp acht Jahre festgelegt (vgl. Tab. 1). Des Weiteren wurden die Inhalte der vorherigen Nachhaltigkeitsstrategie mit den Zielen 2018–2023 als Meilensteine in die Nachhaltigkeitsziele 2030 integriert.

Einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Nachhaltigkeitsziele hatten auch die politischen und gesellschaftlichen Bestrebungen, eine Transformation der gesamten europäischen Wirtschaft hin zu mehr Nachhaltigkeit zu fördern.

Sowohl die Akteure der Industrie als auch die des Kapitalmarkts nehmen die Dynamik der Transformation deutlich wahr. Somit kann davon ausgegangen werden, dass ohne eine umfassende Integration von Nachhaltigkeit in Strategie, Investitionsentscheidungen, Risikomanagement und Geschäftsabläufe die Zukunftsfähigkeit für bestimmte Geschäftsfelder oder Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens langfristig nicht mehr gegeben sein könnte. Beiträge für Umwelt und Gesellschaft werden ein ähnliches Gewicht bekommen wie der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens. Diese nachhaltige Transformation kann nur auf der Basis eines soliden wirtschaftlichen Fundaments des Unternehmens erfolgen. Die Wirtschaftskraft eines Unternehmens darf dadurch jedoch nicht gefährdet werden.

In der Aurubis AG ist das Nachhaltigkeitsmanagement in einer eigenen Abteilung verankert, die direkt an den CEO berichtet. In allen relevanten Konzernfunktionen und an jedem Standort sind darüber hinaus Nachhaltigkeitsansprechpartner etabliert. Auf diese Weise kann dem ganzheitlichen Ansatz, der strategischen Zielsetzung sowie den notwendigen regulatorischen und wirtschaftlichen Entwicklungen umfassend Rechnung getragen werden.

Die Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen als Bestandteil der Konzernstrategie liegt in der Verantwortung des Vorstands. Dennoch sollten Mitglieder des Aufsichtsrats als Impulsgeber, „kritische“ Diskussionspartner und Sparringspartner auch aktiv in die Phasen des Entstehungsprozesses eingebunden werden. Die Aurubis AG hat diesen Ansatz erfolgreich umgesetzt. Mit der Einbeziehung aller Mitglieder des Aufsichtsrats – und damit automatisch aller Mitglieder des Prüfungsausschusses – waren jeweils beide Organe in der Lage, frühzeitig die getroffenen Annahmen und zu erwartenden Einflussfaktoren auf das Geschäftsmodell zu diskutieren und zu bewerten. Gleichzeitig wurden vom Vorstand die unterschiedlichen Expertisen des Aufsichtsrats genutzt. Durch die fokussierte Befassung beider Organe mit Strategie und Nachhaltigkeit werden die Ergebnisqualität und die Umsetzungswahrscheinlichkeit erhöht.

Tab. 1: Die Handlungsfelder der Aurubis Nachhaltigkeitsziele 2030

Handlungsfeld	Ambition
Wirtschaft	
Governance & Ethik	Wir halten uns an die Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmensführung.
Recyclinglösungen	Wir bieten der gesamten Wertschöpfungskette Lösungen für die Kreislaufwirtschaft.
Verantwortung in der Lieferkette	Wir minimieren negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt in unseren Lieferketten.
Umwelt	
Energie & Klima	Wir sind deutlich vor 2050 klimaneutral.
Umweltschutz	Wir produzieren mit dem geringsten Umweltfußabdruck unserer Branche.
Mensch	
Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz	Wir vermeiden arbeitsbedingte Unfälle, Verletzungen und Erkrankungen.
Zukunftsorientierter Arbeitgeber	Wir schaffen eine Arbeitsumgebung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und fördern Vielfalt und Engagement. Wir setzen uns mit Leidenschaft für den Fortschritt des Unternehmens und der Gesellschaft ein.
Aus- und Weiterbildung	Wir bieten eine hochwertige Ausbildung und investieren in die zukunftsgerichtete Qualifikation der Belegschaft.
Soziales Engagement	Wir sind lokal und international ein zuverlässiger Partner, der langfristig einen Beitrag zu einer lebenswerten Umwelt leistet.

Die Planung der ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele 2030 der Aurubis AG sieht vor, dass über den Status der Zielerreichung fortlaufend ab der Veröffentlichung informiert wird, jährlich im nichtfinanziellen Bericht als Teil des Geschäftsberichts sowie im Nachhaltigkeitsbericht, der im Zwei-Jahres-Rhythmus erstellt wird. Mit dem Stichwort „Berichterstattung“ wenden wir uns nun den Aufgaben des Prüfungsausschusses im Besonderen zu.

III. Rolle des Prüfungsausschusses

Die Prüfung des nichtfinanziellen Berichts obliegt gem. § 170 Abs. 1 AktG dem Aufsichtsrat und ist Teil seiner umfassenden Überwachungspflicht, § 171 Abs. 1 Satz 4 AktG. Die Prüfung kann auch an Ausschüsse übertragen werden, sodass diese Aufgabe bei der Aurubis AG schwerpunktmäßig im Prüfungsausschuss verankert ist.

Der Prüfungsausschuss hat entsprechend seiner Geschäftsordnung die Aufgaben, die Rechnungslegung zu prüfen, den Rechnungslegungsprozess zu überwachen, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagementsystems und des internen Revisionssystems zu prüfen sowie die Überwachung der Abschlussprüfung und die Compliance vorzunehmen (vgl. Aurubis, Geschäftsbericht 2020/2021). In der Praxis soll kein qualitativer Unterschied in der Prüfung der finanziellen und der nichtfinanziellen Berichterstattung gemacht werden.

Gerade in den letzten wenigen Jahren hat die Komplexität der Überwachung und Prüfung zugenommen. Als Beispiele

sind insbesondere die neuen regulatorischen Nachhaltigkeitsanforderungen, veränderte (umweltfokussiertere) Erwartungen von Stakeholdern, die Bedeutung externer ESG-Ratings und die Bewertung durch Researchagenturen zu nennen. Gerade das Ergebnis der externen Bewertungen ist für Finanzierungsoptionen wichtig. Damit haben Fragestellungen und die Auseinandersetzung rund um Nachhaltigkeitsthemen im Prüfungsausschuss einen neuen Stellenwert bekommen. Es kann auch davon ausgegangen werden, dass die qualitative Bewertung von ESG-Informationen zukünftig stärker quantitativ durch Kennzahlen ergänzt und damit eindeutiger nachzuverfolgen sein wird.

1. Berichtspflichten

Mit der Verankerung der Nachhaltigkeitsziele 2030 im nichtfinanziellen Bericht obliegt dem Prüfungsausschuss bei Aurubis auch die Überwachung des Fortschritts der strategischen Ziele für die eingangs beschriebenen Handlungsfelder Wirtschaft, Umwelt und Mensch.

Um die nichtfinanziellen Berichtspflichten noch besser beurteilen zu können, steht „Nachhaltigkeit“ seit 2021 als ständiger Berichtspunkt in den Sitzungen des Aurubis-Prüfungsausschusses auf der Agenda. Zuvor gehörten spezifische Nachhaltigkeitsthemen anlassbezogen auf die Tagesordnung der Sitzungen. Es werden nun insbesondere die ESG-Themen im Prüfungsausschuss vertieft, die einen finanziellen und strategischen Einfluss auf das Unternehmen haben können.

Wesentlich für die Entscheidung, die Auseinandersetzung mit Umwelt- und Sozialfaktoren regelmäßig innerhalb des Prüfungsausschusses zu forcieren, war das tiefgreifende Verständnis für die Komplexität des Themenfelds und der Wunsch, frühzeitig über externe wie interne Entwicklungen in den Austausch zu gehen. Auf diese Weise befasste sich der Prüfungsausschuss früh z.B. mit den europäischen regulatorischen Anforderungen, die auf die Erreichung der Ziele des Pariser Klimaübereinkommens und der UN Agenda 2030 mit den Sustainable Development Goals ausgerichtet sind. Er diskutierte hierbei die Chancen und Risiken sowie daraus resultierend den Einfluss auf das Geschäftsmodell bzw. auf Geschäftsfelder der Aurubis AG.

Über die intensive Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit gelingt es zum einen, den Wissensaufbau im Gremium zu den für die Aurubis wesentlichen ökologischen und sozialen Fragestellungen zu vertiefen. Zum anderen werden die Mitglieder des Prüfungsausschusses über Fortschritte bei der Erreichung von Zielen, über die Umsetzung von Maßnahmen, aber auch über relevante Veränderungen von Verfahren und Prozessen informiert. Dieses Vorgehen ist gerade für die fundierte Prüfung der nichtfinanziellen Berichterstattung wertvoll.

Mit der Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsziele 2030 machte die Aurubis AG die beabsichtigte Verbesserung von wesentlichen Key Performance Indicators (KPIs) transparent. Zu diesen KPIs zählen u.a. das Erreichen eines Recycling-Anteils von 50% in der Kupferkathode und die

Reduzierung von 50% der absoluten Scope-1- und Scope-2-Emissionen gegenüber dem Basisjahr 2018 (vgl. Aurubis, Geschäftsbericht 2020/2021). Die Nachhaltigkeitsziele 2030 bieten neben den finanziellen (positiven) Auswirkungen wie günstigeren Finanzierungskosten auch die Chance, die Aurubis AG weiterhin als industriellen Leader im Nachhaltigkeitsbereich zu positionieren. Umso wichtiger ist es, dass die Zielsetzungen aus der Strategie mit geeigneten Entscheidungen und Maßnahmen unterlegt sind, um den gewünschten Fortschritt zu erreichen. Auch darüber lässt sich der Prüfungsausschuss regelmäßig informieren.

In der Praxis ist die konsistente Überführung von strategischen Nachhaltigkeitszielen in die unterjährigen Berichte bis hin zur Berichtspflicht in der nichtfinanziellen Erklärung sicherzustellen. Wesentlich dabei ist es, gerade nicht nur einzelne Geschäftsjahre zu betrachten, sondern die Zielerreichung und die Kommunikation bestimmter Umwelt- und Sozialfaktoren (qualitative Angaben) sowie den messbaren KPIs (quantitative Angaben) über einen langen Zeitraum zu gewährleisten. Diese zeitlichen und inhaltlichen Zusammenhänge in die Überwachung bzw. Prüfung einfließen zu lassen, ist Teil der Weiterentwicklung der Arbeit im Prüfungsausschuss.

2. Risikomanagement

Während weitere Umwelt- und Klimarisiken auf das Unternehmen zukommen können, kann auch die Nichterreichung von Nachhaltigkeitszielen zu einem Risiko für das Unternehmen führen und damit vielfältige finanzielle Nachteile nach sich ziehen.

Die Überwachung der Berichterstattung und des Risikoportfolios führt zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen. Beispielsweise sind zu den Aurubis-Risikoclustern „Versorgung und Produktion“, „Umweltschutz“ oder „Absatz“ seit einiger Zeit die neuen Cluster „Nachhaltigkeit“ und „Energie und Klima“ hinzugekommen (das Cluster „Energie“ wurde im Geschäftsjahr 2017/2018 zu „Energie und Klima“ erweitert; das Cluster „Nachhaltigkeit“ kam im Geschäftsjahr 2019/2020 hinzu). Innerhalb des letztgenannten Clusters wird maßgeblich die Identifikation, Bewertung, Steuerung und das Monitoring von physischen Risiken und Transitionsrisiken vorgenommen, die als Risiken im Bereich Umwelt und Klima eine besondere Aufmerksamkeit erfahren (vgl. Aurubis, Geschäftsbericht 2020/2021). Wir haben es also bei Nachhaltigkeitsthemen mit einer weiteren Betrachtungsebene zu tun, die das gesamte Unternehmen erfasst und neben den rein wirtschaftlichen Aspekten einen hohen Stellenwert einnimmt.

In der Überwachung des Risikomanagements sind die Bereiche mit ökologischer oder sozialer Wirkung wesentlicher Bestandteil der fundierten Befassung. In den letzten Jahren hat sich der Fokus auch vor dem Hintergrund des Klimawandels und seiner Auswirkungen (Energie, Maßnahmen zur Eindämmung von Extremwetterereignissen etc.) in bestimmten Bereichen noch verstärkt. Die Auswirkungen des Klimawandels auf einzelne Standorte und die langfristige Reduzierung des CO₂-Fußabdrucks spielen eine

herausragende Rolle. Ebenso treten in der Risikobetrachtung sukzessive immer neue regulatorische Anforderungen hinzu wie z.B. ab 2023 das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Dieses macht es schon jetzt notwendig, geeignete Verfahren und Prozesse zu implementieren, um die Anforderungen rechtzeitig und umfassend zu erfüllen.

IV. Ausblick

Mit dem neuen Deutschen Corporate Governance Kodex, der am 27.06.2022 in Kraft getreten ist, schärfen sich die Anforderungen des Aufsichtsrats in Bezug auf Nachhaltigkeit für viele Unternehmen. Die ausdrückliche Einbeziehung von Umwelt- und Sozialfaktoren und die Darstellung des Einflusses auf den Unternehmenserfolg sind aus Sicht der Autoren vor dem Hintergrund der regulatorischen Veränderungen und gesellschaftlicher Erwartungen nur eine logische Konsequenz. Eine nachhaltige Verantwortung obliegt schon längst den Organen der Unternehmen.

Die aufgeführten Beispiele zeigen deutlich, dass Nachhaltigkeit aufgrund der Auswirkungen auf die finanzielle Performance und aufgrund der verstärkten Transparenzpflichten mindestens in den Prüfungsausschuss eines jeden börsennotierten Unternehmens gehört. Unabhängig davon, wie die Befassung mit ESG-Aspekten im Aufsichtsrat erfolgt, liegt es auch in der (neuen) Verantwortung der Mitglieder im Aufsichtsrat, die Beiträge der jeweiligen Unternehmen in Richtung Umwelt und Soziales zu verstehen und zu unterstützen. Werden frühzeitig Chancen genutzt und Risiken gemindert, ist Wachstum auch in Zukunft unter höheren Anforderungen für Nachhaltigkeit möglich.

Vor diesem Hintergrund sollten als konkretes Beispiel auch die Prozesse und Inhalte rund um Investitionsanträge neu gedacht werden. Die Wirtschaftlichkeit von Investitionen wird sich durch die Berücksichtigung von relevanten KPIs wie z.B. dem Carbon Footprint, Wasserverbrauch oder der Recyclingquote zunehmend verändern. Da absehbar ist, dass die benannten Indikatoren einen stärkeren Einfluss auf die Erreichung bestimmter Finanzkennzahlen bekommen werden, sollte der Prüfungsausschuss bei Investitionsentscheidungen und deren Monitoring das Augenmerk auch auf nachhaltigkeitsbezogene Aspekte legen. Die umfassende Integration von ESG-Aspekten bei Investitionsentscheidungen stellt für den Prüfungsausschuss der Aurubis AG einen nächsten Schritt in der Weiterentwicklung seiner Aufsichtsarbeit dar. Dies ist nur die konsequente Fortsetzung der Entscheidungskette von Strategie, Unternehmenszielen, Investitionen und Fortschrittskontrolle auch in Bezug auf Nachhaltigkeit. ■

Literaturhinweis:

- Aurubis-Konzern, Nachhaltigkeitsziele 2030, s.u. <https://fmos.link/17666>; vgl. auch Aurubis, Geschäftsbericht 2020/2021 (Kurzfassung), S. 25, 45 ff. und 116 ff., s.u. <https://fmos.link/17687>.

Autoren:

Dr. Sandra Reich, Mitglied des Prüfungsausschusses, Aurubis AG und **Dr. Stephan Krümmner**, Vorsitzender des Prüfungsausschusses, Aurubis AG.