Masterlehrgang der FH CAMPUS 02

MBA Unternehmensmanagement

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) und die indirekten Auswirkungen auf berichtspflichtige große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen

Angestrebter akademischer Grad:
Master of Business Administration (MBA)

Verfasst von:	Christopher Großschädl-Karnicar
Matrikelnummer:	01114660
Ihr Abschlussjahr:	2025
Betreut von:	Maria Lipp , BSc, MSc
Lehrgangsort:	Graz
Lehrgangsstart:	Start (WS 2023)

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Kirchbach, 13.05.2025

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FH CAMPUS 02 in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Kirchbach, 13.05.2025

_____ _____

Ort, Datum Unterschrift

INHALT

Inhalt II

Abstract V

Abkürzungsverzeichnis VI

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis VIII

Abbildungsverzeichnis VIII

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung & Ausgangssituation 1

1.2. Zielsetzung dieser Arbeit 2

1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit 3

1.4. Aufbau/Methodik 4

2. Begriffsabgrenzungen und -definitionen 7

2.1. Nachhaltigkeit 7

2.2. ESG – Environment, Social, Governance Themen der Nachhaltigkeit 9

2.3. CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung 9

2.4. ESRS Standards der Berichterstattung 10

3. Darlegung bestehender Literatur 14

3.1. Der europäische Green Deal und ESG (Kernthemen) 14

3.2. Integration bzw. Umsetzung der Richtlinie in Verbindung mit den Standards in das Unternehmen 27

3.2.1. Herausforderungen und Methoden der Nachhaltigkeitsberichterstattung 27

3.2.2. Wesentlichkeitsanalyse 29

3.2.3. Datenverfügbarkeit, -qualität und -vergleichbarkeit 31

3.2.4. Governance-Maßnahmen im Unternehmen indirekt 32

3.2.5. Organisatorische Anpassungen und Verantwortlichkeiten 33

3.2.6. Nachhaltigkeitsleitlinien ... 35
3.2.7. Strategie ... 36
3.2.8. CO2-Bilanz ... 37
3.2.9. Ziele und Maßnahmen ... 40
3.2.10. Schulung und Bewusstseinsbildung zu ESRS im Unternehmen ... 41
3.2.11. Datenerhebung ... 42
3.2.12. Entwicklung eines auf Daten gestützten Nachhaltigkeitsmanagements ... 43
3.2.13. Berichterstattung ... 44
3.2.14. Aktuelle Herausforderungen der ESRS-Teilstücke für Unternehmen ... 46
3.2.15. Best-Practices-Vorschlag für die erfolgreiche Umsetzung von Teilstücken der Nachhaltigkeitsberichterstattung ... 47
3.2.16. Nachhaltigkeitsmanagement ... 48
3.3. Aktuelle Chancen und Risiken ... 49
3.3.1. Chancen durch nachhaltige Produktentwicklung ... 51
3.3.2. Rolle von Banken und Investor*innen ... 52
3.3.3. Greenwashing ... 54
3.3.4. Nachhaltigkeitsstrategien als Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen ... 55
4. Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen ... 56
4.1. Erhebungsmethode und Sampling ... 58
4.2. Interviewleitfaden ... 60
4.3. Auswertungsmethode ... 61
4.4. Gütekriterien und Qualitätssicherung ... 62
4.5. Ergebnisdarstellung ... 62
5. Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen ... 85
6. Conclusio und Ausblick ... 91
Literaturverzeichnis ... 96
Anhang ... 104

A - 1 Interviewleitfaden 104

A - 2 Kategorienschema 115

A - 3 Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO 116

ABSTRACT

Diese Masterarbeit untersucht die indirekten Auswirkungen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) auf große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen in Österreich. Sie analysiert, wie die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) deren Berichts-, Organisations- und Geschäftsmodelle verändern. Aufbauend auf einer breit angelegten Literatur- und Rechtsanalyse zum Green Deal, zur EU-Taxonomie sowie zu CSRD/ESRS wurden in zehn leitfadengestützten Experteninterviews mit Führungskräften, Nachhaltigkeits- und Finanzverantwortlichen qualitative Daten erhoben und mithilfe der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die CSRD als Treiber eines umfassenden Transformationsprozesses wirkt: Unternehmen müssen neben 826 verpflichtenden ESRS-Datenpunkten vor allem eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse etablieren, Governance-Strukturen neu zuschneiden und digitale Datenplattformen aufbauen. Hauptrisiken liegen in hohen Anfangsinvestitionen, Fachkräftemangel, Datenlücken insbesondere in Scope-3-Bereichen sowie in Reputationsgefahren durch Greenwashing-Vorwürfe. Gleichzeitig eröffnen sich deutliche Chancen wie der verbesserte Zugang zu Finanzierung, Effizienzgewinne durch Energie- und Ressourceneinsparungen, Innovationsimpulse für Kreislaufwirtschafts- und CO_2-Reduktionsmodelle sowie eine stärkere Markt- und Arbeitgeberattraktivität.

Es wurde ein Konzept erstellt, das mit einer Gap- und Wesentlichkeitsanalyse startet, Governance und IT integriert, messbare ESG-Ziele definiert und auf eine transparente, adressatengerechte Kommunikation setzt. Die Ergebnisse der Arbeit zeigen, dass die CSRD weniger als reine Berichtspflicht, sondern strategisch als eine Chance zu verstehen ist: Wer Nachhaltigkeit systematisch ins Kerngeschäft integriert, kann regulatorische Lasten in langfristige Wettbewerbsvorteile umwandeln; wer zögert, riskiert Kostennachteile, Marktverluste und Reputationsschäden.

Schlüsselwörter: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD); European Sustainability Reporting Standards (ESRS), Auswirkungen; große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen in Österreich

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Art. – Artikel

BaFin – Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen

BIP – Bruttoinlandsprodukt

bspw. – beispielsweise

bzw. – beziehungsweise

bzgl. – bezüglich

BVT – beste verfügbare Techniken

CCF – Corporate Carbon Footprint

CCO – Chief Compliance Officer

CEO – Chief Executive Officer

CO2 – Kohlendioxid

COO – Chief Operating Officer

CSO – Chief Sustainability Officer

CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive

CSDDD – EU-Lieferkettenrichtlinie

DCF – Discounted Cashflow

DSGVO – Datenschutz-Grundverordnung

EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group

EIB – Europäische Investitionsbank

ERP – Enterprise Resource Planning

ESEF – European Single Electronic Format

ESFF – empirische Subforschungsfrage

ESG – Environment, Social, Governance

ESRS – European Sustainability Reporting Standards

EU – Europäische Union

G20-Staaten – Gruppe der 20 Staaten

Gap-Analyse – Lückenanalyse

GRI – Global Reporting Initiative

HR – Human Resources

IFRS – International Financial Reporting Standards

HFF – Hauptforschungsfrage

IKT – Informations- und Kommunikationstechnologie

IP – Interviewpartner*innen

IT – Informationstechnologie

ISO – Internationale Organisation für Normung

ISSB – International Sustainability Standards Board

IROs – Auswirkungen sowie Risiken und Chancen

KI – Künstliche Intelligenz

KMU – kleine und mittlere Unternehmen

KPIs – Key Performance Indicators

LSME – börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen

MDR-T – Mindestangabepflicht

NaDiVeG – Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz

NFRD – Non-Financial Reporting Directive

NIS2 – Netz -und Informationssystemen in der Union

PAT – Policies, Actions, Targets

PCF – Product Carbon Footprint

R2R – Right to Repair

SDGs – Sustainable Development Goals

SFDR – Offenlegungsverordnung

SMART – (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert)

TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures

TSFF – theoretische Subforschungsfrage

UGB – Unternehmensgesetzbuch

UN – Vereinte Nationen

USP – Unique Selling Proposition

Vgl. – Verglichen

VO – Verordnung

VSME – Voluntary Sustainability Reporting Standard

XBRL – Extensible Business Reporting Language

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Differenzierung CSRD und ESRS..... 11

Abb. 2: Übersicht zu den zwölf ESRS..... 13

Abb. 3: Umsetzung der CSRD.. 25

Abb. 4: CO2-Bilanz..... 39

1. EINLEITUNG

Im folgenden Kapitel werden die Problemstellung sowie die Ausgangssituation dieser Masterthesis veranschaulicht. Dabei werden sowohl die Zielsetzung als auch die gewählten Forschungsfragen erläutert. Ergänzend wird die methodische Herangehensweise beschrieben, bevor ein Überblick über den Aufbau der Arbeit beschrieben wird.

1.1. Problemstellung & Ausgangssituation

In der aktuellen Zeitspanne finden grundlegende wirtschaftliche Umwälzungen statt. Ökologische, soziale sowie unternehmenspolitische Aspekte werden zunehmend wichtiger. Im Zusammenhang damit hat die Berichterstattung zur unternehmerischen Nachhaltigkeit, die die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance (ESG) umfasst, bereits seit geraumer Zeit im Berichtswesen eine etablierte Position beherrscht. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowie den zugehörigen European Sustainability Reporting Standards (ESRS) hat die Europäische Union (EU) eine umfassende Neugestaltung der gesetzlichen Anforderungen bezugnehmend auf die Berichterstattung zur unternehmerischen Nachhaltigkeit vorgenommen. (vgl. www.roedl.de, 2023)

So wurde am 14. Dezember 2022 mit der Veröffentlichung der Richtlinie des EU-Parlaments und des Rates mit der Nummer (EU) 2022/2464 auf die Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und folgender Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen eingegangen. Dabei wurde die CSRD am 5. Januar 2023 in der gesamten EU verabschiedet. Diese zielt darauf ab, die Wachstumsstrategie „Green Deal“ zu unterstützen. Sie soll die Entwicklung einer fortschrittlichen, ressourcenschonenden und wettbewerbsfähigen Wirtschaft mit Netto-Null-Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2050 vorantreiben. Damit Investor*innen und Stakeholder*innen die finanziellen Risiken und Chancen gründlich bewerten können, die sich aus dem Wandel des Klimas und anderen Nachhaltigkeitsthemen ergeben, müssen sie über wichtige Informationen verfügen. Dazu gehören auch Daten zu den Auswirkungen des Unternehmens auf Mensch und Umwelt. (vgl. Richtlinie (EU) 2022, Rz 2464)

Mit dieser Umsetzung und Änderung der bestehenden Kriterien durch die Corporate Sustainability Reporting Directive wird die Anzahl der berichtspflichtigen Unternehmen erweitert. Dabei werden aus den zuvor ca. 11 000 Unternehmen 49 000 Unternehmen in der Europäischen Union, die durch die neue Regulierung in die Berichtspflicht fallen. (vgl. Lanfermann 2023, S. 18)

Alle Unternehmen, die dieser Richtlinie unterliegen, sind verpflichtet, nach den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zu berichten. Die CSRD gibt dabei das Rahmenwerk vor und die ESRS bildet die indirekte inhaltliche Verbindung. (vgl. www.bmj.gv.at, 2024) Die European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) wurde als Arbeitsgruppe von der EU-Kommission in beratender Funktion ernannt und ist für die Bereitstellung der ESRS verantwortlich (vgl. Gehmayr 2023). Die EFRAG war bislang als Expertengremium der EU ausschließlich für die Finanzberichterstattung zuständig. Sie nahm dabei eine zentrale Rolle bei der Beratung der EU-Kommission ein, die insbesondere im Hinblick auf die Integration der International Financial Reporting Standards (IFRS) in das Unionsrecht integrierte. (vgl. Lanfermann 2023, S. 26)

Die Problemstellung in Unternehmen liegt an der Vielzahl von Datenpunkten in Abhängigkeit zur Wesentlichkeitsanalyse. Unternehmen müssen neben den Angaben zu Themenbereichen in Verbindung mit der Eindämmung des Klimawandels und diverser Pflichtabgaben zusätzlich die wesentlichen IRO's (Impacts sowie Risiken und Chancen) berichten. Zusätzlich müssen die gegenseitigen Wirkungen der Strategie und Geschäftsmodelle in der Berichterstattung enthalten sein. In den kommenden Jahren ist mit erhöhtem Arbeitsaufwand, mit etlichen zu lösenden umfangreichen Fragestellungen zu rechnen.

Es wird empfohlen, frühzeitig mit der Einrichtung notwendiger Prozesse und Kontrollen für die Erhebung der erforderlichen Daten zur Erfüllung der ESRS-Anwendungen in Verbindung mit den vorgegebenen Abgabepflichten zu beginnen (vgl. Berger/Worret 2023, S. 43).

1.2. Zielsetzung dieser Arbeit

Das Ziel dieser Masterarbeit umfasst die Darstellung der möglichen Auswirkungen, für betroffene Unternehmen, die mit der CSRD einhergehen. Dabei wird auf die in bestehender Fachliteratur beschriebenen möglichen Betrachtungsweisen und Implementierungsmethoden der geforderten Themenbereiche der CSRD in Verbindung mit der ESRS eingegangen. Bezugnehmend auf

diese Themenbereiche werden Erkenntnisse zu den potenziellen Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle und Strategien von berichtspflichtigen großen, nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen gewonnen. Gesamt betrachtet, gibt die Arbeit eine Übersicht über die zuvor genannten Themenbereiche. Zudem dient sie als Informationsgrundlage für betroffene Unternehmen und fachlich interessierte Personen. Aufgrund der Aktualität gibt es wenige empirische Studien bezüglich der Frage, welche Maßnahmen für betroffene Unternehmen am besten geeignet sind, um den Anforderungen der CSRD gerecht zu werden. Ebenso gering ist die Studienlage in Bezug auf die damit einhergehenden Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle.

1.3. Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit

Hauptforschungsfrage (HFF):

Welche Auswirkungen hat die CSRD indirekt auf berichtspflichtige, große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen und welche Risiken und Chancen bringen diese mit sich?

Theoretische Subforschungsfrage (TSFF):

Welche Betrachtungsweisen zur Umsetzung und Implementierung im Unternehmen in Bezug auf die ESRS werden in der Fachliteratur beschrieben/dargestellt?

Welche potenziellen Auswirkungen haben die aktuellen verpflichtenden Anwendungen der ESRS auf die Geschäftsmodelle und Strategien von berichtspflichtigen großen, nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen?

Empirische Subforschungsfrage (ESFF):

Welche Maßnahmen werden aktuell von den betroffenen Unternehmen zur Bewältigung der Anforderungen der CSRD eingesetzt?

Welche Risiken und Chancen entstehen durch die CSRD und welche Auswirkungen haben die ESRS (European Sustainability Reporting Standards) auf das bestehende Geschäftsmodell betroffener Unternehmen?

1.4. Aufbau/Methodik

Im Wesentlichen ist die vorliegende Masterthesis in vier Teile eingeteilt. Dabei wird in eine Einleitung, den Theorieteil, den Empirieteil sowie die Conclusio (Fazit) gegliedert.

Einleitungsteil:

Die Problemstellung und Ausgangssituation werden im Einleitungsteil beschrieben. Dabei wird auf die Zielsetzung dieser Arbeit, die Forschungsfragen sowie den Aufbau und die Methodik dieser Masterarbeit eingegangen. Diese Vorgehensweise hilft dabei, den Leser*innen ein besseres Verständnis für die Arbeit zu vermitteln.

Theorieteil:

Der theoretische Abschnitt basiert auf einer Recherche der existierenden Fachliteratur und der Standardwerke zum gewählten Thema der Masterarbeit. Daraufhin wurde eine offene Internetrecherche in öffentlichen Bibliotheken und facheinschlägigen Datenbanken durchgeführt, um Literatur gemäß den Vorgaben zu finden und die Forschungsfragen zu adressieren. Diese Vorgehensweise stellte die Basis für die Datenerhebung und -auswertung dar. Es kam vorwiegend deutschsprachige Literatur zum Einsatz. Die deskriptive Forschungsmethode dient der Beantwortung der Forschungsfragen. Hierfür bietet sich die qualitative Umfrage an, die in Kapitel 5 ausführlicher beschrieben ist.

Empirieteil:

Im empirischen Teil erfolgt die Datenerhebung durch semistrukturierte leitfadengestützte Interviews von ausgewählten Personen (vgl. Misoch 2019, S. 65ff.). Die Interviewdauer ist mit einer Mindestanforderung von zehn Stunden gemäß dem Masterarbeitsleitfaden der WIFI vom 6. April 2023 vorgegeben, dahingehend wurde für ein Einzelinterview eine Mindestzeit von einer Stunde eingeplant. Die Interviewdauer einzelner Gespräche durfte zwar leicht variieren, insgesamt wurden jedoch exakt zehn Stunden erhoben. Befragt wurden Personen mit unterschiedlichstem Branchen- und Bildungshintergrund, die sich mit strategischer Unternehmensausrichtung, Umweltfragen, Geschäftsmodellen sowie CSRD- und ESRS-Belangen befassen. Um verschiedene Blickwinkel einzubeziehen, spiegelt die Studie intern erzeugtes Betriebswissen durch Mana-

ger*innen, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen wider, während Expert*innen und Berater*innen die externe Kontextperspektive liefern. Diese Differenzierung gewährleistet, dass die Ergebnisse nicht verzerrt werden (vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 75f.).

Die Untersuchung griff auf Fachleute zurück, die langjährige Praxis im Nachhaltigkeits- und Reportingumfeld großer, nicht börsennotierter Unternehmen vorweisen und deshalb fundiert auf die Forschungsfragen eingehen konnten. Die Rekrutierung erfolgte zweistufig: Zunächst identifizierte eine gezielte Recherche geeignete Kandidat*innen; anschließend stellten sogenannte Gatekeeper*innen den Erstkontakt her. Nach dieser Einführung nahm der Interviewer telefonisch oder persönlich Verbindung auf. Zeitpunkt, Ort und Format der leitfadengestützten Gespräche wurden nach Eingang der unterschriebenen Einverständniserklärung gemeinsam mit den Teilnehmenden festgelegt; alternativ stand ein onlinebasiertes Videointerview zur Verfügung.

Conclusio:

In der Schlussfolgerung dieser Masterarbeit sind die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und kritisch reflektiert. Im Fokus stand die Frage, ob die Beantwortung der Forschungsfragen möglich war, welche Erkenntnisse daraus abgeleitet werden können und ob die ursprünglichen Annahmen bestätigt oder widerlegt werden können. Ziel war die Verdeutlichung des Zusammenhangs zwischen theoretischen Prinzipien und empirischen Ergebnissen, um zu zeigen, wie die beiden Bereiche miteinander interagieren oder sich widersprechen. Zudem wurden die Einschränkungen der Arbeit untersucht, indem offene Fragen und vorhandene Wissenslücken identifiziert wurden. Zum Abschluss wurden neue Forschungsfragestellungen formuliert und die Relevanz des behandelten Themas bewertet. Dies wurde zur Veranschaulichung umgesetzt, welche neuen Fragen sich nach dem Abschluss der Masterarbeit ergeben.

Abgrenzung der Masterarbeit:

In dieser Arbeit geht es um die Einführung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS und deren Auswirkungen auf Unternehmen. Dabei konzentriert sich die Arbeit auf die Entwicklungen bis zum Januar 2025; spätere Änderungen oder Weiterentwicklungen bleiben außen vor. Der Fokus liegt auf Informationen und dem aktuellen Stand der ESRS-Implementierung. Zudem werden die Chancen und Risiken betrachtet, die in der bisherigen Literatur für den genannten Zeitraum beschrieben sind. Eine detaillierte Analyse der einzelnen Anforderungen erfolgt nicht,

da dies den Umfang der Masterarbeit überschreiten würde. Als Startpunkt der Betrachtung gilt der European Green Deal. Ältere regulatorische Vorgaben und Gesetze sowie die Entstehungsgeschichte bis zum Green Deal werden nicht einbezogen. Aufgrund der Vielzahl ergänzender Regelsysteme und bestehender Standards wie der Global Reporting Initiative (GRI) oder vergleichbarer Vorgaben werden diese erwähnt, jedoch nicht vertieft behandelt. Dasselbe gilt für Gesetzgebungen. Etwaige Nachhaltigkeitszertifizierungen sowie weitere Standards und freiwillige Initiativen bleiben in dieser Arbeit unberücksichtigt. Auch die Vielzahl an Neuerungen in der Gesetzgebung, die Einfluss auf die CSRD haben können, wird ausgenommen und nicht behandelt (Beispiel Omnibus-Verordnung und deren Vorschläge seitens der Europäischen Kommission).

2. BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND -DEFINITIONEN

Nachhaltigkeit ist weit mehr als ein attraktives Schlagwort: Sie beeinflusst die strategischen Entscheidungen von Unternehmen, prägt gesetzliche Rahmenbedingungen und bestimmt die öffentlichen Erwartungen. Gleichzeitig hat sich um den Begriff ein Netzwerk weiterer Konzepte entwickelt, das von ESG (Environment, Social, Governance) über die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) bis zu den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) reicht. Diese Vielfalt eröffnet Chancen für präzisere Steuerungs- und Messinstrumente, birgt aber auch das Risiko begrifflicher Unschärfen. Das folgende Kapitel schafft eine klare Ausgangsbasis für die weitere Analyse. Zunächst wird skizziert, wie sich der Nachhaltigkeitsgedanke historisch entwickelt hat und welche Dimensionen dieser heute umfasst. Es wird gezeigt, wie ESG als dreiteiliges Raster dient und welche Funktion CSRD und ESRS für die Regulierung haben. Klare Definitionen dieser Begriffe schaffen die wissenschaftlich fundierte, praxisnahe Basis für die weiteren Kapitel.

2.1. Nachhaltigkeit

Der Begriff ‚Nachhaltigkeit' findet sich in unterschiedlichen Kontexten wieder und ruft bei verschiedenen Akteur*innen in Wirtschaft und im Alltag eine Bandbreite an Emotionen hervor. Während er für manche Menschen mit Hoffnung, Offenheit und neuen Möglichkeiten verbunden ist, löst er bei anderen Unsicherheiten oder gar Ablehnung aus. (vgl. Thiemann 2023, S. 3)

Im Bericht „Die Grenzen des Wachstums" von 1972 wurde vom Club of Rome zur Lage der Menschheit folgende Einsicht niedergeschrieben. Der Begriff ‚Nachhaltigkeit' hat demnach seinen Ursprung in der Forstwirtschaft, wo er eine zentrale Leitidee für die Bewirtschaftung von Wäldern darstellte. Ziel war es, nur so viel Holz zu ernten, wie der Wald auf natürliche Weise regenerieren konnte. Im Laufe der Zeit hat der Begriff jedoch eine weitreichendere Bedeutung erhalten. Heute steht Nachhaltigkeit für den verantwortungsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen und Ökosystemen wie Wasser, Luft, Böden und Rohstoffen. Weiteres umfasst die Begrifflichkeit Nachhaltigkeit die soziale Gerechtigkeit und die Schaffung einer Gesellschaft, die den menschlichen Bedürfnissen gerecht wird, gepaart mit dem Ansatz, künftige Generationen nicht

zu benachteiligen. Bereits im Jahr 1972 wurde erkannt, dass die Ressourcen der Erde nicht unerschöpflich und somit endlich sind. Es wurde darauf hingewiesen, dass die globalen Entwicklungen wie die zunehmende Industrialisierung, das schnelle Bevölkerungswachstum, die Zerstörung von Lebensräumen sowie die Ausbeutung von Rohstoffen das ökologische Gleichgewicht der Erde unwiderruflich und irreparabel gefährden könnten. (vgl. Schmiedeknecht/Ranisch 2023, S. 24)

Um das gegenwärtige Verständnis von Nachhaltigkeit vollständig zu verstehen, ist die historische Entwicklung von essenzieller Bedeutung. Die Vorstellung von ‚unternehmerischer Verantwortung' entstand bereits im 12. Jahrhundert und kann auf den ‚ehrbaren Kaufmann' im mittelalterlichen Venedig zurückgeführt werden. Die Schwerpunkte der Begriffe ‚Nachhaltigkeit' und ‚unternehmerische Verantwortung' fanden in der Ideenphase im Bereich Ökologie, Wirtschaft und soziale Gerechtigkeit wieder Verwendung und flossen bereits in den 1960er-Jahren in die ersten Konzepte der ‚ökosozialen Marktwirtschaft' ein. Diese Ansätze führten zu einem späteren Zeitpunkt zu dem inzwischen auch im deutschsprachigen Raum gebräuchlichen Begriff der Corporate Social Responsibility. Dennoch existiert keine einheitliche Definition des Begriffs ‚Nachhaltigkeit'. In der Norm der Internationalen Organisation für Normung (ISO) 26000:2021 wird der Begriff Nachhaltigkeit beispielsweise als ein dynamischer Verbesserungsprozess beschrieben, der unter dem Begriff ‚nachhaltige Entwicklung' zusammengefasst wird. Dieser Prozess wird als die Fähigkeit definiert, die Bedürfnisse der Gegenwart jeweiliger Generationen ohne Gefährdung zu erfüllen und um ihre eigenen Bedürfnisse zu decken. (vgl. Thiemann 2023, S. 3f.)

Der Begriff wird zudem als eine Form des gesellschaftlichen Zusammenlebens und Wirtschaftens verstanden, die die Beachtung ökonomischer, ökologischer und sozial gesetzter Ziele bezweckt. Dies geschieht unter anderem durch die Anwendung von Technologien, die sowohl sozial als auch ökologisch verträglich sind. Weiters ist die Umsetzung von Gerechtigkeit innerhalb und zwischen den Generationen wichtig. Ziel ist es, das langfristige Überleben und Wohlergehen durch eine nachhaltige Lebensqualität für möglichst viele Menschen und zukünftige Generationen zu erreichen. (vgl. Brinkel 2017, S. 41f.)

Der Ursprung des Begriffs Sustainability (Nachhaltigkeit) lässt sich auf das lateinische Verb ‚sustinere' zurückführen, was erhalten oder stützen bedeutet. Ökonomisch gesehen hat der Terminus eine lange Vergangenheit. Hinzu kommt, dass der Begriff ‚nachhaltig' im alltäglichen Sprachgebrauch in den letzten Jahren nahezu inflationär genutzt wird. Oftmals dient er als universelles

Schlagwort, das beliebig als Worthülse für alles Anwendung findet, was edel, hilfreich und gut erscheint. Dies hat dazu geführt, dass die ursprüngliche Bedeutung zunehmend verwässert wurde und Missverständnisse in der Kommunikation nicht selten sind. (vgl. Prexl 2010, S. 39f.)

2.2. ESG – Environment, Social, Governance Themen der Nachhaltigkeit

Erstmals 2004 wurde in einem Bericht der Begriff ESG erwähnt. Dieser wurde von 20 Finanzinstitutionen auf Bestreben der Vereinten Nationen (UN) veröffentlicht. Die UN-Global-Compact-Mitglieder beaufsichtigten die Erstellung des Berichts, in dem Leitlinien und Empfehlungen erarbeitet wurden. Dabei wurde das Ziel verfolgt, Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte stärker in die Vermögensverwaltung sowie in dienstleistungsbezogene Aktivitäten im Wertpapierhandel einzubinden. Der Bericht zeigt, dass Chancen und Risiken durch die aktive Steuerung an Bedeutung gewinnen, die sich aus neuen ökologischen und sozialen Trends ergeben. Kombiniert mit den wachsenden Erwartungen der Öffentlichkeit an eine bessere Pflicht der Rechenschaft und Unternehmensführung entstehen dadurch Herausforderungen, die für Unternehmen weitreichende finanzielle Konsequenzen haben können. (vgl. Krause/von Hesberg 2023, S. 37)

Heute muss jedes Unternehmen ESG Environmental, Social und Governance auf die Agenda setzen. Dies erfordert Anpassungen in der Gesetzgebung und zusätzlich ein erweitertes Verständnis von Ethik und Compliance seitens der Kund*innen. Ferner soll die Weiterentwicklung sämtlicher betriebswirtschaftlicher Bereiche angepasst werden, dazu zählen insbesondere die Bereiche Absatz, Beschaffung, Produktion, Personal und Finanzierung. Wird der Begriff ESG heute abgegrenzt, steht er für Umwelt (Environmental), Soziales/Gesellschaftliches (Social) und Unternehmensführung (Governance). So lässt sich für den Begriff eine Vielzahl von Entwicklungen annehmen. (vgl. Andrejewski 2023, S. 1ff.)

2.3. CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) Richtlinie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die CSRD ist eine EU-Richtlinie zur Unternehmensberichterstattung über das Thema Nachhaltigkeit. Sie wurde vom Europäischen Rat verabschiedet und muss von den EU-Mitgliedstaaten in

nationales Recht überführt werden. Im Dezember 2022 erfolgte die Veröffentlichung im Amtsblatt der EU, mit Januar 2023 trat die CSRD in Kraft. (vgl. Baumüller 2023, S. 58)

Mit der Einsetzung der CSRD wurde die bisherige Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die NFRD (Non-Financial Reporting Directive), abgelöst. In Österreich wurde diese bisher bereits in das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) integriert. (vgl. Fuhrmann/Winkelbauer 2022, S. 124f.)

Der Kreis der Berichtspflichtigen wird schrittweise erweitert. Ab 2025 betrifft dies für das Geschäftsjahr 2024 zunächst jene Unternehmen, die gemäß dem NaDiVeG zuvor schon berichtspflichtig waren. Ab 2026 umfasst die Regelung alle großen Kapitalgesellschaften sowie haftungsbeschränkte Personengesellschaften gemäß § 221 Unternehmensgesetzbuch (UGB) für das Geschäftsjahr 2025. Bis 2028 wird der Anwenderkreis unter bestimmten Bedingungen schließlich auf kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie auf Unternehmen außerhalb Europas ausgeweitet. Die Berichtspflichten erstrecken sich dabei auf eine große Anzahl an Informationen aus den ESG-Bereichen (Umwelt, Soziales und Governance). (vgl. Baumüller 2023, S. 58) Es sind zudem Unternehmen im öffentlichen Dienst mit der CSRD konfrontiert. Sie müssen diese einhalten, sofern sie die vorgegebenen Schwellenwerte erreichen. (vgl. Blume 2024)

Unterstützend bilden die ESRS die Grundlage. Nachhaltigkeitsaspekte sind verpflichtender Bestandteil im Lagebericht. So wird eine separate Veröffentlichung eines eigenständigen Berichts ausgeschlossen. (vgl. Schönauer/Ratzinger/Luggauer 2022, S. 91ff.)

2.4. ESRS Standards der Berichterstattung

Die ESRS (European Sustainability Reporting Standards) legen fest, welche Angaben Unternehmen gemäß CSRD in ihren Nachhaltigkeitsberichten umsetzen sollten. Das Ziel ist, dass die Nachhaltigkeitsinformationen verständlich, relevant, überprüfbar und vergleichbar sind. (vgl. Müller/Müller 2024b)

ESRS steht als Abkürzung für European Sustainability Reporting Standards. Diverse Tages- und Wochenzeitungen in Deutschland haben bereits über die CSRD berichtet, wodurch sie inzwischen

einen gewissen Grad an Bekanntheit erlangt hat. Hinter der etwas schwer zugänglichen Abkürzung ESRS verbirgt sich das Berichtsrahmenwerk, das die CSRD vervollständigt. (vgl. Kirchhoff/Niefünd/von Pressentin 2024, S. 51)

Abbildung 1 veranschaulicht die Unterschiede zwischen CSRD und ESRS. Es wird schematisch dargestellt, welche grundlegenden Ideen und Ausgangsbasis dafür verwendet wurden und welche Institution diese entwickelt hat.

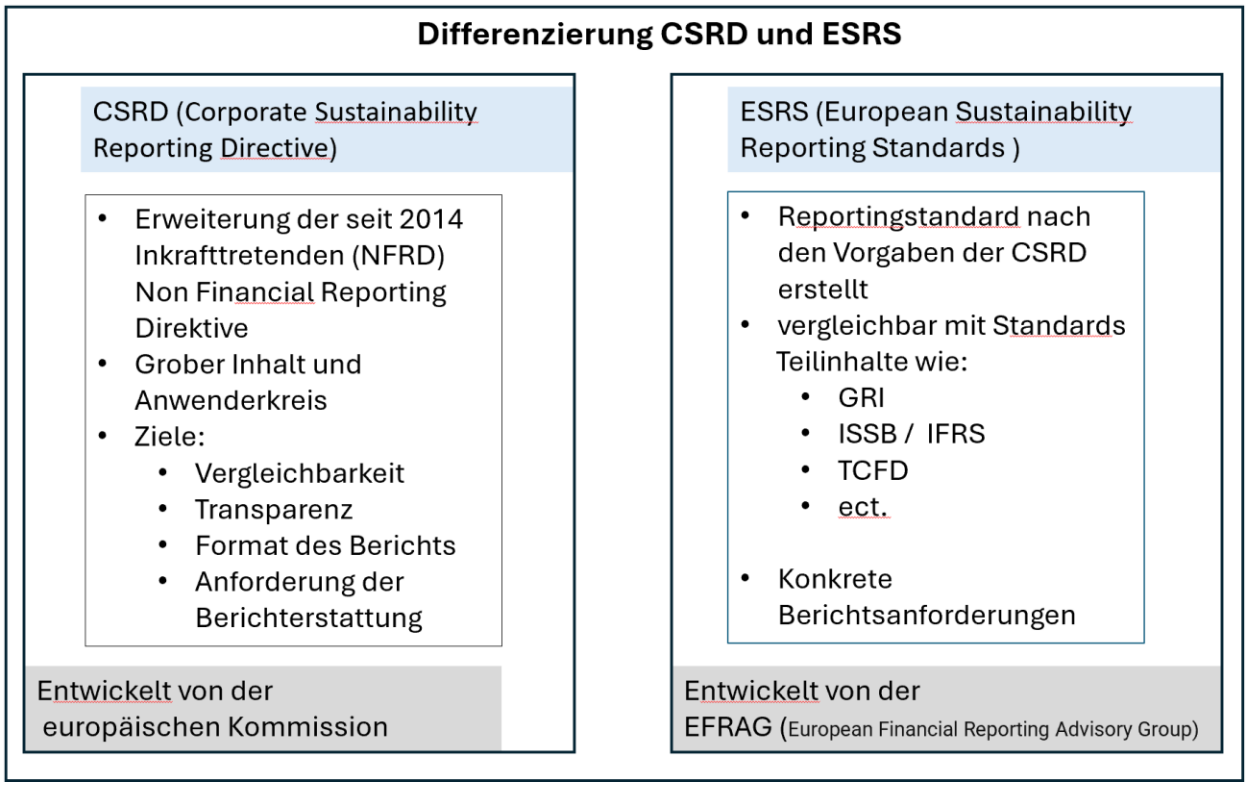

Abb. 1: Differenzierung CSRD und ESRS. Quelle: in Anlehnung an Kirchhoff/Niefünd/von Pressentin 2024, S. 51

Momentan bestehen die ESRS aus dem Set 1 mit den ersten zwölf Standards. Folgen sollen weitere branchenabhängige KMU-Standards zu einem späteren Zeitpunkt. Insgesamt haben sich bereits jetzt 826 verpflichtende Datenpunkte und 257 Wahlangaben ergeben. (vgl. Müller/Müller 2024b)

Abbildung 2 präsentiert die zwölf European Sustainability Reporting Standards (ESRS, die bei der Berichterstattung über Nachhaltigkeit von Bedeutung sind. Die Unterteilung erfolgt in drei Hauptkategorien: Umwelt (E), Soziales (S) und Regierungsführung (G). Außerdem existieren zwei übergeordnete Normen: ESRS 1 – allgemeine Anforderungen, die die grundlegenden Prinzipien

und Anforderungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung festlegen, sowie ESRS 2 – allgemeine Informationen, die Unternehmensinformationen über die Struktur und das Management von Nachhaltigkeitsmaßnahmen beinhalten. Im Bereich Environment (E) werden wichtige Umweltthemen behandelt: ‚Klimawandel' (ESRS E1) befasst sich mit den Folgen des Unternehmens für das Klima und Anpassungsmaßnahmen, ‚Umweltverschmutzung' (ESRS E2) beschäftigt sich mit der Vermeidung und dem Management von Verschmutzungen, ‚Wasser- und Meeresressourcen' (ESRS E3) konzentriert sich auf eine nachhaltige Nutzung dieser Ressourcen, während ‚biologische Vielfalt und Ökosysteme' (ESRS E4) den Schutz und die Förderung der Biodiversität beleuchtet. Im Mittelpunkt des Bereichs Social (S) stehen soziale Themen: ‚Eigene Belegschaft' (ESRS S1) beschäftigt sich mit den Arbeitsbedingungen und den Rechten der Beschäftigten, ‚Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette' (ESRS S2) behandelt die Arbeitsbedingungen in der gesamten Lieferkette, ‚betroffene Gemeinschaften' (ESRS S3) untersucht die Effekte des Unternehmens auf die Gemeinschaften, in denen es tätig ist, und ‚Verbraucher und Endnutzer' (ESRS S4) konzentriert sich auf die Rechte und den Schutz der Verbraucher*innen. ‚Unternehmenspolitik' (ESRS G1) ist ein Standard im Bereich Governance (G), der sich mit Governance-Strukturen, Unternehmensführung sowie der Einhaltung ethischer Prinzipien und Integrität beschäftigt. (vgl. Lanfermann 2024, S. 38f.)

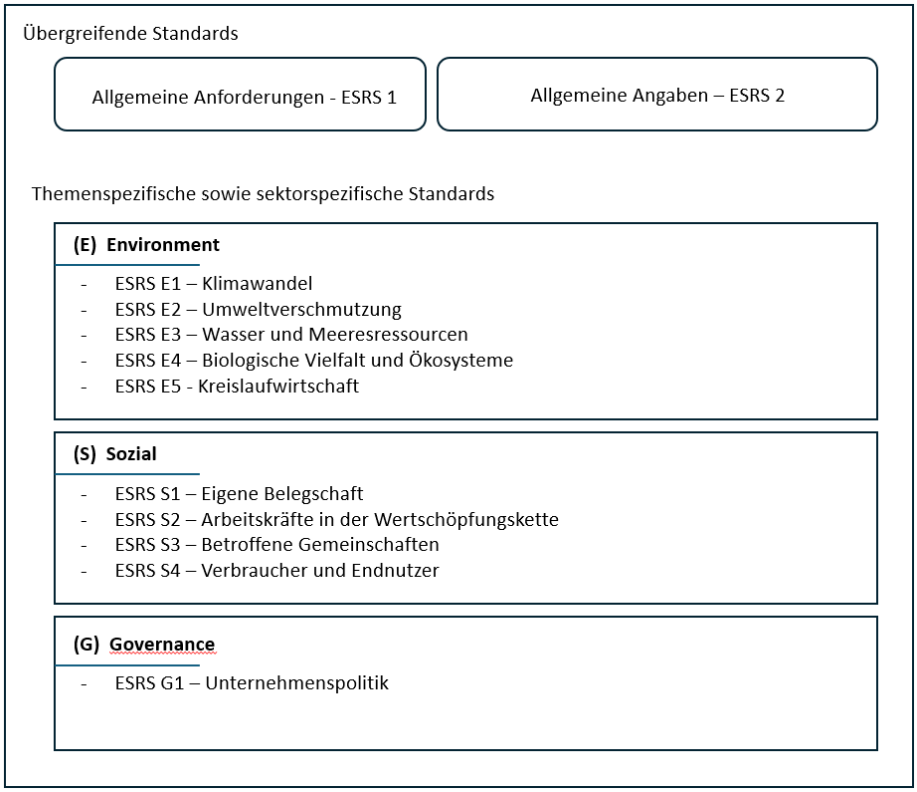

Abb. 2: Übersicht zu den zwölf ESRS. Quelle: in Anlehnung an Lanfermann 2024, S. 38

Bei den ESRS existieren zwei Transparenzebenen, auf denen die Pflichtangaben Folgendes umfassen. Die grundlegenden Standards ESRS 1 (Grundanforderungen) und ESRS 2 (allgemeine Angaben) sind von allen berichtspflichtigen Unternehmen ohne Ausnahme einzuhalten und unterteilen alle Informationen in themen- oder sektorspezifischen Standards, sobald das betreffende Thema in der doppelten Wesentlichkeitsanalyse als wesentlich identifiziert wird. Optionale Angaben sind alle weiteren Informationen, die ein Unternehmen freiwillig bereitstellt. Dies sind etwa nicht als wesentlich bewertete Themen bzw. zusätzliche unternehmensspezifische Kennzahlen oder weiterführende Details. Diese freiwilligen Offenlegungen können den Bericht ergänzen und einen zusätzlichen Nutzen für Stakeholder*innen schaffen. (vgl. www.esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung.de, 2024)

3. DARLEGUNG BESTEHENDER LITERATUR

Im vorliegenden Abschnitt wird ein Überblick über die bisherige Forschungsliteratur zum Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben. Ziel der Darlegung ist eine detaillierte Darstellung der relevanten theoretischen Ansätze, methodischen Verfahren und empirischen Befunde, sodass sowohl die historischen Errungenschaften ab dem Zeitpunkt des Green Deal sowie aktuelle Diskurse nachvollziehbar werden. Insgesamt liefert die Darstellung der bestehenden Literatur nicht nur eine Fundierung des Forschungsgegenstandes, sondern auch einen Impuls für die zukünftige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema.

3.1. Der europäische Green Deal und ESG (Kernthemen)

Der Green Deal wurde am 11. Dezember 2019 von der Europäischen Kommission vorgestellt. Dieser Plan hat darauf abgezielt, die Wirtschaft der EU nachhaltiger zu gestalten. Im Wesentlichen sollen dabei klima- und umweltpolitische Herausforderungen in allen politischen Bereichen in Chancen verwandelt werden. Zudem sollte der Übergang gerecht und inklusiv für alle gestaltet sein. (vgl. www.ec.europa.eu, 2019) In dem Strategiepapier sind die Prioritäten des Kollegiums für die darauffolgenden fünf Jahre definiert. Prioritärstes Ziel ist die Klimaneutralität bis 2050. (vgl. www.bmk.gv.at, 2024)

Die EU-Kommission verfolgt mit dem Green Deal das Ziel, die wirtschaftliche Entwicklung der EU-Kommission so auszurichten, dass Europa als erster Kontinent die Klimaneutralität erreicht. Dieses Vorhaben soll durch eine Vielzahl von Maßnahmen in verschiedenen Politikbereichen umgesetzt werden. So verbindet der Green Deal wirtschaftliche, gesellschaftliche sowie ökologische Zielsetzungen, um die EU auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Die Überzeugung gewinnt zunehmend an Bedeutung, dass wirtschaftlicher Fortschritt mit dem Schutz der Natur verbunden ist. Nachhaltigkeit erfordert beispielsweise, dass eine wirtschaftliche Entwicklung resistent ist, wenn die Basis zeitgleich für ökologisches Gleichgewicht erhalten bleibt. (vgl. Dröge 2022)

Die wesentlichen Punkte des Europäischer Grüner Deals für die Umgestaltung der EU-Wirtschaft für eine nachhaltige Zukunft lauten wie folgt:

- **Ambitionierte Klimaziele:** Klimaneutralität bis 2050, Zwischenziele für 2030.
- **Saubere Energie:** Zugang zu erschwinglicher, sicherer und erneuerbarer Energie.
- **Kreislaufwirtschaft:** Mobilisierung der Industrie auf eine saubere und ressourcenschonende Produktion.
- **Ressourcenschonendes Bauen:** Bauvorhaben sollen energie- und ressourcenschonend umgesetzt werden.
- **Null-Schadstoffziel:** Das Ziel, eine schadstofffreie Umwelt zu schaffen.
- **Biodiversität:** Erhalt und Wiederherstellung von Ökosystemen.
- **Nachhaltige Landwirtschaft:** Umweltfreundliches und faires Lebensmittelsystem („Vom Hof auf den Tisch“).
- **Forschung und Entwicklung:** Förderung nachhaltiger Innovationen und Forschungen.
- **Mobilität:** Zeitnahe Umstellung auf intelligente und nachhaltige Mobilität.
- **Finanzierung:** Bereitstellung von Geldern für die Umsetzung.
- **Gerechter Übergang:** Niemand wird zurückgelassen, sozialer Ausgleich wird gewährleistet. (vgl. www.eur-lex.europa.eu, 2019)

Die Europäische Union verfolgt ambitionierte Klimaschutzziele, um bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen. Dies soll durch das europäische Klimagesetz unterstützt werden, das den Übergang zu einer grünen Wirtschaft rechtlich absichert und Investitionen fördert. Für 2030 wird eine Reduktion der Treibhausgasemissionen um mindestens 50 % bis 55 % im Vergleich zu 1990 angestrebt. Dazu müssen bestehende politische Instrumente wie das Emissionshandelssystem und die Energiebesteuerung überarbeitet werden. Trotz bisheriger Fortschritte, beispielsweise einer Emissionssenkung von 23 % bei gleichzeitigem Wirtschaftswachstum von 61 % seit 1990, reichen die aktuellen Maßnahmen nicht aus, um eine ‚Carbon Leakage‘ zu vermeiden. Deshalb hat die EU ein Grenzausgleichssystem für Kohlendioxid (CO2) für Importe in Planung. Zusätzliche Maßnahmen umfassen eine Strategie zur Klimaanpassung sowie die Förderung naturbasierter Lösungen. Die Dekarbonisierung bzw. die Reduzierung oder das Vermeiden von CO2 des Energiesystems spielt eine Rolle bei der Erreichung der EU-Klimaziele. Der Energiesektor ist für 75 % der Treibhausgasemissionen verantwortlich. Als Maßnahmen werden die Verbesserung der Energieeffizienz, der Ausbau erneuerbarer Energien und der Kohleausstieg genannt. Die Kommission hat bis Ende 2019 die Energie- und Klimapläne der Mitgliedstaaten eingefordert, die Beiträge zu den EU-Zielen

enthalten sollen. Verbraucher*innen sollen von der Energiewende profitieren, insbesondere durch den Ausbau von Offshore-Windkraft und die intelligente Integration nachhaltiger Lösungen in alle Sektoren. Für die Schaffung einer klimaneutralen Wirtschaft bis 2050 ist eine Mobilisierung der Industrie erforderlich. Dafür bedarf es einer stärkeren Förderung der Kreislaufwirtschaft sowie einer Reduktion des Rohstoffverbrauchs, da dies weltweit die größten Umweltprobleme verursacht. Der Fokus liegt auf nachhaltigem Design, der Förderung von Recycling und der Modernisierung energieintensiver Industrien wie Stahl und Chemie. Ein neuer Aktionsplan zur Kreislaufwirtschaft soll Abfälle verringern und den Recyclinganteil erhöhen. Die Digitalisierung spielt eine wichtige Rolle, indem sie die Effizienz steigert und eine transparente Produktinformation ermöglicht. Im Bau- und Renovierungssektor, der für 40 % des Energieverbrauchs verantwortlich ist, sind umfangreiche Maßnahmen erforderlich. Eine Verdopplung der jährlichen Sanierungsrate ist notwendig, um die Klimaziele zu erreichen und gleichzeitig Energiearmut zu verringern. Initiativen wie die Renovierungswelle für öffentliche und private Gebäude sollen die Energieeffizienz steigern, Energiekosten senken und Arbeitsplätze schaffen. Dabei werden Finanzierungsmodelle und regulatorische Hürden berücksichtigt. Der Verkehrsbereich ist für etwa ein Viertel der EU-Treibhausgasemissionen mitverantwortlich. Für die Erreichung der Klimaneutralität im Jahr 2050 ist eine Reduktion der Verkehrsemissionen um 90 % nötig. Es sind Maßnahmen vorgesehen, um nachhaltige Mobilität zu fördern, den Schienenverkehr auszubauen und Ladeinfrastruktur für alternative Kraftstoffe zu entwickeln. Auch intelligente Verkehrssysteme und die Abschaffung von Subventionen für fossile Brennstoffe sind Teil der Strategie. In Bezug auf das Lebensmittelsystem verfolgt die EU mit der Strategie „Vom Hof auf den Tisch“ das Ziel, die Umweltbelastung zu senken und eine nachhaltigere Ernährung zu fördern. Diese Strategie umfasst Maßnahmen zur Reduktion von Pestiziden, die Förderung ökologischer Landwirtschaft und eine bessere Verbraucherinformation. Zudem wird die EU durch ihre Biodiversitätsstrategie 2020 Maßnahmen ergreifen, um die biologischen Ressourcen zu schützen und wiederherzustellen. Wichtige Elemente sind der Ausbau von Schutzgebieten, die Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit und die Wiederherstellung geschädigter Ökosysteme. Diese weitreichenden Initiativen zielen darauf ab, die Umweltbelastung zu reduzieren, die EU bis 2050 klimaneutral zu gestalten und gleichzeitig die Lebensqualität ihrer Bürger*innen zu sichern. (vgl. www.eur-lex.europa.eu, 2019)

In einem Unterpunkt wird die Einbeziehung der Nachhaltigkeit in der EU in alle politischen Bereiche beschrieben. Für das Erreichen des mit dem europäischen Green Deal verfolgten Ziels ist es nötig, eine beträchtliche Investitionslücke zu schließen. Schätzungen der Kommission zufolge sind bis zum Jahr 2030 jährlich zusätzlich 260 Milliarden Euro notwendig, was etwa 1,5 % des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2018 entspricht. Die langfristige Absicherung dieser Investitionen muss sowohl vom öffentlichen als auch vom persönlichen Sektor mobilisiert werden. Um diesen Bedarf zu decken, wird die EU-Kommission ein Investitionsprogramm für ein nachhaltiges Europa präsentieren. Dabei sollen zweckgebundene Finanzierungen mit verbesserten Rahmenbedingungen für grüne Investitionen kombiniert werden. Bei dem Auswahlprozess nachhaltiger Projekte werden technische Unterstützung und Beratung bereitgestellt und der EU-Haushalt wird eine zentrale Rolle bei der Mittelbeschaffung spielen. Ein Teil des Haushalts wird durch neue Einnahmenströme wie Zahlungen für nicht recycelte Kunststoffverpackungen und einen Prozentsatz der Einnahmen aus dem EU-Emissionshandelssystem gestärkt. Ein weiterer Schritt ist der Mechanismus für einen gerechten Übergang. Dieser soll sicherstellen, dass niemand im Übergang zur Klimaneutralität zurückgelassen wird. Besonders vulnerable Gruppen und Regionen, die stark von Energieträgern aus fossilen oder CO2-intensiven Prozessen abhängen, benötigen Unterstützung. Dieser Mechanismus wird Finanzmittel aus der EU-Haushaltskasse und der Europäischen Investitionsbank (EIB) mobilisieren und Maßnahmen wie Umschulungsprogramme und neue Arbeitsplätze in grünen Sektoren unterstützen. Auch wird geprüft, inwiefern EU-Programmprojekte zu sozial-, umwelt- und klimapolitischen Zielsetzungen beitragen. Zudem betont die EU-Kommission die Bedeutung der privaten Wirtschaft für die Finanzierung des grünen Wandels. Sie plant, die nachhaltige Finanzstrategie weiterzuentwickeln und das Konzept der Taxonomie für ökologisch nachhaltige Tätigkeiten zu stärken, um Investitionen zu leiten und die Transparenz in Bezug auf Klima- und Umweltrisiken zu erhöhen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Integration von Umweltfaktoren in die Unternehmensführung, um nachhaltige, langfristige Entscheidungen zu fördern. Um grünes Wachstum zu fördern, wird die EU-Kommission Maßnahmen zur besseren Integration von Klima- und Umweltrisiken in das Finanzsystem umsetzen, etwa durch die Prüfung bestehender Anforderungen für Eigenkapital und für grüne Vermögenswerte. Zusätzlich sollen die Forschung und Innovation in Bereichen wie CO2-arme Technologien und nachhaltige Ener-

gien durch Programme wie „Horizont Europa“ intensiviert werden. Dabei wird die enge Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen und den Mitgliedstaaten gefördert. Neue Technologien und innovative Lösungen sollen skaliert und in allen Sektoren des Binnenmarkts umgesetzt werden. Der europäische Green Deal setzt auf einen systemischen Ansatz, bei dem die Digitalisierung und die Entwicklung präziser Datenmodelle zur Bewältigung von Umweltkrisen eine zentrale Rolle spielen. (vgl. www.eur-lex.europa.eu, 2019)

Für den Erfolg des Übergangs ist es entscheidend, dass Schulen, Berufsbildungseinrichtungen und Hochschulen ihre Lerninhalte anpassen, um Kompetenzen im Bereich Klimawandel und nachhaltige Entwicklungen zu vermitteln. Dazu wird ein europäischer Kompetenzrahmen entwickelt, der die Ausbildung und Umschulung der Arbeitskräfte in grünen Berufen fördern soll. Die EU-Kommission arbeitet daran, durch den Europäischen Sozialfonds+ Investitionen in die grüne Wirtschaft und den Übergang von Arbeitskräften in neue Sektoren zu unterstützen. Das Gebot im Zeichen der Nachhaltigkeit, „Verursache keine Schäden“, wird die Grundlage für alle politischen Maßnahmen des Green Deal sein. Die EU-Kommission wird bei der Gestaltung und Bewertung von Gesetzgebungsinitiativen sicherstellen, dass Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt werden, um den Übergang nachhaltig und gerecht zu gestalten. Diese Maßnahmen sollen auf ein zusammenhängendes und effektives politisches Umfeld hinauslaufen, das die Ziele des Green Deal mit dem geringstmöglichen Aufwand erreicht und alle anderen politischen Initiativen auf deren Vereinbarkeit mit der Nachhaltigkeit überprüft. Globale Erwärmung und die Zerstörung der Umwelt verlangen nach einer internationalen Reaktion. Die EU setzt ihr Engagement für ambitionierte Klima-, Umwelt- und Energiestrategien auf globaler Ebene fort und wird eine ‚Green-Deal‘-Diplomatie erstellen, um andere Nationen zu überzeugen und zu fördern, ihren Beitrag zu leisten. Dabei verfolgt sie das Ziel, als globaler Vorreiter im Klimaschutz Stellung zu nehmen. Sie wird eng mit internationalen Organisationen und Partner*innen zusammenarbeiten, um ihre Klimaziele zu fördern und das Übereinkommen von Paris als zentralen Rahmen zu stärken. Obwohl der EU-Anteil an globalen Emissionen sinkt, ist es entscheidend, dass andere Regionen verstärkte Klimaschutzmaßnahmen umsetzen. Die EU wird durch regionale Kooperationen, insbesondere mit den Staaten der Gruppe der 20 (G20) und den Nachbarländern sowie durch den Ausbau von CO2-Märkten und erneuerbaren Energien zu einer globalen Lösung beitragen. In Afrika wird die EU den Ausbau nachhaltiger Investitionen und den Zugang zu sauberer Energie vorantreiben. Die

EU wird ihre Handelspolitik verstärken, um den Klimaschutz zu fördern. Handelsabkommen werden zunehmend Nachhaltigkeitsverpflichtungen enthalten und die EU wird den Handel mit umweltfreundlichen Produkten sowie klimafreundliche öffentliche Aufträge unterstützen. Sie wird sich für die Schaffung internationaler Standards für nachhaltiges Wachstum einsetzen und den illegalen Holzabbau sowie andere schädliche Praktiken bekämpfen. (vgl. www.eur-lex.europa.eu, 2019)

Die EU bleibt weltweit führend in der Klimafinanzierung und wird private Investitionen mobilisieren, um die Finanzierungslücke zu schließen. Zudem wird sie ihre Partnerschaften und Finanzierungsinstrumente erweitern, um den globalen Übergang zu einer grünen Wirtschaft zu fördern. Der Green Deal stellt eine Strategie zum Wachsen dar, die den Klimawandel bekämpft, die Lebensqualität verbessert und nachhaltiges Wachstum fördert. (vgl. www.eur-lex.europa.eu, 2019)

Derzeitige Vorbereitungen auf regulatorische Anforderungen für die Umsetzung

In den letzten Wochen wurden mehrere Gesetzesvorhaben im Bereich der ESG (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) im EU-Parlament verabschiedet. In der letzten Plenarsitzungswoche vor den Wahlen mussten die Abgeordneten insgesamt fast 89 Gesetzesentwürfe behandeln. Angesichts dieses Tempos und der Vielzahl an Gesetzesvorlagen ist es eine Herausforderung, die Übersicht über die Neuerungen im Bereich der ESG-Gesetzgebung auf europäischer Ebene zu behalten und die damit verknüpften regulatorischen Anforderungen nachzuvollziehen. (vgl. www.roedl.de, 2023) Für einen besseren Überblick werden die wesentlichen Initiativen in Bezug der Kernaspekte im Folgenden zusammengefasst und beschrieben.

EU-Lieferkettengesetz

Die EU-Richtlinie zur Sorgfaltspflicht von Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit (CSDDD) zielt darauf ab, soziale und ökologische Standards in globalen Lieferketten zu verbessern. Unternehmen müssen potenziell negative Impacts auf die Rechte der Menschen und der Umwelt identifizieren, verhindern oder reduzieren. Dies gilt sowohl für ihre eigenen Tätigkeiten als für die ihrer Tochtergesellschaften und Geschäftspartner*innen. Dies erfordert ein umfassendes Risikomanagement. Die Regelung gilt für Unternehmen mit einer Mindestanzahl von 1 000 Mitarbeiter*innen und einem Jahresumsatz von 450 Millionen Euro, betrifft aber auch indirekt KMU. Nach der Annahme des Rates im Mai 2024 haben die Mitgliedstaaten der EU zwei Jahre Zeit, die Richtlinie

in nationales Recht umzusetzen. Die EU-Lieferkettenrichtlinie soll somit ein risikobasiertes Sorgfaltssystem etablieren, um Menschenrechts- und Umweltrisiken in Lieferketten zu verhindern oder zu mildern. (vgl. www.wko.at 2024d)

Importbann auf in Zwangsarbeit hergestellte Produkte

Das Parlament hat neuen Regelungen zugestimmt, die der europäischen Union das Verbot des Handels mit Waren ermöglichen, die unter Zwangsarbeit hergestellt wurden. Dadurch erhalten die Mitgliedstaaten und behördlichen Institutionen sowie die Kommission der EU die Befugnis, auffallende Hersteller, Lieferketten und Produkte genauer zu kontrollieren. Wurden Produkte im Zusammenhang mit Zwangsarbeit hergestellt, ist es künftig verboten, diese auf dem EU-Markt zu verkaufen – sowohl in physischen Geschäften als auch online. Zudem können entsprechende Lieferungen an den Außengrenzen der EU blockiert werden. (vgl. www.europarl.europa.eu, 2024)

Recht auf Reparaturrichtlinie

Am 30. Juli 2024 trat die EU-Richtlinie zum „Recht auf Reparatur“ (Right to Repair, R2R) in Kraft. Sie gewährt Verbraucher*innen inner- und außerhalb der Gewährleistungsfrist das Recht, bestimmte Produkte wie Waschmaschinen, Staubsauger und Kühlgeräte reparieren zu lassen, anstatt sie zu ersetzen. Die Richtlinie verpflichtet Hersteller zur Bereitstellung von Ersatzteilen und zur Information über Reparaturrechte. Ein einheitliches Formular und eine Onlinereparaturplattform sollen für Transparenz sorgen und den Zugang zu Reparaturdiensten erleichtern. Nach einer Reparatur verlängert sich die Haftung der Verkäufer*innen um zwölf Monate mit dem Ziel, Abfall zu reduzieren und die Kreislaufwirtschaft zu fördern. Sie soll die Nachfrage im Reparatursektor anregen und nachhaltige Geschäftsmodelle unterstützen. So können Produkte länger genutzt und hochwertige Arbeitsplätze geschaffen werden, was der Wirtschaft und der Umwelt zugutekommt. Laut der Europäischen Kommission könnten jährlich 35 Millionen Tonnen Abfall und 261 Millionen Tonnen CO2-Emissionen vermieden werden. Die Umsetzung in nationales Recht muss bis zum 31. Juli 2026 in den 27 EU-Mitgliedstaaten erfolgen. (vgl. www.bundeskanzleramt.gv.at, 2024a)

Neue europäische Verpackungs- & Ökodesign-Verordnung

Ab dem 18. Juli 2024 treten in der EU neue Vorschriften im Rahmen des Green Deal in Kraft, die nachhaltige Produkte zur Norm machen sollen. Die erweiterte Ökodesign-Verordnung verfolgt das Ziel, Produkte langlebiger, ressourceneffizienter und besser reparierbar zu gestalten sowie den Einsatz von recycelten Materialien zu fördern. Sie soll sowohl die Umweltbelastung verringern als auch die Wettbewerbsfähigkeit der EU-Unternehmen steigern. Ein zentrales Element ist der ‚digitale Produktpass', der Verbraucher*innen und Behörden bei nachhaltigeren Kaufentscheidungen unterstützt. Zudem enthält die Verordnung Maßnahmen gegen die Vernichtung unverkaufter Produkte, insbesondere durch das Verbot der Entsorgung von Textilien und Schuhen, um die ‚Fast-Fashion'-Industrie zu regulieren. Die Umsetzung erfolgt schrittweise, wobei die EU-Kommission ein Ökodesign-Forum zur Einbindung von Stakeholder*innen einrichtet. (vgl. www.bundeskanzleramt.gv.at, 2024b)

Anti-Greenwashing-Richtlinie

Um die Verbraucherrechte im Zusammenhang mit dem ökologischen Wandel zu stärken, hat die EU diese neue Vorschriften für umweltbezogene Werbung (Green Claims) verabschiedet. Um den Schutz der Verbraucher*innen zu verbessern, gehören dazu Maßnahmen gegen Greenwashing bzw. irreführende Umweltwerbungen. (vgl. www.roedl.de, 2024) Die „Green Claims Directive" regelt die Zulässigkeit von Umweltaussagen. Unternehmen müssen einen dreistufigen Prozess durchlaufen: Zunächst prüfen sie, ob ihre Umweltaussagen auf anerkannten wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren, über gesetzliche Anforderungen hinausgehen und das Produkt besser als vergleichbare Produkte abschneidet. Im nächsten Schritt werden diese Nachweise von einer akkreditierten Stelle überprüft, bevor sie von einer zuständigen Behörde anerkannt und veröffentlicht werden. Die Richtlinie betrifft Unternehmen, die Umweltaussagen zu ihren Produkten oder Dienstleistungen machen, wie etwa die Behauptung, umweltfreundlicher zu sein als andere. Ausnahmen gelten für Kleinstunternehmen und bestimmte EU-rechtlich regulierte Aussagen. Verstöße gegen die Richtlinie können zu Geldbußen von bis zu 4 % des Jahresumsatzes, Gewinnabschöpfung und einem vorübergehenden Ausschluss von öffentlichen Ausschreibungen und Mitteln führen. (vgl. www.wko.at, 2024c) Ziel der Richtlinie ist es, die Lebensdauer der Produkte zu fördern. Ein neues Etikett für längere Garantiezeiten und eine transparentere Darstellung der Garantieinformationen werden von den Herstellern eingeführt. (vgl. www.roedl.de, 2024)

Regularien zur Reduktion von Industrieemissionen durch BVT-Schlussfolgerungen

Die geänderte Industrieemissionsrichtlinie (2024/1785/EU) zielt darauf ab, die Umweltverschmutzung in großen Industrieanlagen durch den Einsatz der besten verfügbaren Techniken (BVT) zu verringern. Sie betrifft Sektoren wie Energie, Metallverarbeitung, Chemie und Abfallwirtschaft und fordert die kontinuierliche Anpassung von Anlagen an den neuesten Stand der Technik. Neu aufgenommen wurden Tätigkeiten wie Vergasung, Batterieproduktion und Viehzucht. Die Richtlinie verschärft die Anforderungen, um zur EU-Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft beizutragen. Des Weiteren wird das Verfahren zur Genehmigung komplizierter. Bis zum Jahr 2036 soll ein elektronisches System zur Genehmigung von Anlagen entstehen. Emissionen betreffende Informationen werden der Öffentlichkeit zugänglicher gemacht und die Teilhabe an Verfahren mit Umweltbezug wird ausgeweitet. Betreiber müssen Umweltmanagementsysteme einführen und Transformationspläne erstellen, während neue Vorschriften für Lebenszyklusanalysen und Offenlegungspflichten gelten. Verstöße gegen die Richtlinie können mit finanziellen Sanktionen geahndet werden. Die Richtlinie trat am 5. August 2024 in Kraft und muss bis zum 1. Juli 2026 national umgesetzt werden. (vgl. www.wko.at, 2024a)

ESG-Rating-Verordnung

Für den Bereich Sustainable Finance wurde in einer Plenarsitzung ein Gesetzesvorschlag zur ESG-Rating-Verordnung abgestimmt. Dieser hat das Ziel, ESG-Ratings zuverlässiger und vergleichbarer zu machen, um das Vertrauen der Anleger*innen in nachhaltige Produkte zu stärken. Die Verordnung wurde am 24. April 2024 angenommen. Sie legt erstmals Transparenz- und Integritätsanforderungen an ESG-Ratings fest. Anbieter müssen ihre Methoden hinsichtlich Feldforschung offenlegen und Beschwerden von Unternehmen müssen fair und zügig geprüft werden. Zudem führt die Verordnung die Trennung von ESG-Rating-Tätigkeiten und anderen Dienstleistungen wie Prüfung und Beratung ein, um Interessenkonflikte zu vermeiden. (vgl. www.roedl.de, 2024) Um das Thema politisch zu untermauern, werden in den nächsten zwei Absätzen zwei Aussagen veranschaulicht, die seitens der Politik vom 11. Dezember 2019 in Brüssel präsentiert wurden.

Die Präsidentin der EU-Kommission, Ursula von der Leyen, betonte, dass der europäische Green Deal als Wachstumsstrategie verstanden werden sollte. Diese zielt darauf ab, mehr Nutzen zu schaffen, als sie Kosten verursacht. Sie hob die Notwendigkeit hervor, grundlegende Veränderungen im Lebensstil sowie in der Art der Arbeit, der Produktion und des Konsums vorzunehmen.

Diese Veränderungen sollen nicht nur zu einem gesünderen Leben führen, sondern die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stärken. Von der Leyen rief auf, den Wandel aktiv mitzugestalten und die sich bietenden Chancen zu nutzen. Ziel sei es, die europäische Wirtschaft zu einer globalen Vorreiterin zu machen, indem sie entschlossen und zügig handelt. Dies geschehe im Interesse des Planeten sowie zur Erhaltung des Lebens, einschließlich Europas Naturerbe, der Biodiversität, der Wälder und der Meere. Durch das Vorleben von Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit könne Europa andere Länder dazu bewegen, sich diesem Ansatz anzuschließen. (vgl. www.ec.europa.eu, 2019) Frans Timmermans, Exekutiv-Vizepräsident der Europäischen Kommission hingegen betonte hierzu Folgendes:

> Die Welt befindet sich in einer Klimakrise und eines Umweltnotstands. Der europäische Grüne Deal bietet die Möglichkeit, das Wohlbefinden und die Gesundheit der Menschen zu fördern, indem wir unser Wirtschaftssystem umgestalten. Unser Plan zeigt Wege auf, wie wir Treibhausgasemissionen reduzieren, die Natur und Umwelt regenerieren, die Artenvielfalt schützen und gleichzeitig neue wirtschaftliche Perspektiven schaffen können. Dadurch soll die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig verbessert werden. Dieser Wandel erfordert die Beteiligung aller – jedes Landes und jedes Wirtschaftszweigs. Zudem ist es entscheidend, dass der Übergang fair gestaltet wird und niemand bei der Umsetzung des europäischen Grünen Deals benachteiligt wird. (www.ec.europa.eu, 2019)

Die EU-Kommission steht vor der Herausforderung, die Anliegen der Bürger*innen in Bezug auf den Klimawandel ernst zu nehmen und gleichzeitig eine Politik zu entwickeln, die sowohl nachhaltig als auch wirtschaftlich tragfähig ist. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Wettbewerbsfähigkeit der EU zu stärken, ohne die Balance der Sozialität aus den Augen zu verlieren. Die Finanzierung spielt eine entscheidende Rolle, indem Investitionen in energie-, ressourceneffiziente und klimaschonende Maßnahmen getätigt sowie potenzielle soziale Auswirkungen gemildert werden müssen. (vgl. www.bmk.gv.at, 2024)

Auswirkungen des Green Deal aus Sicht des Europäischen Rates

Laut der EU-Kommission besteht bei einer erfolgreichen Umsetzung des grünen Wandels das Potenzial, bis 2030 rund eine Million und bis 2050 etwa zwei Millionen zusätzliche, qualitativ hochwertige Arbeitsplätze in der EU zu schaffen. Diese würden vor allem in Bereichen wie dem Bauwesen, der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) sowie den erneuerbaren Energien entstehen. Im Falle eines negativen Szenarios könnte der grüne Wandel einen Beschäftigungsrückgang sowie einen Rückgang des BIP zur Folge haben. Es ist jedoch zu erwarten, dass

die Auswirkungen je nach Sektor, Beruf, Region und Land variieren. In Branchen wie dem Bergbau, der Energieerzeugung auf Basis fossiler Brennstoffe und Teilen der Automobilindustrie wird voraussichtlich ein Rückgang von Arbeitsplätzen zu verzeichnen sein. Im Gegensatz dazu eröffnen sich neue Beschäftigungsperspektiven in Bereichen wie der Kreislaufwirtschaft (z. B. Reparaturdienstleistungen), dem nachhaltigen Verkehr und der umweltfreundlichen Energiegewinnung. Ferner wird der Transformationsprozess Einfluss auf Energie- und Verkehrskosten haben. Dies liegt an der Einbeziehung von Emissionskosten in die Preisgestaltung sowie an den Ausgaben, die für den Umstieg auf effizientere und emissionsärmere Alternativen erforderlich sind. Die formulierte Empfehlung dient den Mitgliedstaaten als Orientierungshilfe, um einige der negativen Auswirkungen dieses Wandels abzumildern. (vgl. www.consilium.europa.eu, 2022)

Der Green Deal aus Sicht der Bundeszentrale für politische Bildung in Deutschland

Das Ziel der Klimaneutralität bis 2050 erfordert nicht nur eine klimafreundlichere Ausrichtung des Konsums durch CO2-Preise, sondern auch die Schaffung von Bedingungen für ein CO2-armes Leben. Dazu zählen moderne Infrastrukturen in Energie und Transport, der Abbau fossiler Subventionen, Reformen in Landwirtschaft und Naturschutz sowie ein nachhaltiger Bau- und Wohnungssektor. Eine große Verfügbarkeit erschwinglicher Produkte mit klimafreundlichen Eigenschaften und eine funktionstüchtige Kreislaufwirtschaft sind ebenso von Bedeutung wie gesellschaftliche Akzeptanz; beides muss noch ausgebaut werden. Erforderlich sind Investitionen von etwa 255 Milliarden Euro jährlich zwischen 2021 und 2030, dies entspricht etwa 2 % der EU-Wirtschaftsleistung. Schwerpunktbereiche sind Gebäudesanierung (27 %), technologische Innovationen und digitale Energieeinsparlösungen (jeweils 12 %) sowie erneuerbare Stromnetze und Verkehrstransformation (jeweils 8 % oder weniger). Soziale Aspekte wie Beschäftigung, Gesundheit und Lebensstandards sowie die internationale Einbindung der EU-Wirtschaft sind essenziell, da Europa auf Importe und Exporte angewiesen ist. (vgl. Dröge 2022)

Berichtspflicht

Die CSRD stellt ebenso wie die NFRD (Non Financial Reporting Directive) eine Richtlinie dar. Im Gegensatz zu Verordnungen wie der SFDR (Offenlegungsverordnung) erfordern Richtlinien die Umsetzung in nationales Recht durch die Mitgliedstaaten der EU. Nachdem die CSRD im Januar

2023 von der EU-Kommission bestätigt wurde und zuvor bereits die Zustimmung des Europäischen Parlaments erhalten hatte, liegt die Verantwortung nun bei den nationalen Regierungen. Innerhalb von 18 Monaten muss die Richtlinie in nationale Gesetzgebung überführt und durch ihre Parlamente verabschiedet werden. Dabei haben die Mitgliedstaaten in gewissem Umfang Spielraum, um die Anforderungen der CSRD an ihre nationalen Gegebenheiten anzupassen. Dennoch ist bereits weitgehend festgelegt, welche Unternehmen ab wann berichtspflichtig sein werden. Zu den ersten Unternehmen, die von der Umstellung betroffen sind, gehören ab 2024 jene großen, kapitalmarktorientierten Unternehmen, die bereits gemäß der NFRD eine nichtfinanzielle Erklärung abgeben müssen. Die ersten Berichte nach den Vorgaben der CSRD werden im Jahr 2025 veröffentlicht. In den darauffolgenden Jahren wird die Berichtspflicht schrittweise auf weitere große Unternehmen, die bisher nicht berichtspflichtig waren, sowie auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und bestimmte nichteuropäische Unternehmen ausgeweitet. (vgl. Kirchhoff/Niefünd/von Pressentin 2024, S. 48f.) Folgende Darstellung soll dies Grafisch veranschaulichen.

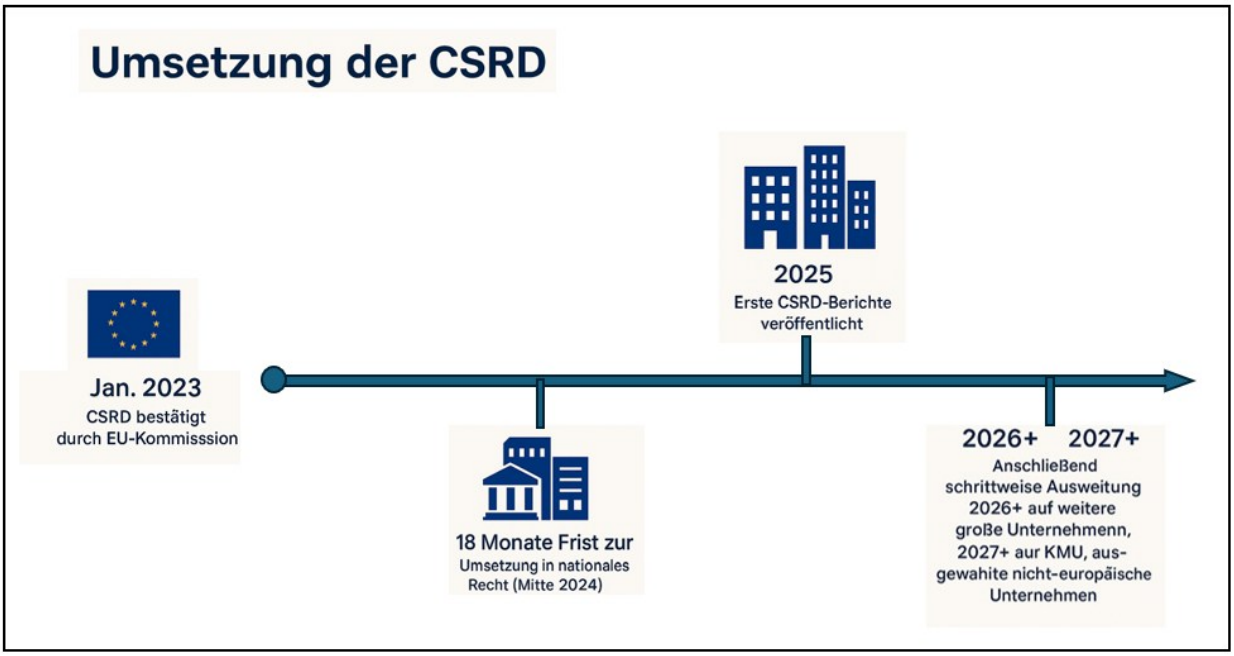

Abb. 3: Umsetzung der CSRD. Quelle: in Anlehnung an Kirchhoff/Niefünd/von Pressentin 2024, S. 48f.

Die sektorspezifischen Standards sowie die Vorgaben für Unternehmen aus Drittstaaten sollen gemäß dem Vorschlag der EU-Kommission zeitlich nach hinten verschoben werden. Zusätzlich

befinden sich derzeit die ESRS-Standards für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Entwicklung. Dies sind die Standards für börsennotierte KMU (ESRS-LSME). Dieser Standard gilt für KMU, deren Wertpapiere auf einem regulierten EU-Markt zugelassen sind, für kleine und weniger umfangreiche Institute sowie für firmeneigene Versicherungs- und Rückversicherungsunternehmen (zusammen als LSMEs bezeichnet). Der Standard wird als delegierter Rechtsakt erlassen und soll mit 1. Januar 2026 in Kraft treten, mit der Möglichkeit einer zusätzlichen zweijährigen Opt-out-Regelung. Das Ziel des ESRS LSME (ESRS for listed small- and medium-sized enterprises) ist es Berichtspflichten festzulegen, die in Bezug auf Umfang und Komplexität der Aktivitäten sowie die Kapazitäten und Merkmale der LSMEs angemessen und von Belang sind. Es wird erwartet, dass LSMEs durch die Bereitstellung standardisierter Nachhaltigkeitsinformationen einen verbesserten Zugang zu Finanzmitteln erhalten. Ferner hat die EFRAG freiwillige Standards für nicht börsennotierte KMU (VSME) entwickelt, die nicht der CSRD unterliegen. Diese Standards bieten eine einfache Berichterstattungslösung und sollen es nicht börsennotierten KMU ermöglichen, effizient und angemessen auf Anfragen von Geschäftspartner*innen wie Banken, Investor*innen oder größeren Unternehmen zu reagieren, für die diese KMU Zulieferer sind. Ziel ist es, den Unternehmen zu helfen, ihre Beteiligung am Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft zu erleichtern und gleichzeitig den Zugang zu Kreditgeber*innen, Investor*innen und Kund*innen zu verbessern. (vgl. www.wko.at, 2024b)

Stufenweise Anforderungen der CSRD-Berichtspflicht:

Die neuen Offenlegungsvorgaben der CSRD werden schrittweise umgesetzt. Den Auftakt bildet das Geschäftsjahr, das am 1. Januar 2024 beginnt. Firmen, die bis dahin unter die zuvor gültige Non-Financial Reporting Direktive fielen, müssen im Jahr 2025 ihren ersten Bericht dafür einreichen. Zu Beginn des Jahres 2025 wird die nächste Gruppe der großen Kapitalgesellschaften ins Visier genommen. Diese müssen an zwei Bilanzstichtagen mindestens zwei Schwellenwerte überschreiten (250 Mitarbeiter*innen, 50 Millionen Euro Umsatz oder 25 Millionen Euro Bilanzsumme), damit die Berichtspflicht des ersten Berichts in das Jahr 2026 fällt. Im Geschäftsjahr 2026, dem darauffolgenden Jahr, kommen börsennotierte mittelständische Unternehmen, kleinere und nicht vielschichtige Kreditinstitute sowie konzerneigene Versicherungsanbieter hinzu, deren Nachhaltigkeitsberichte im Jahr 2027 veröffentlicht werden. Ab 2028 fallen auch Unternehmen in den Anwendungsbereich, die außerhalb der EU ansässig sind, sofern sie innerhalb der

EU einen Nettoumsatz von mindestens 150 Millionen Euro erwirtschaften und über eine Tochtergesellschaft oder eine Zweigniederlassung verfügen; sie präsentieren ihre erste Erklärung im Jahr 2029. (vgl. www.haufe.de, 2025)

3.2. Integration bzw. Umsetzung der Richtlinie in Verbindung mit den Standards in das Unternehmen

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD wird der rechtliche Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung geschaffen. Unternehmen sollten einige zentrale Punkte beachten, um die Vorgaben dieser Richtlinie einzuhalten. Zunächst ist es wichtig, die Hauptverantwortung für die Erstellung des Berichts sowie für das Nachhaltigkeitsmanagement festzulegen. Der Konsolidierungskreis muss geklärt werden, wobei die Erstellung des konsolidierten Lageberichts in der Regel durch die Konzernmutter erfolgt. Außerdem ist die Anwendung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) sowie der EU-Taxonomie erforderlich. Die Prüfung des Berichts sollte von Wirtschaftsprüfer*innen oder anderen autorisierten Stellen durchgeführt werden. Zudem muss der Bericht im Lagebericht veröffentlicht werden, einschließlich einer elektronischen Version im europäischen ESEF-Format. Zur Sicherstellung des nachhaltigen Erfolgs eines Unternehmens ist es entscheidend, die Unternehmensstrategie an den Nachhaltigkeits- und Klimazielen auszurichten. Die während der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts gewonnenen Erkenntnisse bieten hierfür eine wertvolle Grundlage. Firmen sollten sich zum Ziel setzen, die Nachhaltigkeit ihrer Organisation sowie ihrer Produkte und Dienstleistungen in sämtlichen ESG-Bereichen kontinuierlich zu optimieren. Damit dies in der Praxis gelingt, sollte ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb des Unternehmens implementiert werden. Dieses Managementsystem sollte nachhaltig in die Unternehmensstrukturen integriert werden, um strategische und operative Ziele gleichermaßen zu fördern. (vgl. www.wko.at, 2024b)

3.2.1. Herausforderungen und Methoden der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Da die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen oft langfristig sichtbar werden, sollte die Berichterstattung eine entsprechende zeitliche Perspektive einnehmen. In der Praxis zeigen je-

doch viele Nachhaltigkeitsberichte einen Mangel an langfristigen Prognosen oder Zielvergleichen. Die zentrale Herausforderung besteht darin, einerseits langfristige Trends und Entwicklungen zu berücksichtigen und andererseits aktuelle Informationen nicht zu vernachlässigen. Zusätzlich wird die Berichterstattung durch die vielfältigen und teilweise widersprüchlichen Erwartungen der Stakeholder*innen erschwert. Die Erstellung eines Berichts, der allen Interessengruppen gerecht wird, erfordert eine komplexe und breit angelegte Berichterstattung. Dies führt zu einem erhöhten Aufwand für das berichtende Unternehmen und erschwert den Stakeholder*innen, die für sie relevanten Informationen zu identifizieren. Infolgedessen könnte es notwendig werden, separate Berichte für unterschiedliche Zielgruppen zu erstellen. Um jedoch zu gewährleisten, dass diese Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht nur die Anforderungen des Gesetzes erfüllt bzw. den Bedarf an Informationen deckt, sondern auch intern positive Effekte erzielt, muss sie eng mit der Unternehmensstrategie verwoben werden. Dies setzt voraus, dass Nachhaltigkeitsaspekte als feste Entscheidungsgrundsätze in die zentralen Geschäftsprozesse und strategischen Entscheidungen eingebunden werden. Besonders für KMUs stellt dies eine erhebliche Herausforderung dar, da oft keine strukturierten Prozesse vorliegen und strategische Überlegungen gegenüber dem operativen Tagesgeschäft zurückgestellt werden. Ein weiteres Problem in der Nachhaltigkeitsberichterstattung ist das Risiko von ‚Greenwashing', also der bewussten oder unbewussten Darstellung eines Unternehmens als nachhaltig, obwohl dessen Aktivitäten nicht in gleichem Maße diesem Anspruch genügen. Greenwashing kann dadurch erreicht werden, dass der Bericht sich auf überwiegend positive Themen konzentriert und damit von negativen Aspekten ablenkt. Dies verbessert zwar das Image des Unternehmens, beeinträchtigt jedoch die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung. Vor diesem Hintergrund sollte jegliche Form der Überbetonung oder Verzerrung der Nachhaltigkeitsleistung möglichst vermieden werden, um die Transparenz und Vertrauenswürdigkeit zu wahren. (vgl. Glasl/Schumacher 2023, S. 68f.)

Die Herausforderungen im Hinblick auf die Ausführung nach dem ESRS dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Die ESRS umfassen derzeit mit dem Set 1 zwölf Standards. Ergänzend dazu sollen weitere branchenspezifische Standards sowie Vorgaben für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) folgen. Bereits jetzt beinhalten die Vorgaben insgesamt 826 verpflichtend zu berücksichtigende Datenpunkte sowie 257 optional anzugebende Informationen. Von den 826 verpflichtenden Angaben unterliegen 649 dem Wesentlichkeitsprinzip. Das bedeutet, dass diese Daten nur

dann offengelegt werden müssen, wenn sie als wesentlich eingestuft werden, entweder in Bezug auf die Chancen und Risiken für das Unternehmen oder hinsichtlich der Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeiten auf die Umwelt. Die umfassende Tragweite dieser Standards erfordert eine frühzeitige Auseinandersetzung, da für die Durchführung der komplexen Wesentlichkeitsprüfung die Einbindung relevanter Interessengruppen notwendig ist. Häufig erfordert dies zudem die Anpassung oder Neugestaltung bestehender Informations- und Überwachungssysteme. (vgl. Müller/Müller 2024b)

3.2.2. Wesentlichkeitsanalyse

Die Wesentlichkeitsanalyse stellt einen kontinuierlichen Prozess dar, bei dem verschiedene Nachhaltigkeitsthemen für ein Unternehmen identifiziert und bewertet werden (vgl. www.haufe.de, 2024). Sie wird als zentrales Instrument dargestellt, das die wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen identifiziert und inhaltlich bewertet, die in der Berichterstattung offengelegt werden sollen. Sie bildet die Grundlage der Nachhaltigkeitserklärung, da die erforderlichen Informationen gemäß den ESRS größtenteils auf den Ergebnissen dieser Analyse beruhen. Bei der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse sind zwei wesentliche Faktoren von Bedeutung: zum einen die Nachhaltigkeitsaspekte, die die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance umfassen, und zum anderen die Relevanz dieser Aspekte im Zusammenhang mit dem untersuchten Geschäftsmodell sowie den zuvor genannten Nachhaltigkeitsbereichen. (vgl. Baumüller/Lopatta/Hrinkow 2023, S. 116f.)

Eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen, ist daher verpflichtend. Ein ESG-Thema wird als wesentlich und berichtspflichtig angesehen, wenn mindestens eine der beiden Blickwinkel zutrifft. (vgl. www.haufe.de, 2025b)

Inside-out-Perspektive (Impact-Materialität): Hier wird analysiert, in welchem Ausmaß das Unternehmen durch ein bestimmtes ESG-Thema signifikante und auffällige Auswirkungen auf Menschen und die Umwelt hat. Es werden Aspekte in den Blick genommen, die für betroffene Interessengruppen (Stakeholder*innen) von Bedeutung sind und deren Auswirkungen möglicherweise den Ruf, die Reputation des Unternehmens und dessen langfristige Nachhaltigkeit betreffen. (vgl. www.haufe.de, 2024)

Bei der Untersuchung der Impact-Wesentlichkeit geht es um die Erfassung der Auswirkungen (Impacts), die das Unternehmen kurz-, mittel- oder langfristig auf Umwelt und Gesellschaft hat. Dabei werden sowohl tatsächliche als auch potenzielle Effekte betrachtet, die sich aus den Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette ergeben. Die EFRAG schlägt hierfür eine schrittweise Herangehensweise vor. Im ersten Schritt wird sich ein umfassendes Bild über die möglichen Auswirkungen des Unternehmens verschafft. Dazu gehört, die Aktivitäten, Geschäftsbeziehungen und den Nachhaltigkeitskontext zu analysieren und dabei zusätzlich die Perspektiven der Stakeholder*innen einzubeziehen. Im zweiten Schritt werden sowohl positive als negative Auswirkungen identifiziert; sei es, dass sie bereits eingetreten sind oder zukünftig möglich wären. Dies sollte in enger Abstimmung mit Expert*innen und Interessengruppen geschehen. Um fundierte Ergebnisse zu erzielen, kann zusätzlich auf wissenschaftliche Studien zu den jeweiligen Themen zurückgegriffen werden. Im dritten Schritt werden die identifizierten Auswirkungen nach ihrer Relevanz und Priorität bewertet. Sollte eine Nachhaltigkeitserklärung abgegeben werden, schließt sich ein vierter Schritt an: die Festlegung von Schwellenwerten zur Bestimmung, welche Auswirkungen in der Erklärung berücksichtigt und offengelegt werden müssen. Diese Schwellenwerte erleichtern die Definition und transparente Darstellung der wesentlichen Aspekte. (vgl. Moock 2024, S. 68)

Outside-in-Perspektive (finanzielle Materialität): Hier erfolgt die Bewertung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsfaktoren auf die finanzielle Leistung und den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Es gilt, Elemente zu bestimmen, die einen Bezug zur Ökonomie haben und Auswirkungen auf die Einnahmen, Aufwendungen, Besitzstände oder Haftungsverpflichtungen des Unternehmens haben könnten. Mit diesem zweigleisigen Ansatz ist es möglich, Nachhaltigkeitsthemen umfassend zu bewerten. (vgl. www.haufe.de, 2024)

Die Wirtschaftskammer Österreich empfiehlt, die wesentlichen Auswirkungen im Bericht einer Auflistung darzustellen. Dies soll anstelle der zuvor in einer Matrix umgesetzten Darstellung gemäß GRI G4 Standard (Global Reporting Initiative G4 Standard) Vorteile bringen. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 20)

3.2.3. Datenverfügbarkeit, -qualität und -vergleichbarkeit

Ein weiteres Kriterium stellt die Datenverfügbarkeit dar. Mit der zunehmenden Regulierung sind neue Herausforderungen deutlich geworden. Einerseits wird von Gesetzgeberseite ein hohes Umsetzungstempo verlangt, andererseits bieten die Vorgaben häufig Interpretationsspielräume, die zu Unsicherheiten führen können. Gleichzeitig kämpfen viele Unternehmen damit, die geeigneten Daten für Berichterstattungen und Risikoanalysen zu identifizieren und zu erfassen. Nicht selten sehen sich Führungskräfte und insbesondere Chief Executive Officers (CEOs) gezwungen, bestehende Defizite in der Digitalisierung sowie eine mangelnde Transparenz bei Daten aufzuarbeiten. (vgl. Kroker 2024, S. 2)

Die eingeschränkte Verfügbarkeit von Messdaten könnte neben den begrenzten Kapazitäten eine Ursache für die derzeitig seltene Berichterstattungsbereitschaft in der Sparte Handwerk sein. Im Bereich der Nachhaltigkeit sind im Sektor Soziales und Gesellschaftliches Informationen aus der Buchhaltung oder Personalverwaltung verfügbar, während es für Produkt- und Verbrauchsdaten an Schätzungen mangelt. Eine Ausnahme bilden der Energieverbrauch und die Abfallmengen: 84 % bzw. 72 % der befragten Unternehmen können hierzu Angaben machen. Zudem ist ein Drittel der Unternehmen in der Lage, den Umsatzanteil aus Reparaturleistungen zu benennen, während ein weiteres Drittel zumindest grobe Schätzungen dazu vorliegen hat. (vgl. Glasl/Schumacher 2023, S. 72) Die Verfügbarkeit von Daten ist dabei nur ein Aspekt der Herausforderung.

Zusätzlich erfordern der Umfang sowie die Komplexität der Berichterstattung technische und personelle Ressourcen. Insbesondere kleinere Unternehmen verfügen in der Regel nicht über diese Ressourcen. Der Aufbau einer Nachhaltigkeitsberichterstattung wäre für sie, falls realisierbar, mit hohen Belastungen verbunden und könnte ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig beeinträchtigen. (vgl. Glasl/Schumacher 2023, S. 68f.)

Für Unternehmen stellt die Definition und Auswahl passender Nachhaltigkeitsindikatoren, die die Leistungsfähigkeit des Betriebs angemessen widerspiegeln, eine Herausforderung dar. Insbesondere in Bezug auf die Lieferketten erscheint eine lückenlose Datenerfassung unrealistisch. Ferner kann die Integration finanzieller und nichtfinanzieller Informationen die Qualität eines Berichts beeinträchtigen. (Stüven/Ingelmann 2019, S. 117ff.)

Die Wirtschaftskammer Oberösterreich hat im Oktober 2024 den Leitfaden für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung veröffentlicht. Darin wurden die Schritte des Berichtsprozesses folgend vorgeschlagen. Diese Schritte umfassen Governance, Wesentlichkeitsanalyse, Strategie, Indikatoren, Ziele und Maßnahmen, Datenerhebung sowie die Berichterstellung (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich, 2024, S. 23)

3.2.4. Governance-Maßnahmen im Unternehmen indirekt

Unternehmerische Governance bezieht sich auf Strukturen, Vorschriften und Regelwerke, die die internen Prozesse und Entscheidungsfindungen innerhalb eines Unternehmens steuern. Im Kontext der Nachhaltigkeit stellt Governance eine der wesentlichen, eng miteinander verbundenen Dimensionen dar, neben ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten. Wie Governance in den jeweiligen Bereichen gestaltet wird, beeinflusst maßgeblich die Entwicklungen in diesen Sektoren. Zudem ist es erforderlich, dass die Governance auf neue Anforderungen im Berichtswesen reagiert und die erforderlichen internen Abläufe sowie Kontrollmechanismen einrichtet und überwacht. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich, 2024, S. 28)

Ein zentraler Aspekt im Zusammenhang mit der ansteigenden Bedeutung von ESG ist die Bestimmung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation. Immer mehr Unternehmen, die eine nachhaltige und verantwortungsvolle Geschäftspraxis beabsichtigen, setzen auf spezialisierte Teams zur zielgerichteten Koordination und Umsetzung ihrer ESG-Initiativen. Eine produktive Methode, um diese Bemühungen zu organisieren, besteht im Einnehmen bestimmter Rollen mit deutlich umrissenen Zuständigkeiten. Das Horváth-ESG-Rollenmodell stellt einen Vorschlag für das ESG-Kernteam dar, das zentrale und dezentrale Elemente vereint. Es umfasst drei zentrale Schlüsselrollen. (vgl. Grönke/Janus 2024)

1. **Regulatorik = interne Standardsetzung und Überwachung (‚ESG-Governance')**: Diese Rolle fokussiert sich auf die Beobachtung des regulatorischen Fortschritts und die Festlegung interner Standardisierung mit dem Ziel, eine Compliance-Struktur zu schaffen, die die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften gewährleistet und das Unternehmen sicher durch ein sich ständig änderndes Umfeld navigiert. (vgl. Grönke/Janus 2024)

2. **Beratende Rolle = für die wirksame Durchführung der Standards (‚ESG-Business-partner*in‘)**: Als Ansprechpartner*in für andere Abteilungen unterstützt diese Rolle die Integration von ESG in verschiedenen Unternehmensfunktionen und berät bei der Anwendung von ESG-Methoden, insbesondere in der Finanz- und Controlling-Organisation. Sie fungiert als Bindeglied zwischen Governance-Rolle und den Mitarbeitenden. (vgl. Grönke/Janus 2024)
3. **Operativer Part = für die Ermittlung von Daten und das Reporting (‚ESG-Operations‘)**: Diese Funktion ist verantwortlich für die Sammlung von ESG-Daten und das Reporting, um die Leistung im Bereich ESG zu überwachen und zu verbessern. Der Fokus liegt auf der Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, um eine effiziente und konsistente Berichterstattung sicherzustellen. (vgl. Grönke/Janus 2024)

Neben den zentralen Rollen gibt es dezentrale ‚Leuchtturm‘-Rollen in den Fachabteilungen, die zudem als ‚Associates‘ betitelt werden. Sie vereinen ESG-Expertise mit Kompetenzen aus den jeweiligen Fachbereichen. Diese Funktionalitäten auf dezentraler Ebene tragen zur Integration von ESG in unterschiedlichen Bereichen bei und sorgen dafür, dass die ESG-Ziele in der gesamten Organisation verankert sind. Die Rollen im Modell sind anpassungsfähig und können mehrere Aufgaben beinhalten oder von verschiedenen Personen ausgefüllt werden. Diese Flexibilität ermöglicht eine effiziente Ressourcennutzung und eine nahtlose Integration von ESG in bestehende Strukturen. Insgesamt betont das Modell die Bedeutung klar definierter Rollen und Verantwortlichkeiten, um die erfolgreiche Integration von ESG-Zielen in der Organisation sicherzustellen. (vgl. Grönke/Janus, 2024)

3.2.5. Organisatorische Anpassungen und Verantwortlichkeiten

Zur Etablierung institutioneller Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit in Unternehmen ist es notwendig, nicht nur nachhaltigkeitsorientierte und verantwortungsbewusste Organisationsstrukturen aufzubauen, sondern eine entsprechende Unternehmenskultur zu fördern. Diese sollte mit nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensgrundsätzen und Leitlinien in Einklang stehen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Unternehmenskultur nicht uneingeschränkt messbar ist, sondern vielmehr ein subjektiv durch Individuen und deren soziale Interaktionen geprägtes

Phänomen darstellt. Ausgehend von einer definierten Zielkultur sollten innerhalb einer ganzheitlichen Perspektive die Wechselwirkungen innerhalb des Unternehmens berücksichtigt werden. Ein nachhaltigkeitsorientiertes Handeln erfordert zudem eine Denkweise, die dem Nachhaltigkeitsparadigma entspricht und fest im kulturellen Gefüge des Unternehmens verankert ist. Diese Denkweise muss allen Mitarbeitenden klar vermittelt und dauerhaft gelebt werden. (vgl. Brinkel 2017, S. 50f.)

Nachhaltigkeitsmanagement sollte auf Führungsebene angesiedelt sein. Dabei ist es wichtig, dass eine zentrale Verantwortungsperson für Strategie und Management benannt wird, die direkt an den Vorstand oder die Geschäftsführung berichtet. Zusätzlich ist es ratsam, ein strukturiertes Netzwerk von Nachhaltigkeitsmanagern aufzubauen, das alle funktionalen und operativen Bereiche des Unternehmens abdeckt. Um eine echte Nachhaltigkeitskultur umzusetzen und glaubwürdig über Nachhaltigkeit zu kommunizieren, sollten insbesondere die Bereiche Personalwesen bzw. Human Resources (HR) und Unternehmenskommunikation engagiert werden. Dies bietet beiden Funktionen die Gelegenheit, sich als Businesspartner zu positionieren und einen signifikanten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten. (vgl. Amerland 2022)

Die Verantwortung für die Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung liegt idealerweise bei einem Chief Sustainability Officer (CSO). In Deutschland wird diese Position zunehmend nachgefragt, ähnlich wie die eines Chief Digital Officers. CSOs übernehmen eine Vielzahl von Rollen, die essenziell für den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit sind. Als Storyteller*innen inspirieren und begeistern die CSOs das Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit, um die strategische Ausrichtung voranzutreiben. Gleichzeitig agieren sie als Rechtsversteher*innen und -umsetzer*innen, indem sie rechtliche Vorgaben in das unternehmerische Handeln integrieren. Zudem sind CSOs Impulsgeber*innen, die den Einstieg in die Kreislaufwirtschaft initiieren und interne wie externe Widerstände überwinden. Eine weitere zentrale Aufgabe der CSOs ist die Funktion als Marketing-Dompteur*innen zur Vermeidung von Greenwashing und zur Sicherstellung, dass Nachhaltigkeitsmaßnahmen authentisch umgesetzt werden. Ferner übernehmen sie als Sustainability-Controller*innen die Überwachung und Steuerung nachhaltiger Prozesse in Zusammenarbeit mit dem Controlling-Bereich, um die Zielerreichung sicherzustellen. Als Organisationsentwickler*innen gestalten CSOs den notwendigen Wandel in der Unternehmensstruktur,

während sie als Changemanager*innen ein Umdenken in fast allen Unternehmensbereichen fördern und kommunikativ Widerstände abbauen. Diese vielfältigen Aufgaben zeigen die zentrale Bedeutung der CSOs für den Weg in die Kreislaufwirtschaft und eine nachhaltige Unternehmensführung. Welche Werkzeuge und Qualifikationen hierfür notwendig sind, wird im Buch „Die Rollen des Chief Sustainability Officers“ ausführlich diskutiert. (vgl. Kreutzer 2023, S. 59ff.)

3.2.6. Nachhaltigkeitsleitlinien

Ein nachhaltigkeitsorientierter und verantwortungsbewusster Führungsstil sowie eine entsprechende Unternehmenskultur und darauf abgestimmte Unternehmensgrundsätze und Leitlinien sind unerlässlich, um institutionelle Rahmenbedingungen für Nachhaltigkeit in Unternehmen zu schaffen. Die Unternehmenskultur ist nicht leicht zu verändern. Sie wird als ein subjektiv geschaffenes Phänomen von Individuen und ihren sozialen Interaktionen angesehen. Die Interaktionen innerhalb des Unternehmens müssen berücksichtigt werden, um eine umfassende Herangehensweise zu verfolgen. Eine Denkweise, die auf dem Paradigma der Nachhaltigkeit beruht und dauerhaft in der Unternehmenskultur verankert ist, ist für nachhaltiges Handeln erforderlich. Eine Unternehmenskultur, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, kann als ein Wertesystem definiert werden, das die Handlungen der Mitglieder der Organisation bewusst oder unbewusst beeinflusst. Diese Überzeugung beruht darauf, dass ökonomisches Handeln als Teil natürlicher Kreisläufe betrachtet wird, die durch Leistungen wie die Klimaregulation von Bedeutung sind. Aus diesem Grund ist es unverzichtbar, ökologische, soziale und wirtschaftliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Sie sind nicht nur für den langfristigen Erfolg und die Existenz des Unternehmens wichtig, sondern auch für die gesellschaftliche Stabilität. In dieser Hinsicht dienen die Unternehmensgrundsätze als verpflichtende, schriftlich festgelegte Normenkataloge. Sie bestimmen, welche Rollen das Unternehmen in der Wirtschaft und in der Gesellschaft einnehmen will, welchen idealen Werten und Grundsätzen es sich verschrieben fühlt und wie es sich in Bezug auf seine Zielgruppen positionieren möchte. Daher sind nachhaltige Unternehmensgrundsätze ein Schritt bei der Sensibilisierung, Motivation und Integration entsprechender Werte in die Unternehmenskultur von Entscheidungsträger*innen. Ihr Verhalten in Konflikt- oder Entscheidungssituationen ist jedoch nicht spezifisch. Nachhaltigkeitsleitlinien hingegen liefern konkrete Handlungsanweisungen, die festlegen, was im betrieblichen Umfeld als nachhaltiges Verhalten zu verstehen ist.

Daher fungieren sie als Leitfaden für Mitarbeiter*innen, um nachhaltigkeitsorientiertes Verhalten in die Tat umzusetzen. (vgl. Brinkel 2017, S. 50f.)

3.2.7. Strategie

Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist essenziell, um Unternehmen gezielt und langfristig auf eine nachhaltige Entwicklung auszurichten. Einzelne Maßnahmen oder Ziele, die unabhängig voneinander bestehen, reichen nicht aus; sie müssen in einer übergreifenden Strategie gebündelt werden. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 22f.) So dient eine Nachhaltigkeitsstrategie als langfristiger Aktionsplan, der die Ausrichtung der Unternehmensentwicklung im Kontext der Nachhaltigkeit vorgibt (vgl. Brinkel 2017, S. 51f.).

Zu Beginn der Strategieentwicklung wird die allgemeine Ausrichtung des Unternehmens definiert: Wo steht es aktuell und welche nachhaltigen Ziele verfolgt es in der Zukunft? Hierbei spielen die Vision des Unternehmens und sein angestrebter Ambitionsgrad eine zentrale Rolle. Die Vision verdeutlicht, wie das Unternehmen zu einer nachhaltigeren Welt beitragen möchte und ob es sich stark für eine Veränderung engagieren will oder eine weniger aktive Rolle einnimmt. Diese Vision beeinflusst die allgemeine Grundpositionierung und dient als Basis für die weiteren Schritte. Nach Festlegung der Ausrichtung werden die Handlungsfelder konkretisiert. Es erfolgt eine Priorisierung wesentlicher Themen, verbunden mit der Definition spezifischer Ambitionsniveaus. Diese bilden die Grundlage für strategische Zielsetzungen und die Fokussierung auf zentrale Nachhaltigkeitsaspekte in der Vision. Die Verknüpfung der Nachhaltigkeitsthemen mit der Unternehmensstrategie ist essenziell. Zudem werden Indikatoren für Monitoring und Steuerung definiert sowie Maßnahmen entwickelt, um die Ziele effektiv umzusetzen. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 20)

Die Offenlegungspflichten im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung umfassen zahlreiche spezifische Anforderungen, um den Nutzer*innen ein umfassendes Verständnis der Unternehmensstrategien zu vermitteln. Dies beinhaltet die Darstellung, wie ein Unternehmen mit Risiken umgeht, Chancen nutzt sowie potenzielle oder tatsächliche Auswirkungen steuert. Für jede Strategie sind Informationen bereitzustellen: eine Beschreibung der Inhalte wie Ziele, Risiken, Chan-

cen und Überwachungsprozesse, der Anwendungsbereich hinsichtlich Aktivitäten, Wertschöpfungskette, Regionen und betroffener Stakeholder*innen, die verantwortliche Organisationsebene sowie Hinweise auf Standards oder externe Initiativen, denen sich das Unternehmen verpflichtet hat. Zudem soll erläutert werden, wie Stakeholder*innen in die Strategiegestaltung einbezogen wurden und ob die Strategie für betroffene Gruppen zugänglich ist. Die Berichterstattung kann übergreifend erfolgen, indem wesentliche Themen in einer einheitlichen Umwelt- oder Sozialstrategie zusammengefasst werden, statt für jeden Bereich eine separate Strategie zu entwickeln. Zielsetzungen und Maßnahmen zur Zielerreichung bilden einen weiteren wichtigen Aspekt. Unternehmen müssen auflisten, welche Maßnahmen im Berichtsjahr ergriffen oder geplant wurden, deren Umfang und Zeithorizont beschreiben sowie Fortschritte aus vorherigen Berichtszeiträumen dokumentieren. Bei erheblichen finanziellen Aufwendungen sind Angaben zu aktuellen und zukünftigen Mitteln sowie deren Verhältnis zu den Finanzabschlüssen erforderlich. Zur Überprüfung der Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen sollen messbare Ziele definiert und offengelegt werden. Falls solche Ziele fehlen, ist darzulegen, ob und bis wann deren Festlegung geplant ist. Ergänzend geben Unternehmen Kennzahlen an, die klare Definitionen, Berechnungsmethoden, Validierungen durch externe Stellen sowie Angaben zur verwendeten Währung enthalten. Die umfassende Offenlegung dieser Datenpunkte gewährleistet Transparenz und erlaubt eine Nachvollziehbarkeit der Nachhaltigkeitsstrategien sowie ihrer Umsetzung und Wirkung. (vgl. Müller/Müller 2024a)

3.2.8. CO2-Bilanz

Eine CO2-Bilanz zu generieren, ist ein Schritt auf dem Weg zur Klimaneutralität. Sie macht eine systematische Identifizierung der Emissionsquellen innerhalb eines Unternehmens möglich. Diese Bilanz ermöglicht eine detaillierte Untersuchung der unterschiedlichen Emissionsquellen und die Entwicklung gezielter Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduzierung von Treibhausgasemissionen. (vgl. www.klimaneutralität.boku.ac.at, 2022)

Der CO2-Fußabdruck beschreibt die Gesamtmenge an Kohlendioxid- und Treibhausgasemissionen, die in CO2-Äquivalenten gemessen werden. Er dient als Instrument, um die Klimaauswirkungen von Produkten, Dienstleistungen und Organisationen zu bewerten. Dabei wird zwischen dem Product Carbon Footprint (PCF), der die Emissionen über den gesamten Lebenszyklus eines

Produkts erfasst, und dem Corporate Carbon Footprint (CCF), der die Emissionen eines Unternehmens innerhalb definierter Systemgrenzen abbildet, unterschieden. Der CO2-Fußabdruck eines Produkts umfasst alle Emissionen, die entlang der Wertschöpfungskette entstehen. Diese beginnen mit der Herstellung und dem Transport von Ausgangsmaterialien, umfassen die Produktion und Distribution und enden mit der Verwendung, Nachnutzung sowie der endgültigen Entsorgung oder dem Recycling. Der CO2-Fußabdruck eines Unternehmens hingegen wird im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten erstellt und folgt den Systemgrenzen des „Greenhouse Gas Protocols“, das eine klare Einteilung in direkte und indirekte Emissionen ermöglicht. Unternehmen, die sich verstärkt mit Nachhaltigkeit befassen, erkennen schnell, dass die Ermittlung des eigenen CO2-Fußabdrucks eine Grundlage für Maßnahmen im Nachhaltigkeitsmanagement darstellt. Ein zentraler Aspekt bei der Berechnung des CO2-Fußabdrucks ist die Festlegung der Systemgrenzen. Hierbei stellt sich die Frage, wo die Verantwortung des Unternehmens für Treibhausgasemissionen beginnt und wo sie endet. Emissionen werden vom Greenhouse Gas Protocol in sogenannte Scopes unterteilt: Alle Emissionen, die direkt durch das Unternehmen verursacht werden, fallen unter Scope 1. Dazu zählen etwa solche, die durch eigene Blockheizkraftwerke oder den Fahrzeugbestand entstehen. Bei Scope 2 handelt es sich um indirekte Emissionen aus zugekaufter Energie, wie Wärme oder Strom. Scope 3 umfasst alle weiteren indirekten Emissionen, die zwar nicht direkt vom Unternehmen verursacht werden, aber aus seinen Aktivitäten resultieren, wie etwa durch Infrastrukturprojekte, die Nutzung von Produkten oder die Emissionen von Dienstleistern. Um den CO2-Fußabdruck zu berechnen, sollte eine Gliederung nach den Scopes erfolgen, gefolgt von der Erstellung einer entsprechenden Treibhausgasbilanz. Hierzu werden die relevanten Energie- und Kraftstoffverbräuche innerhalb des Unternehmens ermittelt, was insbesondere bei der ersten Berechnung mit erheblichem Aufwand verbunden sein kann. Die Emissionsfaktoren lassen sich in den Jahresabrechnungen der Energieversorger oder auf offiziellen Plattformen wie der des Umweltbundesamtes finden. Diese Faktoren werden jährlich aktualisiert und geben Einblick in die Fortschritte oder Rückschläge der Energiewende. Auch wenn die Erstellung eines CO2-Fußabdrucks auf den ersten Blick komplex erscheint, ist sie eine Grundlage für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement. In Verbindung mit einer Ökobilanz bildet er die Basis für die Entwicklung nachhaltiger Unternehmensstrategien und ist unverzichtbarer Bestandteil von Nachhaltigkeitsberichten. (vgl. Wühle 2020, S. 148ff.)

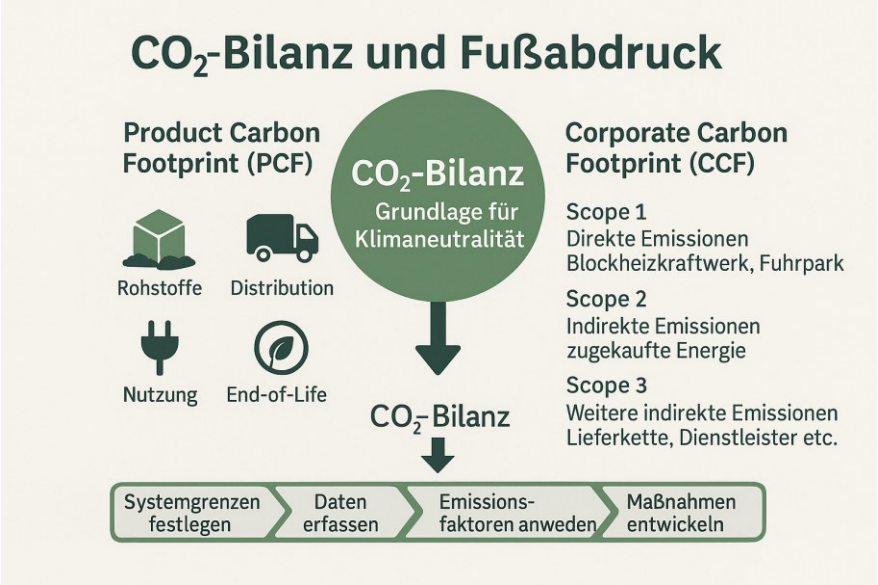

Abb. 4: CO2-Bilanz. Quelle: in Anlehnung an Wühle 2020, S. 148ff.

So sind gemäß der Angabepflicht E1-4 der European Sustainability Reporting Standards die betroffenen Unternehmen verpflichtet, ihre klimabezogenen Ziele offenzulegen, um Transparenz über ihre Strategien zur Emissionsreduktion und Anpassung an den Klimawandel zu schaffen. Dies ermöglicht eine Nachverfolgung der Wirksamkeit von Maßnahmen und den Umgang mit klimarelevanten Risiken und Chancen gemäß den Vorgaben der Mindestangabepflicht (MDR-T) ESRS 2. Dabei müssen sie angeben, ob sie spezifische Ziele zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen oder andere klimabezogene Vorhaben verfolgen, beispielsweise den Ausbau erneuerbarer Energien oder Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz. Falls ein Unternehmen Emissionsreduktionsziele festgelegt hat, müssen diese für die Kategorien Scope 1, 2 und 3 ausgewiesen werden, entweder in absoluten Zahlen als CO2-Äquivalente oder als Werte im Vergleich zu einem Basisjahr. Es ist vorgeschrieben, ausschließlich Bruttoemissionsziele zu benennen; Maßnahmen wie CO2-Gutschriften oder vermiedene Emissionen dürfen nicht als Erfüllung dieser Ziele berücksichtigt werden. Zusätzlich müssen Unternehmen ihr aktuelles Basisjahr sowie die zugehörigen Referenzwerte angeben und diese ab dem Jahr 2030 alle fünf Jahre aktualisieren. Bereits erzielte Fortschritte können berücksichtigt werden, sofern sie den geltenden Standards entsprechen. Die Zielsetzung muss mindestens das Jahr 2030 abdecken und, falls verfügbar, auch langfristige Zielmarken für das Jahr 2050 beinhalten. Nach 2030 sollen Unternehmen

in einem Turnus von fünf Jahren neue Zielwerte definieren. Des Weiteren muss dargelegt werden, ob die angestrebten Emissionsreduktionsziele auf wissenschaftlichen Grundlagen basieren. Mit dem Ziel einer Begrenzung der Erderwärmung auf 1,5 °C übereinstimmende Betriebe sind zum Aufzeigen verpflichtet, welche Vorgaben, Szenarien und Konzepte sie zur Ableitung dieser Ziele verwendet haben und ob eine externe Überprüfung der festgelegten Ziele stattgefunden hat. Ferner sind Annahmen zu externen Faktoren wie regulatorischen Veränderungen, technologischen Entwicklungen oder Markttrends zu erläutern, da diese Einfluss auf die Emissionen und Reduktionsmaßnahmen haben könnten. Abschließend müssen Unternehmen darlegen, welche konkreten Maßnahmen sie zur Emissionsreduktion ergreifen und welchen Beitrag diese zur Zielerreichung leisten. Dazu zählen unter anderem Maßnahmen zur Verbesserung der Energie- und Materialeffizienz, die Nutzung erneuerbarer Energien, der Wechsel zu alternativen Brennstoffen oder die Anpassung von Produkten und Produktionsverfahren. Diese Offenlegung soll eine fundierte Beurteilung der Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens im Kontext des Klimaschutzes ermöglichen. (vgl. Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission 2023, S. 78)

3.2.9. Ziele und Maßnahmen

Ein Schritt auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Unternehmensführung ist die Festlegung konkreter Ziele und der damit verbundenen Maßnahmen. Sie dienen nicht nur intern als Orientierungshilfe, sondern sind auch für externe Stakeholder*innen essenziell. Auf diese Weise werden die Zielsetzung und das Engagement des Unternehmens sichtbar, während gleichzeitig die Vision und Nachhaltigkeitsstrategie klar kommuniziert werden. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 23f.)

Wenn ein Unternehmen Informationen zu Strategien, Maßnahmen und Zielen in Bezug auf einen als wesentlich bewerteten Nachhaltigkeitsaspekt bereitstellt, muss es dabei die Anforderungen berücksichtigen, die in den themenbezogenen und sektorspezifischen ESRS sowie in den Mindestangaben zu Strategien, Maßnahmen und Zielen gemäß ESRS 2 festgelegt sind. Sollte das Unternehmen die geforderten Informationen aufgrund fehlender Strategien, nicht umgesetzter Maßnahmen oder nicht definierter Ziele nicht liefern können, ist es zur Offenlegung dessen ver-

pflichtet. Dabei kann es zusätzlich einen Zeitrahmen nennen, innerhalb dessen die entsprechenden Strategien, Maßnahmen oder Ziele entwickelt und umgesetzt werden sollen. (vgl. www.esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung.de, 2024)

3.2.10. Schulung und Bewusstseinsbildung zu ESRS im Unternehmen

Eine zentrale Bedeutung kommt der nachhaltigen Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu. Es ist essenziell, dass alle Mitarbeitenden die Relevanz und den Sinn der getätigten Anstrengungen verstehen und ihre eigene Rolle im Unternehmenskontext klar einordnen können. Ein umfassendes Schulungsprogramm kann dabei unterstützen, grundlegende Begriffe zu klären, das unternehmerische Selbstverständnis im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu vermitteln und konkrete Werkzeuge zur Umsetzung bereitzustellen. Ein solches Programm umfasst einerseits regulatorische und rechtliche Schulungen. Andererseits und hier spielen Chief Operating Officers (COOs) eine besonders prägende Rolle sollte der Fokus auch auf der Weiterentwicklung von Kompetenzen im Bereich der Kreislaufwirtschaft liegen. Mitarbeitende sollen sich mit grundlegenden Fragestellungen auseinandersetzen, wie dem Verständnis der Kreislaufwirtschaft im unternehmerischen Kontext, ihrer Funktionsweise sowie den Vorteilen einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit. Die COOs tragen dabei die Verantwortung, die Zielsetzungen zu definieren, die Rollen der einzelnen Beteiligten zu klären und Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln. Ferner obliegt es ihnen, potenzielle Brüche in der Wertschöpfungskette zu identifizieren und Ansätze zu entwickeln, wie diese durch innovative Kreislaufgeschäftsmodelle geschlossen werden können. (vgl. Junge 2023, S. 281)

Ein Beispiel für einen Ansatz liefert der Expressdienstleister TNT Austria. Eine durchgeführte Fallstudie verdeutlicht, dass nachhaltiges Denken, in diesem konkreten Fall der Diversity-Ansatz, nicht durch eine rein ‚Top-down'-Strategie implementiert werden kann; zudem können bestehende Strukturen nicht einfach ausgesetzt werden. Stattdessen erfordert eine ‚Kultur der Nachhaltigkeit' die Einbindung der Mitarbeitenden, insbesondere durch eine (symmetrische) interne Kommunikation. Wenn die Mitarbeitenden in einen kontinuierlichen Dialog oder einen Diskurs einbezogen werden und aktiv zu sozialen oder umweltbezogenen Fragestellungen beitragen können, wirkt sich dies aus der Perspektive des Personalmanagements positiv aus. (vgl. Prexl 2010, S. 110)

Der bloße Umstand der Durchführung von Schulungen zur Erfüllung der formalen Anforderungen einer wirksamen Compliance reicht nicht aus, um den eigenen Ansprüchen gerecht zu werden. Vielmehr kommt lebendigen und engagierten Schulungen eine entscheidende Rolle zu, die von motivierten Compliance-Officer*innen durchgeführt werden. Sie sollen die Mitarbeitenden nicht nur dazu anregen, den Inhalten passiv zu folgen, sondern sie vielmehr dazu motivieren, aktiv ihren eigenen Beitrag zur Umsetzung von Compliance beizutragen. (vgl. Schneider 2018, S. 151)

3.2.11. Datenerhebung

Die Erhebung und Verwaltung von Daten stellen Unternehmen vor großen Herausforderungen. Wesentlich sind klare interne Richtlinien, Kontrollsysteme und die Zusammenarbeit verschiedener Fachbereiche. Verantwortlichkeiten sollten eindeutig zugewiesen und Fristen in einem Zeitplan festgelegt werden. Für die Datenaufbereitung empfiehlt sich ein Accounting-Handbuch mit standardisierten Prozessen und Steckbriefen von Key Performance Indicators (KPIs), basierend auf GRI-Standards und ESRS. Ein Dateninformationssystem vereinfacht die Verwaltung, minimiert Fehler und unterstützt die Auswertung gemäß Reporting-Standards. Zur Qualitätssicherung sind interne Audits, Plausibilitätsprüfungen und das Vieraugenprinzip notwendig. Risiken für Kennzahlen sollten identifiziert und bewertet werden, um die Nachhaltigkeitsperformance zu sichern. (vgl. sparte.industrie Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 25ff.)

Indikatoren

Indikatoren spielen eine zentrale Rolle bei der Messung und Steuerung nachhaltigkeitsbezogener Entwicklungen. Jedem relevanten Thema werden dabei ein oder mehrere Indikatoren zugewiesen. Zur Gewährleistung der Objektivität und Vergleichbarkeit eines Berichts ist es essenziell, diesen mit quantitativen Daten anzureichern. Daher sollte der Fokus bei der Auswahl der Kennzahlen vorrangig auf der Erhebung quantitativer Informationen liegen. Zudem ist sicherzustellen, dass die Indikatoren mit den definierten Zielen in Einklang stehen. Insbesondere die Erstellung eines ersten Berichts stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Die Ermittlung und Erhebung von neuen Kennzahlen können mit erheblichem Aufwand verbunden sein. Aus dem Grund wird zunächst eine Prüfung empfohlen, welche Indikatoren bereits vorhanden sind oder

mit vergleichsweise geringem Aufwand ermittelt werden können. Sofern diese Indikatoren aussagekräftig und für Stakeholder*innen von Relevanz sind, eignen sie sich für die Berichterstattung. Allerdings sind Unternehmen bei der Auswahl der berichtspflichtigen Indikatoren nicht vollkommen frei. Vorgaben der ESRS und GRI-Standards definieren die zu berücksichtigenden Indikatoren. Unternehmen, die von der CSRD betroffen sind, müssen ihre Berichterstattung entsprechend an den ESRS ausrichten. Grundsätzlich müssen die Kennzahlen an die strategischen Ziele angepasst sein, die bereits im Rahmen der Strategieentwicklung definiert wurden. In einem weiteren Schritt werden diese Ziele präzisiert und Maßnahmen zu deren Erreichung ausgearbeitet. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 23ff.)

Qualitative und numerische Metriken werden gemäß der Delegiertenverordnung als Parameter definiert, die ein Unternehmen verwendet, um den Effekt der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategien sowie den Fortschritt bei der Zielerreichung im Zeitverlauf zu bewerten und zu dokumentieren. Diese Parameter dienen zudem dazu, die Ergebnisse des Unternehmens hinsichtlich seiner Auswirkungen auf Menschen, die Umwelt und das Unternehmen selbst messbar zu machen. (vgl. Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission 2023, S. 273)

3.2.12. Entwicklung eines auf Daten gestützten Nachhaltigkeitsmanagements

Das datenbasierte Nachhaltigkeitsmanagement in betrieblicher Sicht wurde in der Fachliteratur wie folgt vorgestellt. Dieses Nachhaltigkeitsmanagement baut auf der organisationalen Anwendung von Rahmenwerken, Kennzahlen und Steuerungstools auf. Es bezieht auch die Reife des Nachhaltigkeitsdatenmanagements sowie die zugehörige Architektur der Informationstechnologie (IT) mit ein. Das Ziel besteht darin, vor allem für Unternehmen des Mittelstands eine praxisnahe Beurteilung ihres aktuellen Status und ihrer Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement zu schaffen. Zur Unternehmenssteuerung und als Grundlage für interne Anreizsysteme werden unter anderem Kennzahlen wie die Recyclingquote und die Mitarbeiterzufriedenheit herangezogen. Das heißt, dass die Bewertung nicht nur ökonomische, sondern auch quantitative, ökologische und soziale Indikatoren berücksichtigt. Die Entscheidungen des Unternehmens beruhen auf Daten. Dabei sind Steuerung und Berichterstattung miteinander verknüpft und auf die Zukunft ausgerichtet. (vgl. Glanze/Nüttgens/Ritzrau 2020, S. 156ff.)

EFRAG-Excel-Liste mit allen Datenpunkten

Am 25. Oktober 2023 publizierte die EFRAG den Entwurf einer Zusammenfassung zu den Datenpunkten des Set 1 der ESRS. Zugleich stellte sie überarbeitete Arbeitsdokumente zur Wesentlichkeitsanalyse und zur Implementierung der Wertschöpfungskette für eine Sitzung des EFRAG Sustainability Reporting Boards zur Verfügung. Die Übersicht stellt eine nicht verpflichtende Anwendungshilfe für Unternehmen dar, um die ESRS-Anforderungen zu erfüllen. Sie dient unter anderem dazu, eine Gap-Analyse durchzuführen und zu ermitteln, welche der geforderten Datenpunkte bereits nach anderen Standards gemeldet werden. Allerdings ist die Liste nicht mit der digitalen Taxonomie des ESRS kompatibel und daher nicht für die Erstellung maschinenlesbarer Berichte geeignet. Eine online verfügbare Excel-Tabelle enthält 1 178 Datenpunkte, darunter 265 freiwillige, unterteilt in narrative, quantitative und monetäre Kategorien. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse bestimmt, welche Daten berichtspflichtig sind. (vgl. Herzog 2023)

Datenbeschaffung und Reporting für Finanzierungen

Die Beschaffung von Daten und Informationen stellt insbesondere im Zusammenhang mit finanzierenden Projekten eine Herausforderung dar. Diese Informationen sind essenziell, um die Laufzeiten sowie die spezifische Art der Projekte zu bewerten. Dabei wird in der Projektfinanzierung unterschieden, ob es sich um ein grünes, soziales oder nachhaltiges Vorhaben handelt. Es ist hervorzuheben, dass der Aufwand im Vergleich zu herkömmlichen Darlehen deutlich höher ist. Dies liegt daran, dass nicht alle benötigten Daten unmittelbar verfügbar sind, sondern häufig über Drittparteien beschafft werden müssen. (vgl. Wilmsen/Andrejewski 2023, S. 348)

3.2.13. Berichterstattung

Nach Abschluss der Datensammlung und Prüfung sowie der Auseinandersetzung mit den Grundlagen der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt die Berichterstellung. Dafür sind folgende Schritte empfohlen: Festlegung des Berichtsaufbaus, Verfassen von Texten und Erstellung von Grafiken sowie Review und Layout. Es ist ratsam, die Vorgaben des gewählten Standards genau einzuhalten, da diese die notwendigen qualitativen und quantitativen Informationen definieren. Berichtsprinzipien, wie sie beispielsweise in den GRI-Standards oder ESRS enthalten sind, stellen die Qualität und korrekte Darstellung sicher, um fundierte Entscheidungen der Leser*innen zu

ermöglichen. Zur Steigerung der Validität ist eine externe Prüfung empfehlenswert. Unternehmen, die unter die CSRD fallen, sind dazu verpflichtet. Diese Prüfungen erhöhen die Glaubwürdigkeit der Daten und sichern die Anforderungen an verlässliche und vergleichbare Informationen. Während zunächst eine begrenzte Prüfsicherheit erforderlich ist, soll langfristig eine hinreichende Prüfsicherheit angestrebt werden. Umfangreichere Prüfungen beinhalten etwa die Überprüfung interner Prozesse und Kontrollen. Vorteile der externen Prüfung umfassen Risikominimierung, höhere Glaubwürdigkeit, Effizienzsteigerung und Verbesserung der Geschäftspraktiken. Für die Veröffentlichung schreibt die CSRD vor, den Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Lageberichts zu integrieren. Ergänzende Berichte sind möglich, die sich an spezifische Stakeholder*innen richten. Unternehmen, die nicht der CSRD unterliegen, können ihre Informationen freier gestalten. Dennoch wird empfohlen, sich an Standards wie CSRD oder GRI zu orientieren, um Qualität und Transparenz sicherzustellen. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 27ff.)

In der Literatur von Haufe wurden die ersten Berichte auf einen praxisorientierten Blick betrachtet. Dabei wurde beschrieben, dass schon vor der Erstellung von Nachhaltigkeitserklärungen oder der Erhebung von Daten sich die Unternehmen fragten, wie groß der Umfang der Berichte sein soll. Diese wurde bisher in der Regel auf intuitive Weise beantwortet, tendenziell mit ‚lang'. Aus einem umfassenden Berichtsrahmen ergibt sich eine detaillierte Berichterstattung. Eine Durchschnittslänge von 20 Berichten beträgt 88 Seiten, wobei die Spannweite 28 bis 211 Seiten beträgt. Keine der ‚First-Mover'-Berichte haben die Voraussetzungen der ESRS vollständig erfüllt. Es gab Auslassungen von Inhalten oder es wurde die inhaltliche Richtigkeit überprüft. Daher ist es kaum möglich, einen Bericht mit 28 Seiten für die obligatorische Berichterstattung ab 2025 zu erstellen. Die Nachhaltigkeitserklärung hat in der Regel den gleichen Umfang wie der Lagebericht, manchmal noch etwas mehr. Es gibt Vorgaben in den ESRS, die Unternehmen haben bei der Gestaltung der Berichte jedoch ihre eigenen Möglichkeiten. Die Berichte sind in vier wesentliche Bereiche unterteilt: allgemeine Informationen, Umwelt, Soziales und Regierungsführung. Firmen können den internen Aufbau dieser Struktur so formen, dass dies ihren Anforderungen gerecht wird. Viele Menschen lesen Berichte immer noch als PDF oder in gedruckter Form, obwohl digitale Tagging-Systeme wie Extensible Business Reporting Language (XBRL; z. B. im European Single Electronic Format [ESEF]) eine standardisierte Darstellung ermöglichen. Eine klare

Struktur bleibt daher von entscheidender Bedeutung. Erfolgreich ist die Struktur Policies, Actions, Targets (PAT), die Informationen in Richtlinien, Maßnahmen und Ziele unterteilt. Die EFRAG empfiehlt sie, da sie es Leser*innen erleichtert, relevante Inhalte rasch zu finden. Beispiele dafür sind beispielsweise in den Berichten von den Unternehmen wie Ørsted, H+H, Metsä und der SGL Group auffindbar. Gestalterische Schwierigkeiten sind mit der Integration der Nachhaltigkeitserklärung in den Lagebericht verbunden. Nachhaltigkeitsberichte verwenden visuelle Gestaltung, obwohl Lageberichte häufig einfach gehalten sind. Die Berichte der ‚First Mover' weisen verschiedene Herangehensweisen auf: Manche verwenden Tabellen und Texte, während andere wie Arla auf spielerische Gestaltungen mit Bildmaterial setzen. Es ist entscheidend, dass Bilder eine zusätzliche Bedeutung haben und die inhaltliche Aussagekraft förderlich ist. Beim Unternehmen Norsk Hydro gibt es im Bericht Beispiele, in denen z. B. Bilder die langfristigen Folgen der Geschäftstätigkeit darstellen. Besonders hilfreich sind tabellarische oder grafische Präsentationen, wie sie bei Wertschöpfungsketten oder IROs verwendet werden, um komplexe Informationen klar zu vermitteln. (vgl. von Pressentin 2024)

3.2.14. Aktuelle Herausforderungen der ESRS-Teilstücke für Unternehmen

Am 26. Juli 2024 wurde von der Wirtschaftsprüfkammer in Deutschland eine Untersuchung über die Resultate aus den Verfahren zur ESRS in 28 Unternehmen veröffentlicht. Das Ziel war es, die verbundenen Herausforderungen aufzuzeigen und einen Überblick über die Verfahren für die Umsetzung der CSRD und ESRS in einem frühen Stadium zu geben. Das Umsetzungsverfahren wurde dabei in vier Themenschwerpunktbereiche aufgegliedert. (vgl. www.wpk.de, 2024)

Bewertung der doppelten Wesentlichkeit: Den Ergebnissen aus der Untersuchung zufolge haben etwa 85 % der Firmen das Vorhaben, diese Berichterstattung sowie die erfassten Resultate der doppelten Wesentlichkeitsbewertung in ihre Strategien sowie Entscheidungsprozesse einzubeziehen. (vgl. www.wpk.de, 2024)

Wertschöpfungskette: Dieser Abschnitt weist in der Studie die geringste Entwicklung auf. Zahlreiche Unternehmen haben daraufhin beschlossen, ihre Wertschöpfungsketten in einer vereinfachten, zusammengefassten Form darzustellen. Ungefähr 90 % der untersuchten Betriebe sind

weiterhin damit beschäftigt, diese Wertschöpfungsketten zu verfeinern, wobei sie eine ausgewogene Balance im Bereich Aggregationsebene und Detailgenauigkeit anstreben. Zusätzliche Klarheit kann durch sektorspezifische Richtlinien entstehen. (vgl. www.wpk.de, 2024)

Lückenanalyse der Datenpunkte: Die Studie zeigt, dass viele Unternehmen die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsbewertung noch nicht in ihrer Gap-Analyse (Lückenanalyse) einbezogen haben. Daher droht die Gefahr, dass eine gesteigerte Anzahl von Datenpunkten berücksichtigt wird, als es seitens der Standards vorgesehen ist. Etwa 95 % der Unternehmen verwenden den Leitfaden zur Implementierung der EFRAG als Referenz für ihre Lückenanalyse.(vgl. www.wpk.de, 2024)

Organisatorischer Ansatz für die ESG-Berichterstattung: Es besteht Einvernehmen darüber, dass eine bereichsübergreifende Kooperation, z. B. zwischen den Abteilungen für Nachhaltigkeit, IT, Finanzen, Risiko und den operativen Bereichen des Geschäftes, die Qualität der CSRD-Berichterstattung verbessern würde. Zudem ist bereits die Notwendigkeit betont worden, die Prozesse der ESG-Berichterstattung zu standardisieren und dabei auch für eine Qualitätssicherung der Daten zu sorgen (wie im Fall der Finanzberichterstattung). Dies gilt vor allem in Bezug auf Prüfungen. Für dieses Vorhaben sind Fähigkeiten und Ressourcen notwendig, einschließlich einer Anpassung der IT-Systeme, dies findet bei 85 % der Befragten Zustimmung. (vgl. www.wpk.de, 2024)

3.2.15. Best-Practices-Vorschlag für die erfolgreiche Umsetzung von Teilstücken der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Im Industriemagazin wird auf die Umsetzung der CSRD eingegangen und dies wie folgt beschrieben. Die Einführung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen ist in der Regel das Ergebnis eines mehrjährigen Entwicklungsprozesses. Dabei werden zu Beginn häufig erste Projektteams zusammengestellt, die sich anfangs mit der Erhebung von Kennzahlen für ausgewählte Themenfelder befassen. Ein weiterer essenzieller Schritt besteht darin, bestehende Informationen, Maßnahmen und Zielsetzungen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zusammenzuführen, da diese oft nicht zentral erfasst vorliegen. In dieser frühen Phase ist ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung. Das Management sollte

dabei seine Unterstützung für das Projekt unmissverständlich kommunizieren, um dessen Relevanz im Unternehmen zu untermauern. In diesem Prozess ist die Durchführung einer ersten Wesentlichkeitsanalyse ein Meilenstein. Sie bietet eine strukturierte Übersicht über die Themen, die für das Unternehmen prioritär sind. Zudem bildet sie damit das zentrale Element der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Aufgrund dieser methodischen Komplexität ist jedoch eine gewisse Lernkurve erforderlich. Sollte eine externe Expertise in Anspruch genommen werden, empfiehlt es sich, diese frühzeitig einzubinden. Dies soll nicht nur die gemeinsame Gestaltung des Prozesses erleichtern, sondern auch sicherstellen, dass geeignete Fachleute verfügbar sind. Das zeigt einen Aspekt, der angesichts der steigenden Nachfrage nach solchen Dienstleistungen am Markt besonders relevant ist. Auf der Grundlage einer Gap-Analyse, die die Differenz zwischen den vorhandenen Daten und den Zielvorgaben aufzeigt, beginnt ein meist mehrjähriger Übergangsprozess. Diese Entwicklung wird in den ersten Nachhaltigkeitsberichten dokumentiert, die zunächst möglicherweise nur intern verwendet und später auch extern veröffentlicht werden. Noch vor der verpflichtenden Berichterstattung sollte der Bericht idealerweise einer freiwilligen externen Prüfung unterzogen werden, um Verbesserungspotenziale frühzeitig zu erkennen. Im weiteren Prozessverlauf treten Themen wie die Definition von Kennzahlen, der Aufbau von Datenbasen sowie die Entwicklung von Systemen zur Erfassung und Dokumentation in den Vordergrund. Zusätzlich spielen die Integration in das interne Kontrollsystem, Schulungen für die beteiligten Mitarbeiter*innen sowie der Aufbau entsprechender Ressourcen eine zentrale Rolle. Durch diese Maßnahmen wird die Nachhaltigkeit zunehmend in die Unternehmensstrukturen eingebettet und langfristig institutionalisiert. (vgl. Bolen/Baumüller 2024)

3.2.16. Nachhaltigkeitsmanagement

Die Anreize für eine nachhaltigere Geschäftstätigkeit lassen sich auf drei wesentliche Faktoren zurückführen: Zum einen erhöhen sich die gesetzlichen Vorgaben hinsichtlich des Nachweises und der Erbringung von Nachhaltigkeitsleistungen, zum anderen wächst der Druck durch Mitbewerber, die mit einer ganzheitlichen Unternehmensführung ihre Ressourceneffizienz und Innovationskraft steigern. Zudem fließen vermehrt Nachhaltigkeitsaspekte in die Entscheidungen externer Stakeholder*innen wie Investor*innen, Kund*innen und Mitarbeiter*innen ein. (vgl. Glanze/Nüttgens/Ritzrau 2020, S. 158)

3.3. Aktuelle Chancen und Risiken

Der Klimawandel bringt eine Herausforderung mit sich, die vorhandene Risiken deutlich verstärkt. Dies führt für Unternehmen zu Handlungsdruck. Um in der Zukunft erfolgreich zu sein, müssen viele ihre Geschäftsmodelle grundlegend verändern. Wenn eine solche nachhaltige Umgestaltung vorliegt, können Möglichkeiten für Wachstum geschaffen und langfristige Erfolge gewährleistet werden. (vgl. www.deloitte.com, 2023)

Die finanziellen Risiken im Zusammenhang mit Umweltfaktoren steigen, da die Unsicherheit über das Erreichen der Pariser Klimaziele zunimmt. Besonders betroffen sind Risiken, die durch physische Ereignisse wie Extremwetterlagen entstehen. Solche Risiken können sich unter anderem auf die Kreditvergabe an beaufsichtigte Unternehmen, auf die Schadenssummen oder auf die grundsätzliche Versicherbarkeit bestimmter Risiken auswirken. Akute bzw. chronische ‚physische' Risiken im Zusammenhang mit Klimawandel entstehen, wenn Märkte plötzliche Preiskorrekturen nicht ausreichend berücksichtigen. Sie können beispielsweise durch technologische Innovationen oder ein verändertes Konsumverhalten beeinflusst werden. Wesentliche Faktoren dabei sind das politische Zielniveau und die Umsetzung entsprechender Klimaschutzmaßnahmen. In einem Szenario, in dem notwendige Maßnahmen erst spät und unter starkem Handlungsdruck ergriffen werden, wäre das Risiko eines ungeordneten Übergangs besonders hoch. In Deutschland betrachtet die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin) Klima- und Umweltrisiken nicht als eigenständige Risikoarten, sondern als Einflussfaktoren oder Antriebe für die bestehenden Risikokategorien. Dazu zählen Markt-, Kredit-, Liquiditäts- sowie operationelle Risiken (einschließlich Haftungs- und das Risiko negativer wirtschaftlicher Auswirkungen), versicherungstechnische und strategische Gefahren. (vgl. BaFin 2024, S. 40ff)

Nichtfinanzielle Risiken weisen im Vergleich zu Risiken in finanzieller Sicht kaum Informationen auf. Dies macht eine effektive Verwaltung wesentlich schwieriger. Firmen haben in den vergangenen Jahren aufgrund nichtfinanzieller Risiken erhebliche Verluste erwirtschaftet. In der Praxis sind nichtfinanzielle Risiken solche, für die nur begrenzte Informationen vorliegen und insbesondere keine zuverlässigen Wahrscheinlichkeitsverteilungen existieren. Ein Beispiel sind die operationellen Risiken. Hierzu zählen unter anderem Compliance-Risiken, die auf Fehlverhalten von

Mitarbeiter*innen zurückzuführen sind, Cyber-Risiken sowie Geldwäscherisiken. (vgl. Franke 2020, S. 280f.)

Die Bedeutung von Nachhaltigkeitsrisiken, inklusive Klima- und ESG-Risiken, nimmt zu und zwingt Unternehmen zur Anpassung ihrer Strategien an die UN-Nachhaltigkeitsziele. Dies bringt erhebliche Herausforderungen für Unternehmen mit sich, da nahezu alle Geschäftsbereiche betroffen sind. Banken werden kritisiert, wenn sie fossile Brennstoffe nutzenden Unternehmen Kredite gewähren, während Nachhaltigkeitsratings für Fondsmanager*innen und Ratingagenturen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine wesentliche Schwierigkeit ist die Uneinigkeit über die Bestimmung von Nachhaltigkeit. Während einige Branchen verschwinden, wachsen nachhaltige Sektoren, was wirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Folgen mit sich bringt. Auch die Dauer des Übergangs zu einer nachhaltigeren Wirtschaft bleibt unklar, was die Anforderungen an das Nachhaltigkeitsmanagement weiter erschwert. Die Unsicherheiten beeinflussen Banken und Investor*innen erheblich. Aufgrund mangelnder Daten können Banken Nachhaltigkeitsrisiken derzeit kaum systematisch in ihre Kredit- und Marktpreisrisiken einrechnen. Eine mögliche Reaktion wäre die Kürzung von Krediten an risikobehaftete Unternehmen, was bestehende Kreditportfolios zusätzlich belasten könnte. Auf der anderen Seite müssen Investor*innen sich fragen, ob eine nachhaltige Anlagestrategie auf lange Sicht mit höheren Erträgen zu rechnen ist. Das Management der Nachhaltigkeit gestaltet sich schwierig, da es an belastbaren Informationen über Nachhaltigkeitsrisiken mangelt. Unternehmen müssen abwägen, ob sie auf genauere Daten warten oder bereits jetzt Teilziele festlegen. Auch Fragen zu Planungshorizonten und einem schrittweisen ‚Trial-and-Error'-Ansatz sind offen. Vor dem Hintergrund der Ungewissheiten erhöht sich die Bedeutung von Liquiditäts- und Kapitalreserven. Regulatoren sehen sich mit ungeklärten Sachverhalten konfrontiert, vor allem in Bezug auf die Einschätzung der Kosten und Nutzen strengerer Nachhaltigkeitsanforderungen. Dies erschwert die Implementierung detaillierter Vorgaben. (vgl. Franke 2020, S. 313f.)

Unternehmen haben aufgrund der hohen Umsetzungskosten und des erheblichen bürokratischen Aufwands Schwierigkeiten bei der Umsetzung von ESG-Anforderungen, wobei der Schwerpunkt auf der Verpflichtung zur ESG-Berichterstattung liegt. Dabei wurden diese Anforderungen bei einigen Unternehmen in ihre bestehenden Abläufe eingebunden. Dazu zählen z. B. regelmä-

ßige interne Untersuchungen sowie die Überwachung von für das Unternehmen relevanten Risiken und Möglichkeiten. Diese Maßnahmen dienen dazu, die Rechenschaftspflicht gegenüber den Interessengruppen sicherzustellen. Die Implementierung der Meldepflicht kann als Chance angesehen werden, einen überfälligen Transformationsprozess zu beginnen und nachhaltige Strukturen zu etablieren. (vgl. Sellhorn/Wagner 2023, S. 147)

ESG ist bei der Unternehmensbewertung von Bedeutung. Investor*innen fokussieren ihre Strategien zunehmend anhand von ESG-Kriterien. Dadurch werden Unternehmen gezwungen, sich intensiv mit ESG-Themen zu beschäftigen und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Studien weisen darauf hin, dass sich dies nicht nur auf die Unternehmensreputation auswirken kann, sondern auch positive Effekte auf die finanzielle Leistung und damit auf den Unternehmenswert hat. Die Verbindung zwischen ESG und Unternehmenswert kann dadurch erklärt werden, wie ESG das Modell Discounted Cashflow (DCF) beeinflusst, vor allem den Cashflow des Betriebs sowie das Risikomanagement und die Kapitalkosten. Mit diesem Ansatz lässt sich der Wertbeitrag einzelner ESG-Maßnahmen beziffern, um unterschiedliche Unternehmenssteuerungsziele in Einklang zu bringen. (vgl. Schmidt 2023, S. 115ff.)

3.3.1. Chancen durch nachhaltige Produktentwicklung

Was nachhaltige Produktentwicklung und Management bedeutet, wird folgend beschrieben. Dazu gehören weitreichende und facettenreiche Bereiche, in denen Einflussfaktoren zusammenwirken. Entwickler müssen die Bedürfnisse des Marktes und der Kundschaft, technische Realisierbarkeit, gesetzliche Vorschriften sowie Kostenaspekte in Einklang bringen, um einige Herausforderungen zu nennen. Inzwischen kommen Nachhaltigkeitsaspekte hinzu, die häufig in den Diskurs einfließen. Oft wird ausgesagt, dass ein Produkt als ‚nachhaltig' bezeichnet wird oder Variante 1 besser im Zeichen der Nachhaltigkeit sei als Variante 2. Solche Bewertungen beruhen oftmals auf subjektiven Einschätzungen darüber, was als umweltfreundlich und zukunftsfähig gilt. Der entscheidende Schritt bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte ist die präzise Festlegung dessen, was ‚nachhaltige Produkte' ausmacht. Je nach Sektor und Unternehmen kann diese Festlegung variieren, da sie sich an den aktuellen gesetzlichen Vorgaben, Marktbedürfnissen und neuen Technologien orientieren muss. Im nächsten Schritt sollten darauf aufbauend konkrete,

spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert (SMART) formulierte Ziele definiert werden. Nur durch eine eindeutige Definition und die Integration messbarer Kriterien wie beispielsweise Key Performance Indicators (KPIs) kann das Adjektiv ‚nachhaltig' im Unternehmenskontext präzise interpretiert und in das Produktdesign integriert werden. Der CO2-Fußabdruck, eine Kennzahl, die oft als die zukünftige Währung genannt wird, ist ein wesentlicher Indikator in der nachhaltigen Produktentwicklung. In der Zukunft wird über CO2-Emissionen wahrscheinlich so wie über Preise geredet werden. In zahlreichen Branchen haben physische Produkte einen wesentlichen Anteil an den CO2-Emissionen, die den Klimawandel vorantreiben. Diese Emissionen entstehen sowohl bei der Produktion als auch durch die verwendeten Materialien, letzteres macht oft den bedeutendsten Anteil aus. Das Material zu wählen, ist ein entscheidender Hebel für die nachhaltige Gestaltung von Produkten. Im Folgenden sind einige Beispiele zusammengetragen, die diesen Ansatz verdeutlichen. (vgl. Keller 2025) Die Vorlieben der Verbraucher*innen verlagern sich zunehmend in Richtung umweltfreundlicher und nachhaltiger Angebote. Einer Untersuchung von Deloitte zufolge beeinflussen Nachhaltigkeitsaspekte bei 42 % der interviewten Generation die Kaufentscheidung, die im Zeitraum Anfang der 1980er- bis Ende der 1990er-Jahre zur Welt gekommen ist. Dies schafft für Unternehmen neue Möglichkeiten im Bereich grüner Produkte. Marktforschungen zufolge könnte der Umsatz mit Second-Hand-Kleidung bis 2028 auf 64 Milliarden US-Dollar anwachsen und den Umsatz von ‚Fast Fashion' mit 44 Milliarden US-Dollar übertreffen. Fleischalternativen stellen ebenfalls eine vielversprechende wachsende Branche dar, mit einem prognostizierten weltweiten Umsatz von bis zu 140 Milliarden US-Dollar im kommenden Jahrzehnt. (vgl. www.deloitte.com, 2023)

3.3.2. Rolle von Banken und Investor*innen

Für Inverstor*innen gewinnen ESG-Kriterien zunehmend an Bedeutung. Sie sind gefordert, beide Aspekte in Einklang zu bringen. Es ist notwendig, dass Führungskräfte Nachhaltigkeit fördern und gleichzeitig die Renditeerwartungen im Auge behalten.

Im Jahr 2021 untersuchte die PwC Global Investor ESG Survey dieses Konfliktfeld. Für diese Studie wurden im September 2021 weltweit 325 Analyst*innen sowie Asset-Manager*innen aus Maklerunternehmen, Investmentgesellschaften sowie Banken mit Investitionswillen interviewt. Die

Bedeutung von ESG-Kriterien bei Investitionsentscheidungen wächst stetig. Nahezu 80 % der befragten Investor*innen halten Nachhaltigkeitsaktivitäten für entscheidend. 84 % der Unternehmen verlangen eine Darstellung, welchen Einfluss ESG-Faktoren auf ihr Geschäftsmodell haben. Ebenso viele wünschen sich detaillierte Berichte über Fortschritte bei ESG-Zielsetzungen. Allerdings bemängeln 66 % der Investor*innen die Qualität aktueller ESG-Reports, da sie oft unvollständig, unzuverlässig oder nicht vergleichbar seien. 79 % sind für unabhängige Prüfungen, 74 % fordern einheitliche Standards, um Transparenz und Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Nachhaltigkeit sollte zudem fixierter Bestandteil in der Strategie der Unternehmen sein. 82 % der Investor*innen verlangen, dass ESG-Aspekte in die Unternehmensführung integriert werden. Fast 70 % unterstützen eine Verbindung dieser Aspekte mit der Vergütung von Führungskräften. Drei Viertel der Investor*innen finden es akzeptabel, kurzfristige Rentabilitätsverluste zugunsten langfristiger ESG-Fortschritte hinzunehmen. 77 % der befragten Investor*innen suchen den Dialog mit Unternehmen mit ESG-Defiziten, fast 50 % erwägt Desinvestitionen bei unzureichenden Maßnahmen. ESG-Kriterien sind somit längst ein entscheidender Faktor für Investitionsentscheidungen. Weiters sind verlässliche Informationen zu CO2-Emissionen für Investor*innen ebenso von großer Bedeutung. Klimathemen stehen besonders im Fokus, da sie eine zentrale Herausforderung für die ESG-Berichterstattung darstellen. Die Reduktion von Scope-1- und Scope-2-Emissionen betrachten 65 % der Befragten als die bedeutendsten für Unternehmen. Außerdem legen Investor*innen großen Wert auf die Sicherheit sowie Gesundheit der Mitarbeiter*innen (44 %), die Inklusion, Gleichberechtigung, Vielfalt (37 %) sowie die Rechte der Menschen in der Lieferkette (34 %). Ebenso viele fordern eine stärkere Berücksichtigung der schwer kontrollierbaren Scope-3-Emissionen, etwa durch Geschäftsreisen oder Lieferketten. Die Berichterstattung über Datensicherheit und Datenschutzrisiken ist für 31 % ebenfalls von Bedeutung. ESG-Themen sollten für Führungskräfte und Topentscheidungsträger*innen von Bedeutung sein. 82 % der befragten Investor*innen sind der Ansicht, dass ESG ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Dies stellt ein Zeichen für Führungskräfte und vor allem für CEOs dar, sich proaktiv mit ESG zu befassen und Verantwortung zu tragen. Um ihre ESG-Performance glaubwürdig zu präsentieren, müssen Unternehmen umfassend und transparent berichten. Laut dem PwC Global Investor ESG Survey 2021 sollten Unternehmen ESG-Kriterien die gleiche starke Priorität einräu-

men wie anderen wichtigen Unternehmenskennzahlen. Dadurch können sie nicht nur die Erwartungen der Investor*innen befriedigen, sondern auch Vertrauen auf langfristige Sicht schaffen. (vgl. www.pwc.de, 2021)

3.3.3. Greenwashing

Unternehmen laufen Gefahr, mit dem Begriff ‚Greenwashing' assoziiert zu werden. Solch ein Vorwurf könnte sich durch die Veränderlichkeit der sozialen Medien bis hin zu einem Boykott hochschaukeln. Unternehmen kennen dieses Reputationsrisiko nicht, da es Nachhaltigkeit im Risikomanagement nicht beachtet. (vgl. Glanze/Nüttgens/Ritzrau 2020, S. 160) Unter Greenwashing wird die Praxis verstanden, dass nachhaltigkeitsbezogene Informationen verwendet werden, die das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens, Finanzprodukts oder einer Dienstleistung ungenau oder irreführend darstellen. Dies kann sowohl Privatkund*innen als auch institutionelle Investor*innen in die Irre führen. Ein hohes Risiko besteht, weil klare Definitionen für Nachhaltigkeitsmerkmale oft nicht aufgezeigt werden. Zudem sind die veröffentlichten Informationen zur Nachhaltigkeitswirkung von Produkten und Dienstleistungen oftmals nicht nachvollziehbar und schwer verständlich. Greenwashing untergräbt das Vertrauen in einen funktionierenden Markt. (vgl. BaFin 2024, S. 42)

In diesem Zusammenhang wird Nachhaltigkeit häufig als oberflächliche Maßnahme betrachtet. Unternehmensentscheider*innen übersehen in diesem Zusammenhang oft, dass das Bewusstsein der Verbraucher*innen und ihr Interesse an Nachhaltigkeit in den letzten Jahren erheblich gewachsen ist. Unternehmen können sich nicht länger mit kosmetischen Lösungen zufriedengeben, ohne ihre Glaubwürdigkeit gegenüber Kund*innen, Mitarbeiter*innen und Investor*innen zu riskieren. Die zentrale Erkenntnis für Unternehmensverantwortliche ist daher, dass ernsthafte Nachhaltigkeit eine umfassende Transformation des Unternehmens in allen drei ESG-Dimensionen erfordert. Dies bedeutet, nachhaltige Unternehmensführung als festen Bestandteil der strategischen Planung zu integrieren, die Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen kontinuierlich zu überwachen, Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv einzubeziehen und Fortschritte glaubwürdig zu kommunizieren. (vgl. Amerland 2022)

Um Praktiken wie ‚Greenwashing' und andere Formen strategisch manipulativer Berichterstattung wirksam einzudämmen, sind eine verbindliche Überprüfung sowie eine konsequente regulatorische Durchsetzung essenziell. Die Finanzberichterstattung und die ESG-Berichterstattung, die bislang weitgehend als getrennte Bereiche der Unternehmenskommunikation galten, entwickeln sich zunehmend zu einer integrierten, ganzheitlichen Unternehmensberichterstattung. Diese soll künftig nicht nur Kapitalgeber, sondern auch Vertragspartner*innen, Stakeholder*innen und die Gesellschaft als Ganzes umfassend informieren. Ein solches sich herausbildendes Transparenzsystem kann nur durch klare Rechenschaftspflichten seine volle Wirkung entfalten. (vgl. Sellhorn/Wagner 2023, S. 173)

3.3.4. Nachhaltigkeitsstrategien als Schlüssel zu Wettbewerbsvorteilen

Unternehmen setzen zunehmend darauf, sich durch Nachhaltigkeitsstrategien im Wettbewerb zu differenzieren. Insbesondere in den kommenden Jahren könnten überzeugende Nachhaltigkeitskennzahlen einen klaren Vorteil bei der Vergabe von Aufträgen bieten. Unternehmen, die entlang der Lieferkette auch die Umweltrisiken ihrer Zulieferer und Handelspartner*innen tragen, wählen mit größerer Sorgfalt ihre Geschäftspartner*innen aus. Transparente Firmen mit geringen Risiken und einem niedrigen ökologischen Fußabdruck werden in diesem Kontext bevorzugt. Zudem profitieren Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit von verbesserten Energieeffizienzmaßnahmen und der Einführung zirkulärer Geschäftsmodelle, wodurch sich langfristig Kosten senken lassen. Wie lange es dauert, bis sich diese Investitionen amortisieren, variiert jedoch stark und hängt stets von den spezifischen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens ab. (vgl. Kroker 2024, S. 53)

4. BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

TSFF: Welche Betrachtungsweisen zur Umsetzung und Implementierung im Unternehmen in Bezug auf die ESRS werden in der Fachliteratur beschrieben/dargestellt?

Die Fachliteratur verdeutlicht, dass die Umsetzung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) weit mehr als eine rein technische oder regulatorische Anpassung umfasst. Vielmehr handelt es sich um einen tiefgreifenden Transformationsprozess, der in sämtliche Bereiche der Unternehmensführung eingreift. (vgl. Müller/Müller 2024b) Zentrale Bestandteile dieses Prozesses sind die strategische, organisatorische und kulturelle Integration von Nachhaltigkeitszielen in das Kerngeschäft. Unternehmen müssen die Nachhaltigkeitsziele nicht nur als zusätzliche Compliance-Anforderung, sondern als integralen Bestandteil der gesamten Unternehmensstrategie verstehen. (vgl. sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich 2023, S. 22 f.) Hierbei kommt der doppelten Wesentlichkeitsanalyse eine herausragende Bedeutung zu. (vgl. Baumüller/Lopatta/Hrinkow 2023, S. 116f.; www.haufe.de 2024) Eine solide Grundlage für strategische Entscheidungen bildet sich durch die Berücksichtigung sowohl der direkten Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft (Inside-out-Perspektive) als auch der finanziellen Relevanz von Nachhaltigkeitsfaktoren (Outside-in-Perspektive). (vgl. Moock 2024, S. 68) Ergänzend zur strategischen Verankerung ist die Etablierung einer adäquaten Governance-Struktur unabdingbar. Die Fachliteratur hebt immer wieder hervor, dass klare Verantwortlichkeiten und definierte Rollen wesentlich sind, um den komplexen Anforderungen der ESRS gerecht zu werden. (vgl. Grönke/Janus 2024) Unternehmen, die diesen Wandel erfolgreich gestalten möchten, setzen zunehmend auf die Ernennung eines Chief Sustainability Officer (CSOs) oder die Schaffung spezialisierter ESG-Teams. (vgl. Kreutzer 2023, S. 59ff.) Anhand von Modellen wie dem Horváth-ESG-Rollenmodell wird deutlich, dass eine Trennung in unterschiedliche Verantwortungsbereiche, etwa regulatorische Überwachung, beratende Unterstützung und operative Umsetzung notwendig ist (vgl. Grönke/Janus 2024). Diese Aufgabenteilung ermöglicht, sowohl die ständige Beobachtung regulatorischer Entwicklungen als auch die praktische Integration von ESG-Standards in den Geschäftsalltag effizient zu realisieren. Ferner spielt das systematische Datenmanagement eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der ESRS. Unternehmen stehen vor der Herausforderung,

eine Vielzahl von Datenpunkten zu erheben, zu verwalten und auf deren Qualität zu achten; bereits heute sind es 826 verpflichtende Datenpunkte, von denen 649 dem Wesentlichkeitsprinzip unterliegen. (vgl. Müller/Müller 2024b) Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, empfiehlt die Literatur den Aufbau standardisierter Prozesse, etwa mithilfe von Gap-Analysen und der von der EFRAG bereitgestellten Excel-Liste mit 1 178 Datenpunkten. (vgl. Herzog 2023) Nur wenn Unternehmen über eine lückenlose und verlässliche Datenbasis verfügen, können sie die interne und externe Berichterstattung nachhaltig optimieren. Ein weiterer essenzieller Aspekt ist die kulturelle Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen. Nachhaltige Unternehmensführung erfordert einen fundamentalen Wandel in der Unternehmenskultur. (vgl. Brinkel 2017, S. 50f.) Schulungs- und Weiterbildungsprogramme bilden hierbei das Fundament, um die Grundlagen der ESRS zu vermitteln und ein gemeinsames Verständnis für nachhaltiges Handeln zu schaffen (vgl. Amerland 2022; vgl. Prexl 2010, S. 110; vgl. Schneider 2018, S. 115). Nur so kann vermieden werden, dass es zu oberflächlichen Berichterstattungen (‚Greenwashing') kommt. Die Implementierung der ESRS erweist sich zudem als ein Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt. Erste interne Pilotphasen und Vorberichte dienen dazu, Erfahrungen zu sammeln und bestehende Lücken zu identifizieren, bevor externe Prüfungen erfolgen. (vgl. Bolen/Baumüller 2024) Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Berichtssysteme, verbunden mit regelmäßigen internen Audits und Plausibilitätsprüfungen, trägt dazu bei, die langfristige Qualität und Aussagekraft der Nachhaltigkeitsberichte sicherzustellen (vgl. www.wpk.de 2024). Neben diesen zentralen Aspekten betont die Literatur, dass die erfolgreiche Umsetzung der ESRS eine ganzheitliche Herangehensweise erfordert; Strategie, Organisation und Daten müssen eng verzahnt sein, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. (vgl. Glanze/Nüttgens/Ritzrau 2020, S. 156ff.)

TSFF2: Welche potenziellen Auswirkungen haben die aktuellen verpflichtenden Anwendungen der ESRS auf die Geschäftsmodelle und Strategien von berichtspflichtigen großen, nicht kapitalmarktorientierten Unternehmen?

Die verpflichtende Anwendung der ESRS stellt für große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen einen fundamentalen Veränderungsprozess dar. Zunächst erfordert sie die tiefgreifende Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die strategische Planung. Die Ergebnisse der doppelten Wesentlichkeitsanalyse fließen als zentrales Steuerungsinstrument in alle Unternehmensbereiche ein. (vgl. Baumüller/Lopatta/Hrinkow 2023 , S. 116f.) Geschäftsmodelle werden zunehmend

auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtet, etwa durch Ressourceneffizienz oder die Entwicklung neuer umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen (vgl. Kroker 2024, S. 53). Die ESRS verpflichten Unternehmen außerdem zur Anpassung ihrer Governance-Strukturen. Rollen wie die CSOs und spezialisierte ESG-Teams gewinnen an Bedeutung, um Compliance sicherzustellen und Nachhaltigkeit wirksam im Unternehmen zu verankern. (vgl. Kreutzer 2023, S. 59ff.) Parallel dazu zwingt die Erhebung von mehr als 800 Pflichtdatenpunkten Unternehmen, in moderne IT-Systeme und standardisierte Prozesse zu investieren (vgl. Herzog 2023). Dies steigert die Transparenz, optimiert interne Abläufe und kann langfristig Kosten senken. Die Integration der ESRS rückt zudem langfristige Zielsetzungen und Innovationen in den Fokus. Unternehmen müssen ihre Wertschöpfungsketten einer Überprüfung unterziehen, Umweltauswirkungen minimieren und neue nachhaltige Geschäftsfelder erschließen. (vgl. www.deloitte.com 2023) Gleichzeitig stärkt eine transparente Berichterstattung das Vertrauen von Investor*innen, Kund*innen und anderen Stakeholder*innen (vgl. www.pwc.de, 2021). Die Offenlegung umfangreicher Nachhaltigkeitsinformationen zwingt Unternehmen, potenzielle Risiken wie regulatorische Änderungen oder Klimafolgen aktiv zu managen. (vgl. BaFin 2024; Franke 2020, 313f.) Unternehmen, die Nachhaltigkeitsrisiken konsequent in ihre strategischen Entscheidungen integrieren, können ihre Kapitalkosten senken und den Unternehmenswert steigern (vgl. Schmidt 2023, S. 115ff.; vgl. Sellhorn/Wagner 2023, S. 147). Insgesamt eröffnen die ESRS damit nicht nur die Möglichkeit, den regulatorischen Anforderungen zu entsprechen, sondern auch den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile und die zukunftsfähige Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells.

4.1. Erhebungsmethode und Sampling

Für die Interviews wurden Personen ausgewählt, die unabhängig von Branche oder Bildungsweg mit Themen wie strategische Unternehmensführung, Umweltaspekte, Geschäftsmodellentwicklung sowie den Vorgaben der CSRD und ESRS vertraut sind.

Besonderes Augenmerk lag dabei auf der Vielfalt der beruflichen Hintergründe und Rollen der Gesprächspartner*innen, dies umfasste Personen in unterschiedlichen Funktionen wie etwa im Management, in der operativen Umsetzung oder in beratenden Tätigkeiten. Diese brachten je-

weils unterschiedliche spezifische Sichtweisen und Erfahrungen in Bezug auf die genannten Themen ein. Diese Heterogenität in der Auswahl sollte sicherstellen, dass die Untersuchung ein möglichst umfassendes Bild der praktischen Relevanz und Umsetzungsmöglichkeiten dieser Themen im Unternehmenskontext liefert. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Unternehmensgröße. Das Ziel war es, insbesondere Personen aus großen, nicht kapitalmarktorientierten, aber berichtspflichtigen Unternehmen zu befragen, die schon über praktische Erfahrungen im Umgang mit den geforderten Themenbereichen verfügen. Die Gesprächspartner*innen sollten sowohl inhaltliche Kenntnisse als auch methodisches Verständnis zu den relevanten Berichtspflichten mitbringen, um die Forschungsfragen fundiert beantworten zu können. Als Expert*innen galten dabei Fachpersonen mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Nachhaltigkeit und Reporting, die aus ihrer Position heraus tiefere Einblicke in Entwicklungen und Herausforderungen geben konnten. Die Kontaktaufnahme erfolgte über verschiedene Kanäle, unter anderem durch gezielte Recherche und mithilfe sogenannter Gatekeeper*innen bzw. Schlüsselpersonen, die Zugang zu relevanten Netzwerken ermöglichen. Nach der ersten Kontaktaufnahme wurden die potenziellen Teilnehmenden telefonisch oder persönlich angesprochen. Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt. Ort und Zeitpunkt wurden flexibel in Abstimmung mit den Interviewpartner*innen festgelegt, nachdem eine unterzeichnete Einverständniserklärung vorlag. Bei Bedarf konnten die Gespräche auch online per Videoanruf stattfinden.

Nr.	**Interview-partner*in**	**Funktion**	**Datum**	**Uhrzeit Beginn**	**Dauer**	**Physisch/ online**
00	Pretest	Unternehmer	30.11.2024	10:00	60 min.	Physisch
1	IP1	Bedienstete im öffentlichen Dienst, Honorar-Prof.	17.12.2024	17:37	63 min	Physisch
2	IP2	Unternehmensberater, Auditor, Trainer	03.01.2025	16:13	63 min.	Physisch
3	IP3	CCO	20.01.2025	16:45	64 min.	Physisch

4	IP4	Leitung Controlling und Nachhaltigkeit	23.01.2025	15:04	58 min.	Online
5	IP5	Prozess-/Projekt-/ Qualitätsmanage-ment/Prokurist	28.01.2025	18:08	75,5 min	Physisch
6	IP6	CEO	30.01.2025	10:14	52 min	Physisch
7	IP7	Unternehmensbera-ter, Auditor, Trainer	30.01.2025	15:03	73 min	Online
8	IP8	CEO	11.02.2025	06:28	59 min	Physisch
9	IP9	Bankstellenleiter / Prokura	03.03.2025	14:08	61 min	Physisch
10	IP10	Medical Director, Arbeitsmedizin	10.03.2025	15:31	51 min	Physisch

4.2. Interviewleitfaden

Die Fragestellungen dieses Leitfadens bildeten den Ausgangspunkt für die thematische Auseinandersetzung. Während der ersten Rechercheschritte zum theoretischen Teil der Arbeit traten nach und nach relevante Aspekte hervor, die für die CSRD eine zentrale Rolle spielen. Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte telefonisch oder im direkten persönlichen Austausch. Dabei wurde das Thema des Interviews grob skizziert und es erfolgte ein Hinweis auf die vollständige Anonymisierung der erhobenen Daten im Sinne der DSGVO (Art. 13). Zusätzlich wurden die Teilnehmer*innen darüber informiert, dass das Interview digital stattfindet und sowohl Ton- als auch Bildaufzeichnungen angefertigt werden.

Der Aufbau des Leitfadens folgte einer nachvollziehbaren Abfolge: zunächst die Informationsgewinnung, gefolgt von Umsetzung, Implementierung und der Weiterentwicklung. Die einleitenden Fragen zielten auf die Fachkenntnisse der Befragten ab. Das Interview selbst wurde als offenes

Expertengespräch gestaltet. Dabei orientierte sich der Interviewer an einem vorab erstellten Fragenkatalog, dessen Inhalte im Gespräch flexibel und gezielt angesprochen wurden.

4.3. Auswertungsmethode

Die Durchführung der Interviews erfolgte sowohl digital als auch physisch. Die Gespräche wurden im Video- bzw. Audioformat aufgezeichnet und anschließend gespeichert. Zur Wahrung der Rechte der Teilnehmenden wurde im Vorfeld eine schriftliche Einverständniserklärung eingeholt, die den Anforderungen des Datenschutzes entspricht. Diese Dokumente wurden jedem Datensatz individuell zugeordnet, um die freiwillige und informierte Teilnahme nachvollziehbar zu dokumentieren. Nach Abschluss der Aufzeichnungen wurden die Interviews vollständig transkribiert. Dabei wurden alle personenbezogenen Angaben anonymisiert, indem sie durch Platzhalter ersetzt wurden. Dieser Schritt diente dem Schutz der Privatsphäre der befragten Personen. Zusätzlich wurden die Transkripte mehrfach redaktionell überarbeitet, um sowohl die inhaltliche Klarheit als auch die sprachliche Verständlichkeit zu gewährleisten. Informationen, die Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen könnten, wurden vollständig entfernt. Institutionelle Bezeichnungen, etwa von Behörden, Beratungseinrichtungen oder internationalen Organisationen, blieben erhalten, sofern sie keine personenbezogenen Daten enthielten. Die anschließende Analyse der erhobenen Daten erfolgte auf Basis einer systematisch strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse. Im Rahmen dieses Auswertungsvorgangs wurden auf Grundlage der Interviews induktive Kategorien entwickelt. Diese bildeten danach die Grundlage für die Analyse und Darstellung der Resultate. Es wurde angestrebt, zentrale Themen und wiederkehrende Muster in den Äußerungen der Teilnehmenden zu bestimmen und zu analysieren.

Neben der inhaltlichen Analyse wurde großer Wert auf die Einhaltung qualitativer Gütekriterien gelegt. Dazu zählen insbesondere Nachvollziehbarkeit, Objektivität und Transparenz der Auswertungsschritte. Die Kategorisierung und Codierung der Daten erfolgten mithilfe einer Softwareunterstützung und wurden separat dokumentiert, um eine klare Nachverfolgbarkeit aller analytischen Entscheidungen sicherzustellen. Im Anschluss an die Codierung wurden die inhaltlichen Ergebnisse thematisch nach Subkategorien geordnet und kapitelweise zusammengefasst. Dieses

Vorgehen ermöglichte eine präzise, fundierte und gut strukturierte Beantwortung der Forschungsfragen sowie einen nachvollziehbaren Beitrag zum behandelten Themenfeld.

4.4. Gütekriterien und Qualitätssicherung

Die Auswertung der Interviewinhalte orientierte sich konsequent an den Gütekriterien nach Udo Kuckartz, mit besonderem Augenmerk auf Objektivität, Zuverlässigkeit sowie interne und externe Validität. Im Rahmen der Analyse wurden alle gleichwertigen Materialien, die sich auf die Interviewteilnehmenden bezogen, sowie alle weiteren dokumentarischen Grundlagen der Forschung digitalisiert. Diese Daten wurden anschließend passwortgeschützt den jeweiligen Personen zugeordnet. Zur langfristigen Datensicherung kam ein redundantes Speichersystem zum Einsatz. Die Vorgaben für die Transkription wurden durchgängig beachtet und sorgfältig umgesetzt. Zusätzlich erfolgten die Codierung und inhaltliche Auswertung der erhobenen Daten mithilfe entsprechender Software. Diese Ergebnisse wurden separat gespeichert, um eine transparente Nachvollziehbarkeit und lückenlose Dokumentation des Forschungsprozesses sicherzustellen. (vgl. Kuckartz, 2022, S. 234ff.)

4.5. Ergebnisdarstellung

Subkategorie SK1.1: Allgemeine Wahrnehmung der CSRD und ESRS

Die Einführung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) wird von den Interviewpartner*innen größtenteils als notwendige Weiterentwicklung der bisherigen NFRD (Non-Financial Reporting Directive) angesehen. IP1 hob zudem hervor, dass die CSRD eine Verbesserung darstellt, da sie verbindlichere und detailliertere Vorgaben macht und somit die bisher aktuell bestehenden Lücken der NFRD schließt. (vgl. IP1 2024, Z. 13–19, Z. 21–29) Ebenso wurde bestätigt, dass Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmensberichterstattung schon länger präsent sind. Die CSRD fordert jedoch eine stärkere Verbindlichkeit und Integration in die Unternehmensprozesse. (vgl. IP2 2025, Z. 5–11, Z. 22–29) Ein konkretes Thema in den Aussagen ist der hohe bürokratische und organisatorische Aufwand, der mit der Umsetzung der CSRD-Berichtspflicht verbunden ist. Es wurde berichtet, dass der Umfang der Richtlinie anfangs unterschätzt

wurde und sich nun der erhebliche Aufwand für Personal, Know-how-Aufbau und Systemintegration erkennbar macht. (vgl. IP4 2025, Z. 11–31, Z. 35–56) Es wurde auch die Aussage getätigt, dass die Einführung zwar grundsätzlich sinnvoll sei, aber gleichzeitig immense Aufwendungen für die Unternehmen nach sich zieht (vgl. IP5 2025, Z. 10–1, Z. 37–52). Mehrere Interviewpartner*innen wie IP6 und IP8 kritisierten die aus ihrer Sicht übermäßige Bürokratisierung und den enormen Ressourceneinsatz im Verhältnis zum Nutzen der Berichterstattung (vgl. IP6 2025, Z. 13–20; IP8 2025, Z. 8–19, Z. 21–30). Es wurde beschrieben, dass die CSRD „übers Ziel hinausgeschossen“ sei, da die Erhebung zahlreicher, teils irrelevanter Datenpunkte zu einem immensen „Datenfriedhof“ führen könnte (vgl. IP3 2025, Z. 6–10, Z. 12, Z. 35–42). Trotz dieser anfallenden Kritiken wird die grundsätzliche Zielsetzung der CSRD zur systematischen Verankerung von Nachhaltigkeit in Unternehmensstrukturen als positiv angesehen. So wurde betont, dass die Verpflichtung zur Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen insbesondere Unternehmen zugutekommt, die bisher wenig Bewusstsein für diese Themengebiete aufweisen konnten. (vgl. IP7 2025, Z. 11–17, Z. 21–28) IP10 hob hervor, dass durch gesetzliche Verpflichtungen wie die CSRD ein Bewusstseinswandel in Unternehmen gefördert werden kann, ähnlich wie es bei früheren gesetzlichen Initiativen im Bereich Arbeitnehmer*innenschutz umgesetzt wurde (vgl. IP10 2025, Z. 14–31, Z. 35–43). Ein weiterer zentraler Punkt betrifft die Begriffsdefinition von ‚Nachhaltigkeit‘. Es wurde beanstandet, dass ‚Nachhaltigkeit‘ momentan ein beliebig eingesetztes Modewort sei, dem eine klare inhaltliche Definition fehle, was eine genauere Realisierung der ESG-Aspekte notwendig mache. (vgl. IP1 2024, Z. 465–474) Wirtschaftliche Rahmenbedingungen wie die aktuelle Inflation, Rezession und gestiegene Kosten wurden ebenfalls als erschwerende Faktoren für die Umsetzung der CSRD genannt. Zudem wurde davor gewarnt, dass viele Unternehmen durch den zusätzlichen Aufwand an den Rand ihrer Existenz gebracht werden könnten. Eine Interviewperson verwies auf die direkte Betroffenheit kleinerer Betriebe aufgrund möglicher indirekter Kosten, im konkreten Fall kleinere Banken. (vgl. IP6 2025, Z. 22–24, Z. 31–41; IP9 2025, Z. 16–30, Z. 39–45, Z. 63–70) Zusammenfassend zeigt sich, dass die Interviewpartner*innen die CSRD überwiegend als wichtigen Schritt für mehr Transparenz und Nachhaltigkeit bewerten, jedoch den damit verbundenen Aufwand und die Komplexität kritisch sehen. Es wurde auch die Notwendigkeit einer klaren Begriffsdefinition und einer praxisgerechten Umsetzung mehrfach betont.

Subkategorie SK1.2: Generelle Herausforderungen

Für die Umsetzung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) sieht eine Interviewperson eine Vielzahl an Herausforderungen, die Unternehmen unterschiedlich stark betreffen und beeinflussen. Ein zentrales Problem stellt laut IP10 die Erhebung und Verfügbarkeit des notwendigen Datenmaterials dar. Es wurde betont, dass vor allem im Bereich der Nachhaltigkeit die Sammlung und Integration von Daten aus verschiedenen Unternehmensbereichen eine große Hürde darstellen. (vgl. IP1 2024, Z. 47–49) Ebenso wurde auf den größeren Zeitaufwand hingewiesen, der für die Erfassung, die Aufbereitung und Analyse der umfangreichen Daten erforderlich ist (vgl. IP9 2025, Z. 78–85). Ein weiteres Thema stellt der Mangel an Fachwissen dar. IP8 beschreibt, dass sowohl auf Unternehmensseite als auch bei den prüfenden Instanzen (Wirtschaftsprüfungsgesellschaften) ein erheblicher Wissensaufbau notwendig ist, da bisher kaum Erfahrungswerte existieren. (vgl. IP8 2025, Z. 21–30, Z. 32–42) IP7 sieht zudem die Gefahr, dass viele Unternehmen die Berichtspflichten zu spät erkennen und deshalb unzureichend vorbereitet sind (vgl. IP7 2025, Z. 45–53).

Als weitere große Herausforderung wird die organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmen wahrgenommen. Es wurde hervorgehoben, dass es einen intensiven Kommunikationsprozess erfordert, um das Topmanagement sowie die operative Ebene für die Anforderungen der CSRD zu sensibilisieren und aktiv einzubinden. (vgl. IP2 2025, Z. 35–41, Z. 44–63) IP10 beschrieb, dass es insbesondere auf der operativen Ebene große Aufwendungen benötigt, um die Vorgaben im Unternehmen zu fixieren und ein entsprechendes Leitbild zu entwickeln (vgl. IP10 2025, Z. 53–60). Technische und strukturelle Herausforderungen, insbesondere im Aufbau von Systemlandschaften zur automatisierten Datenerfassung, wurden mehrfach angesprochen. IP6 wies darauf hin, dass zunächst geeignete Datenquellen identifiziert werden müssen und dann Systeme aufgebaut werden sollen, die ein effizientes Controlling ermöglichen. (vgl. IP6 2025, Z. 45–51) Ein besonders hoher Komplexitätsgrad besteht in Unternehmen mit internationaler Struktur und wechselndem Personalstamm, wo die Datenverfügbarkeit und -qualität sehr unterschiedlich sind (vgl. IP3 2025, Z. 66–77). Zudem wurde betont, dass die neue Berichtspflicht weitreichende operative Auswirkungen hat. Es wurde beschrieben, dass sich Maßnahmen in den Bereichen Neubau, Verpackungsmaterialien und CO2-Reduktion auf alle Ebenen der Unternehmensprozesse erstrecken (vgl. IP4 2025, Z. 64–82). Auch Veränderungen in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Partner*innen werden notwendig sein, da künftig neben dem Preis auch

Nachhaltigkeitsaspekte stärker berücksichtigt werden müssen. Trotz der zahlreichen Herausforderungen sehen einige Interviewpartner*innen auch Chancen in der neuen Regulierung. IP7 und IP10 betonten, dass die strukturierte Datenerfassung und die bewusste Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsthemen nicht nur interne Verbesserungen ermöglichen, sondern auch positive Effekte auf die Außenwirkung gegenüber Kund*innen und potenziellen Mitarbeitenden haben könnten. (vgl. IP7 2025, Z. 58–92; IP10 2025, Z. 202–208) Zusammenfassend ist zu erkennen, dass die größten Herausforderungen in der Datenverfügbarkeit, dem notwendigen Wissensaufbau, der strukturellen Implementierung und der Umsetzung auf operativer Ebene liegen. Zugleich eröffnet die Beschäftigung mit CSRD-Anforderungen die Chance, nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu schaffen, sofern den Unternehmen eine effiziente und strategische Umsetzung der neuen Anforderungen gelingt.

Subkategorie SK1.3: Investitionen und Ressourcenmanagement

Die Einführung der CSRD stellt Unternehmen nicht nur inhaltlich, sondern auch in Bezug auf Investitionen und Ressourcenmanagement vor große Herausforderungen. Mehrere Interviewpartner*innen sprachen davon, dass erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen erforderlich sind, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Laut IP1 wird prognostiziert, dass große Unternehmen mit über 250 Mitarbeiter*innen etwa zwei Vollzeitkräfte für die Umsetzung der Berichtspflichten benötigen. (vgl. IP1 2024, Z. 53–55) Eine Person berichtete davon, dass bereits 2,5 Vollzeitstellen allein in der Konzernleitung für die Datenerhebung und Berichterstattung gebunden sind (vgl. IP3 2025, Z. 52–58). Neben den personellen Aufwendungen stehen weiters erhebliche Investitionen in nachhaltige Technologien im Fokus. Es investieren schon viele Unternehmen vermehrt in Photovoltaikanlagen, Energieeffizienzmaßnahmen, ammoniak- oder CO2-basierte Kühltechnologien sowie Smarter-Factory-Lösungen und in die CO2-Reduktion. (vgl. IP7 2025, Z. 97–102) IP4 hob hervor, dass neue und moderne Technologien wie selbstfahrende Transportsysteme, Wärmerückgewinnung und intelligente Monitoring-Systeme bereits in Verwendung sind, um Ressourcennutzung effizienter zu machen (vgl. IP4 2025, Z. 97–108, Z. 113–125; IP8 2025, Z. 57–78). Es wurden zudem weitere Beispiele genannt, wie die Installation von Lastenmanagementsystemen zur Steuerung von Energieflüssen und die Umstellung auf Fernwärme an Unternehmensstandorten, die ebenfalls dazu beitragen (vgl. IP5 2025, Z. 101–108, Z. 271–284).

Ein weiterer Bereich betrifft das Recycling und die Kreislaufwirtschaft. In Unternehmen werden gezielt Stoffströme wie Speisereste, Metalle oder Kunststoffe gesammelt und wiederverwertet. Diese recycelbaren Materialien aus Baustellenprozessen werden aufbereitet und in den Stoffkreislauf zurückgeführt. (vgl. IP3 2025, Z. 138–149; IP10 2025, Z. 86–98) Im Bereich der strategischen Planung sehen mehrere Interviewpartner*innen eine Verknüpfung zwischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen und der Wettbewerbsfähigkeit. IP5 verwies darauf, dass nachhaltige Investitionen auch Vorteile in Bezug auf die Kreditwürdigkeit und Finanzierungsbedingungen bringen können. (vgl. IP5 2025, Z. 101–108) Gleichzeitig wurde betont, dass bei allen Investitionen eine ökonomische Tragfähigkeit gewährleistet bleiben muss und Nachhaltigkeitsmaßnahmen gezielt an ausgewählten Kennzahlen gemessen werden sollten (vgl. IP1 2024, Z. 155–164). Zusammenfassend zeigt sich, dass Investitionen in Nachhaltigkeit und ein intelligentes Ressourcenmanagement zu zentralen Elementen der Unternehmensstrategie werden. Investitionen in Energieeffizienz, Kreislaufwirtschaft und nachhaltige Technologien werden als Mittel zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen gesehen und auch als Chance zur Stärkung der strategischen Position am Markt und zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit betrachtet.

Subkategorie SK2.1: Anpassung der internen Prozesse

Die Anpassung interner Prozesse wurde als zentrale Herausforderung im Rahmen der Umsetzung der CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) dargestellt. Mehrere Interviewpartner*innen betonten, dass die Anforderungen nicht bloß eine neue Berichtspflicht darstellen, sondern eine grundlegende Veränderung der Unternehmensstrukturen und -prozesse erforderlich machen. (vgl. IP3 2025, Z. 26–32; IP8 2025, Z. 36–39) Ein erster wichtiger Schritt ist die Erhebung des aktuellen Status. IP1 hob hervor, dass viele Unternehmen bereits über umfangreiche Datenbestände verfügen, die vor einer zusätzlichen Datenerhebung systematisch ausgewertet werden sollten, um Doppelarbeit zu vermeiden. (vgl. IP1 2024, Z. 216–223) Es wurde zudem betont, dass hierfür ein dreistufiges Konzept notwendig sei: Informations- und Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter*innen, eine Bestandsaufnahme sowie eine Konsolidierung der Daten in Form eines strukturierten Berichtes (vgl. IP2 2025, Z. 47–63). In der praktischen Umsetzung wird vielfach eine schrittweise Einführung bevorzugt. Laut IP4 ist es ratsam, „den Elefanten in Scheiben zu schneiden“, indem zunächst eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse erstellt wurde, gefolgt von einem Gap-Check und der schrittweisen Implementierung fehlender Elemente. (vgl. IP4

2025, Z. 132–157) Was konkrete Änderungen der Abläufe betrifft, wurde vor allem auf die Etablierung eines interdisziplinären Nachhaltigkeitsteams verwiesen, das Bereiche wie Personal, Finanzen und Produktion umfasst (vgl. IP7 2025, Z. 166–171) Zudem seien Anpassungen im Ressourcenmanagement wie Energie- und Abfallcontrolling zwingend erforderlich (vgl. IP7 2025, Z. 133–142). Nach IP8 besteht der Aufwand primär darin, Systeme zur systematischen und automatisierten Datenerfassung zu implementieren, anstatt bloß nur Berichte zu schreiben (vgl. IP8 2025, Z. 36–39) Damit verbunden ist oftmals auch der Ausbau von digitalen Lösungen, wie etwa durch die Einführung von E-Learnings, digitalen Plattformen und softwaregestütztem Datenmanagement (vgl. IP4 2025, Z. 209–212; IP9 2025, Z. 240–246). Neben den Anforderungen bezüglich technischer Belange betonten die Interviewpartner*innen auch die notwendige Bewusstseinsbildung im Unternehmen. IP1 schlug vor, das Thema zunächst allgemein und niederschwellig einzuführen, um aktuelle Widerstände abzubauen. (vgl. IP1 2024, Z. 250–257) Auch IP2 verwies auf ein strukturiertes Schulungskonzept mit gezielten Workshops für Führungskräfte sowie einfacheren Schulungen für Mitarbeiter*innen in der Produktion (vgl. IP2 2025, Z. 254–261). Insgesamt zeigt sich, dass die Anpassung der internen Prozesse eine ganzheitliche Transformation erfordert, die sowohl strukturelle und technische als auch kulturelle Dimensionen umfasst. Unternehmen, die frühzeitig klare Roadmaps und eine integrative Kommunikationsstrategie entwickeln, verschaffen sich erhebliche Vorteile bei der Umsetzung der neuen Anforderungen. (vgl. IP4 2025, Z. 132–157; IP5 2025, Z. 142–151)

Subkategorie SK2.2: Datenmanagement und -erfassung

Ein zentrales Element der erfolgreichen Realisierung der CSRD und der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) ist ein strukturiertes und belastbares Datenmanagement. Über nahezu alle Interviews hinweg wurde deutlich, dass Unternehmen enorme Herausforderungen sowohl bei der Erfassung als auch bei der Standardisierung der relevanten Daten zu bewältigen haben. (vgl. IP3 2025, Z. 14–17; IP4 2025, Z. 46–56) Die Ausgangssituation ist oft uneinheitlich. Während finanzielle Daten durch etablierte Systeme wie beispielsweise SAP gut strukturiert vorliegen (vgl. IP4 2025, Z. 219–234), sind nichtfinanzielle Nachhaltigkeitsdaten häufig unzureichend erfasst und müssen aus verschiedenen Quellen manuell aggregiert werden (vgl. IP3 2025, Z. 271–273; IP4 2025, Z. 285–293). Diese Fragmentierung führt nicht nur zu ineffizienten Prozessen, sondern birgt auch ein erhebliches Risiko für Fehler und Inkonsistenzen.

Besonders kritische Punkte sind dabei:

Standardisierung und Automatisierung: Künftig sollten alle Datenprozesse so automatisiert wie möglich gestaltet sein, um manuellen Aufwand zu minimieren (vgl. IP5 2025, Z. 260–268).

Kompatibilität bestehender Systeme: Neue Datenmanagementlösungen müssen nahtlos in bestehende Systeme von Enterprise Resource Planning (ERP) integrierbar sein (vgl. IP1 2024, Z. 272–285; IP2 2025, Z. 271–286).

Zukunftsorientierte Systemlandschaften: Die Erfassung und Auswertung von Nachhaltigkeitsdaten wird zunehmend in multidimensionale Datenbanken überführt, die verschiedenste interne Datenquellen (z. B. Produktions-, HR- und Energiedaten) miteinander verknüpfen (vgl. IP6 2025, Z. 131–164). Ein wichtiger Aspekt ist außerdem die Qualität der vorliegenden Ausgangsdaten. Es wurde von erheblichen Problemen bei der Datenverfügbarkeit und -validität gesprochen, insbesondere bei Scope-3-Daten. (vgl. IP4 2025, Z. 285–293) Um der Komplexität zu begegnen, investieren viele Unternehmen in spezifische Softwarelösungen, etwa in Form von Ressourcenmanagementsystemen oder Business-Intelligence-Tools wie ClickSense (vgl. IP4 2025, Z. 219–234). Andere setzen wiederum auf eine schrittweise Digitalisierung mit Fokus auf eine modulare Erweiterbarkeit (vgl. IP8 2025, Z. 71–78; IP5 2025, Z. 271–296). Ein zentraler Erfolgsfaktor beim Aufbau eines funktionierenden Datenmanagementsystems ist die aktive Einbindung aller Fachbereiche (vgl. IP3 2025, Z. 218–221). Gleichzeitig wurde vielfach betont, dass Datenmanagement nicht als reines Reporting-Instrument, sondern als kontinuierlicher Managementprozess begriffen werden muss, der langfristig zu mehr Transparenz, Effizienz und Steuerungsfähigkeit führen soll (vgl. IP7 2025, Z. 215–227). Der Aspekt der Sicherheit und Integrität der Daten wir zunehmend relevant, insbesondere im Zusammenhang mit der DSGVO und der NIS2-Richtlinie (vgl. IP8 2025, Z. 178–183; IP9 2025, Z. 278–286) Insgesamt zeigt sich, dass ohne eine umfassende Transformation der Datenmanagementstrukturen und ohne gezielte Investitionen in geeignete Systeme die Erfüllung der künftigen ESG-Reporting-Anforderungen kaum möglich sein wird (vgl. IP2 2025, Z. 271–286; IP4 2025, Z. 285–293).

SK2.3: Zusammenarbeit mit externen Partner*innen

Die Zusammenarbeit mit externen Partner*innen wurde im Rahmen der Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen, insbesondere der CSRD und ESRS, als sowohl notwendiges als auch

forderndes Element beschrieben. Um fehlendes internes Fachwissen auszugleichen und die komplexen regulatorischen Anforderungen zu erfüllen, ziehen Unternehmen externe Beratung in Betracht. (vgl. IP3 2025, Z. 7–10; IP4 2025, Z. 35–41) Ein Hauptaugenmerk liegt auf der Qualität und Passgenauigkeit der Beratung. Es wird immer wieder hervorgehoben, dass die Beratungsleistungen auf die spezifischen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnitten sein müssen. (vgl. IP1 2024, Z. 341–359; IP2 2025, Z. 344–350) Der reine Verkauf von Standardlösungen oder Tools ohne Rücksicht auf die Strukturen und Anforderungen des Unternehmens wird als kritischer Faktor gesehen (vgl. IP8 2025, Z. 228–257). Erfahrungen in der Praxis haben gezeigt, dass die Auswahl geeigneter externer Partner*innen anspruchsvoll ist. Unternehmen haben von Problemen mit Beratungsunternehmen berichtet, bei denen die erbrachte Leistung hinter den Erwartungen zurückblieb, insbesondere weil kein einheitliches Verständnis über Anforderungen und Datenkategorien bestand. (vgl. IP3 2025, Z. 83–97) So müssen Unternehmen häufig erst im späteren Verlauf der Zusammenarbeit feststellen, ob Berater*innen zur Organisation passen (vgl. IP8 2025, Z. 228–257; IP10 2025, Z. 210–223). Ein weiterer Punkt ist die Entwicklung von internem Wissen. Um eine langfristige unabhängige Bearbeitung von Nachhaltigkeitsthemen zu ermöglichen, setzen viele Unternehmen gezielt externe Berater*innen ein, um sich selbst zu befähigen (vgl. IP4 2025, Z. 309–329). Ziel ist es, die Abhängigkeit von externen Dienstleistern zu vermeiden und Expertise innerhalb der Organisation zu entwickeln und zu festigen. Während einige Unternehmen ausschließlich interne Ressourcen verwenden oder auf Konzerneinheiten zurückgreifen, betonen andere die Vorteile externer Expertise, insbesondere bei neuartigen Themen wie Inklusion oder CO_2-Bilanzierung. (vgl. IP10 2025, Z. 200–209; IP3 2025, Z. 331–342; IP9 2025, Z. 306–315) Externe Partner*innen bringen in diesen Fällen nicht nur Wissen über regulatorische Anforderungen ein, sondern auch praktische Erfahrungen aus anderen Unternehmen und Branchen.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Zusammenarbeit mit externen Partner*innen strategisch ausgewählt und gesteuert werden muss, um echten Mehrwert zu schaffen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine branchenspezifische Erfahrung und fachliche Kompetenz sowie die Fähigkeit zur pragmatischen Umsetzung unternehmensspezifischer Anforderungen, mit dem Fokus auf Wissensaufbau im Unternehmen sowie ein Maß an Flexibilität, um Prozesse gemeinsam weiter-

zuentwickeln. (vgl. IP5 2025, Z. 302–311; IP7 2025, Z. 231–237) Die Implementierung von Nachhaltigkeitsanforderungen wird somit nicht als einmaliger Beratungsauftrag, sondern als längerfristiger Entwicklungsprozess verstanden, der externe Expertise einbindet, um die Strukturen und Kompetenzen intern nachhaltig zu stärken.

Subkategorie: SK2.4: Kommunikation und Stakeholder*innen

Die Kommunikation intern sowie extern in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen stellt eine Herausforderung für Unternehmen dar. Dies zeigte sich insbesondere im Hinblick auf die Implementierung der CSRD und der ESRS. Kommunikation bedeutet nicht nur die Informationsweitergabe, sondern trägt wesentlich zur Bewusstseinsbildung und Motivation der Mitarbeitenden sowie zur Imagebildung bei externen Stakeholder*innen bei. (vgl. IP1 2024, Z. 224–235; IP7 2025, Z. 76–83)

Intern erfolgt die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen überwiegend über Schulungen, Workshops und Intranet-Plattformen (vgl. IP3 2025, Z. 163–165; IP4 2025, Z. 184–195). Es wurde empfohlen, zunächst niederschwellige, allgemeinverständliche Einstiegsformate zu wählen, um Widerstände abzubauen und das Thema für die Betroffenen greifbarer zu machen (vgl. IP1 2024, Z. 224–235; IP8 2025, Z. 158–165). Ebenso wurde berichtet, dass E-Learning-Module zunehmend als ergänzende oder alternative Formate diskutiert werden, um eine größere Reichweite und Effizienz zu erzielen (vgl. IP8 2025, Z. 169–174; IP4 2025, Z. 209–212). Wesentlich ist dabei die Zielgruppenorientierung. Die Art der Kommunikation muss sich am jeweiligen Wissensstand und den Bedürfnissen der Adressat*innen orientieren. Dabei wurde betont, dass die Verbindung von Nachhaltigkeitszielen mit konkreten Vorteilen für die Mitarbeitenden (z. B. Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildung, CO2-Reduktion) das Verständnis sowie die Akzeptanz erheblich steigern kann. (vgl. IP6 2025, Z. 205–215; IP7 2025, Z. 260–308) Nachhaltigkeit wird bereits von einigen Unternehmen systematisch in bestehende Strukturen der Kommunikation und Weiterbildung integriert, wie in Onboarding-Prozesse oder interne Akademien (vgl. IP4 2025, Z. 199–206; IP3 2025, Z. 230–241). Extern erfolgt die Kommunikation häufig über Nachhaltigkeitsberichte, Webseiten, Audits bzw. Zertifizierungen (vgl. IP10 2025, Z. 224–233; IP3 2025, Z. 206–214). Diese Instrumente sind nicht nur der Information dienlich, sondern tragen auch als Mittel zur Imagepflege und Wettbewerbsdifferenzierung bei (vgl. IP7 2025, Z. 317–333; IP4 2025, Z. 354–365). Es wurde jedoch kritisch angemerkt, dass reine Selbstdarstellung ohne fundierte Inhalte risikoreich

sei und gegebenenfalls zu Greenwashing-Vorwürfen führen könne (vgl. IP8 2025, Z. 265–280). Auch in der externen Kommunikation wird es immer wichtiger, transparent zu sein und einen Dialog zu führen. Um Vertrauen zu schaffen und die Erwartungen unterschiedlicher Interessengruppen aktiver zu berücksichtigen, wurden Stakeholder*innen-Dialoge, Umfragen und offene Veranstaltungen als geeignete Maßnahmen genannt. (vgl. IP4 2025, Z. 135–141; IP2 2025, Z. 363–399) Besonders betont wurde die Notwendigkeit, Stakeholder*innen differenziert zu adressieren. Verschiedene Gruppen wie Mitarbeitende, Eigentümer*innen, Kund*innen, Lieferanten, Behörden und Zivilgesellschaften haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse und Erwartungen an die Nachhaltigkeitskommunikation. (vgl. IP1 2024, Z. 379–390; IP2 2025, Z. 363–399) Zusammengefasst zeigt sich, dass eine erfolgreiche Kommunikation von Nachhaltigkeit auf einer zielgruppenorientierten Aufbereitung der Inhalte basiert. Diese überzeugt durch eine klare Verbindung von Zielen und konkreten Nutzenargumenten, erfolgt glaubwürdig und transparent und bindet sowohl interne als auch externe Stakeholder*innen systematisch ein. Diese Kommunikationsstrategien tragen nicht nur zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen bei, sondern stärken auch die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und fördern das Unternehmensimage nach außen.

Subkategorie SK3.1: ESG-Strategie

Die Integration von ESG-Kriterien in die Unternehmensstrategie stellt Unternehmen vor vielschichtige Herausforderungen, eröffnet jedoch auch strategische Chancen. Die Äußerungen der Interviewten belegen, dass ESG-Strategien in unterschiedlichem Maße in die Unternehmensstrukturen integriert sind und die Herangehensweisen stark variieren. Ein zentral angesehenes Thema ist die Verknüpfung von ESG mit bestehenden Unternehmenszielen. Viele Unternehmen betonten die Notwendigkeit, ESG-Strategien so zu gestalten, dass sie mit wirtschaftlichen Zielen wie Umsatz- oder Gewinnmaximierung vereinbar sind. (vgl. IP1 2024, Z. 435–452; IP1 2024, Z. 454–462) Um zu verhindern, dass Nachhaltigkeit als substanzloses ‚Trendwort' erscheint, müsse sie konkret und operationalisierbar definiert werden (vgl. IP1 2024, Z. 463–474). Bereits aktive Initiativen zeigen, dass ESG in manchen Unternehmen primär über Projekte zur CO2-Reduktion, Kreislaufwirtschaft und Digitalisierung implementiert wurden (vgl. IP3 2025, Z. 404–410; IP4 2025, Z. 380–394). Beispielsweise wird in der Abfallwirtschaft gezielt auf Zero Waste und

CO2-Neutralität bis 2040 hingearbeitet (vgl. IP3 2025, Z. 404–410). Die strategischen Ausrichtungen, vor allem in emissionsintensiven Branchen wie der Stahl- oder Zementindustrie, werden erheblich von der CSRD und den neuen gesetzlichen Anforderungen beeinflusst (vgl. IP2 2025, Z. 438–451, Z. 461–469). Der Handlungsdruck durch CO2-Steuern und Emissionsgrenzwerte wird verstärkt wahrgenommen. Derzeit durchlaufen diverse Firmen einen Wandel hin zu einer expliziten ESG-Strategie. Dies umfasst unter anderem die Entwicklung konkreter Zielvorgaben (Dekarbonisierung, soziale Verantwortung, Governance-Maßnahmen) sowie die Ableitung quantifizierbarer Kennzahlen zur Erfolgskontrolle. (vgl. IP4 2025, Z. 399–402; IP7 2025, Z. 346–361) Es wird zunehmend erkannt, dass ESG-Strategien integraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie werden müssen und nicht isoliert betrachtet werden dürfen (vgl. IP4 2025, Z. 380–394; IP7 2025, Z. 346–361). Dabei werden Digitalisierung, HR-Strategien und Umweltmanagement zunehmend als miteinander verbundene Themen angesehen. Die ESG-Berichterstattungspflichten (z. B. nach CSRD) fungieren als Katalysator für die Entwicklung strukturierter Strategien. Die Festlegung von Zielen und die Etablierung belastbarer Messgrößen stellen insbesondere Neuerungen dar. (vgl. IP8 2025, Z. 296–300) Trotz dieser Entwicklungen zeigen einige Äußerungen, dass ESG in kleineren oder regional ausgerichteten Unternehmen noch nicht tiefgreifend strategisch verankert ist. (vgl. IP9 2025, Z. 392–394; IP9 2025, Z. 402–410) Häufig wird erst durch externe Anforderungen von Banken, Großkund*innen oder Wirtschaftsprüfer*innen die Notwendigkeit erkannt, sich mit ESG-Themen auseinanderzusetzen (vgl. IP6 2025, Z. 216–225; IP8 2025, Z. 301–312). Abschließend lässt sich festhalten, dass ESG-Strategien zunehmend als ein notwendiger Bestandteil unternehmerischer Zukunftssicherung betrachtet werden. Unternehmen, die erfolgreich sind, haben ESG-Ziele systematisch in ihre gesamte Unternehmensstrategie eingebunden, diese auf quantifizierbare Indikatoren heruntergebrochen und konkrete operative Maßnahmen daraus abgeleitet. Diese strategische Verknüpfung wird nicht nur von externen Regulierungen erzwungen, sondern zunehmend auch als Chance zur Differenzierung und Wettbewerbsstärkung erkannt.

Subkategorie SK3.2: Anpassung der Unternehmensstrategie

In den befragten Unternehmen erweist sich die Anpassung der Unternehmensstrategie an ESG- und Nachhaltigkeitsanforderungen als komplex, aber zunehmend notwendig. Die Bandbreite an

Maßnahmen und der Grad der Integration in bestehende Unternehmensstrukturen variieren dabei erheblich. Eine wesentliche Einsicht ist, dass es bisher selten gelungen ist, Nachhaltigkeit auf allen Ebenen vollständig und durchgängig zu integrieren. (vgl. IP1 2024, Z. 493–-498) Nachhaltigkeitsthemen werden häufig noch ergänzend und nicht als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie betrachtet. Anpassungen finden vielfach in den Bereichen Energieeffizienz, Ressourcenmanagement und Lieferkettenoptimierung statt. Beispiele dafür sind der vermehrte Einsatz geschlossener Kühlkreisläufe, die Umstellung auf alternative Energieträger wie Wasserstoff sowie nachhaltigere Strategien im Bereich Verpackung und Beschaffung. (vgl. IP2 2025, Z. 504–510; IP4 2025, Z. 66–79; IP4 2025, Z. 168–182) Die Notwendigkeit strategischer Anpassungen wird oft durch externe Faktoren vorangetrieben, insbesondere durch gesetzliche Vorgaben wie die CSRD, wachsende Kundenanforderungen oder bankseitige ESG-Kriterien (vgl. IP2 2025, Z. 474–481; IP4 2025, Z. 66–76). Unternehmen erkennen zunehmend, dass Investitionen in Nachhaltigkeit nicht mehr nur unter ökonomischen Gesichtspunkten bewertet werden können, sondern auch ökologische und soziale Kriterien einfließen müssen (vgl. IP7 2025, Z. 397–420). Allerdings sind die Grenzen technischer und wirtschaftlicher Umsetzbarkeit ein häufig genanntes Hindernis. Die Interviewpartner*innen betonten, dass nach einer gewissen Schwelle technische Innovationen oder weitere Effizienzsteigerungen nur noch mit unverhältnismäßigem Aufwand möglich seien. (vgl. IP6 2025, Z. 273–283; IP6 2025, Z. 288–302) Langfristige Investitionen wie die Umstellung auf $CO2_2$-neutrale Energien (Photovoltaik, Windenergie, Wasserstoff) oder Digitalisierung zur Ressourcenschonung (papierlose Buchhaltung oder optimierte Produktionsprozesse) werden dabei als sinnvolle Strategien angesehen. (vgl. IP7 2025, Z. 430–457; IP8 2025, Z. 344–353) Einige Firmen arbeiten an neuen Geschäftsmodellen, die auf der Idee der Kreislaufwirtschaft basieren, etwa durch Rücknahme- und Recyclinginitiativen bei Verpackungen oder durch Closed-Loop-Konzepte in der Aluminium- und Automobilbranche (vgl. IP7 2025, Z. 430–457). Nicht alle Unternehmen nehmen jedoch umfassende strategische Anpassungen vor. Teilweise werden die ESG-Themen noch als externe Auflage und weniger als Teil einer aktiven Unternehmensentwicklung betrachtet. (vgl. IP9 2025, Z. 430–432; IP10 2025, Z. 324–327) Gerade kleinere oder regional agierende Unternehmen zeigen aktuell noch Zurückhaltung, insbesondere wenn sie nicht unmittelbar durch Ausschreibungen oder Finanzierungsbedingungen betroffen sind (vgl. IP10 2025, Z. 300–305) Zusammenfassend hängt eine erfolgreiche Anpassung der Unternehmensstrategie

an ESG-Anforderungen maßgeblich davon ab, ob Unternehmen Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil ihrer Wertschöpfungsketten und ihrer Wettbewerbsfähigkeit begreifen. Besonders effektiv erscheinen integrierte Ansätze, die ökologische Innovation, wirtschaftliche Effizienz und soziale Verantwortung in einem ganzheitlichen Modell kombinieren.

Subkategorie SK4.1: Finanzielle Chancen und Risiken

Die Einführung von ESG-Standards und der verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung (unter anderem durch die CSRD) eröffnet Unternehmen sowohl finanzielle Chancen als auch bedeutende Risiken. Die Interviewaussagen zeigen eine differenzierte Wahrnehmung dieser Aspekte. Auf der Chancenseite bieten sich Unternehmen mit der Umsetzung von ESG-konformen Maßnahmen neue Möglichkeiten der Positionierung am Markt. Transparente und glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichte können zur Verbesserung des Unternehmensimages, zur Erschließung neuer Kundensegmente und zur Generierung einer zusätzlichen Unique Selling Proposition (USP) führen. (vgl. IP4 2025, Z. 84–96, Z. 437–444) Auch die Bedingungen für die Finanzierung können sich verbessern, da Nachhaltigkeitsratings zunehmend in die Kreditvergabe und die Gesamtratings von Unternehmen einfließen (vgl. IP1 2024, Z. 548–582). Unternehmen, die frühzeitig ESG-Daten erheben und kommunizieren, konnten bereits Vorteile bei der Aufnahme von Green Bonds oder günstigeren Kreditvergaben erzielen (vgl. IP7 2025, Z. 84–92, Z. 483–490). Es entstehen jedoch signifikante finanzielle Risiken, vor allem durch hohe Anfangsinvestitionen in Personalressourcen, externe Beratung, den Aufbau neuer Datensysteme sowie laufende Kosten zur Gewährleistung der Einhaltung von Berichtspflichten (vgl. IP4 2025, Z. 35–41; IP6 2025, Z. 32–41). Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sehen sich hierbei größeren relativen Belastungen ausgesetzt als Großunternehmen (vgl. IP1 2024, Z. 55–59, Z. 88–97). Zusätzliche Risiken ergeben sich aus möglichen Compliance-Verstößen, die zu Strafen oder dem Verlust von Testaten führen können (vgl. IP6 2025, Z. 304–315; IP3 2025, Z. 468–478). Insbesondere das Risiko des ‚Greenwashings‘ wurde von mehreren Interviewpartner*innen hervorgehoben (vgl. IP3 2025, Z. 474–478). Marktseitig herrscht Unklarheit darüber, in welchem Ausmaß Verbraucher*innen künftig Nachhaltigkeit bei ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen werden (vgl. IP4 2025, Z. 456–466). Während manche Konsumentensegmente Nachhaltigkeitsaspekte bereits aktiv nachfragen, bleibt unklar, ob dieser Trend flächendeckend anhalten wird. Zur selben Zeit birgt die Erwartungshaltung großer Kundenunternehmen, Nachhaltigkeitsnachweise zu verlangen, das

Risiko von Auftragsverlusten für nicht konforme Lieferanten. (vgl. IP2 2025, Z. 549–554) Wirtschaftlich gesehen betonten einige der Interviewten, dass Investitionen in Nachhaltigkeit oft langfristig sinnvoll sind. Sie senken Betriebskosten (z. B. durch Energieeffizienz) und machen Unternehmen resilienter gegenüber regulatorischen und gesellschaftlichen Veränderungen. (vgl. IP5 2025, Z. 410–418; IP7 2025, Z. 494–509) Gleichzeitig wurde davor gewarnt, dass ein zu starker Fokus auf regulatorische Anforderungen ohne Berücksichtigung wirtschaftlicher Realitäten die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere im Vergleich zu außereuropäischen Märkten gefährden könnte (vgl. IP8 2025, Z. 357–363).

Insgesamt zeigt sich, dass die finanziellen Auswirkungen der ESG-Transformation stark von der Ausgangssituation, der Unternehmensgröße, dem jeweiligen Sektor sowie der strategischen Herangehensweise abhängen. So haben Unternehmen, die ESG nicht nur als regulatorische Pflicht, sondern als strategische Chance begreifen, die Möglichkeit, langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen und ihre Marktfähigkeit zu sichern. Umgekehrt drohen Unternehmen, die ESG-Themen nur widerwillig oder oberflächlich umsetzen, sowohl finanzielle Belastungen als auch strategische Nachteile.

Subkategorie SK4.2: Operative Chancen und Risiken

Die Einführung der CSRD und der ESG-Standards bringt für Unternehmen auf operativer Ebene sowohl Chancen als auch Risiken mit sich. Die Analyse der Interviewdaten zeigt, dass die operativen Auswirkungen in vielen Dimensionen betrachtet werden müssen. Primär betreffen Risiken auf operativer Ebene den erheblichen Aufbau von Systemen zur Datenerfassung und zum Management. Mehrere Interviewpartner*innen berichteten von einem ‚immensen Aufwand', der mit der Erhebung, Verarbeitung und Analyse der erforderlichen Nachhaltigkeitsdaten verbunden ist. (vgl. IP3 2025, Z. 37–42; IP6 2025, Z. 154–164) Besonders kleine und mittlere Unternehmen sehen sich dabei einer Überforderung ausgesetzt, da sie keine eigenen spezialisierten Abteilungen aufbauen können (vgl. IP3 2025, Z. 44–48). Ein zusätzliches Risiko liegt im Bereich der Krisenkommunikation. Firmen müssen sich in Zukunft eingehender mit möglichen Reputationsrisiken beschäftigen, da Aktionen von Aktivistengruppen oder sich wandelnde gesellschaftliche Erwartungen plötzlich operative Krisen hervorrufen können. (vgl. IP1 2024, Z. 392–407) Auch operative Ineffizienzen entstehen, wenn gesetzliche Anforderungen erst spät erkannt oder unzureichend implementiert werden. Dies könnte zu Strafzahlungen, Marktverlusten oder einer Schwächung

der Wettbewerbsposition führen. (vgl. IP7 2025, Z. 466–480; IP2 2025, Z. 517–522) Ferner wurde der große Aufwand für Dokumentationen insbesondere für kleine Unternehmen als ein abschreckender Faktor beschrieben, der die Effizienz im Alltagsgeschäft beeinträchtigen könnte (vgl. IP10 2025, Z. 381–391). Auf der anderen Seite eröffnen sich signifikante operative Chancen. Eine umfassende Datentransparenz und intelligente Analysen beispielsweise durch künstliche Intelligenz (KI) gestütztes Ressourcenmanagement bieten Potenziale zur Optimierung von Energieverbrauch und Produktionsprozessen. (vgl. IP4 2025, Z. 117–125). Auch eine intensivere Einbeziehung von Nachhaltigkeit in die Bereiche Beschaffung und Logistik kann dazu beitragen, Lieferketten zu verkürzen und die Ressourceneffizienz zu steigern (vgl. IP2 2025, Z. 323–329). Die strategische und proaktive Bearbeitung von ESG-Themen bietet Unternehmen zudem die Möglichkeit, sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, indem Aspekte wie Work-Life-Balance, Diversity und soziale Verantwortung sichtbarer gemacht werden (vgl. IP5 2025, Z. 80–90; IP2 2025, Z. 527–532). Auch für den Vertrieb kann ein Vorteil entstehen, wenn Nachhaltigkeitskriterien zu einem Merkmal werden, das ihn von der Konkurrenz abhebt (vgl. IP1 2024, Z. 639–650). Besonders hervorgehoben wurde, dass Unternehmen, die ESG-Standards früh und umfassend umsetzen, potenziell Wettbewerbsvorteile erlangen könnten. Dagegen tragen Nachzügler das Risiko von Marktanteilsverlusten. (vgl. IP7 2025, Z. 466–480) Zur selben Zeit wird langfristig eine gewisse Automatisierung und Normalisierung der Anforderungen gesehen. Dies soll eintreten, sobald initiale Herausforderungen überwunden sind. (vgl. IP1 2024, Z. 653–657)

Zusammengefasst erfordert die CSRD-konforme Ausrichtung auf operativer Ebene einen hohen Anfangsaufwand, birgt jedoch langfristig Effizienzpotenziale und Differenzierungschancen am Markt. Erfolgsentscheidend ist eine proaktive, strategisch geplante und ressourcenschonende Implementierung der neuen Anforderungen.

Subkategorie SK4.3: Reputationsrisiken

Einerseits bietet die verpflichtende Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensberichterstattung gemäß CSRD Chancen für ein verbessertes Unternehmensimage. Andererseits birgt sie erhebliche Reputationsrisiken, wie die Interviews zeigen.

Reputationsrisiken entstehen insbesondere durch unzureichende oder inkonsistente Nachhaltigkeitsleistungen. Es wurde von verschiedenen Interviewpartner*innen hervorgehoben, dass Unternehmen von Kund*innen, Investor*innen oder anderen Stakeholder*innen aus ihren Sortimenten ausgeschlossen werden können, wenn sie ESG-Kriterien nicht ausreichend erfüllen. (vgl. IP4 2025, Z. 458–466; IP2 2025, Z. 550–554) Die Anforderungen der Großkund*innen und der öffentliche Druck nehmen dabei stetig zu. Fehlende oder unzureichende Nachweise über nachhaltige Praktiken könnten somit unmittelbar zum Verlust von Marktanteilen führen. (vgl. IP2 2025, Z. 550–554; IP7 2025, Z. 514–525)

Ein weiterer Aspekt der Reputationsgefährdung liegt in der transparenzbedingten Offenlegung sensibler Unternehmensdaten. Wie von IP9 geschildert, könnte eine erzwungene Offenheit dazu führen, dass Know-how ungewollt an Wettbewerber weitergegeben wird. (vgl. IP9 2025, Z. 515–519) Dies betrifft vor allem Branchen, die intensiv auf Technologie angewiesen sind. Auch die Unsicherheit in Bezug auf die gesellschaftliche Bewertung nachhaltiger Praktiken stellt ein Risiko dar. Das Beispiel rund um Palmöl zeigt, dass selbst nachweislich nachhaltige Produktionsmethoden vom Markt abgelehnt werden können, wenn gesellschaftliche Trends sich anders entwickeln. (vgl. IP7 2025, Z. 514–525) Eine Strategie, die ursprünglich nachhaltig war, kann unter veränderten Wahrnehmungen plötzlich zu einem Reputationsschaden führen. Die erhöhten Anforderungen an die ESG-Berichterstattung führen zudem dazu, dass mehr Fehler passieren. Fehlende, unvollständige oder widersprüchliche Berichte könnten von Interessengruppen als Zeichen für mangelnde Professionalität oder sogar Greenwashing gedeutet werden, was den Ruf erheblich schädigen könnte. (vgl. IP1 2024, Z. 587–594; IP4 2025, Z. 481–483) Gleichzeitig erkennen einige Interviewpartner*innen auch Reputationschancen. Eine transparente und glaubwürdige Berichterstattung kann Unternehmen helfen, ihr Image zu verbessern, sich als verantwortungsbewusste Akteure im Markt zu positionieren und neue Kundenschichten zu erschließen. (vgl. IP5 2025, Z. 456–465; IP10 2025, Z. 396–409) Nachhaltigkeit kann somit zu einem zentralen Bestandteil des Markenkerns werden, insbesondere im Hinblick auf die steigenden Erwartungen jüngerer Generationen. (vgl. IP4 2025, Z. 458–466)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Reputationsrisiken im Rahmen der CSRD sowohl aus einer unterlassenen Anpassung als auch aus einer missverstandenen oder unzureichenden Kommunikation von Nachhaltigkeit entstehen können. Eine glaubwürdige, transparente und

strategisch geplante ESG-Kommunikation wird daher zum entscheidenden Faktor für den langfristigen Ruf und Erfolg eines Unternehmens.

Subkategorie SK4.4: Auswirkungen auf das bestehende Produktportfolio

Die wachsenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit vor allem im Kontext der CSRD haben spürbare Auswirkungen auf bestehende Produktportfolios. Es sind sowohl Anpassungen innerhalb der Lieferkette als auch Modifikationen an den Produkten notwendig, um den regulatorischen und gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Als erster Ansatz zur Verringerung des CO2-Fußabdrucks wurden häufig Anpassungen der Lieferkette genannt. (vgl. IP2 2025, Z. 73–89; IP7 2025, Z. 531–540) Diese betreffen insbesondere die Auswahl regionaler Lieferanten, die Optimierung von Transportwegen sowie die verstärkte Integration nachhaltiger Produktionsmethoden entlang der gesamten Lieferkette. Firmen, die lokale Rohstoffe nutzen oder stabile und vertrauensvolle Lieferbeziehungen haben, empfinden allerdings weniger direkten Handlungsbedarf. (vgl. IP8 2025, Z. 401–427; IP4 2025, Z. 489–502) Gleichzeitig wurde betont, dass technische Grenzen in bestimmten Branchen wie der Lebensmittelindustrie oder in der Fleischproduktion den Anpassungsspielraum einschränken (vgl. IP6 2025, Z. 344–357). Hier spielen neben CO2-Emissionen auch andere Faktoren wie Qualitätssicherung, Herkunftsnachweise und langjährige Partnerschaften eine wesentliche Rolle, sodass Nachhaltigkeitsaspekte in bestehende Geschäftsmodelle eingebettet, jedoch nicht isoliert betrachtet werden können. Produktseitig erfordert die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit neue Ansätze im Produktdesign und in der Kreislaufwirtschaft. (vgl. IP2 2025, Z. 73–89) Dazu zählen unter anderem Bemühungen, die Umweltwirkungen über den gesamten Lebenszyklus eines Produkts hinweg zu reduzieren. In Branchen mit hohem Umwelt- oder Energieeinsatz wird darüber diskutiert, inwiefern Produkte oder Verpackungen künftig mit zusätzlichen Nachhaltigkeitsindikatoren wie einem ‚Carbon-Score' versehen werden könnten. Dies könnte das Kaufverhalten der Konsument*innen beeinflussen. (vgl. IP4 2025, Z. 470–475) Ein weiterer Punkt betrifft die wirtschaftliche Abwägung: Mehrere Befragte bezweifelten die Sinnhaftigkeit, in nachhaltigere Produkte und Lieferketten zu investieren, wenn diese keinen finanziellen Nutzen oder Wettbewerbsvorteil bieten. (vgl. IP2 2025, Z. 571–572; IP10 2025, Z. 415–420) Nachhaltigkeit wird daher zunehmend als notwendiges Kriterium für Marktzugang und Kundenakzeptanz betrachtet, unabhängig von unmittelbaren finanziellen Vorteilen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Auswirkungen auf bestehende Produktportfolios stark von der Branche, der Lieferkettengestaltung und der strategischen Ausrichtung der Unternehmen abhängen. Jene Unternehmen, die frühzeitig ihre Lieferketten optimieren und Produkte nachhaltiger gestalten, könnten sich Wettbewerbsvorteile sichern. Dagegen gehen jene Unternehmen, die Anpassungen hinauszögern, langfristig Risiken im Absatz und in der Marktpositionierung ein.

Subkategorie SK4.5: Wettbewerbsvorteile

Die Mehrheit der Befragten sieht die Implementierung der CSRD und nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen als eine potenzielle Quelle von Wettbewerbsvorteilen. Diese Vorteile treten sowohl im Hinblick auf die Marktpositionierung als auch beim Zugang zu Finanzmitteln und im Unternehmensimage zutage. Als zentraler Hebel zum Aufbau von Vertrauen bei Stakeholder*innen und zur Abgrenzung von weniger engagierten Mitbewerbern wird eine transparente und glaubwürdige Berichterstattung angesehen. (vgl. IP1 2024, Z. 104–118; IP4 2025, Z. 84–93) Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsbemühungen überzeugend kommunizieren und dabei Fortschritte aufzeigen, können sich eine glaubwürdige Marke aufbauen und dadurch die Kundenbindungen stärken. Außerdem gelten die Verbesserung der Energieeffizienz und die Umsetzung von Kreislaufwirtschaftsstrategien als strategischer Wettbewerbsvorteil, insbesondere in Bezug auf sinkende Betriebskosten und eine gestärkte Marktposition. (vgl. IP2 2025, Z. 114–119) Auch in spezifischen Geschäftsmodellen besteht etwa durch nachhaltige Produktportfolios oder bessere Datenqualität in der Lieferkette, besteht die Möglichkeit für Unternehmen einen Unique Selling Propositions (USP) entwickeln, mit der sie sich gegenüber Mitbewerbern abheben können (vgl. IP3 2025, Z. 103–105; IP3 2025, Z. 501–507). Eine verbesserte Nachhaltigkeitsleistung könnte auf der Finanzierungsseite zu einer besseren Bonitätseinstufung führen, was sich positiv auf die Kreditkonditionen auswirkt (vgl. IP6 2025, Z. 368–376) Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU) könnten ihre relativ flexibleren Strukturen nutzen, um schneller auf neue Nachhaltigkeitsanforderungen zu reagieren und sich dadurch Vorteile gegenüber weniger agilen Großunternehmen zu sichern (vgl. IP1 2024, Z. 586; IP9 2025, Z. 589–597). In gewissen Branchen und Gebieten ist der direkte finanzielle Vorteil nachhaltiger Maßnahmen jedoch begrenzt. Vor allem auf Exportmärkten, in denen Nachhaltigkeitsthemen weniger bedeutend sind, ist es möglich, dass nachhaltige Produkte nicht automatisch höhere Preise erzielen (vgl. IP6 2025, Z. 377–389; IP8 2025, Z. 430–434). Nach-

haltigkeit wird immer mehr als unverzichtbare Bedingung für die Aufrechterhaltung der Marktfähigkeit angesehen und weniger als die einzige Möglichkeit zur Differenzierung betrachtet (vgl. IP10 2025, Z. 437–450). Ein zusätzliches Differenzierungspotenzial wird im Personalbereich erkannt. Unternehmen, die konsequent nachhaltige Praktiken umsetzen, können ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und somit Wettbewerbsvorteile im Recruiting-Prozess erzielen. (vgl. IP1 2024, Z. 724–733)

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nachhaltige Unternehmensführung in vielen Bereichen nicht mehr nur eine Option ist, sondern zunehmend zur Grundvoraussetzung für den langfristigen Erfolg von Unternehmen wird. Ökonomisch und öffentlich bietet es sich an, sich durch frühzeitige und konsequente Maßnahmen vom Wettbewerb abzugrenzen.

Subkategorie SK4.6: Effizienzsteigerung

Im Zusammenhang mit der Einführung der CSRD und den daraus resultierenden Nachhaltigkeitsanforderungen wurde die Effizienzsteigerung in Unternehmen als zentrales Thema identifiziert. Es zeigt sich, dass Effizienzgewinne sowohl in operativen Prozessen als auch im Ressourceneinsatz möglich sind. Jedoch sind diese abhängig von einem entsprechenden Mindset und gezielten Maßnahmen. Ein wichtiges Resultat ist, dass die Steigerung der Effizienz nicht möglich ist, wenn die Erfüllung der Berichtspflichten nur als zusätzliche Bürokratie angesehen wird. Notwendig ist viel eher ein aktives Zulassen von Verbesserungsprozessen, die über das bloße Erfüllen von Pflichten hinausgehen. (vgl. IP1 2024, Z. 736–738) Technische Maßnahmen werden als eine der Hauptmethoden zur Steigerung der Effizienz angesehen. Durch Investitionen in moderne Technologien, wie die Umstellung auf erneuerbare Energieträger oder energieeffiziente Produktionsprozesse, kann der Ressourcenverbrauch nachhaltig gesenkt werden. (vgl. IP2 2025, Z. 95–106) Allerdings sind diese Umstellungen komplex und erfordern neben technischer Kompetenz auch wirtschaftliches Urteilsvermögen, um Investitionen langfristig rentabel zu gestalten. Prozessoptimierungen in der Grundinfrastruktur wie die Vermeidung von Energieverlusten durch veraltete Anlagen wurden ebenfalls als wirksame Mittel zur aktiven Effizienzsteigerung benannt. (vgl. IP5 2025, Z. 509–521) Auf der anderen Seite wurde betont, dass in einigen Kernbereichen wie Produktionsprozessen mit bereits hoher Effizienz nur noch marginale Verbesserungen möglich sind (vgl. IP6 2025, Z. 428–442). Als wesentliche Basis für die Aufdeckung von Verbesserungspotenzialen wurde die

Erhebung und Analyse von Effizienzkennzahlen betont. In diesem Zusammenhang wurde das Verhältnis von Output zu Input als Effizienz bezeichnet. Mit einer kontinuierlichen Messung wird es möglich, den Ressourcenverbrauch und die Produktivität gezielt zu verbessern. (vgl. IP7 2025, Z. 569–582) Außerdem können digitale Lösungen (wie Videokonferenzberatung) Zeit und Ressourcen sparen, indem sie Geschäftsprozesse vereinfachen (vgl. IP9 2025, Z. 601–604).

Ressourcenschonende Prozesse unterstützen eine nachhaltige Unternehmensführung und tragen zur Einhaltung gesetzlicher Vorgaben bei. Letztlich können sie auch zu Kostensenkungen und Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit führen. (vgl. IP10 2025, Z. 451–458) Die Voraussetzung ist, strategisch vorzugehen und sich bereit zu zeigen, bestehende Prozesse zu hinterfragen und innovativ anzupassen.

Subkategorie SK4.7: Neue Geschäftsmöglichkeiten

Die zunehmenden Anforderungen der CSRD eröffnen für Unternehmen neue geschäftliche Chancen. Insbesondere im Bereich nachhaltiger Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle ist Potenzial vorhanden. Eine zentrale Erkenntnis ist, dass es erhebliche Vorteile mit sich bringt, Nachhaltigkeitskriterien schon bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse zu integrieren. Firmen, die von Anfang an auf Nachhaltigkeit achten, haben nicht nur eine leichtere Erfüllung der Vorschriften, sondern auch die Möglichkeit, zusätzliche Fördermittel zu erwarten. (vgl. IP1 2024, Z. 741–745) Besonders Investitionen in nachhaltige Technologien und in die Anpassung der Lieferkette gelten als strategisch bedeutsam. Themen wie Energiemanagement, Kreislaufwirtschaft und die Reduktion von CO_2-Emissionen gewinnen zunehmend an Relevanz und erfordern eine umfangreiche Einbindung der Geschäftsführung sowie eine strategische Ausrichtung auf nachhaltige Produkt- und Prozessgestaltung. (vgl. IP2 2025, Z. 73–85) Ein weiterer Trend besteht in der Schaffung neuer Dienstleistungsmodelle, vor allem im Bereich Mobilität und Ressourcenmanagement. Obwohl einige Unternehmen bislang keine bahnbrechenden Erfolge mit neuen Geschäftsmodellen wie Carsharing oder nachhaltiger Fahrzeugbereitstellung verzeichnen konnten, wurde dieser Bereich dennoch als potenzielles Wachstumsfeld betrachtet. (vgl. IP5 2025, Z. 522–538) Recycling und Zero Waste wurden ebenfalls als vielversprechende Geschäftsfelder identifiziert. Unternehmen, die die Anforderungen an nachhaltige Material- und Abfallströme effizient erfüllen, könnten sich dadurch Wettbewerbsvorteile verschaffen und neue Kundengruppen gewinnen. (vgl. IP3 2025, Z. 431–441) Zukünftige Entwicklungen wie Carbon-Scoring-Systeme bei

Konsumgütern könnten ebenfalls neue Differenzierungsmerkmale und Marktchancen bieten. Produkte mit geringerem CO2-Fußabdruck könnten gegenüber weniger nachhaltigen Alternativen sowohl vom Handel als auch von den Konsument*innen bevorzugt werden. (vgl. IP4 2025, Z. 470–475) Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass nicht in allen Branchen gleich große Potenziale bestehen. In traditionellen Sektoren mit starker Bindung an bestehende Prozesse wie in der Fleischproduktion sind die Anpassungs- und Diversifikationsmöglichkeiten aktuell begrenzt. (vgl. IP6 2025, Z. 284–286, Z. 447–450) Zugleich wurde im Bereich der Technologie- und Anlagenentwicklung ein großes Potenzial erkannt, insbesondere durch innovative Ansätze wie thermische Nachverbrennung, Batterie-Recycling oder den Einsatz von KI zur Energieoptimierung. (vgl. IP2 2025, Z. 598–604, Z. 611–614)

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit als wesentlichen Bestandteil ihrer Innovationsstrategie begreifen, neue Märkte erschließen, Kundenbindungen festigen und sich langfristige Wettbewerbsvorteile verschaffen können. Proaktive Anpassungen an neue Standards und Marktbedingungen werden immer mehr zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Subkategorie SK4.8: Veränderung der Marktposition

Die Umsetzung von CSRD-Vorgaben und ESG-konformen Maßnahmen kann erhebliche Auswirkungen auf die Marktposition von Unternehmen haben. Eine wesentliche Erkenntnis aus den Interviews ist, dass eine aktive externe Kommunikation über Nachhaltigkeit erforderlich ist, um eine positive Marktstellung zu erreichen oder die bestehende Marktstellung zu verbessern. Nachhaltiges Wirtschaften allein genügt nicht; entscheidend ist, dass diese Aktivitäten glaubwürdig dargestellt und vermarktet werden. (vgl. IP1 2024, Z. 749–753; IP9 2025, Z. 619–624) Zugleich wurde betont, dass externe Faktoren wie Energiekosten und die Verfügbarkeit von Rohstoffen einen wesentlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Selbst eine auf ESG ausgerichtete Geschäftspolitik kann nicht zu einer Marktbelebung führen, wenn die Kosten für die Produktfertigung nicht konkurrenzfähig sind. (vgl. IP2 2025, Z. 615–621) Für bestimmte Branchen wie die Entsorgungswirtschaft stellt ein hochwertiger Nachhaltigkeitsbericht sogar eine klare USP dar, wodurch sich die Marktposition gegenüber mittelgroßen Mitbewerbern verbessern lässt (vgl. IP3 2025, Z. 589–602). In anderen Bereichen hängt die Marktveränderung stärker davon ab, wie gut ESG-Initiativen in bestehende Prozesse integriert und genutzt werden, um die interne

Effizienz und die externe Wahrnehmung zu steigern (vgl. IP7 2025, Z. 604–613). Obwohl es weitgehende Zustimmung zu den Potenzialen einer besseren Marktpositionierung gibt, äußern insbesondere traditionellen Branchen wie die Fleischwirtschaft auch Skepsis. Dort wird betont, dass hohe Nachhaltigkeitsstandards nur eine positive Wirkung auf die Marktstellung entfalten können, wenn sie von ausreichender gesellschaftlicher und finanzieller Unterstützung begleitet werden. (vgl. IP8 2025, Z. 459–476) Proaktive Maßnahmen wie Investitionen in die Reduktion von CO2, die Förderung der Kreislaufwirtschaft und die Verbesserung der Energieeffizienz können laut einigen Befragten nicht bei der Verringerung von Regulierungsrisiken helfen, sondern auch langfristig Kostenvorteile bieten (vgl. IP5 2025, Z. 541–551). Unternehmen, die sich konsequent an ESG-Kriterien orientieren, stärken nicht nur Kundenbindungen, sondern können auch attraktiver für neue Mitarbeitende werden. Die Haltung und Werte hinsichtlich sozialer und ökologischer Verantwortung werden zunehmend zu einem Differenzierungsmerkmal in einem sich verändernden Marktumfeld. (vgl. IP10 2025, Z. 63–73, Z. 472–499)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Marktpositionierung von Unternehmen in Zukunft maßgeblich davon abhängen, wie gut ESG-Aspekte strategisch integriert und glaubwürdig kommuniziert werden. Damit wandelt sich Nachhaltigkeit von einer freiwilligen Ergänzung zu einem entscheidenden Wettbewerbselement.

Vorschläge und Verbesserungspotenziale bei der Umsetzung der CSRD und ESRS

Die Interviewten identifizierten zahlreiche Aspekte, die für eine erfolgreiche und pragmatische Umsetzung der CSRD und der ESRS wesentlich sind. Ein übergeordneter Punkt ist die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit und Digitalisierung dauerhafte und untrennbar miteinander verbundene Themen sind, die Unternehmen strategisch verankern müssen. (vgl. IP1 2024, Z. 764–765) Ein wesentlicher Ansatz zur Optimierung ist die Verwendung der bereits vorhandenen Systeme und Strukturen. Viele Firmen haben bereits Umwelt-, Arbeitssicherheits- oder Sozialstandards (wie SedexSmeta, Ecovadis, Umweltberichte) implementiert, auf denen aufgebaut werden kann. Diese Ansätze sollten von der Geschäftsführung bewusst integriert werden, um sie auf einer stabilen Grundlage zielgerichtet weiterzuentwickeln und unnötige Doppelstrukturen zu vermeiden. (vgl. IP2 2025, Z. 629–638) Mehrfach wurde betont, dass eine strukturierte und schrittweise Herangehensweise unerlässlich sei. Es wurde vor allem für KMU empfohlen, sich ausreichend Zeit zu nehmen und den Implementierungsprozess in überschaubare Schritte aufzugliedern. (vgl. IP3

2025, Z. 613–614) Ein bedeutender Kritikpunkt betrifft die Komplexität und Unübersichtlichkeit der ESRS selbst. Die Norm sei schwer verständlich, unklar aufgebaut und dadurch für viele Unternehmen unnötig schwer zugänglich. Hier bestehe dringender Bedarf, die Standards anwenderfreundlicher und übersichtlicher zu gestalten. (vgl. IP4 2025, Z. 545–554) Weitere Stimmen hoben hervor, dass die politische Gestaltung oft realitätsfern sei und mehr praktikable Umsetzungswege sowie klarere Anleitungen benötigt würden, um die Anforderungen wirtschaftlich tragfähig umsetzten zu können. (vgl. IP6 2025, Z. 460–468) Ein praktischer Hinweis seitens einer befragten Person war, dass die CSRD und ESRS möglichst einfach und unbürokratisch gestaltet werden sollten, um gerade für kleinere Unternehmen einen verhältnismäßigen Aufwand sicherzustellen (vgl. IP9 2025, Z. 627–628). Neben den formalen und organisatorischen Aspekten betonten einige Interviewte die grundlegende Haltung als Erfolgsfaktor: Nachhaltigkeit sollte nicht wie eine aufgezwungene Pflicht erscheinen, sondern als überlebenswichtige Selbstverständlichkeit angesehen werden. Langfristige Veränderung kann nur mit dieser intrinsischen Motivation entstehen. (vgl. IP10 2025, Z. 502–509) Mehrere Teilnehmende zeigten sich überzeugt, dass die heutigen Herausforderungen mit der Zeit folglich in Routineprozesse übergehen werden. Die Hoffnung ist, dass nach einer Übergangsphase ein stabiler Standard entsteht, der eine kontinuierliche Weiterentwicklung ohne ständigen Umbruch ermöglicht. (vgl. IP4 2025, Z. 571–581)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine erfolgreiche Umsetzung der CSRD und ESRS von den Schlüsselfaktoren Pragmatismus, Klarheit, strukturiertes Vorgehen und positive Grundhaltung abhängt. Die wesentlichen Handlungsfelder sind die Vereinfachung der Regelwerke und die Förderung eines Bewusstseins für nachhaltiges Handeln.

5. BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

ESFF: Welche Maßnahmen werden aktuell von den betroffenen Unternehmen zur Bewältigung der Anforderungen der CSRD eingesetzt?

Die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ist für Unternehmen eine grundsätzliche Herausforderung, die weit über reine Berichtspflichten hinausgeht. Die in den Interviews identifizierten Maßnahmen zur Bewältigung dieser Anforderungen zeigen eine Vielzahl strategischer sowie technischer und organisatorischer Ansätze auf, die individuell an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst werden. Dabei lassen sich die aktuellen Maßnahmen entlang mehrerer zentraler Handlungsfelder strukturieren: Prozessanpassung, Ressourcenaufbau, Digitalisierung, Kommunikation sowie strategische Verankerung von Nachhaltigkeit. Folgend wurde dies in sechs Kategorien aufgegliedert.

1. Aufbau interner Strukturen und Kompetenzen

Ein zentrales Element der Reaktion auf die CSRD ist die interne organisatorische Neuaufstellung. Viele Unternehmen haben spezielle Nachhaltigkeitsteams oder interdisziplinäre Arbeitsgruppen eingerichtet, die eine Schnittstellenfunktion zwischen operativen Einheiten, Management und Controlling übernehmen. IP7 berichtete vom gezielten Aufbau eines Nachhaltigkeitsteams, das unterschiedliche Unternehmensbereiche integriert und eng mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet (vgl. IP7 2025, Z. 166–171). Diese Struktur ermöglicht eine konsistente Datenlage sowie eine abgestimmte inhaltliche Positionierung. Parallel dazu findet ein intensiver Schulungs- und Sensibilisierungsprozess statt. Hier setzen die Unternehmen verstärkt auf Informationsformate wie Workshops, E-Learnings und gezielte Führungskräfteentwicklung. (vgl. IP2 2025, Z. 254–261) Das Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis für die Anforderungen der CSRD zu schaffen und die Mitarbeitenden zu befähigen, Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe in ihre jeweiligen Tätigkeitsfelder zu integrieren.

2. Datenmanagement und Systemintegration

Einen weiteren zentralen Bereich betrifft die Etablierung belastbarer Datenstrukturen. Unternehmen arbeiten intensiv daran, Systeme zur systematischen Erfassung und Auswertung relevanter Nachhaltigkeitskennzahlen im Unternehmen zu implementieren. Die Datenbasis ist oft

zerstreut, besonders bei nichtfinanziellen Indikatoren. Zur Verbesserung dieser Situation setzen zahlreiche Unternehmen auf die Einbindung spezialisierter Softwarelösungen in ihre bestehenden ERP-Systeme. (vgl. IP2 2025, Z. 271–286; IP5 2025, Z. 260–268) IP4 schilderte beispielsweise, dass für die Umsetzung ein stufenweises Vorgehen gewählt wurde. Dabei wurde zuerst eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse, dann ein Gap-Check und schließlich die Implementierung fehlender Prozesse verwendet. (vgl. IP4 2025, Z. 132–157) Diese Vorgehensweise erlaubt eine Priorisierung nach Machbarkeit und Dringlichkeit und vermeidet eine Überforderung durch sofortige Vollumsetzung.

3. Investitionen und technologische Erneuerung

Parallel zur strukturellen Neuorganisation erfolgen weitreichende Investitionen. Diese umfassen insbesondere digitale Systeme, Energieeffizienz und Ressourcenschonung. Unternehmen modernisieren ihre Produktionsprozesse und setzen auf nachhaltige Technologien wie Photovoltaikanlagen, Wärmerückgewinnungssysteme oder energieeffiziente Transportsysteme. (vgl. IP4 2025, Z. 97–108) IP8 berichtete zudem von Investitionen in CO2-basierte Kühltechnologien sowie Smarter-Factory-Lösungen, die sowohl ökologische als auch ökonomische Vorteile bringen (vgl. IP8 2025, Z. 57–78). Diese Maßnahmen zeigen, dass Nachhaltigkeit immer mehr als Innovationstreiber verstanden wird. Die CSRD wirkt dabei als externer Impulsgeber, der bereits begonnene Transformationsprozesse zudem beschleunigt.

4. Externe Unterstützung und Wissensaufbau

Aufgrund der Komplexität der neuen Anforderungen greifen viele Unternehmen auf externe Beratung zurück. Ziel ist dabei nicht nur die kurzfristige Erfüllung regulatorischer Anforderungen, sondern insbesondere auch der gezielte Wissenstransfer im Unternehmen. (vgl. IP4 2025, Z. 309–329) IP3 hob hervor, dass die Auswahl geeigneter Partner*innen entscheidend sei. Standardlösungen ohne spezifische Anpassung an die Unternehmensrealität seien meist nicht zielführend. (vgl. IP3 2025, Z. 83–97) Zugleich verfolgen zahlreiche Firmen das Ziel, sich schrittweise von externem Fachwissen unabhängig zu machen, indem sie eigene Kompetenzen entwickeln und Berater*innen nur gelegentlich engagieren. Mit diesem Weg wird eine nachhaltige und eigenverantwortliche Umsetzung der Berichtspflichten in Aussicht gestellt.

5. Integration in die Unternehmensstrategie

Viele Unternehmen erkennen inzwischen, dass die CSRD nicht als isoliertes Projekt, sondern als Katalysator für eine umfassendere strategische Transformation gesehen werden muss. Nachhaltigkeit wird nicht nur als regulatorisches Thema verstanden, sondern als Bestandteil der unternehmerischen Zukunftssicherung. IP4 beschrieb dies als Übergang von punktuellen Einzelmaßnahmen hin zu einer integrierten ESG-Strategie mit messbaren Zielen und KPIs. (vgl. IP4 2025, Z. 399–402) Durch diese strategische Verankerung wirkt Nachhaltigkeit auch auf die Produktentwicklung, Beschaffungsstrategien und auf neue Geschäftsmodelle einflussnehmend. Firmen justieren ihr Portfolio zielgerichtet nach ESG-Kriterien, etwa durch Rücknahmesysteme, alternative Verpackungen oder Transportlösungen mit geringer Emission. (vgl. IP2 2025, Z. 73–89)

6. Kommunikation und Stakeholder-Einbindung

Neben der internen Transformation rückt auch die externe Kommunikation zunehmend in den Fokus. Unternehmen versuchen, ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung professioneller zu gestalten; nicht nur zur Erfüllung gesetzlicher Vorgaben, sondern auch als Mittel zur Stärkung der Marke und Kundenbindung. Dabei wird vor allem auf Authentizität und Transparenz geachtet, um Greenwashing-Vorwürfen vorzubeugen. (vgl. IP4 2025, Z. 354–365; IP8 2025, Z. 265–280) Ferner etablieren zahlreiche Firmen Dialogformate mit externen Stakeholder*innen, etwa durch Kundenumfragen, Stakeholderforen oder Brancheninitiativen. Das Ziel besteht darin, die Sichtweisen verschiedener Interessengruppen von Anfang an einzubeziehen und so Vertrauen und Akzeptanz für die eigene Nachhaltigkeitsstrategie aufzubauen.

Fazit

Die aktuell eingesetzten Maßnahmen zur Bewältigung der CSRD lassen sich als vielschichtiger Transformationsprozess verstehen. Er umfasst sowohl organisatorische als auch technologische und kulturelle Veränderungen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich durch ein strukturiertes, schrittweises Vorgehen aus, das auf Transparenz, Partizipation und Integration setzt. Sie nutzen die neuen Berichtspflichten nicht nur zur Pflichterfüllung, sondern als Chance zur strategischen Weiterentwicklung, Effizienzsteigerung und Differenzierung am Markt. Die CSRD wird trotz aller Herausforderungen zunehmend als Treiber für unternehmerische Resilienz und Zukunftsfähigkeit wahrgenommen.

ESFF: Welche Risiken und Chancen entstehen durch die CSRD und welche Auswirkungen haben die ESRS (European Sustainability Reporting Standards) auf das bestehende Geschäftsmodell betroffener Unternehmen?

Das Inkrafttreten der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und die damit gekoppelten European Sustainability Reporting Standards (ESRS) stellen einen tiefgreifenden Eingriff in unternehmerisches Handeln dar. Die daraus resultierenden Chancen und Risiken sind ebenso vielfältig wie die Branchen, auf die sie wirken. Die CSRD ist nicht lediglich eine Berichtspflicht, sondern ein strategischer Weckruf, der Unternehmen zwingt, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu hinterfragen und in vielen Fällen auch neu auszurichten.

1. Risiken: Finanzielle Belastung, operative Überforderung und Reputationsgefahren

Ein wesentliches Risiko, das in den Interviews mehrfach thematisiert wurde, betrifft die hohen Anfangsinvestitionen. Diese umfassen sowohl personelle als auch technische Ressourcen, wie etwa den Aufbau von Datenerfassungssystemen oder die Integration neuer Reporting-Software. (vgl. IP6 2025, Z. 32–41; IP3 2025, Z. 37–42) Für kleine und mittlere Unternehmen sind diese Anforderungen besonders belastend, da ihnen oft die notwendige Infrastruktur oder das qualifizierte Personal fehlt. Es bestehen auch Unsicherheiten in der Umsetzung. IP7 machte auf die Gefahr operativer Ineffizienzen aufmerksam, wenn Anforderungen unvollständig verstanden oder zu spät in Angriff genommen werden. (vgl. IP7 2025, Z. 466–480) Das kann nicht nur zu finanziellen Sanktionen führen, sondern auch die Wettbewerbsposition schwächen. Dies könnte durch Lieferverzögerungen, Dokumentationsdefizite oder sinkende Kreditwürdigkeit auftreten. Ein weiteres Risiko ergibt sich aus der erhöhten Transparenzpflicht. Unternehmen laufen Gefahr, durch unvollständige oder widersprüchliche Angaben in ihrer Berichterstattung Reputationsschäden zu erleiden, etwa in Form von Greenwashing-Vorwürfen. (vgl. IP1 2024, Z. 587–594) Gleichzeitig ist eine Offenlegung sensibler Daten erforderlich, was vor allem in technologieintensiven Branchen als potenzielles Geschäftsrisiko betrachtet wird. (vgl. IP9 2025, Z. 515–519)

2. Chancen: Differenzierung, Innovationsimpulse und Finanzierungszugänge

Eine glaubwürdige und strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung kann dazu beitragen, das Unternehmensprofil zu schärfen, was sowohl die Kundenwahrnehmung als auch die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber verbessern kann (vgl. IP4 2025, Z. 84–96; IP5 2025, Z. 80–90).

Insbesondere jüngere Generationen achten zunehmend auf werteorientiertes Wirtschaften, was zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung und einer besseren Positionierung im Arbeitsmarkt führen kann. Ein weiteres Potenzial liegt in der Optimierung bestehender Prozesse. Durch die systematische Erfassung von ESG-Daten werden Ineffizienzen sichtbar und es wird eine Grundlage für gezielte Verbesserungen geschaffen, beispielsweise in der Energienutzung, im Management der Lieferketten oder im Materialeinsatz. (vgl. IP7 2025, Z. 569–582; IP4 2025, Z. 117–125) Firmen, die diese Potenziale aktiv ausschöpfen, haben die Chance, ihre Betriebsausgaben zu verringern und sich in ihrer Branche als innovative Vorreiter zu etablieren. Darüber hinaus bringt die CSRD neue Möglichkeiten zur Unternehmensfinanzierung mit sich. Die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsratings und ESG-Daten bei der Einschätzung der Kreditwürdigkeit nimmt stetig zu. Firmen, die strukturiert berichten, erhöhen dadurch ihre Chancen auf Green Bonds, günstigere Kreditbedingungen und öffentliche Fördermittel. (vgl. IP1 2024, Z. 548–582; IP7 2025, Z. 483–490)

3. Auswirkungen auf das bestehende Geschäftsmodell: von Compliance zu Transformation

Die Einführung der ESRS hat unmittelbare Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle. Wesentliche Elemente wie Produktdesign, Struktur der Lieferkette und Ressourcennutzung werden nicht nur kontrolliert, sondern auch aktiv modifiziert. Unternehmen sollten bei ihren Entscheidungen auch Umwelt- und Sozialkriterien berücksichtigen. Das betrifft sowohl neue als auch schon etablierte Produkte und Dienstleistungen. So müssen etwa bei den ESRS Produkte aus einer lebenszyklusorientierten Perspektive betrachtet werden. Dies hat Anpassungen des Materialeinsatzes, der Verpackungsgestaltung und der Rücknahmesysteme zur Folge. (vgl. IP2 2025, Z. 73–89; IP4 2025, Z. 470–475) Gleichzeitig entstehen neue Produktanforderungen, wie etwa die Kennzeichnung mit einem ‚Carbon-Score', die Einfluss auf das Kaufverhalten der Kund*innen haben können. Nachhaltige Kriterien werden auch in der Wertschöpfungskette stärker berücksichtigt. Firmen, die ihre Lieferanten nicht zur Erfüllung bestimmter ESG-Kriterien verpflichten können, laufen Gefahr, Aufträge von Großkund*innen zu verlieren oder von Ausschreibungen ausgeschlossen zu werden. (vgl. IP2 2025, Z. 549–554; IP7 2025, Z. 514–525) Besonders in der Industrie ist dies mit einer grundlegenden Neuausrichtung der Beschaffungsstrategie verbunden. Auf strategischer Ebene bewirkt die CSRD, dass Nachhaltigkeit nicht mehr als optionale Zusatzleistung, sondern als essenzielles Steuerungsinstrument angesehen wird. Firmen, die ESG-The-

men bereits frühzeitig in ihre strategische Planung einbeziehen, können daraus langfristige Wettbewerbsvorteile ableiten, sowohl durch Effizienzgewinne als auch durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder wie Recycling, Zero-Waste-Produktion oder CO2-neutrale Dienstleistungen. (vgl. IP3 2025, Z. 431–441; IP2 2025, Z. 598–604)

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die CSRD und ESRS eine weitreichende Transformation der betroffenen Unternehmen bewirken. Risiken wie hohe Implementierungskosten, Unsicherheiten bei der Umsetzung und potenzielle Reputationsverluste sind beträchtlich, besonders für KMU. Zur gleichen Zeit werden offensichtlich Chancen sichtbar, wie Anstöße für Neuerungen, strategische Differenzierung, verbesserte Finanzierungsoptionen und eine nachhaltige Marktpositionierung. Die Effekte auf bestehende Geschäftsmodelle sind umfassend. Sie betreffen nicht nur die operativen Abläufe, sondern erfordern auch eine Neuausrichtung der zentralen Unternehmensprozesse sowie eine strategische Neudefinition von unternehmerischer Verantwortung. Firmen, die diese Umwandlung strukturiert und proaktiv angehen, können sich in einem Marktumfeld mit steigenden Anforderungen erfolgreich behaupten.

6. CONCLUSIO UND AUSBLICK

Die vorliegende Arbeit sollte klären, welche indirekten Folgen die CSRD für berichtspflichtige große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen entfaltet und welche damit verknüpften Risiken und Chancen sich abzeichnen. Der Abgleich aus literaturbasierter Analyse im Zusammenhang mit leitfadengestützten Experteninterviews zeigt, dass die CSRD eine mehrfache Wirkkraft aufweist. Das Resultat ergibt ein ganzheitliches Bild, das die CSRD nicht nur als Berichtspflicht, sondern als einen Motor für einen umfassenden Transformationsprozess erscheinen lässt, der Strategie, Governance, Dateninfrastruktur und Unternehmenskultur gleichermaßen betrifft. (vgl. Baumüller/Lopatta/Hrinkow 2023, S. 91ff.; IP4 2025, Z. 132–157) Die ESRS fungieren dazu als konkretes Regelwerk, das 826 Datenpunkte vorschreibt, von denen ca. 80 % durch das doppelte Wesentlichkeitsprinzip aktiviert werden (vgl. Lanfermann 2024, S. 38f.).

Theoretisch betrachtet stellt die doppelte Wesentlichkeit, das Wechselspiel von Impact- und Finanzmaterialität, den maßgeblichen Perspektivenwechsel dar. Die CSRD verlangt in Verbindung mit den ESRS 826 offenlegungspflichtige Datenpunkte, wobei 649 von ihnen nur dann wirksam werden, wenn sie in der Wesentlichkeitsprüfung als bedeutend eingestuft werden. (vgl. Müller/Müller 2024b) Dieses Konzept verschiebt das Verständnis von Nachhaltigkeit von einer rein externen Perspektive (‚Impact-Materialität‘) hin zu einem wesentlichen Element der Unternehmensführung (‚Financial Materiality‘). Damit wird unmittelbar die Logik der Green-Deal-Politik angesprochen, die darauf abzielt, ökologische und soziale Faktoren in finanzielle Entscheidungsprozesse einzubeziehen (vgl. www.haufe.de, 2024; vgl. Lanfermann 2024, S. 38f.). Durch diese Detailtiefe wandelt sich die Nachhaltigkeit von einer kommunikativen Aufgabe mit Bezug auf den Imagegedanken zu einem prüfungsrelevanten Controlling-Gegenstand. Außerdem ist es erforderlich, die bestehenden Informations- und Überwachungssysteme anzupassen oder neu zu entwerfen. ((vgl. Glasl/Schumacher 2023, S. 68f.; Müller/Müller 2024b)

Die Experteninterviews bestätigten diesen Perspektivwechsel. Jede der befragten Personen betonte, dass eine effektive Anpassung ihrer Geschäftsmodelle sowie Risiko- und Investitionsprozesse nur möglich sind, wenn eine Verbindung zwischen Impact- und Finanzsicht hergestellt wird. (vgl. IP2 2025, Z. 47–63; IP7 2025, Z. 346–361)

Die auf Literatur gestützte Untersuchung ergab, dass diese Verpflichtungen zwei grundlegende Funktionen erfüllen. Erstens zwingt sie die Unternehmen dazu, Wirkungszusammenhänge methodisch sauber zu dokumentieren. Zweitens bietet sie eine transformierte Informationsarchitektur, in der ESG-Risiken und -Chancen Kapitalgebern mit den gleichen Zuverlässigkeitsanforderungen wie Finanzinformationen präsentiert werden. Diese theoretische Erwartung wird durch die empirische Studie bestätigt und um branchen- und größenabhängige Einzelheiten konkretisiert. Sämtliche befragte Unternehmen, vom Industriekonzern bis hin zum regionalen Dienstleister, durchlaufen einen umfassenden Umbau ihrer Organisation. Es ist notwendig, dass Nachhaltigkeit in der Governance strukturell verankert wird. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass neu geschaffene Leitungspositionen oder Gremien existieren, die direkt dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung unterstellt sind. Ihr Kompetenzprofil beinhaltet sowohl regulatorisches Know-how als auch Erfahrung im Change Management. (vgl. IP3 2025, Z. 52–58; IP7 2025, Z. 166–171)

Durch die Installation von Positionen wie dem Chief Sustainability Officer in Unternehmen, die den interdisziplinären ESG-Boards angehören und klare Eskalationswege bieten, wird sichergestellt, dass Nachhaltigkeit nicht in Fachabteilungen bleibt, sondern in der Geschäftsleitung verankert wird. Diese Position wird von einem interdisziplinären ESG-Kernteam unterstützt, dessen Rollen für Regulatorik, Beratung und operative Datenerhebung klar definiert sind (vgl. Grönke/Janus 2024; IP3 2025, Z. 52–58)

Als Zweites errichten sie ein modulares Datenhaus. Große Unternehmen fügen XBRL-fähige Software in ihre ERP-Systeme ein und vereinheitlichen CO2-, HR- und Supply-Chain-Daten in einem gemeinsamen Datenstamm, während mittelständische Unternehmen zunächst mit auf Excel basierenden Workflows starten und später in spezialisierte Cloud-Lösungen wechseln. (vgl. von Pressentin 2024; vgl. IP2 2025, Z. 271–286; IP5 2025, Z. 260–268)

Außerdem verknüpfen sie Strategie, Maßnahmen und Ziele eng mit der doppelten Wesentlichkeitsanalyse. Wo Impact- und Finanzmaterialität zusammentreffen, entstehen zwingend erforderliche Transformationsprojekte. Diese reichen vom Umstieg auf erneuerbare Prozesswärme über Zero-Waste-Programme und Verpackungslösungen bis hin zu Pay-per-Use-Services, bei denen der CO2-Deckungsbeitrag in die Preisgestaltung einfließt. (vgl. IP2 2025, Z. 598–604)

Die Untersuchung identifizierte zudem vier wesentliche Risikocluster. Zum Ersten verursachen Aufbau- und Betriebskosten für Datenbanken sowie IT-Tagging, externe Prüfungen und zusätzliches Fachpersonal erhebliche finanzielle Belastungen, die vor allem für margen- oder liquiditätsschwache Unternehmen spürbar sind (vgl. IP6 2025, Z. 32–41). Zweitens bedrohen die Datenkomplexität und heterogene Systemlandschaften die Qualität der Berichterstattung, weil insbesondere Scope-3-Emissionen oft nicht verlässlich vorliegen (vgl. IP4 2025, Z. 285–293). Drittens kann ein unzureichendes Ressourcenmanagement bei einem hohen organisatorischen Aufwand schnell zu Überforderung und einer erhöhten Fehleranfälligkeit führen (vgl. IP3 2025, Z. 44–48). Viertens ergibt sich durch die Prüfpflicht eine gesteigerte Haftungs- und Reputationsgefahr, da schon kleinere Inkonsistenzen als Greenwashing interpretiert werden können (vgl. IP8 2025, Z. 265–280; BaFin 2024, S. 42f.)

Die Risiken verdeutlichen, dass eine formale Mindestcompliance dem transformatorischen Anspruch der CSRD nicht gerecht wird. Fehlen robuste Prozesse, Datensicherheit und glaubwürdige Kommunikation, werden Unternehmen regulatorisch angreifbar und setzen ihr Ansehen aufs Spiel. Theorie und Empirie legen zugleich ein umfangreiches Spektrum an Chancen offen. Transparente Nachhaltigkeitsleistung wird zum Wettbewerbskriterium, sowohl im Einkauf als auch in der Kreditvergabe, weil Großkund*innen und Finanzierende ESG-Daten zunehmend als harte Ausschluss- oder Bepreisungsfaktoren nutzen. (vgl. IP1 2024, Z. 548–582; www.pwc.de, 2021) Die in dieser Arbeit dokumentierten Beispiele umfassen CO2-basierte Kühlanlagen, smarte Energiemanagementsysteme sowie Closed-Loop-Konzepte, die Materialkreisläufe schließen und langfristig die Betriebskosten senken (vgl. IP4 2025, Z. 97–108; IP3 2025, Z. 431–441). Unternehmen, die diese Innovations- und Effizienzpotenziale entschlossen realisieren, erzielen nicht nur finanzielle Vorteile. Sie gewinnen auch an Resilienz gegenüber volatilen Energie- und Rohstoffmärkten und können ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern. (vgl. IP5 2025, Z. 80–90)

Empirisch bestätigte Praktiken zum erfolgreichen Umgang mit der CSRD bündeln sich in einem fünfstufigen Vorgehensmodell. Ausgangspunkt ist eine Gap-Analyse, die vorhandene Daten, Prozesse und Kontrollen mit den ESRS abgleicht und eine realistische Roadmap entwirft. (vgl. Herzog 2023; IP4 2025, Z. 132–157) Darauf folgt eine fokussierte doppelte Wesentlichkeitsanalyse, um die Ressourcen dort einzusetzen, wo unternehmerischer Impact und finanzielles Risiko tatsäch-

lich vorherrschen (www.haufe.de 2024). Schritt 3 ist die Institutionalisierung eines schlagkräftigen ESG-Governance-Modells mit CSO, Rollen- und Verantwortlichkeitsmatrix und einem wirksamen internen Kontrollsystem. Viertens werden digitale Infrastrukturen aufgebaut, die Daten automatisiert erfassen, über XBRL taggen und für Assurance-Prozesse aufbereiten. (vgl. IP7 2025, Z. 569–582) Den Abschluss bildet eine adressatengerechte, transparente Stakeholderkommunikation, die Offenheit mit Präzision verbindet und dadurch Vorwürfen des Greenwashings vorbeugt (vgl. IP4 2025, Z. 354–365). Firmen, die diese Maßnahmen strikt realisieren, demonstrieren, dass sich gesetzliche Verpflichtungen in quantifizierbare Unternehmenswerte umwandeln lassen.

Die Expertenstichprobe setzte sich ausschließlich aus österreichischen Teilnehmer*innen zusammen, wodurch regionale Besonderheiten der lokalen Rechts- und Förderlandschaft die Generalisierung einschränken könnten. Ferner wurden Interviews geführt, bevor der erste CSRD-konforme Lagebericht veröffentlicht und von den Prüfer*innen als in Ordnung befunden wurde. Die tatsächlichen Prüf- und Kapitalmarkteffekte waren daher hypothetisch. Auch technologische Innovationen wie blockchaingestützte Lieferketten konnten nur oberflächlich behandelt werden und bedürfen eigener Untersuchungen.

Vor diesem Hintergrund eröffnet sich ein reiches Feld künftiger Forschung. Langzeitstudien sollen quantifizieren, ob die prognostizierten Effizienz- und Finanzierungsvorteile realisiert werden und welche Faktoren Early Mover (Vorreiter) von Verzögernden unterscheiden. Die praktische Handhabbarkeit der ab 2026 erwarteten sektorspezifischen ESRS verlangt wissenschaftliche Begleitung, um Rückkopplungsschleifen zwischen Unternehmungspraxis und Standardsetter zu schaffen. Weiterhin bedarf es vertiefter Analysen zu digitalen Prüfverfahren, damit die Prüfungskosten im Rahmen bleiben und zugleich das Vertrauen der Stakeholder*innen in die Datenqualität steigt. Studien zur Entwicklung freiwilliger KMU-Standards sollten erforschen, wie Nutzen und Aufwand für nicht börsennotierte Mittelständler in ein tragfähiges Verhältnis gebracht werden können.

Alles in allem zeigt die Arbeit, dass die CSRD einen Paradigmenwechsel markiert: Nachhaltigkeitsleistung wird finanziell relevant, prüfbar und damit vergleichbar. Für große, nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen bedeutet das anfangs Mehraufwand, erhebliche Investitionen und kul-

turelle Veränderung. Wer diese Herausforderung als Chance sieht, kann die anfangs überwältigend wirkende Regulatorik in einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil umwandeln. So entsteht aus der Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung das Potenzial, ökologische, soziale und ökonomische Wertschöpfung in kongruente Bahnen zu lenken und damit die langfristige Überlebens- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. (vgl. Baumüller/Lopatta/Hrinkow 2023, S. 116f.; IP5 2025, Z. 456–465)

LITERATURVERZEICHNIS

Amerland, Andrea (2022): "Nachhaltigkeitsmanagement ist in erster Linie Chefsache". In: https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/nachhaltigkeit/-nachhaltigkeits-management-ist-in-erster-linie-chefsache-/23228428?searchResult=32.nachhaltigkeitsmanagement&searchBackButton=true [01.01.2025].

Andrejewski, Kai C. (2023): ESG im Zusammenhang gedacht – Abgrenzung, Grundlagen und GET-Welt. In: Andrejewski, Kai C./Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.): Praxishandbuch ESG: Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, Deutscher Fachverlag, S. 1–25.

Baumüller, Georg/Lopatta, Kerstin/Hrinkow, Matthias (2023): ESRS 1 – Allgemeine Anforderungen. In: Freiberg, Jens/Lanfermann, Georg (Hrsg.): ESRS Kommentar: Kommentar zu den European Sustainability Reporting Standards. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 87–174.

Baumüller, Josef (2023): Am Weg zur neuen europäischen Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: BÖB-Journal: Fachinformationen für das Rechnungswesen, 24. Jahrgang, Heft 1, 58–62.

Berger, Jens/Worret, Daniel (2023): Überblick zu den neuen Standards zur Berichterstattung über Nachhaltigkeit in der EU: Fazit. In: Corporate Governance Inside, Heft 2, S. 37–43.

Blume, Nina (2024): WTS Journal #04/2024 Financial Advisory Anwendung der CSRD in öffentlichen Unternehmen. In: https://wts.com/de-de/advisory/csrd-in-oeffentlichen-unternehmen~journal-item [04.04.2025].

Boku Universität (2022): Wie erstelle ich eine CO2-Bilanz?. In: https://xn--klimaneutralitt-elb.boku.ac.at/how-to-co2-bilanz/ [09.02.2025].

Bolen, Juche/Baumüller, Josef (2024): IESG-Reporting: Alle Antworten für Unternehmen in Österreich. In: https://industriemagazin.at/fuehren/esg-wie-es-funktioniert-pflichten-der-unternehmen-ziele/ [09.02.2025].

Brinkel, Stefanie (2017): Betriebliches Treibhausgasmanagement als Bestandteil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2024): Risiken im Fokus der BaFin 2024. Bonn/Frankfurt am Main: Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin).

Bundeskanzleramt Österreich (2024a): "Recht auf Reparatur": EU-Richtlinie in Kraft getreten. In: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/europa-aktuell/2024/07/recht-auf-reparatur-eu-richtlinie-in-kraft-getreten.html [01.01.2025].

Bundeskanzleramt Österreich (2024b): Ökodesign-Verordnung tritt in Kraft. In: https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/europa-aktuell/2024/07/oekodesign-verordnung-tritt-in-kraft.html [01.01.2025].

Bundesministerium für Justiz (BMJ) (2024): Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive). In: https://www.bmj.gv.at/themen/Zivilrecht/Richtlinie-%C3%BCber-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung-von-Unternehmen-(CSRD,-Corporate-Sustainability-Reporting-Directive).html [21.05.2024].

Bundesministerium für Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (BMK) (2024): Europäischer Green Deal. In: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/eu_international/euop_greendeal.html [10.11.2024].

Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), in der Fassung vom 15.04.2024.

Delegierte Verordnung (EU) 2023/2772 der Kommission zur Ergänzung der Richtlinie 2013/34/EU des Europäischen Parlaments und des Rates durch Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, in der Fassung vom 31.07.2023.

Deloitte (2023): Geschäftsmodelle im Wandel – Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen. In: https://www.deloitte.com/de/de/services/risk-advisory/research/nachhaltigkeitsstrategien-fuer-unternehmen.html [06.02.2025].

Dröge, Susanne (2022): Der europäische Green Deal. Ziele, Hintergründe und globale Dimension. In: https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/green-new-deals-2022/345729/der-europaeische-green-deal/ [01.12.2024].

ESRS European Sustainability Reporting Standards (2024): Generelle Standards ESRS 1. In: https://esrs-nachhaltigkeitsberichterstattung.de/esrs/generelle-standards [15.12.2024].

Europäische Kommission (2019): Der europäische Grüne Deal legt dar, wie Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent gemacht werden kann, indem die Konjunktur angekurbelt, die Gesundheit und die Lebensqualität der Menschen verbessert, die Natur geschützt. In: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_19_6691 [10.11.2024].

Europäische Kommission (2019): Einführung – Eine dringende Herausforderung als einzigartige Chance nutzen. In: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN [10.11.2024].

Europäischer Rat und Rat der Europäischen Union (2022): Rat will gerechten und inklusiven grünen Wandel sicherstellen. In: https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2022/06/16/council-takes-action-to-ensure-green-transition-is-fair-and-inclusive/ [08.10.2024].

Europäisches Parlament (2024): Verbot von in Zwangsarbeit hergestellten Produkten auf dem EU-Binnenmarkt. In: https://www.europarl.europa.eu/news/de/press-room/20240419IPR20551/verbot-von-in-zwangsarbeit-hergestellten-produkten-auf-dem-eu-binnenmarkt [10.11.2024].

Franke, Günter (2020): Management nicht-finanzieller Risiken: eine Forschungsagenda. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 72. Jahrgang, S. 279–320. https://doi.org/10.1007/s41471-020-00096-z

Fuhrmann, Karin/Winkelbauer, Bernhard (2022). CSRD-Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichtspflichten: Der Entwurf der Europäischen Kommission im Überblick. Immo Aktuell, 3, 124–128.

Gehmayr, Bernhard (2023): European Sustainability Reporting Standards (ESRS): Die neuen Standards in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: https://insights.controller-institut.at/european-sustainability-reporting-standards-esrs/ [21.05.2024].

Glanze, Eva/Nüttgens, Markus/Ritzrau, Will (2020): Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit – Reifegrad- und Vorgehensmodell zum Aufbau eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements. In: HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 58. Jahrgang, S. 155–166. https://doi.org/10.1365/s40702-020-00694-9

Glasl, Markus/Schumacher, Moritz (2023): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Handwerk. In: Bizer, Kilian/Thonipara, Anita/Meub, Lukas/Proeger, Till (Hrsg.): Nachhaltigkeit im Handwerk: DHI-Gemeinschaftsprojekt Forschungs- und Arbeitsprogramm 2022/2023. Göttingen: Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand & Handwerk an der Universität Göttingen, S. 63–84. https://doi.org/10.47952/gro-publ-173

Grönke, Kai/Janus, Lisa Katharina (2024): ESG Operating Model: Ganzheitliche ESG Governance und Or ... / 2.2 Definition von klaren und ESG-spezifischen Rollen und Verantwortlichkeiten. In: https://www.haufe.de/finance/haufe-finance-office-premium/esg-operating-model-ganzheitliche-esg-governance-und-or-22-definition-von-klaren-und-esg-spezifischen-rollen-und-verantwortlichkeiten_idesk_PI20354_HI16257107.html [01.12.2024].

Haufe (2024): Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD: ein dynamisches Projekt. In: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/wesentlichkeitsanalyse/wesentlichkeitsanalyse-definition_575772_601642.html [01.01.2025].

Haufe (2025): CSRD: Reporting und Berichtspflicht. In https://www.haufe.de/thema/csrd/ [01.01.2025].

Haufe (2025b): Doppelte Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD: Sowohl den Impact auf die Umwelt als auch die Geschäftsentwicklung bewerten. In https://www.haufe.de/id/beitrag/doppelte-wesentlichkeitsanalyse-nach-csrd-sowohl-den-impact-auf-die-umwelt-als-auch-die-geschaeftsentwicklung-bewerten-HI15797275.html [15.03.2025].

Herzog, Christoph (2023): ESRS: Übersicht aller Datenpunkte zu Set 1 veröffentlicht. In: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/esrs-datenpunkte_575772_609010.html [29.12.2024].

Junge, Phillipp (2023):Bedeutung von ESG aus Sicht des COO am Beispiel Chemieindustrie und Chemiedistribution. In: Andrejewski, Kai C./Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.): Praxishandbuch ESG: Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, Deutscher Fachverlag, S. 275–281.

Keller, Verena (2025): Nachhaltigkeitsmanagement integrativ zwischen Produkt, Vertrieb und Marketing. In: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/nachhaltigkeitsmanagement-und-produktentwicklung_575772_641058.html [11.02.2025].

Kirchhoff, Klaus R./Niefünd, Sönke/von Pressentin, Julian A. (2024): ESG: Nachhaltigkeit als strategischer Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (2023): Rechtsgrundlagen von ESG. In: Andrejewski, Kai C./Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.): Praxishandbuch ESG: Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, Deutscher Fachverlag, S. 27–99.

Kreutzer, Ralf T. (2023): Kreislaufwirtschaft, Wie Projektplanung und Umsetzung gelingen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kroker, Rainer (2024): CEOs prägen den Pfad zur Klimaneutralität. In: Nachhaltige Industrie, Heft 2. S. 52-54.

Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2022): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Lanfermann, Georg (2023): Einführung in die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). In: Freiberg, Jens/Lanfermann, Georg (Hrsg.): ESRS Kommentar: Kommentar zu den European Sustainability Reporting Standards. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 17–50.

Lanfermann, Georg (2024): Einführung in die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). In: Freiberg, Jens/Lanfermann, Georg (Hrsg.): ESRS Kommentar: Kommentar zu den European Sustainability Reporting Standards. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware, S. 1-77.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–94.

Misoch, Sabina (2019): Qualitative Interviews. 2. erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin/Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Moock, Patricia (2024): SDGs im Mittelstand. Nachhaltigkeit in Unternehmen ganzheitlich umsetzen. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Müller, Stefan/Müller, Sarah (2024a): ESRS 2: Allgemeine Angabepflichten. In: https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/esrs-ueberblick/was-enthaelt-der-esrs-2_188_614532.html [29.12.2024].

Müller, Stefan/Müller, Sarah (2024b): Was sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS)? In: https://www.haufe.de/finance/jahresabschluss-bilanzierung/esrs-ueberblick/was-sind-die-esrs_188_614522.html [29.12.2024].

Prexl, Anja (2010): Nachhaltigkeit kommunizieren – nachhaltig kommunizieren: Analyse des Potenzials der Public Relations für eine nachhaltige Unternehmens- und Gesellschaftsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

PwC (2021): Investor:innen legen deutlichen Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte. In: https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/global-investor-esg-survey.html [09.02.2025].

Richtlinie (EU) (2022): Richtlinie 2022/2464, Richtlinie (EU) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.12.2022, i.d.F. 21.05.2024.

Rödl & Partner (2023): Rahmenwerke der Nachhaltigkeitsberichterstattung neu definiert: ESRS und ISSB-Standards im Vergleich. In: https://www.roedl.de/themen/esg/europaeische-standards-nachhaltigkeitsberichterstattung-interoperabilitaet [29.12.2024].

Rödl & Partner (2024): EU-Parlament: Umsetzung des EU Green Deals – Vorbereitung auf neue regulatorische Anforderungen. In: https://www.roedl.de/themen/eu-parlament-esg-gesetze-green-deal-regulatorische-anforderungen [29.12.2024].

Schmidt, Robert (2023): ESG in der Unternehmensbewertung. In: Behringer, Stefan/Gollert, Florian (Hrsg.): Unternehmensbewertung und ökonomische Analyse. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 115–132. https://doi.org/10.1007/978-3-658-40235-8

Schmiedeknecht, Maud H./Ranisch, Lisa (2023): Grundlagen und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements. In: Bühler, André W./Nufer, Gerd (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Sport und Kultur: Grundlagen – Anwendungen – Praxisbeispiele. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 23-47.

Schneider, Thomas (2018): Wirkungsvolle Compliance. Mit praxiserprobten Maßnahmen zur erfolgreichen Umsetzung. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Schönauer, Katharina/Ratzinger, Veronika/Luggauer, Marina (2022): Aktuelle Entwicklungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: CFO aktuell, 16. Jahrgang, Heft 3, S. 91–94.

Sellhorn,Thorsten/Wagner, Victor von (2023): ESG-Berichterstattung – Konzept, ökonomischer Hintergrund und Entwicklung. In: Andrejewski, Kai C./Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.): Praxishandbuch ESG: Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, Deutscher Fachverlag, S. 151–173.

sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich (2023): Leitfaden Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Linz: sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich.

sparte.industrie/Wirtschaftskammer Oberösterreich (2024): Leitfaden Umsetzung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. 2. Auflage. Linz: sparte.industrie, Wirtschaftskammer Oberösterreich.

Stüven, Theresa/Ingelmann, Antonia (2019): Die Rolle der Nachhaltigkeit in der integrierten Berichterstattung. In: Kirchhoff, Klaus Rainer (Hrsg.): Integrated Reporting für die Praxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 109–152.xs

Thiemann, Jörg (2023): Nachhaltigkeit in Unternehmen integrieren: Strategische Planung – Umsetzung – Monitoring. Wiesbaden/Heidelberg: Springer Gabler.

von Pressentin, Julian A. (2024): CSRD: Ein praxisorientierter Blick auf die ersten Berichte. In: https://www.haufe.de/sustainability/strategie/csrd-ein-praxisorientierter-blick-auf-die-ersten-berichte_575772_627198.html [15.01.2024].

Wilmsen, Martin/Andrejewski, Kai C. (2023): Finanzabteilung und Unternehmensfinanzierung. In: Andrejewski, Kai C./Krause, Nils/von Hesberg, Moritz (Hrsg.): Praxishandbuch ESG: Grundlagen, Bedeutung und Umsetzung in Unternehmen. Frankfurt am Main: Fachmedien Recht und Wirtschaft, Deutscher Fachverlag, S. 370–421.

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2024a): Änderung der Industrieemissions-Richtlinie. In: https://www.wko.at/betriebsanlagen/aenderung-industrieemissions-richtlinie [09.10.2024].

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2024b): CSRD: Verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: https://www.wko.at/nachhaltigkeit/csrd-faq-informationspflicht-nachhaltigkeitsaspek-te#heading_esrs_lSme__verpflichtender_Standard_fuer_boersennotierte_kmu [20.12.2024].

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2024c): EU-Richtlinien gegen Greenwashing. In: https://www.wko.at/nachhaltigkeit/eu-richtlinien-greenwashing [20.12.2024].

Wirtschaftskammer Niederösterreich (2024d): Häufige Fragen zum EU-Lieferkettengesetz. In: https://www.wko.at/nachhaltigkeit/haeufige-fragen-eu-lieferkettengesetz [20.12.2024].

Wirtschaftsprüferkammer (2024): EFRAG: Studie über erste Erkenntnisse aus Verfahren zur ESRS-Umsetzung in 28 Unternehmen. In: https://www.wpk.de/neu-auf-wpkde/nachhaltigkeit/2024/sv/efrag-studie-ueber-erste-erkenntnisse-aus-verfahren-zur-esrs-umsetzung-in-28-unternehmen/ [15.08.2024].

Wühle, Michael (2020): Nachhaltigkeit – einfach praktisch! Oh je, Herr Carlowitz. 3. Auflage. Berlin/Heidelberg: Springer.

ANHANG

A - 1 Interviewleitfaden

Einleitung:

- Begrüßung, Dank im Voraus und Erklärung zum Ablauf des Interviews
- Gegenseitige Vorstellung
- Thema der Masterthesis und Zielsetzung
- Hinweis und Einverständnis zur Aufzeichnung

Als erstes wird mit einem sogenannten Eisbrecher begonnen:

Beispiele hierfür sind:

Habt Ihr als Unternehmen bereits Berührungspunkte oder Erfahrungen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung ..

Habt Ihr schon einen erstellt..

Wie habt ihr diesen veröffentlicht..

Wie lange beschäftigt ihr euch im Unternehmen mit dem Bereich Nachhaltigkeit..

HK1 / Hauptthema Themenblock 1: Auswirkungen der CSRD und der ESRS auf Unternehmen	
Die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ist eine EU-Richtlinie, die Unternehmen verpflichtet, umfassender und standardisierter über Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten. Sie ersetzt die bisherige Non-Financial Reporting Directive (NFRD) und erweitert die Anforderungen deutlich. Ziel der CSRD ist es, Transparenz über die Auswirkungen von Unternehmen auf Umwelt, Soziales und Governance (ESG-Kriterien) zu schaffen. Die **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)** konkretisieren diese Vorgaben mit klaren Anforderungen und Kennzahlen zur ESG-Berichterstattung und Umsetzung. Offene Hauptfrage**: Erzählen Sie mir bitte, was Ihre ersten Gedanken waren, als Sie von der CSRD und Berichtserstattungspflicht erfahren haben?**	
Inhaltliche Aspekte (Subthema)	Aufrechterhaltungsfrage
SK1.1 Allgemeine Wahrnehmung der CSRD und ESRS ○ Wie bewerten Sie die Einführung der CSRD für Ihr Unternehmen? ○ Wie hoch schätzen Sie den Aufwand für die Umsetzung der CSRD für betroffene Unternehmen ein? Unterstützende Stichworte zur Vertiefung: - Kosten, Personal, Management, Abteilungen **SK1.2 Generelle Herausforderungen** ○ Welche Herausforderungen sehen Sie speziell durch die Anforderungen der CSRD? ○ Gibt es Bereiche, in denen Ihr Unternehmen von der CSRD profitieren könnte? Wenn ja, welche?	• Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.

SK1.3 Investitionen und Ressourcenmanagement ○ Welche Investitionen in nachhaltige Technologien (z.B. in Co2 Einsparung) wurden von Ihnen oder bekannter Unternehmen bereits getätigt? Oder haben Sie etwas geplant? ○ Wie könnte ein Ressourcenmanagement (bezogen auf Energie) gestaltet sein, das nachhaltiges Wirtschaften unterstützt?	

HK2 / Themenblock 2: Implementierung und Anwendung (Maßnahmen) der ESRS	
Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) legen konkrete Anforderungen für die praktische Umsetzung von ESG-Themen in Unternehmen fest. Sie erfordern nicht nur eine transparente Berichterstattung, sondern auch die Integration von ESG-Zielen in die Geschäftsprozesse. Dazu gehören beispielsweise die Einführung von Energie-Management-Systemen zur Senkung von CO_2-Emissionen, die Durchführung von Schulungen zur Förderung sozialer Verantwortung für Mitarbeitende oder die Implementierung von Lieferkettenkontrollen zur Sicherstellung der Einhaltung von Menschenrechten. Die ESRS dienen als Leitlinie zur Entwicklung und Umsetzung solcher Maßnahmen, um ESG-Risiken zu minimieren und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Offene Hauptfrage**: Welche Implementierungsmaßnahmenhaben im Bezug zu ESG Themen kennen Sie bereits?**	
Inhaltliche Aspekte (Subthema)	Aufrechterhaltungsfrage
SK 2.1 Anpassung der internen Prozesse ○ Wurden Inhaltlich bereits erste Standards ausgearbeitet? ○ Welche Anpassungen im Unternehmen ihrer internen Prozessen halten Sie für notwendig, um die neuen Berichtsstandards erfolgreich zu integrieren? ○ Wie möchten Sie die ESRS im Unternehmen kommunizieren? Bzw. an die Abteilungen fachlich aufteilen? ○ Welche Themen könnten als Schulungen abgehandelt werden? ○ Wie könnten Schulungen für Mitarbeitende gestaltet werden, um die Umsetzung der neuen Standards bestmöglich zu unterstützen?	• Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.

SK2.2 Datenmanagement und -erfassung ○ Wie haben Sie ihr Datenmanagement in ihrem Unternehmen (finanziell) umgesetzt? ○ Welches System für Datenmanagement eignet sich aus Ihrer Sicht für die ESRS Anforderungen? ○ Was müssen die Systeme aus Ihrer Sicht für Funktionen beinhalten? ○ Gibt es schon Nachhaltigkeitskennzahlen? (Beispiel Wasser, Strom, Co2…) ○ Wie könnte die Entwicklung von expliziten Nachhaltigkeitskennzahlen gestaltet werden, um einen langfristigen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen? **SK 2.3 Zusammenarbeit mit externen Partnern** ○ Wie gestaltet sich derzeit die Zusammenarbeit mit externen Beratern, und in welchen Bereichen sehen Sie hierbei das größte Potenzial für Unterstützung? ○ Welche Erfahrungen haben Sie bisher in der Kooperation mit Nachhaltigkeitsorganisationen gemacht, und welche Möglichkeiten sehen Sie für eine vertiefte Zusammenarbeit in diesem Bereich? **SK 2.4 Kommunikation und Stakeholder** ○ Wie können die Nachhaltigkeitsziele aus Ihrer Sicht intern so kommuniziert werden, dass alle Mitarbeitenden diese verstehen und aktiv unterstützen?	

○ Welche Strategien oder Maßnahmen zur externen Kommunikation eignen sich aus Ihrer Sicht, um die unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der Stakeholder im Bereich Nachhaltigkeit bestmöglich zu berücksichtigen? ○ Wer sind die Empfänger von Ihren Nachhaltigkeitsteil (Wer sind die Adressaten?) ?	

HK3 / Themenblock 3: Strategien	
Die CSRD fordert von Unternehmen, Strategien zu entwickeln, die ESG-Themen (Umwelt, Soziales und Governance) nicht nur berücksichtigen, sondern aktiv in die Unternehmensführung integrieren. Offene Hauptfrage**: Welche ihrer Unternehmensstrategie würde bereits zum ESG Thema Anwendung finden?**	
Inhaltliche Aspekte (Subthema)	Aufrechterhaltungsfrage
SK3.1 ESG Strategie ○ Inwiefern beeinflussen die CSRD die strategischen Entscheidungen Ihres Unternehmens? ○ Wie stark unterscheiden sich die momentane Unternehmensstrategien zu ESG Strategien? ○ Welchen Einfluss hat das ESG Thema auf Ihr Geschäftsmodell? **SK3.2 Anpassung der Unternehmensstrategie** ○ Welche Maßnahmen zur Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensziele haben Sie bereits getroffen? ○ Welche Anpassungen machen aus ihrer Sicht andere Unternehmen in der Unternehmensstrategie um den Anforderungen Genüge zu tun? ○ Wie könnte eine langfristige Planung und Anpassung von Investitionen in Nachhaltigkeit zur Unternehmensstrategie beitragen?	• Gibt es sonst noch etwas? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.

○ Welche Geschäftsmodellanpassungen könnten Sie vornehmen um den Nachhaltigkeitsanforderungen Genüge zu tun?	

HK4 / Themenblock 4: Chancen und Risiken der CSRD	
Theorieabsatz zu den Kernthemen der CSRD Die CSRD fördert Transparenz und Vergleichbarkeit. Kernthemen sind ESG-Berichterstattung, Integration in Geschäftsberichte und europäische Standards (ESRS). Chancen wie Transparenz stehen Risiken wie Mehraufwand gegenüber. Offene Hauptfrage**: Welche Risiken haben Sie bereits im Zusammenhang mit der verpflichtenden Berichterstattung identifiziert?**	
Inhaltliche Aspekte (Subthema)	Aufrechterhaltungsfrage
SK4.1 Finanzielle Chancen und Risiken ○ Welche finanziellen Risiken und Chancen ergeben sich für das Unternehmen durch erhöhte Berichterstattungskosten? ○ Inwiefern stellen steigende Compliance-Kosten ein finanzielles Risiko für das Unternehmen dar? **SK4.2 Operative Chancen und Risiken** ○ Welche Risiken und Chancen sehen Sie durch die neuen Anforderungen der CSRD für Ihr bestehendes Geschäftsmodell? ○ Wie sehen Sie die langfristigen Auswirkungen der CSRD und ESRS auf Ihr Geschäftsmodell? ○ Wie groß ist das Risiko von Geschäftsverlusten infolge von Umstrukturierungen? **SK4.3 Reputationsrisiken (Risiko negativer wirtschaftlicher Auswirkungen , Ertragslage…)**	• Gibt es sonst noch etwas? • Fällt Ihnen sonst n och etwas ein? • Und sonst? • Und weiter? • Und dann? • Können Sie das genauer beschreiben? • Haben Sie ein Beispiel dafür, damit ich mir das konkreter vorstellen kann? • Was meinen Sie damit? • Wie meinen Sie das? Oder: Nachfragen zu dem, was die Interviewperson gerade gesagt hat.

○ Fallen Ihnen noch weitere Chancen und Risiken im Zusammenhang mit der CSRD ein, welche Sie für wichtig halten? **SK4.4 Auswirkungen auf das bestehende Produktportfolio** ○ Die Nachhaltigkeitsanforderungen könnten eine Anpassung der Lieferkette als weg zur Reduktion des CO2 Fußabdruck für ihr Unternehmen vorschlagen, ohne dass es ihnen anfangs einen finanziellen Nutzen bringen würde. Wie würden Sie in dem Fall vorgehen? ○ Wie würden Sie in diesem fall vorgehen? ○ Haben Sie bereits diesbezüglich Erfahrungen gemacht? **SK4.5 Wettbewerbsvorteile** Durch eine Frühzeitige Anpassung an nachhaltige Standards können sich Wettbewerbsvorteile ergeben. ○ Wie ist Ihre Sichtweise dazu? ○ Können Sie mir ein Beispiel für eine Differenzierung durch Nachhaltigkeit im Markt nennen? **SK4.6 Effizienzsteigerung** ○ Es wird sich mit den ESG Themen einer verbesserten Ressourcenoptimierung durch nachhaltiges Wirtschaften versprochen. Können Sie mir beschreiben wie Ihre Sie zu dem Themenpunkt stehen?	

○ Welche Kosteneinsparungen können durch nachhaltige Geschäftsprozesse aus Ihrer Sicht erzielt werden. **SK 4.7 Neue Geschäftsmöglichkeiten** ○ Die Erschließung neuer Märkte und Kunden durch Nachhaltigkeit wird oft in Verbindung gebracht. Was für eine Meinung haben Sie dazu? ○ Gibt es aus Ihrer Sicht Vorteile im Bereich Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen im Zeichen der Nachhaltigkeit? **SK 4.8 Veränderung der Marktposition** ○ Wie könnte eine Verbesserung der Marktstellung durch ESG-konforme Maßnahmen aussehen? ○ Wie könnte die Anpassung an gesetzliche Anforderungen und Marktbedingungen vom Vorteil sein?	

Welche Vorschläge oder Verbesserungspotential in der Umsetzung der CSRD und ESRS könnten Sie anderen Unternehmern mitgeben?

Ja, nun haben wir einiges besprochen. Gibt es noch von Ihnen aus etwas, was Sie gerne noch erzählen möchten, was Ihnen wichtig ist, und was bisher im Interview noch nicht zur Sprache gekommen ist?

Abschluss des Interviews:

- Danksagung für die Teilnahme.
- Information über den weiteren Verlauf der Studie und die Nutzung der Ergebnisse.

Unmittelbar nach dem Interview empfiehlt es sich, ein Postskript anzufertigen, in dem Sie Auffälligkeiten des Interviews (z.B. Atmosphäre, Störungen, wichtige Eindrücke, zentrale Themen des Interviews) spontan niederschreiben (vgl. Kruse 2015, S. 264)

A - 2 Kategorienschema

HK1: Auswirkungen der CSRD und der ESRS auf Unternehmen
SK1.1 Allgemeine Wahrnehmung der CSRD und ESRS SK1.2 Generelle Herausforderungen SK1.3 Investitionen und Ressourcenmanagement
HK2: Implementierung und Anwendung (Maßnahmen) der ESRS
SK 2.1 Anpassung der internen Prozesse SK 2.2 Datenmanagement und -erfassung SK 2.3 Zusammenarbeit mit externen Partnern SK 2.4 Kommunikation und Stakeholder
HK3: Strategien
SK3.1 ESG Strategie SK3.2 Anpassung der Unternehmensstrategie
HK4: Chancen und Risiken der CSRD
SK4.1 Finanzielle Chancen und Risiken SK4.2 Operative Chancen und Risiken SK4.3 Reputationsrisiken (Risiko negativer wirtschaftlicher Auswirkungen , Ertragslage…) SK4.4 Auswirkungen auf das bestehende Produktportfolio SK4.5 Wettbewerbsvorteile SK4.6 Effizienzsteigerung SK 4.7 Neue Geschäftsmöglichkeiten SK 4.8 Veränderung der Marktposition

A - 3 Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Information zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten im Rahmen der Verfassung meiner Abschlussarbeit gemäß Art 13 DSGVO

Sehr geehrter Interviewpartnerin,

im Zuge meines **MBA Unternehmensmanagement Lehrgangs** (WIFI Steiermark in Kooperation mit FH CAMPUS 02) arbeite ich gerade an meiner Masterarbeit.
Das Verfassen meiner Abschlussarbeit ist mit der Erhebung und Verwendung personenbezogener Daten verbunden.
Die Verarbeitung personenbezogener Daten erfolgt in Übereinstimmung mit den geltenden Datenschutzbestimmungen. Gemäß Art 13 DSGVO darf ich über die Datenverarbeitung wie folgt informieren:

Verantwortliche*r für die Datenverarbeitung

Vor- und Nachname	**Christopher Großschädl-Karnicar**
Adresse	Kleinfrannach 69, 8082 Kirchbach-Zerlach
E-Mail	c.grossschaedl@gromap.at
Telefonnummer	0043699/17239396

Gegenstand der Masterarbeit

Titel der Masterarbeit: Titel

Beschreibung der Masterarbeit**:** Beschreibung

Art der verarbeiteten personenbezogenen Daten

Folgende personenbezogene Daten zu Ihrer Person werden im Rahmen meiner wissenschaftlichen Arbeit verarbeitet:

Persönliche Angaben, insbesondere:

Name	
Berufliche Funktion	

Aufnahmen, insbesondere: Tonaufnahmen

Zweck der Datenverarbeitung

Die Daten werden durch ein qualitatives und semistrukturiertes Interview erhoben, um Aussagen zu den Auswirkungen sowie den Risiken und Chancen der CSRD auf Unternehmen zu erhalten.

Beschreibung der Datenverarbeitung

Beschreibung:

Ich als Verantwortliche*r trage dafür Sorge, dass alle erhobenen Daten streng vertraulich behandelt und ausschließlich zum vereinbarten Zweck verwendet werden.

Rechtsgrundlage

Ich verarbeite die von Ihnen erhobenen personenbezogenen Daten auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 6 Abs 1 lit a DSGVO. Sofern besondere Kategorien personenbezogener Daten betroffen sind, verarbeite ich diese auf Grundlage Ihrer Einwilligung gemäß Art 9 Abs 2 lit a DSGVO.

Hinweis: Dieses Interview erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Diesfalls erfolgt die umgehende Löschung des bereits abgehaltenen Interviewteiles.

Übermittlungsempfänger*innen

An folgende Empfänger*innen oder Kategorien von Empfänger*innen innerhalb des EU/EWR-Raumes werden Ihre personenbezogenen Daten zulässigerweise übermittelt oder können übermittelt werden: Es sind keine Empfänger für diese Daten vorgesehen.

Speicherdauer

Zum Nachweis der guten wissenschaftlichen Praxis sowie für die Nachprüfbarkeit der gewählten Methode und der erzielten Ergebnisse, wird die Protokollierung und die Dokumentation des wissenschaftlichen Vorgehens auf haltbaren und gesicherten Datenträgern gespeichert. Dies erfolgt datenschutzkonform und gegenüber Dritten unzugänglich.

Personenbezogene Daten, die im Rahmen der Erstellung der Arbeit erhoben werden, werden 3 Jahre aufbewahrt und danach unwiderruflich gelöscht.

Betroffenenrechte

Gemäß der DSGVO stehen Ihnen als betroffene Person folgende Rechte zu:

Recht auf **Widerruf** (Art 7 Abs 3 DSGVO) der erteilten Einwilligung

Recht auf **Auskunft** über die verarbeiteten personenbezogenen Daten (Art 15 DSGVO)

Recht auf **Berichtigung** (Art 16 DSGVO), auf **Löschung** (Art 17 DSGVO) u. auf **Einschränkung der Verarbeitung** (Art 18 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen

Recht auf **Datenübertragbarkeit** (Art 20 DSGVO) unter den dort genannten Voraussetzungen

Recht auf **Beschwerde** welche bei der Österreichischen Datenschutzbehörde, Barichgasse 40 42, 1030 Wien, Telefon: +43 1 52 152-0, E-Mail: dsb@dsb.gv.at als zu-ständige Aufsichtsbehörde eingebracht werden kann.

Zur Geltendmachung Ihrer Rechte wenden Sie sich an mich wie folgt: Christopher Großschädl-Karnicar, Adresse: Kleinfrannach 69, 8082 Kirchbach-Zerlach, Mail: c.grossschaedl@gromap.at; Tel: 0699/17239396

Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten

Vielen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, als Interviewpartner*in für die Masterarbeit Titel Mastarbeit zur Verfügung zu stehen!

Für ein derartiges Interview muss Ihre Einwilligung eingeholt werden. Die Teilnahme am Interview ist freiwillig. Es dient zur Erhebung des empirischen Teils meiner Arbeit im Lehrgang Titel am WIFI Steiermark in Kooperation mit der FH CAMPUS 02.

Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews ist Christopher Großschädl-Karnicar, Adresse: Kleinfrannach 69, 8082 Kirchbach-Zerlach, Mail: c.grossschaedl@gromap.at; Tel: 0699/17239396 verantwortlich.

Mit Ihrer Unterschrift stimmen Sie zu, dass die im Rahmen dieses Interviews erhobenen personenbezogenen Daten, für meine Arbeit verarbeitet werden dürfen. Sofern Sie besondere Kategorien personenbezogener Daten angeben, umfasst Ihre Einwilligung ausdrücklich auch diese Daten.

Sie können die Zustimmung jederzeit unter Christopher Großschädl-Karnicar, Adresse: Kleinfrannach 69, 8082 Kirchbach-Zerlach, Mail: c.grossschaedl@gromap.at; Tel: 0699/17239396 widerrufen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Ein Widerruf hat zur Folge, dass Ihre Daten ab diesem Zeitpunkt zum bekannt gegebenen Zweck nicht mehr verarbeitet werden dürfen, sofern keine andere Rechtsgrundlage für die Verarbeitung besteht. Die Rechtmäßigkeit der bis zum Widerruf erfolgten Verarbeitung wird dadurch nicht berührt.

Ich willige hiermit ausdrücklich ein, dass …

☐ … meine im Rahmen des Interviews erhobenen personenbezogenen Daten verwendet werden dürfen.

_____ _____

Ort Datum

_____

Name Befragte*r

_____

Unterschrift Befragte*r