

Chapter 3

Players of the Green Deal:

Private Enterprises and Policy Makers

von Ralf B. Schlemminger¹

Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting in der EU

Abstract

Sustainability management is increasingly developing into a “licence to operate”. Socio-political framework conditions and expectations of customers and investors are responsible drivers. In addition to this there are the globally established standards for sustainability management, the increasing transparency of corporate sustainability practices and, in particular, the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in the EU, which will come into effect from 2024. In future, up to 50,000 companies in the EU – compared to the current maximum of 12,000 companies – will be obliged to report in detail on their sustainability practices in their management report. However, if one follows the draft of the omnibus package for the de-bureaucratisation of sustainability reporting in the EU, the number of users is reduced to around 7,000. Nevertheless, this development marks a significant step towards the equalization of financial and sustainability reporting. Such reporting must not only be ensured, but also the structures of sustainability management and controlling and the value setting within companies must be developed further.

Keywords: definitions of sustainability, SDGs, triple bottom line, licence to operate, ESG ratings, NFRD, CSRD, ESRS, GRI, EFRAG, materiality analysis, five-stage model for a sustainable company

-
- 1 Prof. Dr. Ralf B. Schlemminger, Six Sigma Green Belt, lehrt Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Rechnungswesen an der Hochschule Bremen (seit 2015). Als gelernter Bankkaufmann und Diplom-Ökonom hat er zuvor über 20 Jahre in der Kreditwirtschaft gearbeitet und dort verschiedene (Führungs-)Funktionen innegehabt. Er ist Mitglied im Internationalen Controllerverein (ICV) und im Arbeitskreis der Controlling-Professuren an Hochschulen (AKC). Seine Forschungsschwerpunkte sind das strategische und das Nachhaltigkeitscontrolling, zu denen er regelmäßig Veröffentlichungen vornimmt. Kontakt: ralf.schlemminger@hs-bremen.de; HSB-Webseite: <https://www.hs-bremen.de/person/rschlemminger/>.

A. Einleitung

Ein Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt sich immer mehr zu einer „licence to operate“. Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen sowie Erwartungen von Kunden und Investoren sind verantwortliche Treiber. Anhand von sieben Fragen mit entsprechenden Antworten soll die Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements und des -reportings in der EU aufgezeigt werden. Dabei wird der Bogen von einem Verständnis der Nachhaltigkeit und deren Entwicklung über die Darstellung der ab 2024 wirksam werdenden Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in der EU bis hin zur Implementierung bzw. Weiterentwicklung eines entsprechenden Sustainability Managements und Controllings gespannt.

B. Fragen und Antworten

1. Was ist unter Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigem Management zu verstehen?

Es gibt verschiedene Ansätze, Nachhaltigkeit zu definieren. Einen grundlegenden Ansatz hat Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714), Oberberghauptmann aus Freiberg (Sachsen), in seinem Werk „Sylvicultura oeconomica“ geliefert. Er gilt als Schöpfer des forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsprinzips:

Es sollte nur so viel Holz – damals der wichtigste Rohstoff – geschlagen werden, „wie durch planmäßige Aufforstung, durch Säen und Pflanzen nachwachsen konnte“ (O. V., 2015a).

Der eigentliche Anstoß zur intensiven – auch wissenschaftlichen – Beschäftigung mit einer nachhaltigen Entwicklung ist in der Veröffentlichung des Buches „Grenzen des Wachstums“ von D. Meadows (und weiteren) im Jahre 1972 zu sehen; diese Ur-Studie zur Nachhaltigkeit wurde vom Club of Rome initiiert und gefördert (vgl. o.V., 2015b). Im Zuge der Befassung mit diesem Thema hat dann später die UN-(United-Nations-)Weltkommission für Umwelt und Entwicklung ihren sog. „Brundtland-Bericht“ im Jahre 1987 herausgegeben; die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland hat diese Kommission geleitet. Dort wird Nachhaltigkeit auf die zentrale, allgemeingültige Formel gebracht:

„Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (United Nations, 1987).

Dieser allgemeine Definitionsansatz ist 2015 von der UN spezifiziert und in 17 weltweit gültige Nachhaltigkeitsziele überführt worden (s. Darst. 1).



*Darst. 1: UN-Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, SDGs)
(Die Bundesregierung, 2015)*

Was ist vor dem Hintergrund dieses Nachhaltigkeitsverständnisses unter einem nachhaltigen Management, einer nachhaltigen Unternehmensführung, zu verstehen? – Eine Unternehmensführung wird dann als nachhaltig bezeichnet, wenn sie im Sinne des Triple-Bottom-Line-Ansatzes gleichermaßen ökonomische, soziale und ökologische Ziele verfolgt. Man spricht auch von einem Profit-People-Planet-(3-P-)Ansatz (s. Darst. 2). Hierzu gibt es allerdings auch eine modifizierte Variante mit der Vorrangstellung ökonomischer Zielkriterien vor den anderen beiden (vgl. Hornung, 2022).

Triple-Bottom-Line-(TBL-) bzw. Profit-People-Planet-(3-P-)Ansatz (gleichrangige Zielverfolgung oder modifiziert mit dem Vorrang ökonomischer Ziele)			
Ökonomische (Ziel-)Kriterien	Soziale (Ziel-)Kriterien	Ökologische (Ziel-)Kriterien	Governance- (Ziel-)Kriterien
Qualitative (beschreibbare)			
• Strategische Ansätze • ...	• Gesundheitsmanagement • ...	• Umweltbezogene Audits • ...	• Vision, Werte & Ziele • ...
Quantitative (messbare)			
Absolute Kennzahlen • Umsatzerlöse, Kosten & EBIT • ... Relative Kennzahlen • Rentabilität • Wirtschaftlichkeit • ...	Absolute Kennzahlen • Fort- & Weiter- bildungsaufwand • ... Relative Kennzahlen • Zufriedenheitsindex (Belegschaft) • ...	Absolute Kennzahlen • CO₂-Emissionen • ... Relative Kennzahlen • Anteil von Bio-Produkten am Umsatz • ...	Absolute Kennzahlen • Zahlungen an politische Parteien • ... Relative Kennzahlen • Anteil von Frauen in Führungspositionen • ...
Finanzwirtschaftlicher geprägter ESG-Ansatz (Environment[al], Social, Governance)			

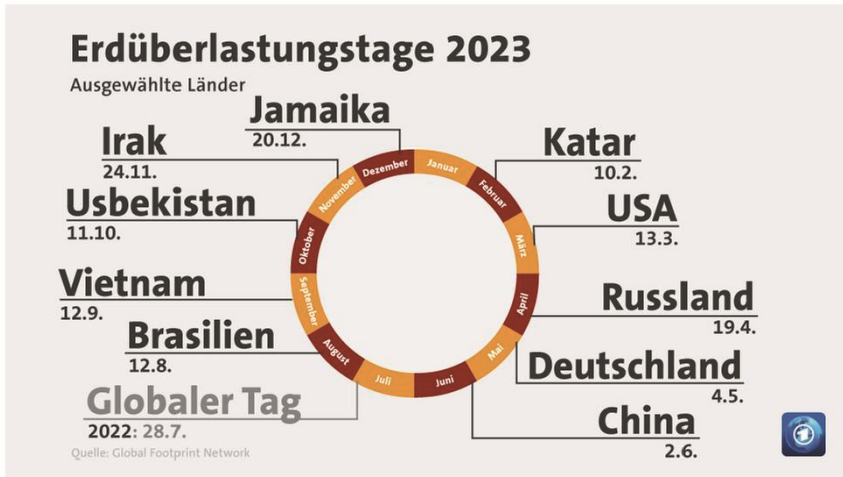
*Darst. 2: Kriterien einer nachhaltigen Unternehmensführung
(Biel, 2023, S. 79, in Anlehnung an Erchinger et al., 2022, S. 9,
leicht modifiziert)*

Neben diesem TBL- bzw. 3-P-Ansatz wird vielfach der sog. ESG-Ansatz zitiert, um eine nachhaltige Unternehmensführung zu kennzeichnen. Nach diesem finanzwirtschaftlich geprägten Ansatz liegt dann ein nachhaltiges Management vor, wenn Unternehmen ökologische (environment[al]), soziale (social) Zielkriterien sowie Kriterien einer „guten“ Unternehmensführung (Governance) gerecht werden. Im strengen Sinne ist dies nicht ganz korrekt, da die ökonomische Dimension fehlt. Denn was haben Unternehmen und allgemein eine Gesellschaft davon, wenn in einem hohen Maße sozial- und umweltverträglich produziert wird, die Produkte des Unternehmens jedoch immer weniger gekauft werden und somit die Unternehmensexistenz bedroht ist?

2. Warum ist Nachhaltigkeit bedeutsam?

Warum nachhaltiges Wirtschaften gesamtgesellschaftlich bedeutsam ist, lässt sich anhand vieler Zustandsbeschreibungen des Planeten Erde beschreiben. Der sog. Erdüberlastungstag verdeutlicht sehr eindringlich, dass wir Menschen ökologisch auf Pump leben und mehr natürliche Ressourcen verbrau-

chen, als die Erde in einem Jahr zur Verfügung stellt (s. Darst. 3). 2023 lebten die Menschen so, „als stünden ihnen 1,7 Planeten zur Verfügung. Gehe der Ressourcenverbrauch so weiter, würden bereits 2030 zwei Erden verbraucht sein“ (Tagesschau, 2023).

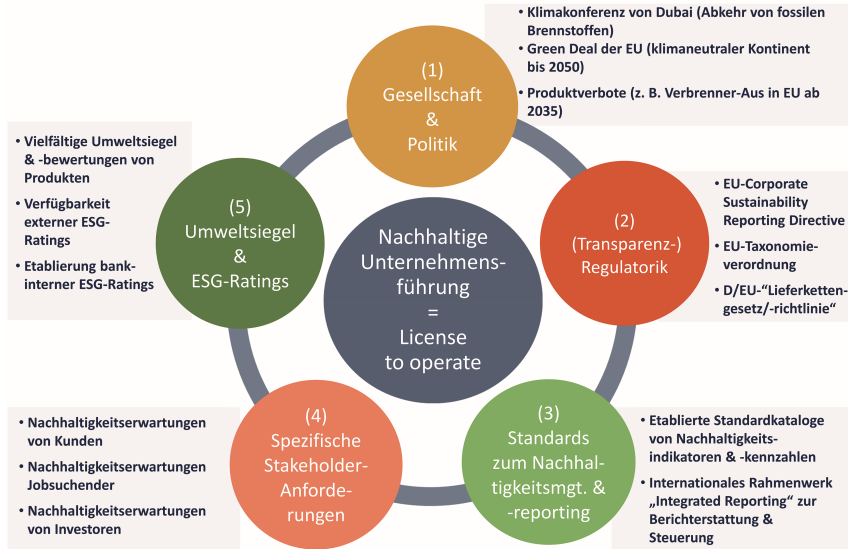


Darst. 3: Erdüberlastungstage (Steininger, 2023)

Weitere gesamtgesellschaftliche Gründe für nachhaltiges Handeln sind:

- der Klimawandel, sprich die Erderwärmung durch die Emission von Treibhausgasen (CO₂, Methan, Lachgas),
- die in diesem Zusammenhang stehenden Wetterextreme, d. h. sintflutartige Regenfälle, extreme Kälte- und Hitzeperioden sowie Stürme und Überflutungen,
- das Auftauen des Permafrosts bzw. die Arktiserwärmung, was zur Gefährdung von Küstendörfern führt, und
- die politischen Unruhen durch die Vergrößerung der Kluft zwischen Arm und Reich, die auf den klimabedingten Wegfall der Bewirtschaftungsmöglichkeiten ganzer Landstriche zurückzuführen ist.

Vor dem Hintergrund dieses negativen Zustands der Erde ist eine nachhaltige Führung von Unternehmen geboten. Mehr und mehr stellt ein solches Management eine „licence to operate“ dar. Im Detail lassen sich Gründe aus fünf Bereichen aufführen, wie sie in der Darst. 4 zum Ausdruck gebracht werden (vgl. Form & Schlemminger, 2023, S. 257f.).



Darst. 4: Gründe für eine nachhaltige Unternehmensführung (Form & Schlemminger, 2023, S. 257, leicht modifiziert)

Gesellschaft und Politik (1) stellen immer mehr Nachhaltigkeitsanforderungen an unternehmerische Aktivitäten bzw. schaffen entsprechende Rahmenbedingungen. Ausdruck hierfür ist bspw. die weltweite Verständigung auf der Klimakonferenz in Dubai in 2023 über eine Abkehr von fossilen Brennstoffen, auch wenn es Kritikern nicht weit genug geht. Ein weiteres Beispiel ist die EU, die mit dem Green Deal einen klimaneutralen Kontinent bis 2050 anstrebt. In diesem Zusammenhang sind auch Produktverbote als Ausdruck des Nachhaltigkeitsanspruch einer Gesellschaft zu werten: Die EU beschloss in 2023 das faktische Aus des Verbrennungsmotors. Ab 2035 dürfen keine Pkw und Kleintransporter neu zugelassen werden, die CO₂ ausstoßen. Allerdings sind Verbrenner-Autos, die ausschließlich mit synthetisch erzeugten E-Fuels betankt werden, zulassungsfähig.

Die verschärfte (Transparenz-)Regulatorik (2) ist ein weiterer Grund, eine nachhaltige Unternehmensführung zu etablieren. Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in der EU, die EU-Taxonomieverordnung oder das deutsche „Lieferkettengesetz“ bzw. die europäische „Lieferkettenrichtlinie“ sind Beispiele einer solchen Regulierung (s. auch Frage 5).

Mittlerweile gibt es eine Reihe etablierter Standards zum Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting (3). Hierzu gehören u. a. das internationale

Rahmenwerk „Integrated Reporting“ oder Standardkataloge von Nachhaltigkeitsindikatoren und -kennzahlen auf globaler, europäischer oder deutscher Ebene (s. auch Frage 4).

Nicht zu vernachlässigen sind die spezifischen Stakeholderanforderungen (4) an die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen. Kunden erwarten nachhaltige Produkte bzw. Produktionsverfahren. Nach der GfK-Consumer-Life-Studie (30.000 Befragte aus 25 Ländern) ist Nachhaltigkeit bei den Deutschen ein zentrales Thema, wobei die Gruppe ökologisch orientierter Menschen unterschiedliche Ausprägungen aufweist, auf die das deutsche Marktforschungsinstitut GfK hinweist:

Die Konsumenten aus dem Segment Glamour Green mit einem Anteil von 30 Prozent „verzichten zwar auf wenig, bevorzugen beim Kauf aber Produkte mit nachhaltigen Aspekten. Das nachhaltige Produkt muss nach außen wirken und ist vor allem ein Statussymbol. Im Gegensatz dazu steht beispielsweise der mit 23 Prozent vertretene Typ ‚Green in Deed‘, für den nicht nur ein Teilaspekt, sondern das ganze Produkt sowie das Unternehmen selbst möglichst umweltschonend sein müssen“ (GfK, 2021).

Neben den Kunden scheint sich ebenfalls die Einstellung der Investoren geändert zu haben. Larry Fink, Chef des Vermögensverwalters Blackrock sagt einen fundamentalen Wandel der Finanzwelt voraus, was er in einem Brief an die Vorstandsvorsitzenden 2020 zum Ausdruck gebracht hat:

Der Klimawandel ist für die langfristigen Aussichten von Unternehmen zu einem entscheidenden Faktor geworden ... ich bin überzeugt, dass wir vor einer fundamentalen Umgestaltung der Finanzwelt stehen ... Künftig werden wir Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen Bestandteil unserer Portfoliokonstruktion [machen] ... uns von Anlagen trennen, die ein erhebliches Nachhaltigkeitsrisiko darstellen, wie zum Beispiel Wertpapiere von Kohleproduzenten“ (Blackrock, 2020).

Kunden und Investoren können sich in einem zunehmenden Maße über den Umweltbezug von Produkten oder ganzer Unternehmen informieren. Abschluss hierüber sollen Umweltlabels und Nachhaltigkeits- oder ESG-Ratings geben (5). Zu den Umweltsiegeln bei Produkten muss man allerdings sagen, dass nicht immer „Öko“ drin ist, wo „Öko“ draufsteht. Die ESG-Ratings sind mittlerweile etablierte Praxis in der Finanzwirtschaft. Ratings anerkannter Nachhaltigkeits-Ratingagenturen stellen ihre Einstufungen der Öffentlichkeit über das Internet zur Verfügung. Auszüge aus dem Best-in-Class-Rating von dem deutschen Versicherungskonzern Allianz, vergeben von Morgan Stanley Capital International (MSCI), einem Research- und Servicedienstleister für die Investment Community, gehen aus der Darst. 5 hervor. Mittels Buchstaben wird die Nachhaltigkeitseinstufung zum Ausdruck gebracht.

MSCI

ESG RATINGS

CCC

B

BB

BBB

A

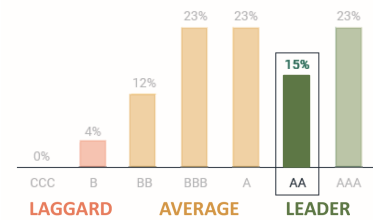
AA

AAA

Allianz is a leader among 61 companies in the multi-line insurance & brokerage industry.

ESG Rating distribution in relation to industry peers

Universe: MSCI ACWI Index constituents multi-line insurance & brokerage, (61 companies)



Key Issues distribution in relation to industry peers

We focus on the key issues material to the multi-line insurance & brokerage industry. Here is how Allianz compares to industry peers. For more details, visit the ESG investing page.

ESG LAGGARD

CORPORATE BEHAVIOR

AVERAGE

CORPORATE GOVERNANCE

HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

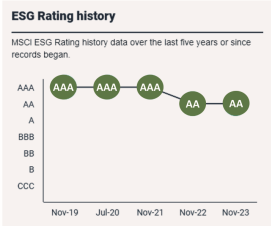
ESG LEADER

CLIMATE CHANGE VULNERABILITY

PRIVACY & DATA SECURITY

RESPONSIBLE INVESTMENT

ACCESS TO FINANCE



Darst. 5: MSCI-Best-in-Class-Rating der Allianz SE (MSCI, 2024, leicht modifiziert)

Kritiker dieser Art von Ratings bemängeln, dass der Beste immer noch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bedenklich wirtschaften kann. Eine Alternative stellen die Ratings von Sustainalytics dar, das zum Fondbewertungshaus Mornigstar gehört. Sie vergeben branchenübergreifende, absolute Bewertungen in Form von Risikopunkten. Wie dies bei der Allianz aussieht, verdeutlicht die Darst. 6.

Allianz SE

Industry Group: **Insurance**Country/Region: **Germany**Identifier: **ETR:ALV**

Allianz was founded as a transport and accident insurance firm in 1890 by Carl Thieme and Wilhelm Finck, the founders of Munich Re. It took the company 5 years to expand the business into Europe and North America and subsequently listed in Berlin. After the First World War, individuals became confronted with the loss of wealth, life, an...
 + Show More

Full time employees: **159,253**

ESG Risk Rating **COMPREHENSIVE** ?

13.3

Low Risk



Ranking

Industry Group (1st = lowest risk)

Insurance **10** out of 301

Universe

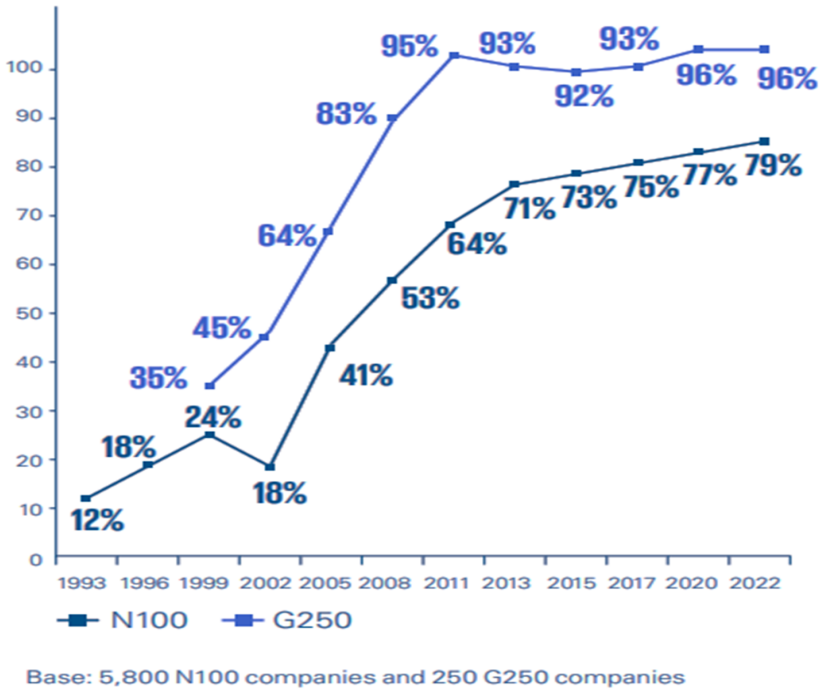
Global Universe **1072** out of 15906

Darst. 6: *Sustainalytics-Rating der Allianz SE* *(Sustainalytics, 2024, leicht modifiziert)*

Auch hier gibt es Kritik: „Äpfel werden mit Birnen verglichen“ – eine Zementfabrik kann gar nicht so umweltschonend produzieren, wie z.B. eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in der Lage ist, ihre Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen zu erbringen.

3. Welche Nachhaltigkeitsentwicklungen sind bei Unternehmen auszumachen?

Gemessen am Nachhaltigkeitsreporting ist Nachhaltigkeit bei den Unternehmen weltweit angekommen. Mittlerweile berichten 96% der größten 250 Unternehmen über ihre ökonomische, soziale und ökologische Entwicklung. Vor rund 20 Jahren waren es lediglich 35%, wie es aus einer Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG (vgl. 2022a, S. 13) hervorgeht (s. Darst. 7).



Darst. 7: Globale Entwicklung des Nachhaltigkeitsreportings
(KPMG, 2022a, S. 13)

Eine deutliche Zunahme der Berichterstattung ist ebenfalls bei den 100 größten Unternehmen aus 52 Ländern zu verzeichnen; 79% konnten 2022 Nachhaltigkeitsberichte vorweisen. Allerdings: Es gibt Mängel im Hinblick auf Vollständigkeit, Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit, da unterschiedliche Rechtsnormen und Kommunikationspolitiken vorliegen. Die Gefahr des Greenwashings besteht. Eine Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC bringt diese Problematik auf den Punkt:

„Rund acht von zehn Investor:innen vermuten ‚Greenwashing‘ in der ESG-Berichterstattung – das sollte Unternehmen und Regulatoren aufhorchen lassen. Das fehlende Vertrauen ist vor allem deshalb besorgniserregend, weil Nachhaltigkeitsinformationen immer häufiger die Entscheidungen von Anleger:innen und anderen Stakeholdern beeinflussen.“ (PwC, 2022a).

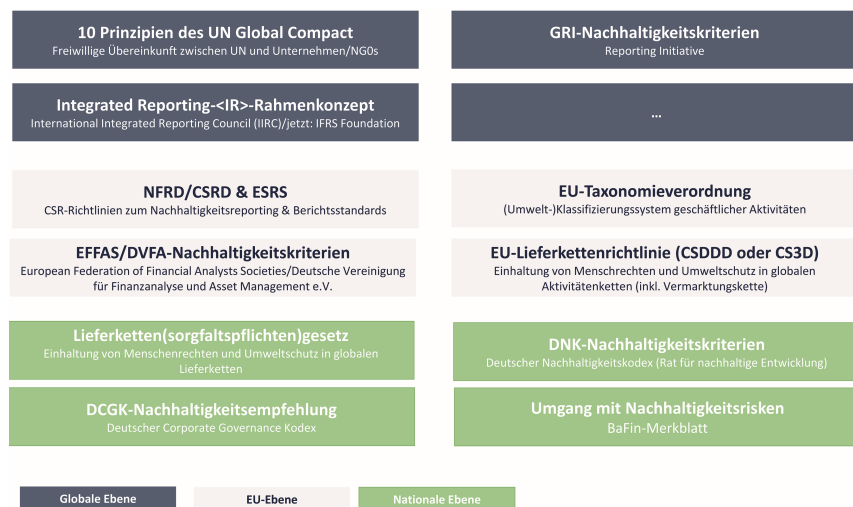
Allerdings sind Harmonisierungs- und Standardisierungstrends beim Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting unverkennbar, wie dies der Wirt-

schaftswissenschaftler Klaus Schwab, Gründer des Weltwirtschaftsforums in Davos, betont:

“In den letzten Jahren haben Unternehmen einen verstärkten Fokus auf ökologische, soziale und andere nichtfinanzielle Faktoren gelegt, die für ihre langfristige Rentabilität und ihren Erfolg entscheidend sind. Verstärkt durch die zunehmende Nachfrage der Stakeholder nach konsistenten und vergleichbaren Daten gibt es nun eine Bewegung hin zu einer stärker harmonisierten nichtfinanziellen Berichterstattung auf der Grundlage gemeinsamer Metriken” (KPMG, 2022a, S. 22).

4. Welche Standards haben sich bisher entwickelt?

Mittlerweile haben sich eine ganze Reihe von Rahmen- bzw. Regelwerken und Standards zum Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting auf globaler und europäischer Ebene entwickelt. Europäische Unternehmen sollten nicht nur die europäischen Regelungen beachten, sondern ebenfalls die auf der globalen Ebene miteinfassen. Denn diese fundieren vielfach europäische Standards. Zudem sind nationale Standards von Bedeutung. Eine Auswahl von globalen, europäischen und deutschen Nachhaltigkeitsrahmenwerken und -standards ist in der Darst. 8 wiedergegeben.

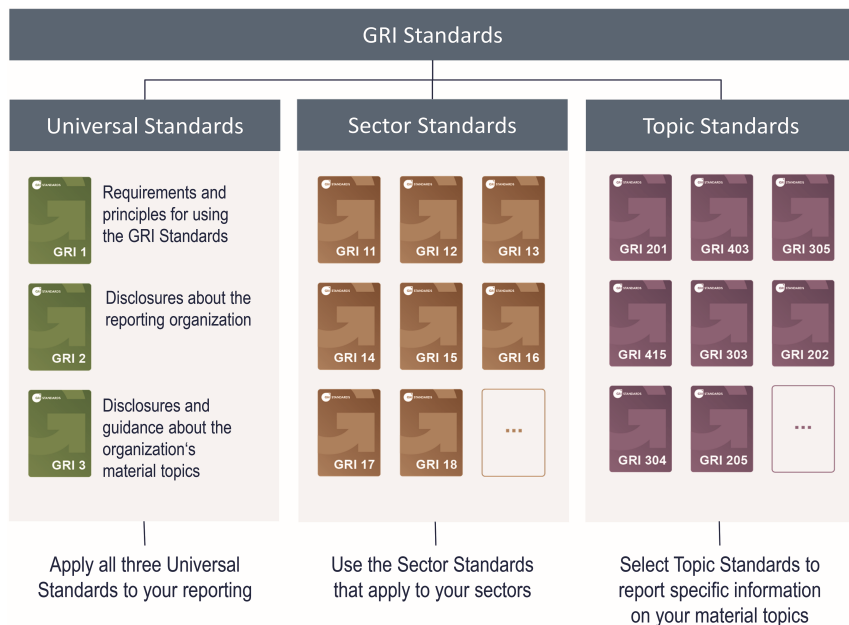


Darst. 8: Rahmenwerke und Standards zum Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting

Auf **globaler Ebene** stellen die **zehn Prinzipien** zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung des **UN Global Compact** einen Meilenstein in diesem Entwicklungsprozess dar; diese Initiative beruht auf den Vorschlag des UN-Generalsekretärs Kofi Annan im Januar 1999 auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos. UN Global Compact gilt als die weltweit größte Initiative für verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung, deren **Mission auch die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN** umfasst. Diese Initiative stellt eine Kooperations-, Lern- und Dialogplattform dar, bestehend aus über 24.500 Mitgliedsunternehmen und -organisationen aus über 160 Ländern mit mehr als 60 lokalen Netzwerken (Stand: Februar 2024). Für Mitglieder besteht eine Verpflichtung zur jährlichen Berichterstattung (Communication on Progress, CoP) über ihren Fortschritt bei der Umsetzung der 10 Prinzipien und ihre Aktivitäten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung (vgl. UN Global Compact, 2024; Engel et al., 2022, S. 100 ff.).

Ein weiteres bedeutsames Standardwerk ist das **Integrated-Reporting-<IR>-Rahmenkonzept** vom **International Integrated Reporting Council (IIRC)**, jetzt in der Verantwortung von der **IFRS Foundation**. Selbst wenn im Titel der Begriff Reporting steht, geht es bei diesem prinzipienbasierten Regelwerk nicht nur um eine Verzahnung von klassischen Finanz- mit Nachhaltigkeitsberichten eines Unternehmens, sondern um ein „Integrated Thinking“. Wofür steht dieses Denkkonzept? Integrated Thinking steht für ein betriebliches Analysieren, Entscheiden und Berichten unter Berücksichtigung der Verbindungen und Wechselwirkungen wertschaffender Faktoren einer Organisation. Dabei sind Wertschaffung oder -vernichtung über die Zeit zu verdeutlichen. Es muss zudem den Bedürfnissen und Interessen aller Stakeholder Rechnung getragen werden. Eine integrierte, gesamthafte ökonomische, soziale und ökologische Steuerung – weg vom Silodenken – ist gefragt, die in eine verknüpfte Finanz- und Nichtfinanzberichterstattung, also in eine „echte“ Nachhaltigkeitsberichterstattung einmünden soll (vgl. IFRS Foundation, 2021, S. 2 f.; Müller, 2021).

Weltweit prägend für das Nachhaltigkeitsreporting sind **Nachhaltigkeitskriterien bzw. -indikatoren** von der **Global Reporting Initiative (GRI)**, die erstmalig 2000 veröffentlicht worden sind. Bei dieser Initiative handelt es sich um eine internationale, unabhängige Organisation, die sich das Ziel gesetzt hat, die wesentlichen Rahmenwerke zum Nachhaltigkeitsreporting zu harmonisieren (vgl. GRI, 2024a; Auer et al., 2022, S. 129). Insofern gibt es laufende Anpassungen, wobei aktuell an branchenspezifischen Standards gearbeitet wird (s. Darst. 9). Diese Standards sind über das Internet frei verfügbar.



Darst. 9: GRI-Nachhaltigkeitskriterien bzw. -indikatoren (GRI, 2024b)

Die weltweite Anerkennung der GRI-Standards kann man daran festmachen, dass aus der Gruppe der 250 weltweit größten Unternehmen 78% der 240 mit einem Sustainability Reporting 2022 auf dieser Basis berichtet haben (vgl. KPMG, 2022a, S. 24).

Auf **europäischer Ebene** gibt es verbindlich anzuwendende Standards für ein Nachhaltigkeitsreporting. Hier ist die **Non-Financial Reporting Directive (NFRD)** zu nennen, die sog. CSR-Richtlinie 1.0, die mittlerweile durch die **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** abgelöst worden ist. Da allerdings in Deutschland eine Umsetzung in Form einer HGB-Anpassung in 2024 nicht erfolgt ist, dürfen hiesige Unternehmen, die bislang zur Abgabe einer nichtfinanziellen Erklärung gemäß NFRD verpflichtet sind, weiterhin eine solche „einfache“ Nachhaltigkeitsberichterstattung für das Geschäftsjahr 2024 vornehmen (vgl. Müller, 2025a). Ein weiteres Regelwerk ist die **EU-Taxonomieverordnung**, ein System zur Klassifizierung „grüner“ Geschäftsaktivitäten. Dazu kommt die **EU-Lieferkettenrichtlinie (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive, CSDDD oder CS3D)**. Im Rahmen der Beantwortung der Frage 5 werden diese Standards näher beleuchtet.

Neben diesen Standards gibt es auf europäischer Ebene einen zu den GRI-Standards vergleichbaren, wenngleich etwa anders aufgebauten Katalog von Nachhaltigkeitskriterien bzw. -indikatoren, welcher von der **European Federation of Financial Societies (EFFAS)** und der **Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA)** aufgestellt worden ist (vgl. EFFAS & DVFA, 2010).

Im Hinblick auf ein Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting haben deutsche Unternehmen spezifische **nationale Standards** zu beachten. Hier wäre das **Lieferketten(sorgfaltspflichten)gesetz (LkSG)** zu nennen. Dieses Gesetz verpflichtet ab 2024 Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten zur Einhaltung der Menschenrechte und zur Vermeidung von Umweltschäden im eigenen Geschäftsbereich und in ihren Lieferketten. Die sogenannten Sorgfaltspflichten umfassen u. a. die Vornahme von Risikoanalysen im Rahmen eines aufzubauenden Risikomanagements, die Durchführung von Präventions- und Abhilfemaßnahmen, die Einrichtung eines Beschwerdeverfahrens sowie eine regelmäßige, über das Internet öffentlich verfügbare Berichterstattung über das unternehmerische Lieferkettenmanagement. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) kontrolliert die Einhaltung des Gesetzes und kann bei Verstößen Zwangs- und Bußgelder verhängen (vgl. BAFA, 2024).

Ein weiterer bedeutsamer Standard auf nationaler Ebene ist der **Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)**. Es handelt sich hierbei um ein „Best-Practise“-Regelwerk über „gute“ Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften mit Wiedergabe gesetzlicher Vorschriften, Empfehlungen („Soll“-Vorschriften) sowie Anregungen („Sollte“-Vorschriften). Die Kodex-Empfehlungen und -Anregungen sind zwar nicht verbindlich, es kommt jedoch gemäß § 161 AktG das Comply-or-Explain-Prinzip zum Tragen: Unternehmen müssen danach eine sog. Entsprechenserklärung abgeben und dabei Empfehlungs-Abweichungen samt Begründungen auflisten. Im DCGK ist mittlerweile eine nachhaltige Unternehmensführung in Form einer Empfehlung verankert:

„Der Vorstand soll die mit den Sozial- und Umweltfaktoren verbundenen Risiken und Chancen für das Unternehmen sowie die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit systematisch identifizieren und bewerten. In der Unternehmensstrategie sollen neben den langfristigen wirtschaftlichen Zielen auch ökologische und soziale Ziele angemessen berücksichtigt werden. Die Unternehmensplanung soll entsprechende finanzielle und nachhaltigkeitsbezogene Ziele umfassen“ (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, 2022).

Das **Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)** sollten deutsche Unternehmen ebenfalls beachten. Offiziell stellt dieses Merkblatt lediglich eine Orien-

tierungshilfe zum Management dieser Risiken sowie ein Kompendium unverbindlicher Good-Practice-Ansätze im Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken für Kreditinstitute, Versicherungen und weitere Finanzinstitutionen dar (vgl. BaFin, 2020). Gleichwohl schlägt dieses Rahmenwerk auf deutsche Unternehmen durch, da sie im hohen Maße Fremdkapital und in gewissen Umfängen Versicherungsleistungen benötigen. Der Stellenwert einer Identifikation und Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken in den Kredit- und Versicherungsbeurteilungprozessen sollte daher weiter an Bedeutung gewinnen.

Analog zu den GRI-Standards auf globaler und den EFFAS/DVFA-KPIs auf europäischer Ebene gibt es auf nationaler Ebene einen Katalog von Nachhaltigkeitskriterien bzw. -indikatoren: den **Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)** vom **Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE)**. Mit diesem Kodex werden deutschen Unternehmen unterstützt, Nachhaltigkeitsstrategien zu entwickeln und in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einzusteigen. Auf der DNK-Webseite werden vielfältige Erklärungsdokumente zu europäischen Regelwerken bereitgestellt, Querverweise zu GRI- und EFFAS/DVFA-Indikatoren aufgezeigt sowie eine Datenbank über Nachhaltigkeitsberichte nach DNK-Standard von über 1.200 Unternehmen zur Verfügung gestellt (Stand: April 2024; vgl. RNE, 2024a).

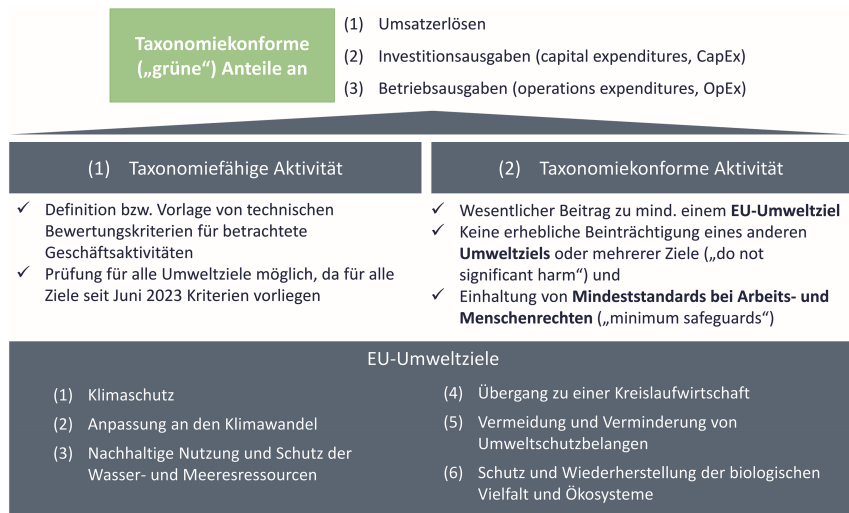
5. Nachhaltigkeitsreporting: Welche EU-Anforderungen sind zu erfüllen?

In der EU ist 2014 mit der **Non-Financial Reporting Directive (NFRD)**, der CSR-Richtlinie 1.0, ein verbindlicher Rahmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung geschaffen worden. Diese Richtlinie ist in Deutschland mit dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) in nationales Recht überführt worden. Unter dem Gesichtspunkt der Wesentlichkeit haben bestimmte Unternehmen neben einer kurzen Geschäftsmodell-Beschreibung eine sog. **nichtfinanzielle Erklärung** zu Umwelt-, Arbeitnehmer-, Sozial-, Menschenrechts- und Korruptions- bzw. Bestechungsbelangen abzugeben; diese ist im Lagebericht oder als gesonderter Bericht zu veröffentlichen (vgl. Müller & Stawinoga, 2022). Details zu Berichtsumfang und Anwenderkreis gehen aus der Darst. 10 hervor.

Nichtfinanzielle Erklärung		Nachhaltigkeitsbericht	
Non-Financial Reporting Directive (NFRD = CSR-Richtlinie 1.0; in D: CSR-RUG) Start: GJ 2017	• Geschäftsmodell-Beschreibung • Angaben zu 5 Aspekten: 1. Umwelt 2. Arbeitnehmer*innen 3. Soziales 4. Menschenrechte 5. Korruption & Bestechung <i>Konzepte, Ergebnisse, wesentliche Risiken & nichtfinanzielle Leistungsindikatoren</i> • „Gleichzeitige“ Wesentlichkeit von Inside-out- & Outside-in-Wirkungen • Veröffentlichung im Lagebericht oder als gesonderter Bericht • Keine inhaltliche Prüfung	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD = CSR-Richtlinie 2.0) Start: GJ 2024, sukzessive Ausweitung bis 2028	
	• Taxonomiekonforme („grüne“) Anteile an: – Umsatzerlösen – Investitionsausgaben – Betriebsausgaben		
EU-Taxonomie-VO Start: GJ 2021	• Haftungsbeschränkte Unternehmen, die sowohl groß als auch kapitalmarktorientiert sind mit $\geq$-Beschäftigtenanzahl > 500 • Große Kreditinstitute & Versicherungen mit $\geq$-Beschäftigtenanzahl > 500	• Allgemeine Angaben: – Geschäftsmodell, Strategie & Konzepte – Nachhaltige Unternehmensführung – Risiko- & Chancenmanagement – Ziele und Leistungsindikatoren – Doppelte („getrennte“) Wesentlichkeit • Themenspezifische Angaben: – Umwelt, Soziales, Governance – Sektorspezifische Standards • Vergangenheits- & Zukunftsinformationen (gesamte Wertschöpfungskette) • Einheitlicher EU-Berichtsstandard (European Sustainability Reporting Standards, ESRS) • Veröffentlichung im Lagebericht • Verpflichtende Prüfung • Verknüpfung mit EU-Taxonomie-VO	
	• Große haftungsbeschränkte Unternehmen sowie große Kreditinstitute & Versicherungen • Kapitalmarktorientierte Unternehmen (außer Kleinunternehmen) • Nicht-EU-Unternehmen mit mind. 1 EU-TU od. 1 EU-Zweigstelle bei EU-Nettoumsatz > 150 Mio. €		

Darst. 10: NFRD und CSRD im Vergleich
(Koch et al., 2024, S. 63, in Anlehnung an Aschfalk-Evertz, 2022, S. 1202ff.; RNE, 2024a; KPMG, 2022b; Müller & Stawinoga, 2022, leicht modifiziert)

Noch ein Hinweis zur **EU-Taxonomie-Verordnung**: Diese Verordnung umfasst ein System zur Klassifizierung ökologischer Aktivitäten sowie eine Pflicht zur Veröffentlichung nachhaltiger („grüner“) Anteile an Umsatzerlösen, Investitions- (capital expenditures, CapEx) und Betriebsausgaben (operational expenditures, OpEx) im Rahmen der nichtfinanziellen Erklärung. Die Verordnung ist Teil des Aktionsplans zum nachhaltigen Wachstum und zielt auf eine Umlenkung der Kapitalflüsse in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten ab. Wie sind diese grünen Anteile zu ermitteln?



Darst. 11: EU-Taxonomie-Verordnung

Als erstes muss die Taxonomiefähigkeit einer Aktivität geprüft werden. Diese ist dann gegeben, wenn für sie technische Bewertungskriterien definiert worden sind. Zunächst lagen solche Kriterien lediglich für die ersten beiden Umweltziele vor, seit Juni 2023 auch für die restlichen vier (s. Darst. 11). Es ist dabei zu berücksichtigen, dass bspw. Betriebsausgaben lediglich bei einem Zusammenhang mit taxonomiefähigen Investitionen als taxonomiefähig eingestuft werden. Folglich wären Ausgaben für Solarpanels taxonomiefähig, die für den schlichten Bezug von Ökostrom dagegen nicht.

Danach erfolgt die Feststellung der Taxonomiekonformität. Hierfür muss eine Aktivität

- einen wesentlichen Beitrag zu mind. einem EU-Umweltziel leisten,
- zu keiner erheblichen Beeinträchtigung eines anderen Umweltziels oder mehrerer Ziele („do not significant harm“) führen und
- nicht gegen Mindeststandards bei Arbeits- und Menschenrechten verstoßen („minimum safeguards“).

Die Erfüllung der ersten beiden Anforderungen ist wiederum anhand der technischen Bewertungskriterien zu überprüfen (vgl. Aschfalk-Evertz, 2022, S. 1203; Möhrer et al., 2024, S. 17).

Mittlerweile ist die NFRD durch die **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** weiterentwickelt worden, die eine umfangreichere

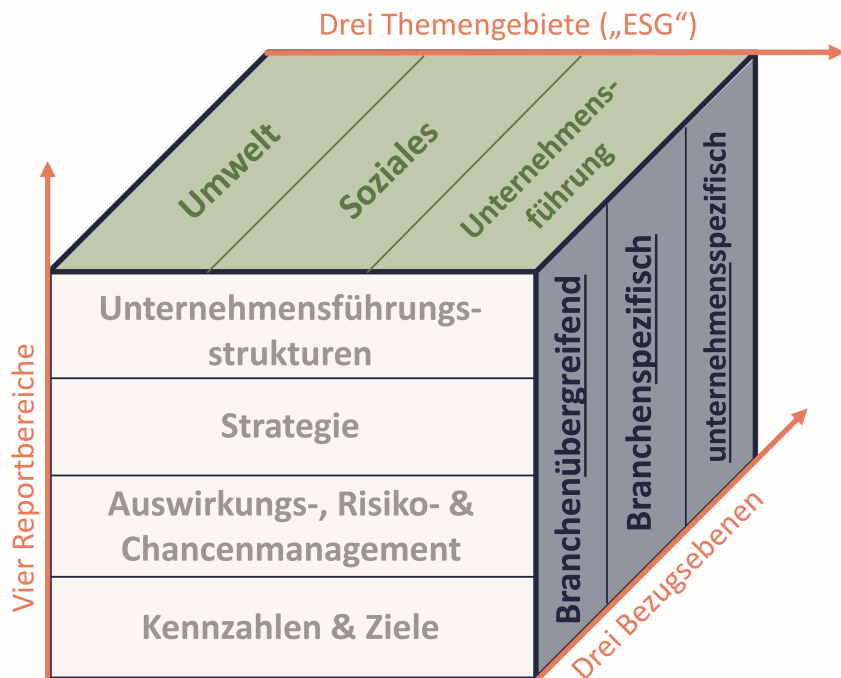
Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie einen erweiterten Anwenderkreis zur Folge hat (s. Darst. 10). Schätzungsweise müssen anstatt ca. 11.600 bis 12.000 nunmehr 49.000 bis 50.000 Unternehmen in der EU über ihr Nachhaltigkeitsengagement berichten; dies führt zu einer Abdeckungsrate von mehr als 75% des Gesamtumsatzes aller EU-Unternehmen. In Deutschland steigt die Anzahl betroffener Unternehmen von ca. 550 auf 15.000 (vgl. Borchering, 2022, S. 226; KPMG, 2022b, S. 2). Denn es müssen nunmehr alle großen haftungsbeschränkten Unternehmen (Kapitalgesellschaften und haftungsbeschränkte Personengesellschaften) sowie große Kreditinstitute und Versicherungen berichten. Groß sind diejenigen, die am Bilanzstichtag zwei der drei folgenden Größenmerkmale erfüllen:

- Bilanzsumme: mehr als 25 Mio. €,
- Umsatzerlöse: mehr als 50 Mio. €,
- Beschäftigte: mehr als 250 (im Geschäftsjahresdurchschnitt).

Dazu kommen kapitalmarktorientierte kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), ausgenommen Kleinstunternehmen) sowie Nicht-EU-Unternehmen mit mindestens einem Tochterunternehmen bzw. einer Niederlassung in der EU bei einem Nettoumsatz von über 150 Mio. € in der Gemeinschaft. Es müssen jedoch nicht alle Unternehmen sofort berichten. Es gibt ein sog. Phase-in mit Start der Unternehmen, die bereits der NFRD unterliegen; sie müssen 2025 über das Geschäftsjahr 2024 berichten. Danach erfolgt eine sukzessive Ausweitung des Anwenderkreises (vgl. RNE, 2024b).

Der Bericht wird verpflichtender Bestandteil des Lageberichts und muss inhaltlich von externen Prüfern wie etwa vom Abschlussprüfer geprüft werden, was bei der nichtfinanziellen Erklärung gemäß NFRD nicht der Fall gewesen ist (lediglich Prüfung der Vorlage und Veröffentlichung der Erklärung). Dabei wird das Prüfungsniveau nach und nach von begrenzter Sicherheit (limited assurance) auf hinreichende Sicherheit (reasonable assurance) angehoben; dieses höhere Niveau bedeutet, dass z. B. Kontrollen im Rahmen des Reportingprozesses im Hinblick auf ihre Wirksamkeit nunmehr geprüft werden oder stichprobenartige Erhebungen zunehmen (vgl. KPMG, 2024). **Die Veröffentlichung im Lagebericht und die Verpflichtung zur inhaltlichen Prüfung markieren einen signifikanten Schritt hin zur Gleichstellung von Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung.**

Bei der CSRD ist besonders die Bestimmung hervorzuheben, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach einem einheitlichen EU-Berichtsstandard, dem European Sustainability Reporting Standard (ESRS), zu erfolgen hat. Der Aufbau dieses Standards folgt einer „Würfel-Logik“ mit den drei Kanten „Reportingbereiche“, „ESG-Themengebiete“ sowie „Bezugsebenen“, wie dies in der Darst. 12 zum Ausdruck gebracht wird (vgl. KPMG, 2023, S. 10).



Darst. 12: Aufbau der ESRS (in Anlehnung an KPMG, 2023, S. 10)

Bislang sind erst zwölf branchenübergreifende Standards von der EU-Kommission als delegierte Verordnung verabschiedet worden: zwei Querschnittsstandards sowie zehn themenspezifische Standards (s. Darst. 13). Sie sind übrigens unmittelbar anwendbares Recht, die CSRD bedarf dagegen einer Überführung in nationales Recht der Mitgliedsstaaten.

		Datenpunkte		
		gesamt	freiwillig	
Übergreifend	ESRS 1: Allgemeine Anforderungen	0	0	
	ESRS 2: Allgemeine Angaben	146	12	
Themenbezogen	Environment (E)	ESRS E1: Klimawandel	217	15
		ESRS E2: Umweltverschmutzung	72	20
		ESRS E3: Wasser- & Meeresressourcen	51	18
		ESRS E4: Biodiversität & Ökosysteme	125	65
		ESRS E5: Ressourcenverbrauch & Kreislaufwirtschaft	67	19
	Social (S)	ESRS S1: Eigene Belegschaft	198	57
		ESRS S2: Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette	71	18
		ESRS S3: Betroffene Gemeinschaften	69	18
		ESRS S4: Konsumenten & Endverbraucher	69	19
	Governance (G)	ESRS G1: Geschäftsverhalten (Unternehmenspolitik)	55	10
		1140	271	

Darst. 13: Veröffentlichte branchenübergreifende EU-Berichtsstandards
(in Anlehnung an Kämmler-Burra¹ et al., 2024, S. 14)

Diese branchen-/sektorübergreifenden Standards umfassen über 80 Offenlegungsstandards mit mehr als 1.100 quantitativen bzw. qualitativen Datenpunkten, wobei davon rd. 270 freiwillig sind. ESRS 2 „Allgemeine Standards“ sind verpflichtend zu veröffentlichen, ansonsten kommt die doppelte Wesentlichkeit (s. Frage 6) zum Tragen mit Ausnahme von „ESRS E1: Klimawandel“. Bei diesem Standard wäre die mangelnde Wesentlichkeit zu begründen (vgl. EFRAG, 2024; Kämmler-Burra¹ et al., 2024, S. 13 f.).

Bei der Umsetzung gibt es Erleichterungen in den ersten Berichtsjahren (Phase-in). Aktuell arbeitet die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), eine private Vereinigung, die die EU-Kommission bei der (Weiter-)Entwicklung des Finanz- und Nachhaltigkeitsreportings unterstützt, an Vorschlägen zu branchenspezifischen Berichtsstandards. Laut dem Aktionsplan der EU-Kommission sollen diese nicht wie ursprünglich vorgesehen Ende Juni 2024 verabschiedet werden, sondern erst zwei Jahre später Mitte 2026 (vgl. RNE, 2024b).

Im Hinblick auf den Schutz von Menschenrechten und Umwelt in globalen Liefer- und Wertschöpfungsketten ist mittlerweile auf **europäischer Ebene** das Pendant zum deutschen LkSG verabschiedet worden: die **EU-Lieferkettenrichtlinie** (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive,

CSDDD oder CS3D). Die Länder haben diese bis Mitte 2026 in nationales Recht umzusetzen. Betroffen sind EU-Unternehmen mit durchschnittlich mehr als 1.000 Beschäftigte und einem Nettoumsatz von mehr als 450 Mio. € sowie bestimmte Nicht-EU-Unternehmen; eine stufenweise Anwendungspflicht ist vorgesehen. Diese Richtlinie baut auf dem LkSG auf, wobei einige, mitunter strengere Regelungen zu beachten sind. Im Hinblick auf den Schutz der Umwelt werden bspw. Pflichten aus internationalen Umweltabkommen oder der Schutz der biologischen Vielfalt betont. Zudem wird ein Plan zur Minderung des unternehmerischen Einflusses auf den Klimawandel verlangt (Climate Transition Plan). Eine nachhaltige Wirtschaft sowie die Begrenzung der Erderwärmung gemäß dem Pariser Klimaabkommen soll so gewährleistet werden. Weitere Unterschiede gibt es bei: der Reichweite der Pflichten (anstatt Bezug „nur“ auf die Lieferkette, nunmehr auf die Aktivitätskette auch mit mittelbaren Lieferanten sowie der Produktvermarktungskette), der Vorgabe einer zivilrechtlichen Haftung sowie der Ausnahme von der jährlichen Berichterstattung über die Sorgfaltspflichten für die Unternehmen, die der CSRD unterliegen (vgl. BMUV, 2025; Würz, 2024; Wartecker, 2024, S. 172 f.).

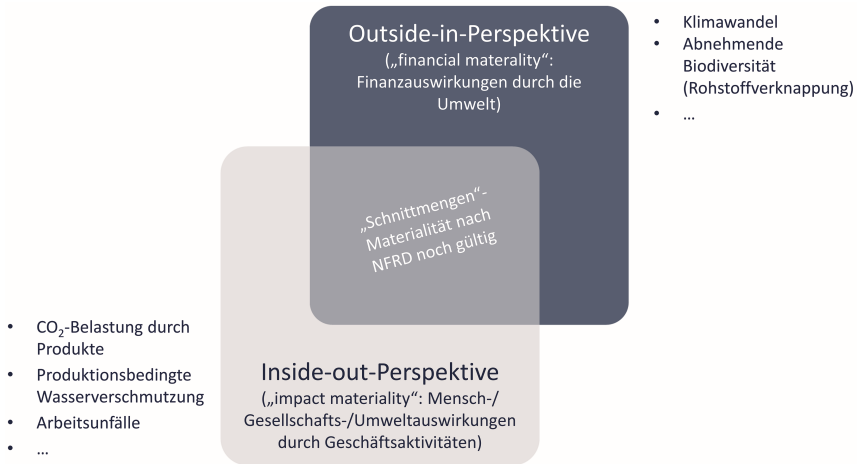
6. Wesentlichkeitsanalyse: Warum ist sie wichtig und wie ist sie zu erstellen?

Wie es bei den Ausführungen zur NFRD und CSRD schon deutlich geworden ist, ist für ein Nachhaltigkeitsreporting die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse – auch Materialitätsanalyse genannt – unerlässlich. Denn mit ihre können Vielfalt und Komplexität ökonomischer, ökologischer und sozialer Herausforderungen einer nachhaltigen Unternehmensführung reduziert werden und die relevanten Handlungsfelder selektiert und priorisiert werden. Nach dem Wesentlichkeitsprinzip zu handeln, ist in der Rechnungslegung keine Unbekannte; in der angloamerikanischen und internationalen ist ein solches Prinzip verankert.

Eine Wesentlichkeitsanalyse schafft die Grundlage für die (Neu-)Festlegung von Nachhaltigkeitszielen, -strategien und -vorhaben, so dass sie zu Recht als das strategische Schlüsselinstrument im Nachhaltigkeitsmanagement bezeichnet werden kann (vgl. Form & Schlemminger, 2023, S. 258).

Welche Anforderungen an eine Wesentlichkeitsanalyse sind zu beachten? Nach der CSRD ist die doppelte Wesentlichkeit gefragt, d. h., die Analyse muss sowohl die Finanzauswirkungen durch die Umwelt, speziell durch Nachhaltigkeits-/ESG-Faktoren, auf das Unternehmen (Outside-in-Perspektive) als auch die Auswirkungen der Geschäftsaktivitäten auf Menschen,

Gesellschaft und Umwelt zum Ausdruck bringen (Inside-out-Perspektive). In der Darst. 14 sind verschiedene Beispiele dieser Perspektiven aufgeführt.



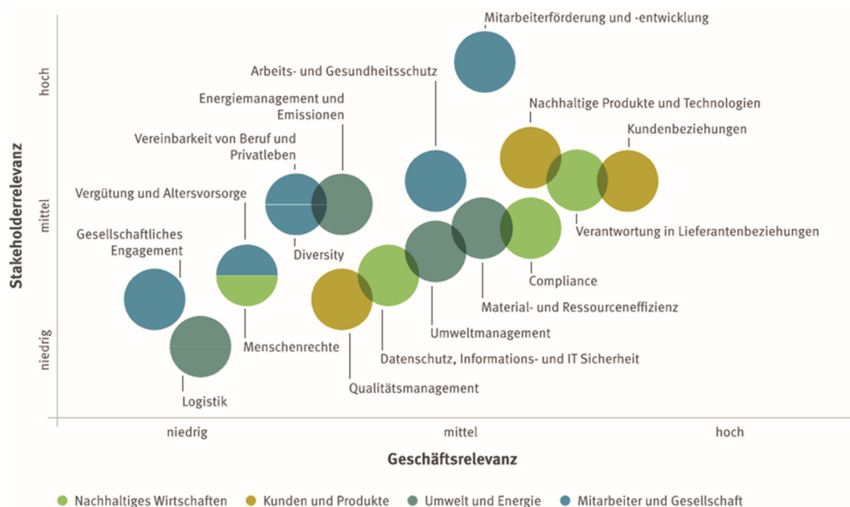
Darst. 14: Prinzip der doppelten Wesentlichkeit

Die Komplexität einer Analyse hat insofern zugenommen, als dass nach der NFRD lediglich die „Schnittmengen“-Materialität gefragt gewesen ist. Danach sind nur die Themen herauszuarbeiten gewesen, die aus beiden Perspektiven gleichzeitig bedeutsam sind. Nach der CSRD ist nunmehr jede Perspektive für sich allein relevant, also aus der „Und“- ist eine „Oder“-Bedingung geworden, was eine Ausweitung der als wesentlich einzustufenden und dann zu berichtenden Themen zur Folge haben wird (vgl. Onischka & Kämmler-Burrak, 2023, S. 63 f.; PwC, 2022b). Hierzu ein Beispiel aus der Praxis:

„Wurde über die Anzahl der Arbeitsunfälle in einem Unternehmen bisher nicht berichtet, da der Sachverhalt lediglich auswirkungsrelevant war, aber nicht geschäftsrelevant, so wäre zukünftig zwingend darüber zu berichten“ (Borcherding, 2022, S. 231).

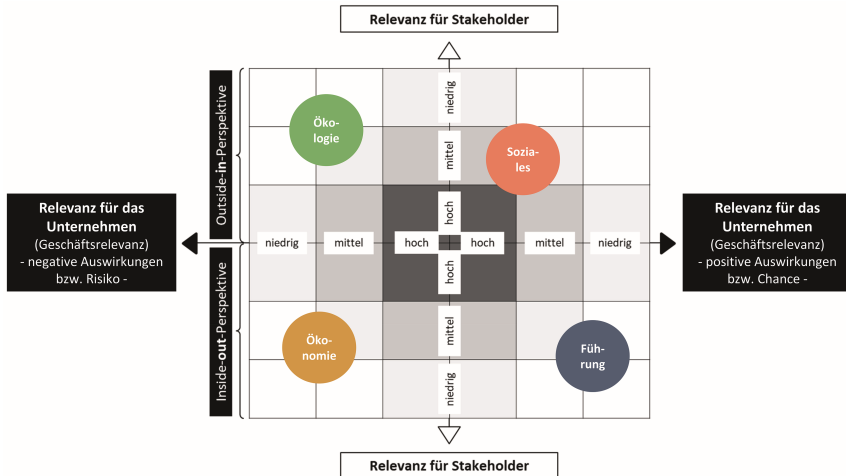
Wie ist eine Wesentlichkeitsanalyse prinzipiell aufgebaut? Sie ist eine Synthese der Stakeholder- und der Unternehmens/Geschäftsperspektive auf Nachhaltigkeitsthemen bzw. nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfeldern. Die Relevanzeinschätzungen aus diesen Perspektiven werden üblicherweise in einer Wesentlichkeitsmatrix zusammengeführt, wobei vielfach die Geschäftsrelevanz auf der Abzisse (X-Achse) und die Stakeholderrelevanz auf der Ordinate (Y-Achse) dargestellt werden. Die Darst. 15 verdeutlicht eine solche „klassische“ Matrix von Schaeffler, einem börsennotierten deutschen Zulieferer.

rer der Automobil- und Maschinenbauindustrie. Faktisch weist diese Matrix drei Dimensionen auf, da die Themen noch in vier Gruppen eingeteilt worden sind, was an der Farbgebung zu erkennen ist.



Darst. 15: Wesentlichkeitsmatrix von Schaeffler (Schaeffler, 2018)

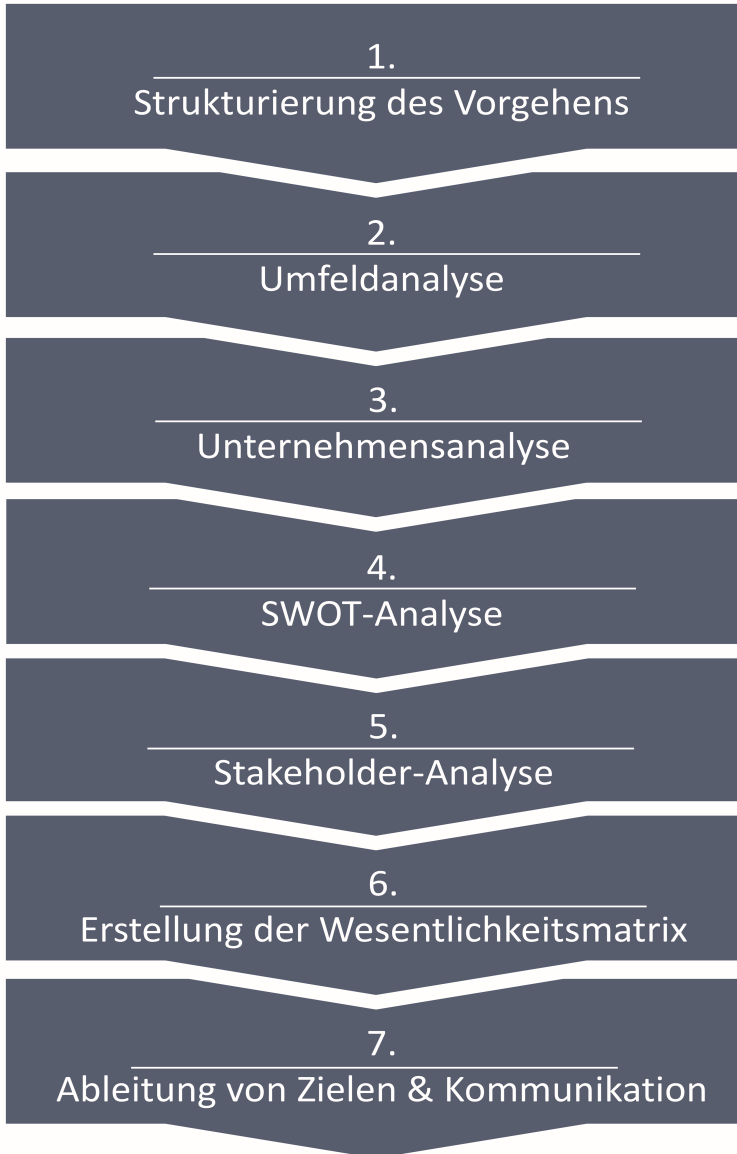
Da sowohl die Outside-in als auch die Inside-out-Perspektive darzustellen und zudem die Auswirkungen bzw. Chancen- und Risikopotenziale von Nachhaltigkeitsthemen zu verdeutlichen sind, ist nicht dieses klassische Variante, sondern eine Zielscheibenmatrix zu empfehlen (s. Darst. 16).



Darst. 16: „Zielscheiben“-Wesentlichkeitsmatrix
(Form & Schlemminger, 2023, S. 261, leicht modifiziert)

Der Vorteil einer solchen Matrix ist, dass die Outside-in- und die Inside-out-Perspektiven durch die obere und die untere Matrix-Hälfte separat dargestellt werden können und die negativen und positiven Geschäftsauswirkungen (bzw. Geschäftsrisiken und -chancen) durch die linke und die rechte Hälfte. Da die Relevanzeinstufungen „umgekehrt“ zum Ausdruck gebracht werden, stehen wie bei einer Zielscheibe die hochbedeutsamen Themen im Zentrum dieser Matrix. Somit wird differenziert, aber dennoch Übersichtlich der Handlungsbedarf deutlich. Durch eine ergänzende Kategorisierung der Themen nach den ESG-Nachhaltigkeitsdimensionen zuzüglich Ökonomie kann die Aussagekraft noch erhöht werden (vgl. Form & Schlemminger, 2023, S. 261).

Wie sollte nun eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt werden? – Hierzu gibt es verschiedene Vorgehensmodelle, aus denen sich eine Vorgehensweise mit sieben Schritten ableiten lässt, wie in der Darst. 17 verdeutlicht (vgl. Form & Schlemminger, 2023, S. 260 ff.).



*Darst. 17: Durchführungs-/Anwendungsschritte der Wesentlichkeitsanalyse
(Form & Schlemminger, 2023, S. 260, leicht modifiziert)*

Der **erste Schritt** „Strukturierung des Vorgehens“ umfasst die Festlegung der Matrixvariante, die Auswahl von Tools zur Analyse von Umfeld und Unternehmen, die Integration der Analyse in den (strategischen) Managementprozess sowie die Einbindung betroffener Funktionsträger (Abteilungen). Der **zweite Schritt** „Umfeldanalyse“ läuft auf die Erstellung einer Long- und später Shortlist von Nachhaltigkeitsthemen hinaus. Hierfür sind Entwicklungen und Trends zu analysieren und deren Auswirkungen bzw. Chancen- und Risikopotenziale einzuschätzen. Hier können Veröffentlichungen von Wettbewerbern, insbesondere wenn sie „gute“ Nachhaltigkeitsberichte erstellt haben, sehr hilfreich sein. Informationen hierzu könnte das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) liefern, das zusammen mit dem future e. V. ein Ranking von Nachhaltigkeitsberichten veröffentlicht (vgl. IÖW & future e. V., 2021). Ein anderer Anhaltspunkt ist der „Building Public Trust Award“ für die besten Nachhaltigkeitsberichterstattungen. Dieser Preis wird von der Sustainable Finance Research Group (SFRG) – unterstützt von PwC – in verschiedenen Kategorien vergeben; die SFRG setzt sich aus einer Gruppe von Professoren der Universität Hamburg und Senior Fellows aus dem Finanzsektor zusammen. Die Entscheidung über die Preise fällt eine unabhängige Fachjury aus Experten aus Wissenschaft und Praxis (vgl. SFRG, 2023). Gegenstand des **dritten Schrittes** „Unternehmensanalyse“ ist die Ermittlung der Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Der **vierte Schritt** „SWOT-Analyse“ zielt darauf ab, die (Geschäfts-)Relevanz der Themen für das Unternehmen zu bestimmen. Dafür sind die (Shortlist-)Nachhaltigkeitsthemen aus der Umfeldanalyse mit den ermittelten Stärken-Schwächen-Positionen des Unternehmens in Beziehung zu setzen. Der **fünfte Schritt** „Stakeholder-Analyse“ umfasst die Ermittlung der relevanten Stakeholder, die Bestimmung der jeweiligen Bedeutung der verschiedenen Anspruchsgruppen anhand der jeweiligen Einflussstärke und Einflusswahrscheinlichkeit (Beziehungsintensität) und schlussendlich die Einschätzung der Relevanz durch die zuvor bestimmten bedeutsamsten Gruppen. Für eine solche Relevanzeinschätzung kann die Einrichtung eines Stakeholder-Beirats, die Durchführung von Stakeholder-Workshops oder Stakeholder-Befragung sinnvoll sein. Der **sechste Schritt** „Erstellung der Wesentlichkeitsmatrix“ beinhaltet die Verortung der Nachhaltigkeitsthemen nach den Relevanzeinstufungen, wie sie sich aus der SWOT- und Stakeholderanalyse gemäß den vorangegangenen Schritten ergeben haben. Im Rahmen des **siebten, abschließenden Schrittes** „Ableitung von Zielen & Kommunikation“ sind Vision bzw. Mission, Wertekataloge sowie strategische Ziele an die ermittelten Nachhaltigkeitserfordernisse anzupassen. Die Ziele wiederum sind in Nachhaltigkeitsstrategien und entsprechende -vorhaben zur überführen. Im Rahmen der gesetzlichen Grundlagen hat die Geschäftsleitung ihre Kommu-

nikationspolitik festzulegen, zu der auch die Gestaltung des Nachhaltigkeits-reportings gehört.

7. Was ist zu tun, um ein „robustes“ Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting zu etablieren?

Um ein „robustes“ Nachhaltigkeitsmanagement und -reporting zu etablieren, ist eine Umsetzung von drei verbundenen Projekten zu empfehlen:

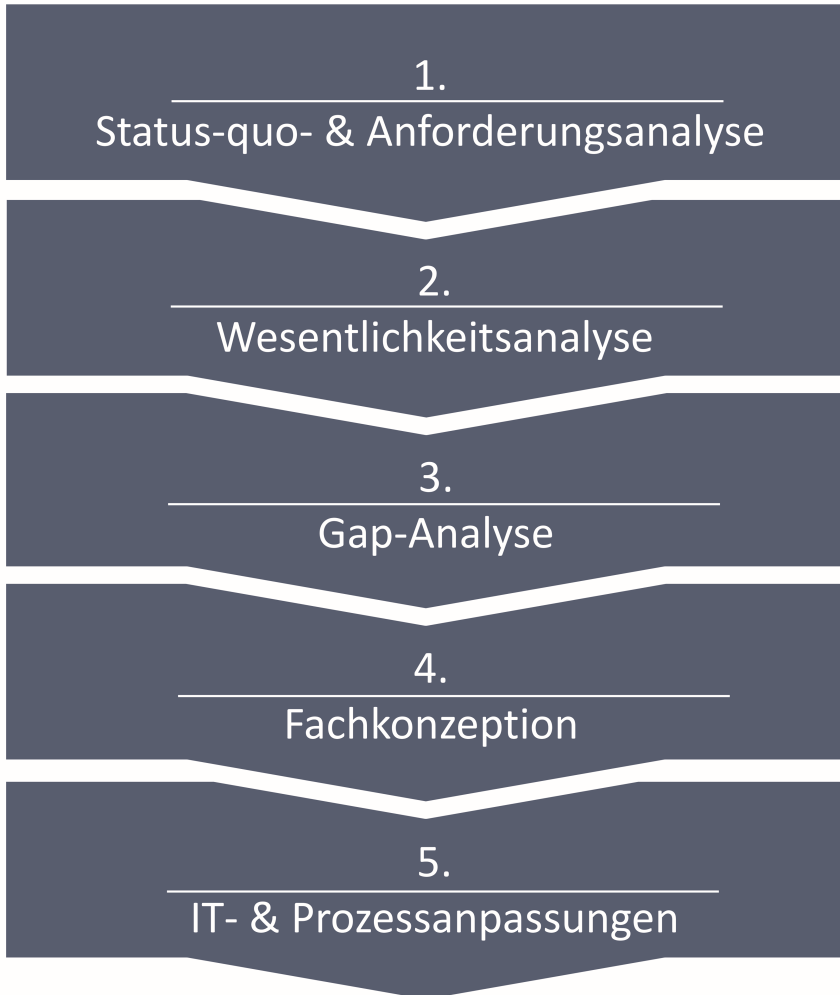
- (1) Zunächst haben **CSRD-pflichtige** Unternehmen für ein „compliancegerechtes“ Nachhaltigkeitsreporting zu sorgen, was durch ein **CSRD-Umsetzungsprojekt** zu realisieren wäre. Dies ist eine unabdingbare Pflichtübung, um berichtsfähig zu werden.
- (2) Zudem wäre im Rahmen eines **Aufbauprojektes** ein **leistungsstarkes Nachhaltigkeitsmanagements & -controllings** zu schaffen. Proaktiv sollten die Nutzenpotenziale eines Nachhaltigkeitsmanagement – wie etwa Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch nachhaltigere Produkte, Reduzierung des Ressourcenverbrauchs, höhere Kundenzufriedenheit und -bindung sowie verbesserte Finanzierungsfähigkeit – eingeschätzt und ausgeschöpft werden können.
- (3) Schließlich muss für eine **unternehmensweite Verankerung der Nachhaltigkeit** gesorgt werden, was nach den ersten beiden Projekten noch nicht der Fall sein muss. Hierfür wäre ein **Projekt über Nachhaltigkeitsnormen und -werte** zu implementieren. Denn „Integrated Thinking“ sollte auf allen Ebenen in den Köpfen der Mitarbeitenden sein. Nach einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson scheint hier noch eine größere Baustelle vorzuliegen:

„Drei Viertel der befragten Vorstände und Geschäftsführer haben Nachhaltigkeitskriterien im Purpose ihres Unternehmens verankert. Klare ESG- und Nachhaltigkeitsthemen zu etablieren, wird als Chefsache gesehen. Die schlechte Nachricht: Der von der Führungsspitze entgegengebrachte Elan ebbt bereits in den darunterliegenden Managementebenen stark ab“ (Odgers Berndtson, 2021).

(1) CSRD-Umsetzungsprojekt

Ein CSRD-Umsetzungsprojekt zur Realisierung eines compliancegerechten Nachhaltigkeitsreportings umfasst verschiedene Aufgabenfelder (bzw. Teilprojekte). Nach einem 5-Phasen-Modell, wie in der Darst. 18 aufgeführt, wä-

ren nachfolgende Aufgaben wahrzunehmen (vgl. Kämmler-Burra et al., 2024, S. 11 ff.).

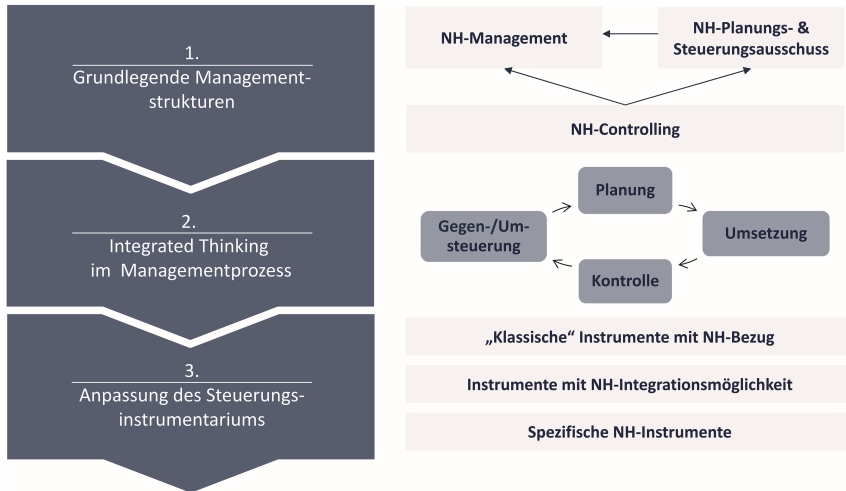


*Darst. 18: CSRD-Umsetzungsprojekt
(in Anlehnung an Kämmler-Burra et al., 2024, S. 13)*

Gegenstand der **ersten Phase** „Status-quo- & Aufgabenanalyse“ ist die Projektbasis mit Fachexperten zu legen. Neben Controlling und Rechnungswesen wären bspw. Vertreter aus den Einheiten Nachhaltigkeit, Public/Investor Relations, Personal oder Organisation & IT einzubinden, um eine inhaltliche Anforderungs- und unternehmensbereichsspezifische Betroffenheitsanalyse vorzunehmen. Die **zweite Phase** „Wesentlichkeitsanalyse“ zielt darauf ab, die Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren und damit die zu erhebenden Datenpunkte zu reduzieren. Wie schon dargestellt (s. Frage 5), umfassen die verabschiedeten Berichtsstandards über 1.100 Datenpunkte. Mittels einer „Gap-Analyse“ in der **dritten Phase** ist die Lücke zwischen vorhandenen und zu berichtenden Informationen auf Geschäftsfeld- bzw. -bereichsebene zu identifizieren, die letztendlich Daten-, Schnittstellen- und Prozess-Gaps darstellen. Im Rahmen der **vierten Phase** „Fachkonzeption“ sind fachliche Anforderungen und Fachkonzepte zu definieren bzw. zu erstellen sowie IT- und Prozessmodelle zu konzipieren. Zu dieser Modellierungsarbeit gehören zahlreiche Prozesse von der (Daten-)Erhebung bzw. Beschaffung bis hin zum Reporting. Angesichts der inhaltlichen Prüfung des CSRD-Nachhaltigkeitsbericht im Lagebericht ist hierbei die Etablierung von Qualitätssicherungsprozessen unabdingbar. Die Fachkonzepte sollten insgesamt mit der Konzeption von Managementsystemen verknüpft werden (wie etwa der Konzeption des generellen Planungs- und Kontrollsystems, des Performance-Management-Systems oder des Risikomanagementsystems). In der **fünften Phase** „IT- & Prozessanpassungen“ werden bestehende IT-Systeme erweitert bzw. neue (Standard-)Lösungen integriert sowie Schnittstellen im Rahmen von Data-Warehouse-(DW-)/Data-Lake-(DL-)Strukturen angepasst. Zudem werden die neuen bzw. veränderten Prozesse verankert, so dass schlussendlich die CSRD-Berichtsfähigkeit vorliegt.

(2) Aufbauprojekt Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling

Ein Aufbauprojekt über ein leistungsstarkes Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling umfasst drei Aufgabenfelder bzw. Teilprojekte (s. Darst. 19).

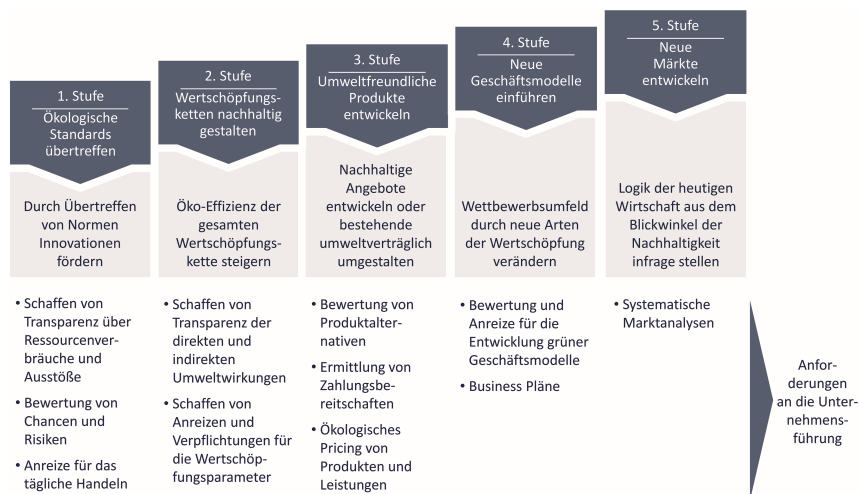


Darst. 19: Aufbauprojekt Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling

Im Rahmen des **ersten Teilprojektes** „Grundlegende Managementstrukturen“ geht es um die Weiterentwicklung und das Zusammenspiel von **Management (a)**, **Controlling (b)** und eventuell vorhandener **Planungs- und Steuerungsausschüsse (c)**.

Damit sich eine **Management (a)** zu einem **Nachhaltigkeitsmanagement** weiterentwickeln kann, braucht es eine entsprechende Führungsunterstützung. Insofern sollte sich das „Führungsunterstützungssystem“ **Controlling (b)** zu einem **Nachhaltigkeitscontrolling** weiterentwickeln. Ein solches Controlling hätte die Zielsetzung (bzw. Gesamtaufgabe), das Management bei der Planung, Kontrolle und Steuerung des Unternehmens nicht nur aus der ökonomische, sondern ebenfalls dazu aus der sozialen und ökologischen Perspektive zu unterstützen (vgl. Friedag, 2022). Ein Nachhaltigkeitscontrolling zeichnet sich insofern durch die Ausrichtung auf den Profit-People-Plant-Ansatz aus, wobei die Vernetzung dieser drei Perspektiven gemäß der Integrated-Thinking-Philosophie zu beachten ist.

Vielfach wird das Nachhaltigkeitscontrolling als **Green Controlling** bezeichnet, obwohl es mehr ist als ein „reines“ Umwelt- oder Ökocontrolling (vgl. Schaltegger, 2022). Ganz praktisch gedacht, würde dieses Nachhaltigkeitscontrolling als Navigator, Pfadfinder oder Business Partner das Management unterstützen, die fünf Stufen hin zum nachhaltigen Unternehmen hinaufzusteigen. Die Darst. 20 verdeutlicht dieses Fünf-Stufen-Modell.



Darst. 20: Fünf-Stufen-Modell zum nachhaltigen Unternehmen nach Nidumolu, Prahalad & Rangaswami (ICV, 2011, S. 4, in Anlehnung an Nidumolu et al., 2009, S. 6)

Durch ein derart ausgerichtetes Führungsunterstützungssystem wird das Management mehr und mehr in die Lage versetzt, sich zu einem nachhaltigen Management zu entwickeln. Ähnliches gilt für sog. **Planungs- und Steuerungsausschüsse** (c), die sich aus Vertretern verschiedener Einheiten wie etwa Controlling, Rechnungswesen, Organisation & IT oder Personal zusammensetzen. Solche Ausschüsse werden gerade in größeren Unternehmen zusätzlich zur Primärorganisation eingerichtet, um die Geschäftsführung insbesondere bei der strategischen Steuerung ganzheitlich zu unterstützen (vgl. Schlemminger, 2022, S. 95 f. und 534). Unter der Leitung eines Nachhaltigkeitscontrollings – das Controlling ist traditionell für die Koordination der Führungsteilsysteme verantwortlich – würde sich ein solches Gremium zu einem **nachhaltigen Planungs- und Steuerungsausschuss** entwickeln können.

Das **zweite Teilprojekt** „Integrated Thinking im Managementprozess“ bezieht sich auf die Managementprozesse. Klassischerweise teilt man diese in einen strategischen und einen operativen Prozessablauf, die wiederum in die Teilprozesse (bzw. Prozessphasen) „Planung“, „Umsetzung“, „Kontrolle“ und „Gegen- bzw. Umsteuerung“ untergliedert werden können. Im Rahmen seiner Steuerungs(unterstützungs-) und Koordinationsfunktion hätte ein Nachhaltigkeitscontrolling darauf zu achten, dass ökonomische, soziale

und ökologische Zielkriterien in allen Abläufen und Phasen durchgängig und integriert berücksichtigt werden. Schlussendlich soll eine konsequente Ausrichtung des Unternehmen auf diese drei Dimensionen erreicht werden.

Gegenstand des **dritten Teilprojektes** „Anpassung des Steuerungsinstrumentariums“ ist die Anpassung des unternehmensindividuellen Steuerungsinstrumentariums, so dass Nachhaltigkeitsmanagement- bzw. –controllingaufgaben effizient bzw. effektiv wahrnehmen werden können. Im Groben können solche Instrumente in drei Gruppen eingeteilt werden:

- **„Klassische“ Instrumente mit „automatischem“ (integriertem) Nachhaltigkeitsbezug:** Bei solchen Tools werden soziale oder ökologische Aspekte üblicherweise einbezogen. Hierzu gehören die schon genannten Instrumente wie etwa die **SWOT-Analyse**, die **Stakeholderanalyse**, aber auch die **PESTEL-Analyse** oder die sog. **Früherkennungssysteme der dritten Generation**.
- **„Klassische“ Instrumente mit der Möglichkeit der Nachhaltigkeitsintegration bzw. -ausrichtung:** Solche Tools erlauben, soziale oder ökologische Aspekte aufzunehmen oder herauszustellen. Beispiele für diese Instrumentengruppe sind **Portfolioanalysen** mit Adressierung von Kombinationen aus Bioprodukten und entsprechenden Märkten als eigenständige Geschäftsfelder, die **Balanced Scorecard (BSC)** mit der Weiterentwicklung zur Sustainability BSC oder das **Rechnungswesen** mit dem Umweltkostenrechnungsansatz, ökologische und soziale Kosten explizit zu erfassen und zu verrechnen (wie etwa Kosten eine Kläranlage).
- **Spezifische („traditionelle“) Nachhaltigkeitsinstrumente:** Hier wären die **Wesentlichkeitsanalyse** mit Abdeckung grds. aller Nachhaltigkeitsaspekte oder **Instrumente mit sozialer oder ökologischer Fokussierung** zu nennen. Diese Instrumentengruppe umfasst bspw. die zahlreichen **„Öko-Tools“** (Ökobilanz, ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, ökologischer Fußabdruck, Ökoeffizienzanalyse), das **Carbon Accounting** oder **Sozial- und Umweltindikatoren**.

(3) Projekt über Nachhaltigkeitsnormen und -werte

Damit Nachhaltigkeit auf allen Ebenen in einem Unternehmen gelebt wird, spricht ein „Integrated Thinking“ in den Köpfen ist, ist ein Projekt zu empfehlen, in dem **Vision (a)** und **Wertekatalog (b)** unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten überarbeitet und schlussendlich **Leitsätze (c)** zur Kommunikation nach innen und außen entwickelt werden.

Unter der **Vision (a)** versteht man ein Zukunftsbild eines Unternehmens, das eine Antwort auf die Frage liefert „Wo sehen wir uns langfristig?“ bzw. eine „generelle unternehmerische Leitidee .., die zwar szenarische, aber dennoch realistische und glaubwürdige Aussagen einer anzustrebenden und im Prinzip auch erreichbaren Zukunft formuliert“ (Vahs & Schäfer-Kunz, 2012, S. 25).

Der **Wertekatalog (b)** beinhaltet die Normen und Werte, auf deren Grundlage gehandelt wird und die somit Identität eines Unternehmens bestimmen.

Die **Leitsätze (c)** fassen Vision, Wertekatalog und sowie die strategische Ausrichtung in kurzen Sätzen zusammen. Sie dienen dazu, einerseits nach innen Verhalten und Entscheidungsfindung und andererseits nach außen das Verständnis vom Unternehmen zu prägen.

In einem solchen Projekt sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierarchie- und bereichsübergreifend eingebunden werden. Auch wenn die Leitblanken für ein Projekt von der Geschäftsführung vorgegeben werden, ist es identitätsstiftend, wenn sich die Beschäftigten einbringen können. Zudem wird ein größerer Ideenpool genutzt, es ist von einer höheren Akzeptanz auszugehen, zumal Mitwirkende Multiplikatoren darstellen. Die praktische Arbeit könnte in Workshops durchgeführt werden, moderiert von fachspezifischen Externen. Warum Externe? Für Unternehmensberatungen oder Coaches spricht nicht nur deren fachliche und methodische Kompetenz auf dem Gebiet der Normen- und Werteentwicklung, sondern ebenfalls die neutrale Stellung im Projekt, um bei Bedarf die Wogen in hitzigen Diskussionen glätten zu können.

C. Ausblick

Für die Implementierung eines robusten, regelkonformen Nachhaltigkeitsmanagement und -reportings ist ein konsequentes **Monitoring der rechtlichen Rahmenbedingungen (1)**, die **Anwendung von Leitfäden und Orientierungshilfen (2)** sowie ein **Scannen des Marktes von DV-Systemen (3)** zu empfehlen.

Im Rahmen der **Monitoringaufgabe (1)** haben gerade deutsche Unternehmen, die potenziell von der CSRD-betroffen sind, einerseits den Fortgang der deutschen Gesetzgebung zur CSRD-Umsetzung zu verfolgen, aber auch die auf EU-Ebene angestoßene Omnibusverordnung. Ziel dieser Verordnung ist die Bündelung von Nachhaltigkeitsberichtspflichten nach CSRD, CSDDD, Taxonomieverordnung und eventuell weiteren Regelungen. Gemäß der Budapester Erklärung zur Wettbewerbsfähigkeit Europas der EU-Staats- und

Regierungschefs sollen die Berichtspflichten um mindestens 25 Prozent reduziert werden. Die EU-Kommission hat dazu bereits im ersten Halbjahr 2025 konkrete Vorschläge zu unterbreiten. Diese Forderung nach Vereinfachung ist nicht unumstritten, denn bei einem Schnellschuss könnten Menschenrechte und Umwelt auf der Strecke bleiben oder sogar generell die Glaubwürdigkeit der EU-weiten Nachhaltigkeitsbemühungen. Auf jeden Fall nimmt die Unsicherheit bei den Unternehmen zu (vgl. Herzog, 2025). Optimisten halten allerdings dagegen, das „eine Entlastung beim Reporting Raum für wirksame Nachhaltigkeitsstrategien [schaffe]“ (Grabmeier, 2025).

Die nachfolgende Darst. 21 verdeutlicht die Erleichterungsvorschläge gemäß der Omnibus-Initiative bezogen auf die CSRD-Nachhaltigkeitsberichterstattung; den „Stop-the-Clock“-Vorschlag haben EU-Parlament und -Rat bereits zugestimmt. Die Zahl der Anwender in der EU wird sich auf ca. 7000 Unternehmen reduzieren; inwieweit dies jedoch so eintritt, ist vom weiteren Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens abhängig.

Inhalt	• EU-Berichtsstandard: Reduzierung der Datenpunkte sowie Fokus auf quantitative anstatt qualitative Angaben, keine Einführung der vorgesehenen sektorspezifischen ESRS • Verhinderung Trickle-Down-Effekt in der Wertschöpfungskette: Einbeziehung von Informationen nur von CSRD-pflichtigen Unternehmen • Keine automatische Anwendung der EU-Taxonomie-Verordnung (diese zukünftig verpflichtend für Unternehmen: Beschäftigte > 1.000 <u>und</u> Umsatz > 450 Mio. €) • Prüfung: ausschließlich mit „begrenzter“ Sicherheit, das später vorgesehene „hinreichende“ Sicherheitsniveau entfällt
Anwender	Haftungsbeschränkte Unternehmen: • Beschäftigte > 1.000 <u>und</u> • Umsatz > 50 Mio. € Umsatz oder Bilanzsumme > 25 Mio. € (= Grenzen für große Kapitalgesellschaften) Keine Anwendung mehr von: • nach § 267 HGB großen Kapital- und denen gleichgestellten Personenhandels-gesellschaften • börsennotierten KMU.
Zeit	• „Stop the Clock“: Verschiebung der geplanten Erstanwendung für Wave 2 (GJ 2025: urspr. große Unternehmen) und 3 (GJ 2026: urspr. kapitalmarktorientierte KMU) um 2 Jahre

Darst. 21: Erleichterung bei CSRD-Berichtspflicht gemäß Omnibus-Initiative (vgl. Müller, 2025b)

Bei der **Anwendung von Leitfäden und Orientierungshilfen** (2) sind gerade die Leitfäden sowie die Diskussionspapiere der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), welche die EU-Kommission bei der Entwicklung des Finanz- und Nachhaltigkeitsreporting unterstützt, zu berücksichtigen (mitunter gemeinsam mit GRI bzw. IFRS Foundation veröffentlicht). Beispiele sind die EFRAG-Umsetzungshilfe für die strategierele-

vante Wesentlichkeitsanalyse, das GRI-/EFRAG-Mappingtools zur Verdeutlichung der Interoperabilität von GRI-Kriterien und ESRS oder der EFRAG-/IFRS Foundation-Leitfaden über das Zusammenspiel von ESRS und IFRS Sustainability Disclosure Standards, um gerade die Reportingarbeit zu vereinfachen (vgl. EFRAG, 2024; GRI/EFRAG, 2023; EFRAG/IFRS Foundation, 2024).

Es liegt auf der Hand, dass eine integrierte Steuerung die Fortentwicklung von DV-Systemen erforderlich macht. Skalierbare Data-Warehouse- und Data-Lake-Strukturen zur Verarbeitung, Speicherung, Auswertung einer Vielzahl von strukturierten und unstrukturierten Daten sind ins Auge zu fassen. Im Hinblick auf eine verständliche Aufbereitung für Entscheidungsträger sind Dashboard-Ansätze zu empfehlen, die ein Selfcontrolling ermöglichen. Hierfür sollte der **Markt von DV-Systemen laufend gescannt werden** (3); eine Vielzahl von ESG-Softwareprodukten zum ESG-Daten-, -Performance- und -Disclosure-Management wird mittlerweile angeboten (vgl. Neubauer, 2024, S. 183). Eine Anwendung von Scoring-Modellen zur Auswahl geeigneter DW-/DL-Systeme bzw. einzelner DV-Komponenten ist zu empfehlen, damit eine zielgerichtete, auf die jeweiligen Unternehmensverhältnisse zugeschnittene und damit systematische DV-Fortentwicklung gelingt.

Literaturverzeichnis

- Aschfalk-Evertz, A. (2022). EU-Taxonomie-Verordnung. WISU - Das Wirtschaftsstudium, 51(11), S. 1200 - 1205.
- Auer, C., Borchering, N., & Möller, V. (2022). C Nachhaltigkeitsberichterstattung: § 8 Frameworks, Standards, Guidance. In: Freiberg, J., & Bruckner, A. (Hrsg.), Corporate Sustainability. Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 115 - 205.
- BAFA (2024). Lieferketten. Von URL: https://www.bafa.de/DE/Lieferketten/Ueberblick/ueberblick_node.html#doc1469782bodyText2 (Abruf: 26.02.2024).
- BaFin (2020). Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, Stand: 13.01.2020. Von URL: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_Nachhaltigkeitsrisiken.pdf?sessionid=10932C8B39B2D7A2F282E3C66BDCD1BD.internet982?__blob=publicationFile&v=2 (Abruf: 26.02.2024).
- Biel, A. (2023). ESG-Kriterien: ökonomischer und ökologischer Hebel? Messen und Steuern der ESG-Kriterien im Management und Controlling. Alfred Biel im Interview mit Rebekka Erchinger, Prof. Dr. Rosemarie Koch und Prof. Dr. Ralf Schlemminger. In: Controller Magazin, 49(6), S. 78 - 85.
- Blackrock (2020). Eine grundlegende Umgestaltung der Finanzwelt. Brief von Larry Fink an Vorstandsvorsitzende. Von URL: <https://www.blackrock.com/ch/privatanleger/de/larry-fink-ceo-letter> (Abruf: 20.02.2024).

- BMUV (2025). Europäische Lieferkettenrichtlinie (CSDDD). Von URL: <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/wirtschaft/lieferketten/europaeische-lieferkettenrichtlinie-csddd> (Abruf: 14.02.2025).
- Borcherding, N. (2022). C Nachhaltigkeitsberichterstattung: § 9 Handelsrechtliche Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: Freiberg, J., & Bruckner, A., (Hrsg.), *Corporate Sustainability. Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 207 - 234.
- Die Bundesregierung (2015). Die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele verständlich erklärt. Von URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklart-232174> (Abruf: 01.03.2024).
- EFFAS, & DVFA (2010). KPIs for ESG. A Guideline for Integration of ESG into Financial Analysis and Corporation Valuation. Version 3.0. Von URL: https://effas.com/wp-content/uploads/2021/09/KPIs_for_ESG_3_0_Final.pdf (Abruf: 21.02.2024).
- EFRAG (2024). Materiality Assessment. Implementation Guidance. Von URL: https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/IG%201%20Materiality%20Assessment_final.pdf (Abruf: 17.02.2025).
- EFRAG & IFRS Foundation (2024). ESRS-ISSB Standards. Interoperability Guidance. Von URL: <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS-ISSB%20Standards%20Interoperability%20Guidance.pdf> (Abruf: 17.02.2025).
- Engel, M., van den Berg, C., & Herzberg, L. (2022). Der UN Global Compact und das Deutsche Global Compact Netzwerk – eine Initiative für verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung. In: Schwager, B. (Hrsg.), *CSR und Nachhaltigkeitsstandards: Normung und Standards im Nachhaltigkeitskontext*. Berlin: Springer Gabler, S. 99 - 115.
- Erchinger, R., Koch, R., & Schlemminger, R. B. (2022). ESG(E)-Kriterien - die Schlüssel zum Aufbau einer nachhaltigen Unternehmensführung. Eine Eignungsanalyse ausgewählter Standardkriterien. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Form, S., & Schlemminger, R. B. (2023). Nachhaltigkeitsmanagement und -controlling: Die Wesentlichkeitsanalyse. In: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 52(3), S. 257 - 268.
- Friedag, H. R. (2022). Green Controlling. In: ICV, ControllingWiki. Von URL: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Green_Controlling (Abruf: 29.02.2024).
- GfK (2021). Earth Day: “Glamour Green” oder “Green in Deed”? Von URL: <https://www.gfk.com/de/presse/earth-day-2021> (Abruf: 20.02.2024).
- Grabmeier, S. (2025). On or off the Omnibus. Von URL: https://www.haufe.de/sustainability/debatte/rethinking-sustainability-chancen-der-omnibus-vo_575768_640794.html?ecmId=44576&ecmUid=6883059&chorid=&em_src=nl&em_cmp=news%2FPortal-Newsletter%2FSustainability%2F478%2F%2F2025-01-29%2 (Abruf: 18.02.2025).
- GRI (2024a). The global leader for impact reporting. Von URL: <https://www.globalreporting.org/> (Abruf: 21.02.2024).
- GRI (2024b). GRI Standards. Von URL: https://www.globalreporting.org/media/s4cp00th/gri-standards-visuals-fig1_family-2021-print-v19-01.png (Abruf: 01.03.2024).
- GRI & EFRAG (2023). GRI-ESRS Interoperability Index [Draft]. Von URL: https://www.globalreporting.org/media/z2vmxbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf (Abruf: 17.02.2024).

- Herzog, C. (2025). „Omnibus“-Verordnung: EU will Berichtspflichten konsolidieren. Von URL: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/eu-kommission-will-berichtspflichten-konsolidieren_575772_636968.html (Abruf: 14.02.2025).
- Hornung, M. (2022). Triple Bottom Line. In: ICV, ControllingWiki. Von URL: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Triple_Bottom_Line (Abruf: 20.02.2024).
- ICV (2011). Green Controlling - eine (neue) Herausforderung? Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis. Ergebnisse einer ICV-Studie. Von URL: https://www.icv-controlling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Green%20Controlling/ICV11_Studienbericht_Green_Controlling_final.pdf (Abruf: 29.02.2024).
- IFRS Foundation (2021). International <IR> Framework. Von URL: <https://integratedreporting.ifsr.org/wp-content/uploads/2021/01/InternationalIntegratedReportingFramework.pdf> (Abruf: 21.02.2024).
- IOÖ & future e. V. (2021). CSR-Reporting in Deutschland 2021. Von URL: https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user_upload/2021/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2021_Ergebnisbericht_1.pdf (Abruf: 28.02.2024).
- Kämmler-Burrak, A., Schulze, M., & Sommer, K.-S. (2024). CSRD - Eine neue Ära der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Überblick zur neuen EU Corporate Sustainability Reporting Directive und den Implikationen für Unternehmen. In: Controller Magazin, 49(1), S. 10 - 15.
- Koch, R., Schlemminger, R. B., & Schöner, L. (2024). Offenlegung von ESG-KPIs im DAX 40 in den Jahren 2019 - 2021. Eine empirische Untersuchung anhand der EFFAS/DVFA-Richtlinie im Zeitverlauf. In: Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 36(1), S. 61 - 69.
- KPMG (2022a). Big shifts, small steps. Survey of Sustainability Reporting 2022. Von URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/04/big-shifts-small-steps.pdf> (Abruf: 20.02.2024).
- KPMG (2022b). Richtlinie zu Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD). Von URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2023/09/csrd-richtlinien-zur-nachhaltigkeitsberichterstattung-2023-KPMG.pdf> (Abruf: 28.02.2024).
- KPMG (2023). Get ready for European Sustainability Reporting Standards. Understand the first set of ESRs. November 2023. Von URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/07/talkbook-get-ready-for-esrs.pdf> (Abruf: 01.03.2024).
- KPMG (2024). Prüfungspflichten bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung. EU-Richtlinie für Corporate Sustainability Reporting (CSRD). Von URL: <https://kpmg.com/at/de/home/insights/2021/08/pruefungspflichten-bei-der-nachhaltigkeitsberichterstattung.html> (Abruf: 26.02.2024).
- Möhrer, M., Kämmler-Burrak, A., & Harms, S. (2024). Wesentlichkeit im Rahmen der EU-Taxonomie-Berichterstattung. In: Controller Magazin, 49(1), S. 16 - 21.
- MSCI (2024). ESG Ratings & Climate Search Tool: Allianz SE. Von URL: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings-climate-search-tool/issuer/allianz-se/IID000000002156841> (Abruf: 01.03.2024).

- Müller, S. (2021). Integrated Reporting. In: ICV, ControllingWiki. Von URL: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Integrated_Reporting (Abruf: 20.02.2024).
- Müller, S. (2025a). Konsequenzen einer verspäteten Umsetzung der CSRD ins HGB. Von URL: https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/konsequenzen-einer-verspaetet-en-umsetzung-der-csrd_188_636544.html (Abruf: 14.02.2025).
- Müller, S. (2025b). Omnibus-Initiative: Entwurf mit weitreichenden Änderungen veröffentlicht. Von URL: https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/omnibus-verordnung-g-nachhaltigkeit_188_643014.html (Abruf: 27.05.2025).
- Müller, S., & Stawinoga, M. (2022). Nichtfinanzielle Erklärung. In: ICV, ControllingWiki. Von URL: https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Nichtfinanzielle_Erklärung (Abruf: 26.02.2024).
- Neubauer, C. (2024). ESG-Reporting und Software im Fokus. In: CFO aktuell. Zeitschrift für Finance & Controlling, 18(5), S. 181 - 183.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). In fünf Schritten zum nachhaltigen Unternehmen. In: Harvard Business Manager, k. A.(12), S. 1 - 11.
- O. V. (2015a). Hans Carl von Carlowitz, 1713. In: Aachener Stiftung Kathy Beys, Lexikon der Nachhaltigkeit. Von URL: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/hans_carl_von_carlowitz_1713_1393.htm (Abruf: 20.02.2024).
- O. V. (2015b). Nachhaltige Entwicklung. In: Aachener Stiftung Kathy Beys, Lexikon der Nachhaltigkeit. Von URL: https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/forum_nachhaltige_entwicklung_627.htm (Abruf: 05.02.2024).
- Odgers Berndtson (2021). Sustainability & Leadership Studie - Die Ergebnisse. Von URL: <https://www.odgersberndtson.com/de-de/insights/sustainability-leadership-studie-die-ergebnisse/> (Abruf: 29.02.2024).
- Onischka, M., & Kämmler-Burrak, A. (2023). Richtig vorbereiten auf die CSRD. 4-Punkte-Plan zur Umsetzung der neuen Reporting-Anforderungen bei MVV-Energie. In: Controller Magazin, 48(3), S. 60 - 66.
- PwC (2022a). Global Investor Survey 2022 – Ergebnisse für Deutschland. PwC Studie: Investor:innen bemängeln ESG-Reporting. Von URL: <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/global-investor-survey-2022-ergebnisse-fuer-deutschland.html> (Abruf: 20.02.2024).
- PwC (2022b). Doppelte Materialität – Mehr als eine regulatorische Pflichtaufgabe. Von URL: <https://blogs.pwc.de/de/sustainability/article/232878/doppelte-materialitaet-mehr-als-eine-regulatorische-pflichtaufgabe/> (Abruf: 07.03.2024).
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2022). Deutsche Corporate Governance Kodex. Von URL: <https://dcgk.de/de/kodex.html> (Abruf: 26.02.2024).
- RNE (2024a). Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK). Von URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/> (Abruf: 26.02.2024).
- RNE (2024b). EU erzielt Einigung zur Weiterentwicklung der Richtlinie für die nicht-finanzielle Berichterstattung. Von URL: <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/media/qzsbxjqz/dnk-factsheet-zur-csrd-oktober-2023.pdf> (Abruf: 26.02.2024).
- Schaeffler (2018). Nachhaltigkeitsbericht 2018: Strategie und Nachhaltigkeitsmanagement/Wesentlichkeit und Stakeholdermanagement. Von URL: <https://www.schaeffler-nachhaltigkeit>

- sbericht.de/2018/strategie-und-nachhaltigkeitsmanagement/wesentlichkeit-und-stakeholdermanagement.html (Abruf: 29.02.2024).
- Schaltegger, S. (2022). Nachhaltigkeitscontrolling. In: ICV, ControllingWiki. Von URL: <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Nachhaltigkeitscontrolling> (Abruf: 29.02.2024).
- Schlemminger, R. (2022). Strategisches Controlling. Von der Zielsetzung bis zur Implementierung. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- SFRG (2023). Building Public Trust Award. Von URL: <https://www.sfrg.org/bpta> (Abruf: 29.02.2024).
- Steininger, A. (2023). Was bedeutet der Erdüberlastungstag. In: Tagesschau. Von URL: <https://www.tagesschau.de/wissen/klima/erdueberlastungstag-122.html> (Abruf: 01.03.2024).
- Sustainalytics (2024). Company ESG Risk Ratings: Allianz SE. Von URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-rating/allianz-se/1008477053> (Abruf: 01.03.2024).
- Tagesschau (2023). Weltbevölkerung hat Ressourcen für 2023 verbraucht. Von URL: <https://www.tagesschau.de/inland/erdueberlastungstag-ressourcen-102.html> (Abruf: 20.02.2024).
- UN Global Compact (2024). Von URL: <https://unglobalcompact.org/> (Abruf: 21.02.2024).
- United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Brundtland-Report). Von URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf> (Abruf: 20.02.2024).
- Vahs, D., & Schäfer-Kunz, J. (2012). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (6. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wartecker, G. (2024). EU Green Deal: Die unternehmerische Sorgfaltspflicht in Bezug auf Menschenrechte und Umweltschutz wird zur Pflicht. In: CFO aktuell. Zeitschrift für Finance & Controlling, 18(5), S. 172 - 173.
- Würz, K. (2024). EU-Lieferketten-Richtlinie verabschiedet! Von URL: https://www.haufe.de/sustainability/soziales/ein-ueberblick-die-eu-lieferketten-richtlinie-csddd_575770_625620.html (Abruf: 14.02.2025).

