

## DEN TRANSFORMATIONSPROZESS MANAGEN

# Nachhaltigkeitsberichte werden zur Pflicht für große Kapitalgesellschaften

VON CHRISTIAN HEITMANN UND  
MICHAEL LANGEN



Dr. Christian Heitmann ist Partner und seit Mitte 2019 Leiter des Geschäftsbereiches Unternehmensberatung bei der Curacon GmbH. Er berät schwerpunktmäßig Krankenhäuser und Krankenhausträger sowie Unternehmen der Sozialwirtschaft. [Christian.Heitmann@curacon.de](mailto:Christian.Heitmann@curacon.de)



Michael Langen (Management and Marketing M.Sc./Business Administration B.Sc) ist Junior Consultant bei der Curacon GmbH. Er studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. [Michael.Langen@curacon.de](mailto:Michael.Langen@curacon.de)

**Spätestens seit den Beschlüssen der Weltklimakonferenz im November 2021 zur Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 Grad sowie der Fridays-for-Future-Bewegung sollte jedem klar sein, dass nachhaltiges Handeln die einzige Chance ist, unsere Erde zu erhalten und ihre Bewohnbarkeit zu sichern. Die Schaffung eines Einklangs von Ökonomie, Ökologie und Sozialem wird damit zur Pflicht eines jeden Individuums und Unternehmens – gleich welcher Größe. Die Zeit drängt: Ab dem Geschäftsjahr 2025 müssen auch viele sozialwirtschaftliche Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen.**

Die Europäische Kommission hat im April 2021 mit dem Vorschlag für die Corporate Sustainability Reporting Directive (kurz: CSRD) die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verbindlich verankert. Konkret beinhaltet dies eine Veröffentlichung von nicht-finanziellen Informationen, die im Sinne der doppelten Wesentlichkeit sowohl die nachhaltigkeitsrelevanten Auswirkungen der Tätigkeiten des Unternehmens auf sein Umfeld („inside-out“-Perspektive) als auch die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsaspekten auf die Unternehmenssituation („outside-in“-Perspektive) umfassen. Infolgedessen wird die Berichterstattung für alle großen Kapitalgesellschaften (§ 267 Abs. 3 HGB) verpflichtend. Davon betroffen sind alle Gesellschaften, die zwei von drei der folgenden Kriterien – an zwei aufeinanderfolgenden Bilanzstichtagen – erfüllen:

- Bilanzsumme größer als 20 Mio. Euro,
- Jahresumsatz von mehr als 40 Mio. Euro und/oder
- die Beschäftigung von mehr als 250 Mitarbeiter:innen.

Zusätzlich werden Unternehmen eingeschlossen, die laut Satzung oder Gesellschaftsvertrag Rechnung legen „wie große Kapitalgesellschaften“.

Nachdem der Europäische Rat am 28. November 2022 endgültig grünes Licht für die CSRD gab, muss der Nachhaltigkeitsbericht erstmalig für das Geschäftsjahr 2025 als Teil des Lageberichts erstellt und Anfang 2026 zur Prüfung vorgelegt werden. Abbildung A zeigt den Zeitstrahl zur Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht. Unternehmen, die eine umfangreiche Vorbereitung und Probe der Nachhaltigkeitsberichterstattung im

Jahr 2024 beabsichtigen, bleibt demnach nur das Jahr 2023 zur Konzeption und Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie.

### Rund die Hälfte aller sozialwirtschaftlichen Unternehmen von der Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen

Gemäß einer Umfrage von Curacon unter Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden rund 52 Prozent aller sozialwirtschaftlichen Unternehmen zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts verpflichtet sein.<sup>1</sup> Nachhaltiges Handeln ist jedoch nicht nur eine künftige Pflicht, die aus Richtlinien heraus resultiert. Es ist vor allem auch die eigene Verantwortung, sich am Schutz unserer Erde und ihrer Bewohner:innen aktiv zu beteiligen. Daher besteht auch eine wachsende Erwartungshaltung verschiedener Stakeholder wie Mitarbeiter:innen, Geschäftspartner:innen und Klient:innen, aber auch von Banken, Versicherungen oder Investor:innen gegenüber dem Nachweis eines ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagements. So gaben mehr als 79 Prozent der Teilnehmenden eine hohe Relevanz von Nachhaltigkeit für ihr Unternehmen an.

Die Auswertung der Umfrage zeigt jedoch auch, dass die Verankerung der

Nachhaltigkeit in den Organisationen noch größtenteils aussteht. Über 72 Prozent der Einrichtungen verfügen nicht über eine Strategie, und über 75 Prozent sind nicht in der Lage, relevante Kennzahlen zur Berichterstattung auszuwerten. Die Unternehmen geraten so zunehmend unter Druck, sich der Entwicklung einer zielgerichteten Nachhaltigkeitsstrategie sowie dem Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements zu widmen.

### Nachhaltiges Handeln umfasst mehr als die Aufstellung eines CO<sub>2</sub>-Footprints

Nachhaltigkeit steht für die gesamtgesellschaftliche Aufgabe, regenerativ zu entscheiden und den dauerhaften Erhalt bestehender Systeme unter gleichzeitiger Berücksichtigung von wirtschaftlicher Effizienz, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Tragfähigkeit anzustreben. Corporate Social Responsibility (CSR) definiert diese Verantwortung speziell für Unternehmen und umfasst dabei sowohl die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeiten auf die Gesellschaft als auch den Beitrag, den sie zur Nachhaltigkeit leisten können.

Nachhaltige unternehmerische Tätigkeit wird entsprechend der CSRD auf Basis dreier Faktoren definiert – den sogenannten ESG-Faktoren, welche in Abbildung B (s. Seite 18) dargestellt sind.

Die festzulegenden nachhaltigen Ziele müssen sich sowohl auf das Environment (Umwelt), auf den Bereich Social (Soziales) und auf Governance (Unternehmensführung) beziehen. Das heißt: Nachhaltigkeit ist nicht nur „grün“ im Sinne von Umwelt, sondern es sind für alle drei Faktoren Handlungsfelder zu definieren. Neben der inhaltlichen Entscheidung ist die Mess- und Steuerbarkeit dieser Ziele mittels geeigneter Kennzahlen elementar, um sie im Rahmen der Berichterstattung auch durch die/den Wirtschaftsprüfer:in prüfen lassen zu können. Schon die Vorbereitung auf den Nachhaltigkeitsbericht ist damit ein komplexes und arbeitsintensives Unterfangen – eine eindeutige Strukturierung auf Basis der Vorgaben der Wirtschaftsprüfung in Kombination mit einer frühzeitigen Einbindung der betroffenen Unternehmensbereiche ist ratsam. Unternehmerische Nachhaltigkeit sollte sowohl aus der Management- als auch aus der Wirtschaftsprüfungsperspektive gleichzeitig betrachtet werden, damit der nachhaltige Transformationsprozess dauerhaft gelingen kann und einem prüferischen Ansatz standhält. Die Grundvoraussetzung ist daher, dass Nachhaltigkeit sowohl quantifizierbar und messbar als auch prüfungssicher ist.

### Jedes Unternehmen muss seine Nachhaltigkeitsziele individuell definieren

Um Handlungsfelder effizient und passgenau auswählen und umsetzen zu können, muss jedes Unternehmen zunächst für sich seine eigene Position zum nachhaltigen Management finden. Das umfasst die Festlegung konkreter nachhaltiger Ziele, die Verschriftlichung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Messung und das Reporting der tatsächlichen nachhaltigen Performance. Sich für relevante Handlungsfelder zu entscheiden und konkrete Maßnahmen abzuleiten, ist für viele Einrichtungen eine große und noch ungewohnte Aufgabe. Ist das Themenfeld doch sehr abstrakt, die möglichen Optionen zahlreich und bislang kaum struktu-

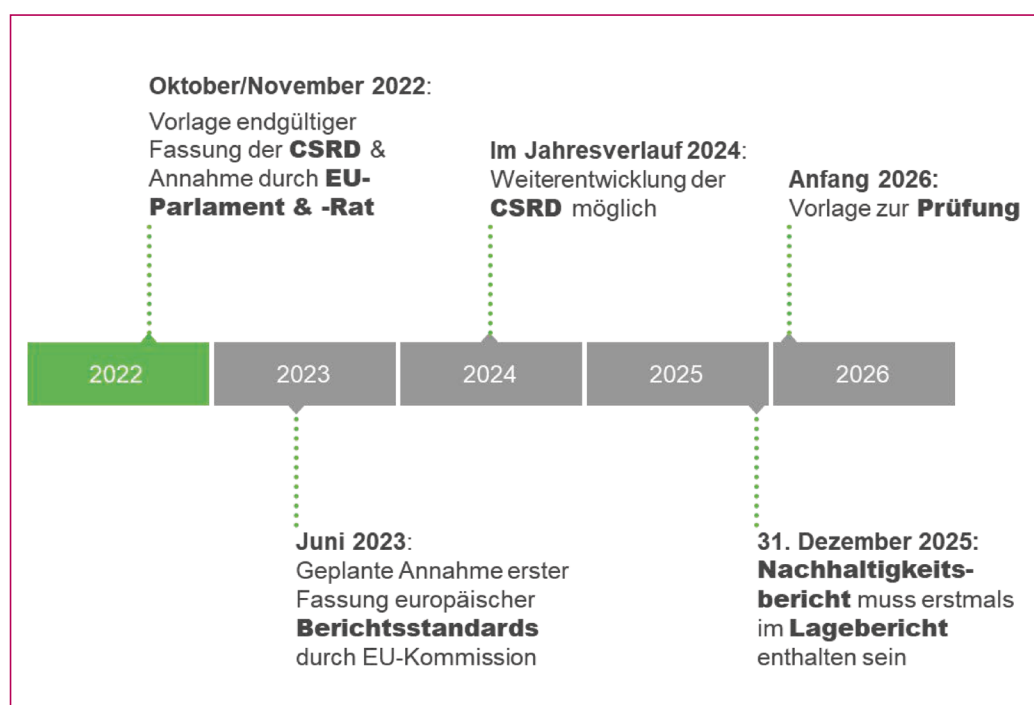


Abbildung A: Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht im Zeitstrahl

riert. Darüber hinaus ist sicherzustellen, dass die entwickelten Positionen mit den Vorgaben der CSRD-Richtlinie übereinstimmen und die drei ESG-Faktoren angemessen berücksichtigt sind. Zur Orientierung gibt es bereits entsprechende Rahmenwerke und Leitfäden, zum Beispiel vom Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) oder der Global Reporting Initiative (GRI). Parallel etablieren sich bereits verschiedene Zertifikate zum Nachweis der Einhaltung bestimmter Standards.

Um Einrichtungen in dem Prozess zur Konzeption und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und des Nachhaltigkeitsberichts strukturiert unterstützen zu können, hat Curacon mit der Steinbeis-Hochschule Berlin speziell für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft das sogenannte ESG-Radar entwickelt, welches einen vollständigen Überblick über alle relevanten Handlungsfelder nachhaltigen Managements bietet und diese mit Kennzahlen verknüpft. Mittels einer KI-basierten Textanalyse wurden rund 6.000 Seiten relevanter Quellen zur Beschreibung von Nachhaltigkeit, ESG-Standards und verfügbarer Kennzahlen weltweit ausgewertet. Diese Ergebnisse wurden mittels statistischer Auslese und umfangreicher Expertenratings speziell auf das unternehmerische Handeln von Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zugeschnitten. Ergänzend

wurden bestehende Kennziffersysteme zur Messung nachhaltigen Handelns einbezogen und ca. 80 relevante Kennziffern den Handlungsfeldern als „Key Performance Indicators“ (KPI) zugeordnet.

Auf Basis dieser webbasierten Anwendung können die Einrichtungen ihre Nachhaltigkeitsziele definieren und anhand der vorstrukturierten 24 Handlungsfelder zielgerichtete und individuelle Maßnahmen für ihr nachhaltiges Handeln festlegen. Das Curacon ESG-Radar unterstützt diesen Auswahlprozess durch Angabe branchenspezifischer Priorisierungen sowie potenzieller Synergien bei der Kombination verbundener Handlungsfelder. Mit der Entscheidung, welche nachhaltigen Handlungsfelder verfolgt werden sollen, können im nächsten Schritt eindeutige und objektive Kennzahlen bestimmt werden, mit denen das jeweilige Ziel gemessen werden kann. Am Ende werden Unternehmen somit in die Lage versetzt, ihre Nachhaltigkeitsziele und Maßnahmen mit einem individuellen Kennzahlenset in ihr Steuerungssystem zu überführen und langfristig ihre Berichtssicherheit zu gewährleisten.

### Fazit

Nachhaltigkeit wird sowohl aus ökologischer und gesellschaftlicher Ver-

antwortung, aber auch aufgrund der CSRD-Richtlinie zur Pflicht für viele Unternehmen in der Sozialwirtschaft. Auch wenn es erst ab 2025 zur verpflichtenden Berichterstattung kommt, wird man die verbleibenden knapp zwei Jahre benötigen, um sich umfassend auf die kommenden Anforderungen vorzubereiten.

Denn mit dem zu etablierenden Nachhaltigkeitsprozess – von der Status-quo-Erhebung über die Formulierung der individuellen Nachhaltigkeitspositionen und -ziele bis hin zur operativen Umsetzung sowie der eigentlichen Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts – werden erhebliche Anstrengungen auf die Einrichtungen zukommen. Doch der Nachhaltigkeitsprozess wird nicht nur eine Pflichtaufgabe aufgrund der regulatorischen Anforderungen oder der Ansprüche der Stakeholder, sondern bietet für die Sozialwirtschaft durchaus vielfältige Chancen: insbesondere im Wettbewerb um Mitarbeiter:innen, auf dem Kapitalmarkt, in der Effizienzsteigerung interner Prozesse und langfristig ausgerichtet in der Sicherung unserer Zukunft.

### Anmerkungen

(1) Quelle: CURACON Nachhaltigkeitscheck, Stand 02.01.2023, n = 130.

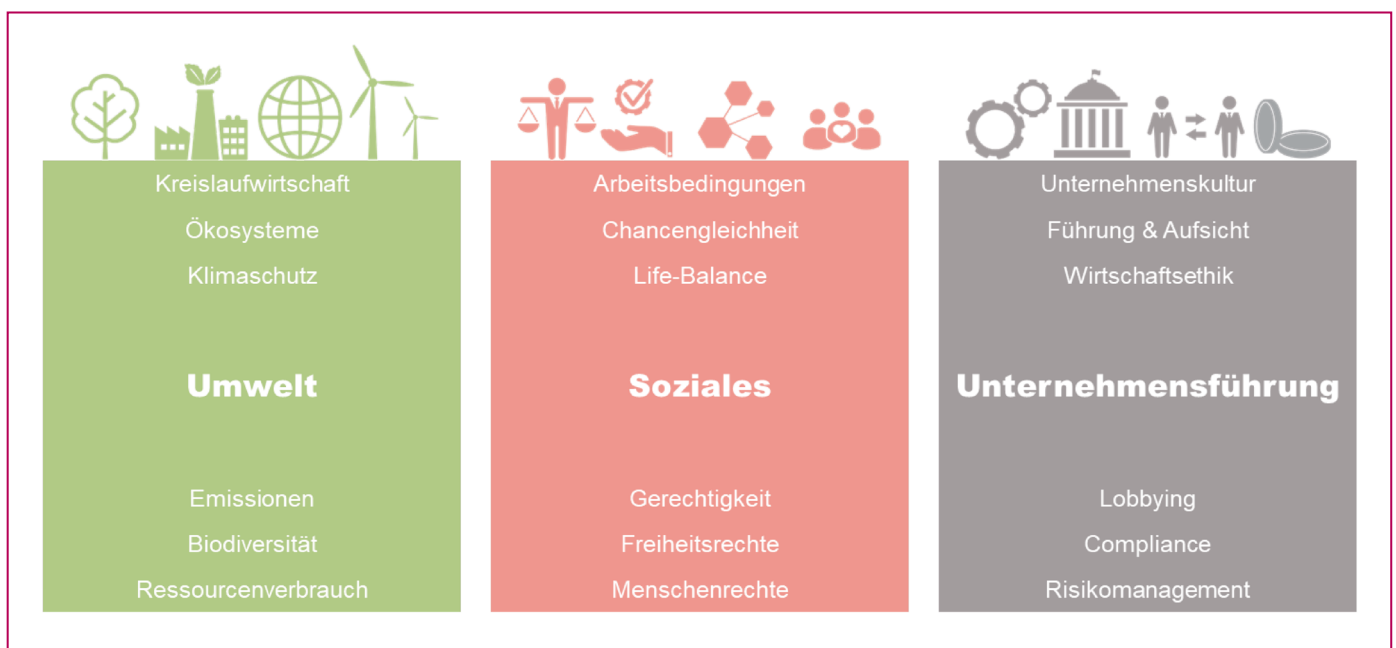


Abbildung B: Die drei ESG-Faktoren