



Strategieanbindung der CSRD: Von ESG-Compliance zu Wettbewerbsvorteilen

Die neue Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stellt hohe Ansprüche an Unternehmen in Europa. Für die einen sind das lästige Compliance-Anforderungen, die vom Gesetzgeber an sie herangetragen werden. Andere sehen darin einen wertvollen Katalog an strategierelevanten Nachhaltigkeitsthemen, mit dem sie ihre Geschäfte weiterentwickeln und sich im Wettbewerb positionieren können. Alles eine Frage des Mindsets.

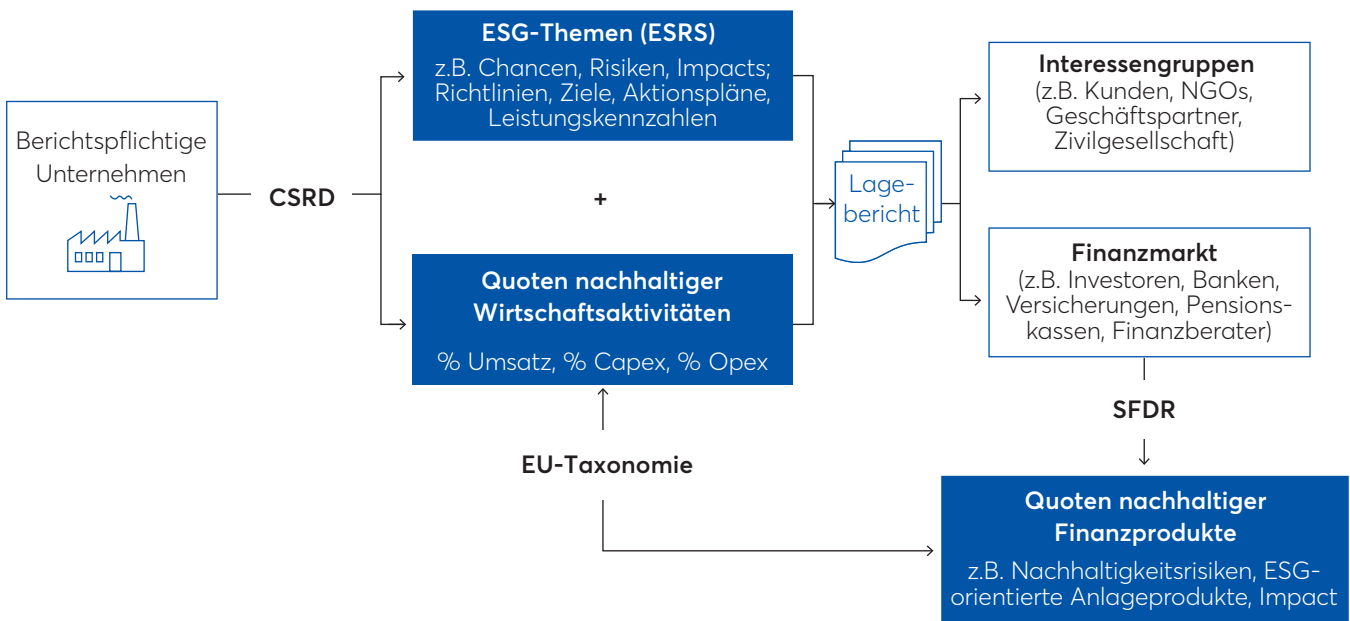
Text — Prof. Dr. Thomas Wunder

Nun ist es offiziell. Die neue EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde am 28. November im Europäischen Ministerrat angenommen. Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) wird die bisherige Nachhaltigkeitsberichtspflicht grundlegend reformiert und deutlich ausgeweitet. Die Europäische Union (EU) verfolgt damit umfassende Nachhaltigkeitsziele, zu denen sie sich im Rahmen des European Green Deal vom Dezember

2019 und des EU-Aktionsplans zur Finanzierung nachhaltigen Wachstums vom März 2018 verpflichtet hat. Hintergrund dieser politischen Ambitionen in Richtung einer „modernen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft“¹ sind die großen und dringenden

¹ Vgl. Europäische Kommission, Europäischer Grüner Deal, <https://fmos.link/11278> (Abruf: 11.11.2022).

Abbildung 1: Wichtige EU-Regulierungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und ihr Zusammenspiel



Nachhaltigkeitsprobleme unserer Zeit.² Denn wirtschaftliche, ökologische und soziale Entwicklungen haben seit den 1950er-Jahren tiefe Spuren in den lebenserhaltenden Ökosystemen unserer Erde hinterlassen. Der moderne Mensch ist aufgrund von technischen Innovationen, Bevölkerungswachstum und gesellschaftlichen Lebensweisen zum wichtigsten Einflussfaktor auf diese Systeme geworden. Er gilt heute als eine planetare Kraft mit einer Veränderungswirkung, die mit der letzten Eiszeit vergleichbar ist. Wir leben im Anthropozän.³ Die Konsequenzen wie Klimawandel, der Schwund von Tier- und Pflanzenarten, die Verschmutzung der Ozeane mit Plastik, aber auch soziale Missstände und Ungleichheiten sind jetzt für alle Marktteilnehmer spürbar, sichtbar und messbar.

Die EU verschärft ihre Offenlegungspflichten

Vor diesem Hintergrund plant die EU einen radikalen Umbau der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit und mobilisiert hierfür große Investitionen. Dabei regelt sie auch ihre Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung grundlegend neu. Denn bislang bestimmen Unternehmen überwiegend selbst, welche ökologischen und sozialen Themen sie aus Geschäftssicht als relevant bewerten. Sie sprechen hierzu mit ihren Interessengruppen und greifen auf freiwillige Standards zurück. Orientierung zum Thema

Nachhaltigkeit liefern die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (UN Sustainable Development Goals bzw. SDGs) oder sogenannte ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance). Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass die SDGs in den Unternehmen sehr selektiv adressiert werden. Dringende ökologische und soziale Probleme werden häufig nicht ausreichend beachtet. Zwar ist das Management von Nachhaltigkeitsthemen gerade in großen Unternehmen seit Jahren etabliert. Dennoch haben sich in dieser Zeit viele ökologische und soziale Missstände weltweit verschlechtert, allen voran das Klimaproblem. Dies soll sich künftig mit dem neuen Regulierungsanspruch der EU ändern.

Die CSRD entfaltet ihre politische Wirkung zusammen mit der EU-Taxonomie und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Mit diesen drei Schlüsselementen nutzt die EU den regulierten Finanzmarkt, um Kapitalströme in nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken. Mit eindeutigen, ambitionierten und vergleichbaren Nachhaltigkeitsinformationen soll die CSRD in Zukunft mehr Sicherheit für nachhaltige Anlage- und Finanzierungsentscheidungen bei Investoren und Banken schaffen sowie Greenwashing vermeiden. Abbildung 1⁴ gibt einen Überblick über

² Vgl. World Economic Forum, Global Risks Report 2022, 2021, <https://fmos.link/18394> (Abruf: 31.10.2022).

³ Vgl. Crutzen, Nature, 2002, S. 23.

⁴ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an European Commission, How does the EU Taxonomy fit within the Sustainable Finance framework? 2022, <https://fmos.link/18395> (Abruf: 28.10.2022).

den grundlegenden Wirkungsmechanismus der drei genannten Instrumente, mit denen die EU den Übergang zu einer nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Wirtschaft beschleunigt. Denn Europa möchte bis 2050 der erste klimaneutrale Kontinent werden und die Lebensgrundlagen der Menschen schützen und verbessern. Dies erfordert eine Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Ressourcennutzung. Sie setzt damit ein politisches Zeichen für einen Europäischen Nachhaltigkeitsanspruch mit globaler Strahlkraft.

Die Regulierungen der CSRD lösen die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ab, die im Jahr 2014 speziell für „Unternehmen von öffentlichem Interesse“ eingeführt wurde. In Deutschland war diese Berichtspflicht seit 2017 durch das sogenannte CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-Rug) geregelt. Die Bestimmungen wurden damals unter grundlegend anderen Rahmenbedingungen entwickelt. Zunehmend größere und sichtbare Nachhaltigkeitsprobleme sowie die umfassende mediale Berichterstattung hierzu haben in den letzten 5 Jahren den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handlungsdruck deutlich erhöht. Insbesondere das Erreichen ökologischer Kippunkte stellt heute ein globales Risiko dar, das es unbedingt abzuwenden gilt.⁵ Denn dies hätte weitreichende gesellschaftliche und auch wirtschaftliche Konsequenzen. Der Verlust an Lebensqualität, Gesundheitsprobleme, globale Instabilität und Konflikte mit massiven sozialen Kosten für heutige und zukünftige Generationen wären die Folge.⁶ Vor diesem Hintergrund werden die regulatorischen Zügel nun deutlich angezogen und der Geltungsbereich der bisher gültigen NFRD wird erheblich ausgeweitet.

Großteil des deutschen Mittelstands betroffen

Die in der NFRD geregelte Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung war bislang nur für große börsennotierte Unternehmen, Banken und Versicherungsgesellschaften gültig. In Zukunft werden alle an einem EU-Börsenmarkt notierten Unternehmen berichtspflichtig sein. Zudem werden Unternehmen unabhängig von der Kapitalmarktorientierung von der CSRD erfasst, wenn sie mehr als 250

Beschäftigte haben und im Jahresdurchschnitt einen Umsatz von mehr als 40 Mio. Euro bzw. eine Bilanzsumme von mehr als 20 Mio. Euro aufweisen. Sind zwei dieser drei Kriterien erfüllt, dann greift die Berichtspflicht. Allein in Deutschland wird sich die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen von derzeit 500 auf rund 15.000 erhöhen. Europaweit werden rund 49.000 Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet.

Die neue CSRD-Berichtspflicht wird ab dem Geschäftsjahr 2024 gestaffelt eingeführt und beginnt mit Unternehmen, die bereits heute eine nichtfinanzielle Erklärung nach NFRD abgeben müssen. Ein Großteil des deutschen Mittelstands gehört zu den großen haftungsbeschränkten EU-Unternehmen, die die neuen Vorgaben erstmals für das Geschäftsjahr 2025 anwenden müssen. Kapitalmarktorientierte KMU folgen ein weiteres Jahr später. Die zeitliche Staffelung der CSRD-Berichtspflichten hier im Überblick:

- **Berichterstattung im Jahr 2025 über das Geschäftsjahr 2024** für alle Unternehmen, die bereits heute nach NFRD berichtspflichtig sind (z.B. börsennotierte große Unternehmen).
- **Berichterstattung im Jahr 2026 über das Geschäftsjahr 2025** für alle Unternehmen ab 250 Beschäftigten mit einer Bilanzsumme > 20 Mio. Euro bzw. einem Umsatz > 40 Mio. Euro unabhängig von der Kapitalmarktorientierung (z.B. große mittelständische Familienunternehmen).
- **Berichterstattung im Jahr 2027 über das Geschäftsjahr 2026** für börsennotierte KMU sowie kleinere Kreditinstitute und firmeneigene Versicherungsunternehmen.

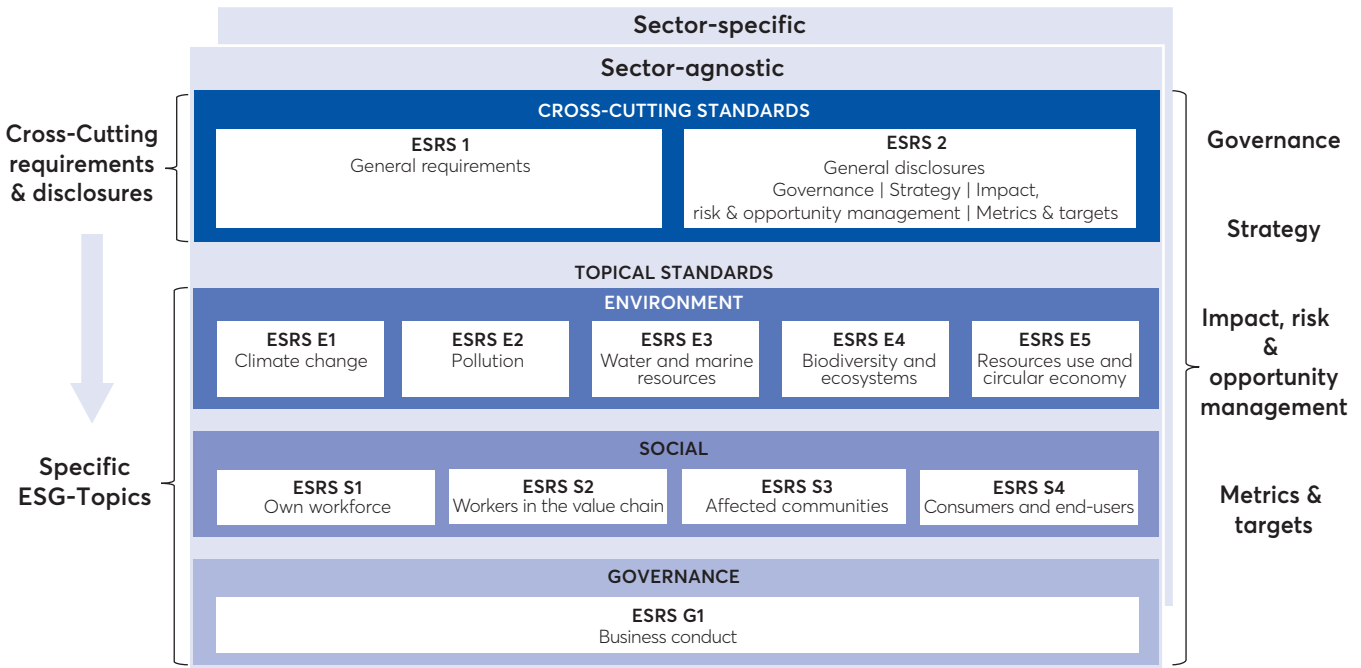
Darüber hinaus sind ab dem Geschäftsjahr 2028 auch bestimmte Drittstaatunternehmen inklusive Schweizer Unternehmen von den CSRD-Vorschriften betroffen, wenn sie EU-Niederlassungen oder EU-Tochterunternehmen haben und bestimmte Kriterien für Umsatz und Kapitalmarktorientierung erfüllen.⁷ Tochtergesellschaften in Konzernen verweisen auf den Konzernbericht und sind von der eigenen Berichtspflicht befreit, wenn es sich dabei nicht selbst um große kapitalmarktorientierte Unternehmen handelt.

⁵ Vgl. Whiting, Tipping points' lead to irreversible shifts - climate experts, Horizon - The EU Research & Innovation Magazine, 2022, <https://fmos.link/18396> (Abruf: 31.10.2022).

⁶ Vgl. Grant/Wunder, Strategic transformation to sustilience: learning from COVID-19, Journal of Strategy and Management 2021, S. 331-351; National Intelligence Council (USA), Global Trends 2040: A More Contested World, 2021.

⁷ Für einen Überblick über die zentralen CSRD-Inhalte vgl. Schmotz/Lanfermann, Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), WPg, 75. Jg., 21.2022, S. 1216-1223.

Abbildung 2: Struktur der European Sustainability Reporting Standards (ESRS)



Stand: 15. November 2022

Quantensprung für ESG-Transparenz, Umfang und Vergleichbarkeit

Die grundlegend neu geregelten Vorgaben der CSRD umfassen die ganze Bandbreite an ESG-Themen und gelten aus Sicht der Experten als Quantensprung bezüglich Transparenz und Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsbelangen. Sie sollen mit verbindlich anzuwendenden European Sustainability Reporting Standards (ESRS) umgesetzt werden (Abbildung 2⁸). Die ESRS geben für alle berichtspflichtigen Unternehmen einheitliche und klare Kriterien für die erforderlichen Angaben in der Nachhaltigkeitserklärung vor. Damit sollen keine ESG-Informationen unter den Tisch fallen, die für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses, die Lage des Unternehmens sowie die Auswirkungen seiner Wirtschaftstätigkeiten auf das Umfeld erforderlich sind. Die derzeitige Struktur der ESRS beinhaltet unter anderem⁹

- sektorenenunabhängige (sector-agnostic) und sektorenspezifische (sector-specific) Standards,
- Standards zur kompletten Bandbreite an ESG-Themen (Umwelt, Soziales, Governance), und
- themenübergreifende (cross-cutting) Standards und themenspezifische (topical) ESG-Vorgaben zu Unternehmensführung (Governance), Strategie, dem Management von Auswirkungen (Impact), Risiken und Chancen sowie Messgrößen und Zielwerte.

Ein erster Entwurf der sektorenenunabhängigen Standards (Set 1) wurde von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), der europäischen Beratungsgruppe zur Rechnungslegung, vorbereitet und war bis Anfang August 2022 in der Konsultationsphase. Anschließend wurden die Standards auf Basis der Vorschläge verschiedener Interessengruppen und einer Kosten-Nutzen-Analyse überarbeitet. Die am 15. November 2022 veröffentlichte Version beinhaltet insgesamt rund 80 sogenannte „Disclosure Requirements“ mit mehr als 1.000 Datenpunkten, von denen ca. 400 Datenpunkte stets berichtet werden müssen. Diese beinhalten konkrete quantitative und qualitative Anforderungen an die ESG-Informationen, die in der künftigen

⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EFRAG SRB Meeting 15. November 2022, <https://fmos.link/18504> (Abruf: 15.11.2022) und DRSC Briefing Paper: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), 24. November 2022, <https://fmos.link/18553> (Abruf: 25.11.2022).

⁹ ebd.

Berichterstattung offenzulegen sind.¹⁰ Nach einer redaktionellen Überprüfung wurden die ESRS-Entwürfe (Set 1) am 22. November 2022 als „Technical Advice“ an die Europäische Kommission übermittelt, wo sie im Laufe des Jahres 2023 verabschiedet werden.

Ganze Bandbreite an ESG-Themen

Im Bereich „Environment“ sollen Angaben zu den Umweltzielen der EU gemacht werden, wie sie sich auch in den Vorgaben zur EU-Taxonomie wiederfinden: Klima (Schutz und Anpassung), Umweltverschmutzung, Wasser- und Meeresressourcen, Biodiversität und Ökosysteme sowie Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft. Im Bereich „Social“ werden soziale bzw. gesellschaftliche Aspekte geregelt. Diese beinhalten Arbeitsbedingungen von Menschen im eigenen Unternehmen und entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Gesundheit, Arbeitssicherheit, Gleichstellung, Inklusion, faire Bezahlung, Qualifizierung und die Achtung von Menschenrechten). Darüber hinaus geht es um den Einfluss des Unternehmens auf das unmittelbare gesellschaftliche Umfeld in den ansässigen Gemeinden. Schließlich sind wesentliche Auswirkungen des Geschäfts sowie der Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich der Schutzbedürfnisse und Sorgfaltspflichten für Kunden und Konsumenten zu berichten. Im dritten Bereich „Governance“ sind in Bezug auf Nachhaltigkeitsbelange unter anderem Angaben zur Unternehmenskultur, zum Schutz von Hinweisgebern (Whistleblowern), zur Korruptions- und Bestechungsbekämpfung, zum politischen Engagement des Unternehmens, zum Tierwohl sowie zum Umgang mit Lieferanten zu machen. Alle drei ESG-Themen und deren Standards beinhalten auch Vorgaben aus dem themenübergreifenden Standard, wie beispielsweise zur Rolle der Verwaltungs-, Geschäftsführungs- und Aufsichtsorgane, den Bezug zur Strategie, zum Management der mit dem spezifischen Thema verbundenen Auswirkungen (Impact), Risiken und Chancen sowie zu den Messgrößen und Zielwerten für die Fortschrittskontrolle.

Beginn einer Zeitenwende für die Rechnungslegung

Nicht nur inhaltlich, sondern auch für die Rechnungslegung sind die neuen Offenlegungspflichten der Beginn einer Zeitenwende. Denn zukünftig sind die zu berichtenden Nachhaltigkeitsangaben klar geregelt und müssen zwingend in einem gesonderten Abschnitt des (Konzern-)Lageberichts jeweils



Nicht nur inhaltlich, sondern auch für die Rechnungslegung sind die neuen Offenlegungspflichten der Beginn einer Zeitenwende.

für das zurückliegende Geschäftsjahr erfolgen. Daran geknüpft ist die Einführung einer Prüfungspflicht für Nachhaltigkeitsberichte – zunächst mit begrenzter Sicherheit (limited assurance), die später auf eine hinreichende Sicherheit (reasonable assurance) ausgeweitet werden soll. Das alleinige Veröffentlichen von separaten Nachhaltigkeitsberichten auf Basis freiwilliger Rahmenwerke wie der Global Reporting Initiative (GRI) oder des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) ist in Zukunft nicht mehr ausreichend. Damit erhalten nun erstmals Nachhaltigkeits- und Finanzberichterstattung einen ebenbürtigen Stellenwert. Zudem soll die Berichterstattung zukünftig in einem maschinenlesbaren Format erfolgen. Alle Informationen sollen langfristig in einem einfach zugänglichen Zentralregister (European Single Access Point) verwaltet werden. An die neue CSRD-Berichtspflicht geknüpft ist auch die Offenlegung der im Rahmen der EU-Taxonomie zu ermittelnden Taxonomiequoten, d.h. der ökologisch als „nachhaltig“ eingestufte Prozentanteil am Umsatz, an den Investitionsausgaben (capital expenditure, CapEx) sowie an den betrieblichen Ausgaben (operational expenditures, OpEx).¹¹

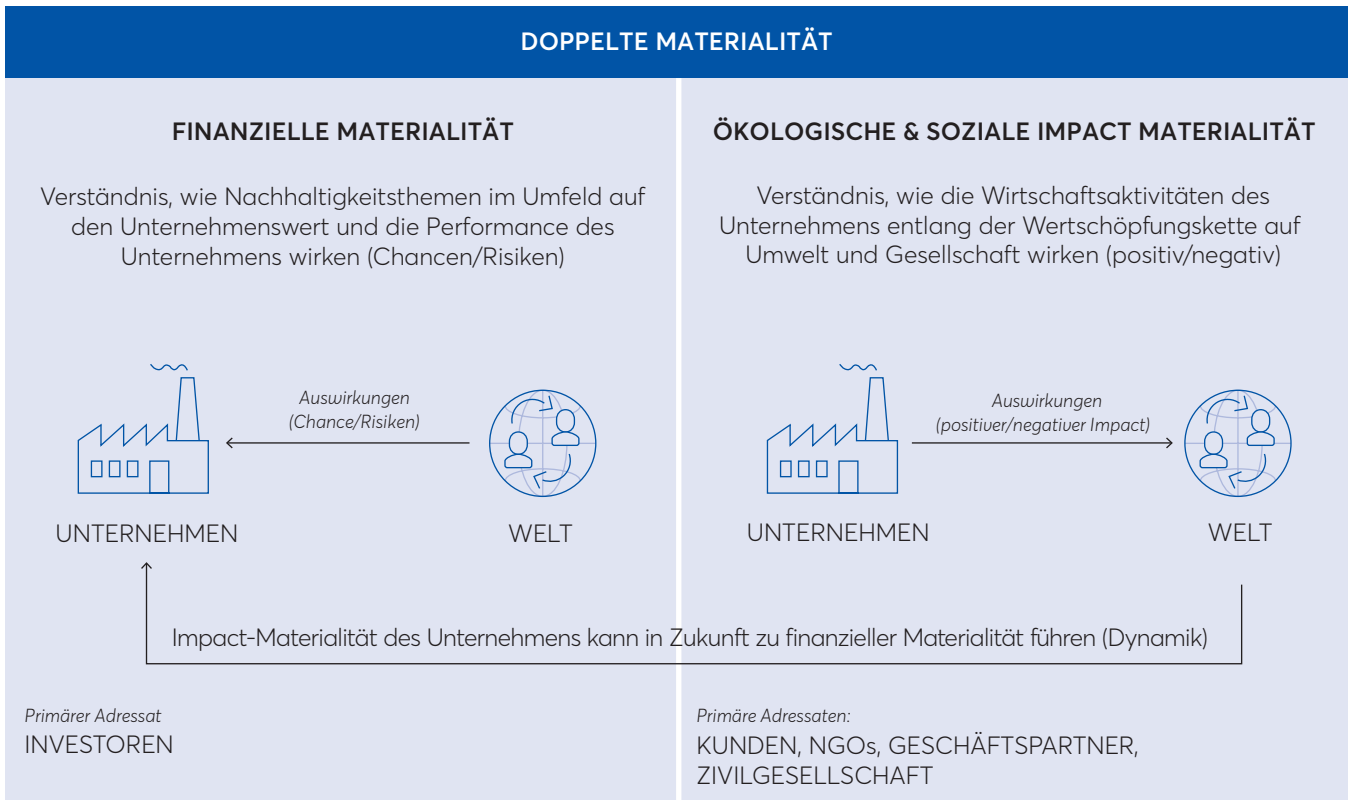
CSRD und Wettbewerbsfähigkeit

Die Konstruktionslogik und die Prinzipien der CSRD liefern nicht nur Anforderungen für die externe Berichterstattung und Compliance, sondern auch neue Perspektiven für die Strategiearbeit. Das Anthropozän oder Zeitalter der Nachhaltigkeit kann als Strategiekontext gesehen werden, in dem globale Nachhaltigkeitsprobleme zu disruptiven sozio-ökologischen Branchenentwicklungen führen können. Je nach Branche sind diese mit den Veränderungen großer Technologiesprünge wie

¹⁰ EFRAG's Cover Letter on the Cost-benefit analysis of the First Set of draft European Sustainability Reporting Standards, pg. 2, EFRAG SRB Meeting 15 November 2022, <https://fmos.link/18504> (Abruf: 15.11.2022) und DRSC Briefing Paper: European Sustainability Reporting Standards (ESRS), 24. November 2022, <https://fmos.link/18553> (Abruf: 25.11.2022).

¹¹ Vgl. Wunder, CSRD und EU-Taxonomie für mehr Nachhaltigkeit, Zeitschrift Führung + Organisation 2022, Nr. 5, S. 336-339.

Abbildung 3: Prinzip der Doppelten Materialität



beispielsweise dem Übergang von der Analog- auf die Digitalfotografie vergleichbar. Abhängig von der Veränderungsgeschwindigkeit und dem Handlungsdruck in einer Branche ist eine Marktberingung zu erwarten, in der es Gewinner und Verlierer geben wird. Dies hat zwei wesentliche Gründe:

- Nachhaltigkeitsleistungen, die bislang noch weitgehend intransparent waren, werden in Zukunft für alle nachvollziehbar und vergleichbar sein.
- Negative Auswirkungen oder Externalitäten von Geschäftsaktivitäten, die bislang weitgehend kostenlos waren, werden in Zukunft teuer und für manche unbezahlbar werden.

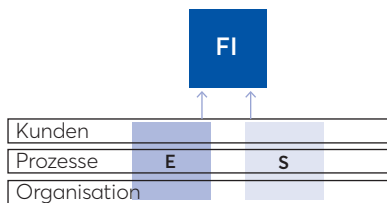
Beispielsweise zeigen einfache Szenarien mit unterschiedlichen CO₂-Bepreisungen, ab welchem Schwellenwert ein Unternehmen mit den heutigen Wirtschaftsaktivitäten nicht mehr wettbewerbsfähig wäre. Und diese Preise können sich vor dem Hintergrund zukünftiger Klimaereignisse und der damit verbundenen Social Cost of Carbon (SCC) schnell ändern. Wie abrupt und gravierend politische Entscheidungen in Krisensituationen die Rahmenbedingungen beeinflussen, hat sich unlängst im Zusammenhang mit der Coronapandemie oder der geopolitischen Lage im Osten gezeigt.

Die CSRD fördert die Schaffung von Transparenz. Und zwar sowohl für das eigene Management als auch für die Interessengruppen. Dies stellt etablierte Strategieinhalte und Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Und das eigene Rollenverständnis in der Gesellschaft, da in der CSRD auch der Purpose, also der gesellschaftliche Auftrag des Unternehmens, angesprochen wird. Darüber hinaus schafft die CSRD-Berichtspflicht Transparenz über den tatsächlichen Beitrag zur Lösung bzw. zur Verursachung ökologischer und sozialer Probleme. Dies hängt mit dem Prinzip der doppelten Materialität zusammen, das zwar schon in der NFRD angelegt war, durch die CSRD und die zugehörigen Standards nun aber deutlich klarer und verbindlicher eingefordert wird. Die Grundlogik ist in Abbildung 3¹² dargestellt. Einer Outside-in-Perspektive folgend sind Nachhaltigkeitsaspekte zu berichten, die für Geschäftsverlauf und Unternehmenswert wesentlich sind (Finanzielle Materialität). Zusätzlich sind aus einer Inside-out-Perspektive die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit offenzulegen, die für Umwelt und Menschen

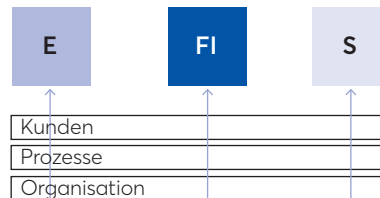
¹² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an European Commission, Guidelines on reporting climate-related information. Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union, 2019, S. 7, <https://fmos.link/18400> (Abruf: 31.10.2022).

Abbildung 4: Verschiedene Modelle zur Strategiebeschreibung mit wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen

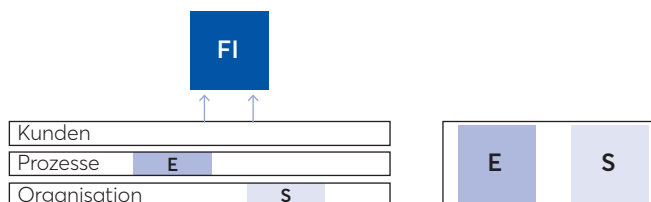
1) E und S als instrumentelle Treiber der Finanzen (hierarchisch)



2. E und S als gleichwertige Performance-Dimensionen des Unternehmens



3. E und S selektiv integriert und in einer zusätzlichen Nicht-Markt Perspektive



Legende:
 FI = Finanzielle Ziele
 E = Ökologische Ziele
 S = Soziale Ziele

wesentlich sind (Impact Materialität). Und diese können in Zukunft wiederum zu Aspekten der finanziellen Materialität werden. Die direkten oder indirekten Auswirkungen auf die finanzielle Performance des Unternehmens sind dann eine Frage des Zeithorizonts.

Darüber hinaus werden in der CSRD-Berichtspflicht weitere strategierelevante Themen angesprochen. Diese beinhalten Aussagen zur Resilienz des Geschäftsmodells gegenüber ökologischen oder sozialen Risiken, Angaben zur Vereinbarkeit mit dem 1,5-Grad-Ziel aus dem Pariser Klimaabkommen und dem Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaft, sowie eine Beschreibung der strategischen Chancen und Handlungsfelder, die sich aus Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen ergeben. All dies sind inhaltliche Fragen, die sich Strategen vor dem Hintergrund des skizzierten Strategiekontexts ohnehin stellen müssen, wenn sie ihre Geschäftsmodelle zukunftsfähig (um-)gestalten möchten.¹³

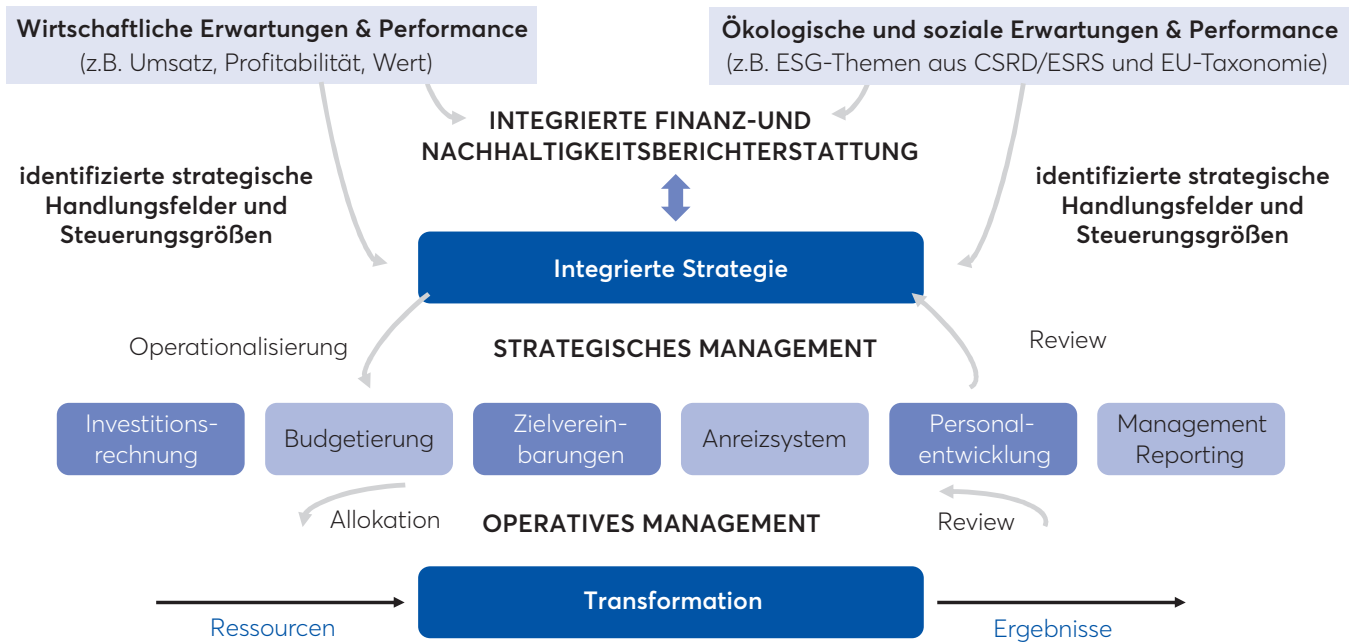
Was den Strategieprozess anlangt, so muss in Zukunft dargelegt werden, inwieweit die Interessen der Stakeholder in der Gestaltung von Strategien und Geschäftsmodellen berücksichtigt wurden. Dies geht über den klassischen

Fokus auf die Wertschaffung für Kunden und die Werterfassung für Anteilseigner hinaus und basiert auf dem Verständnis einer erweiterten Wertschöpfung für unterschiedliche Interessengruppen. Demnach müssen der tatsächliche gesellschaftliche Mehrwert unternehmerischer Leistung oder auch die potenziell nachteiligen Auswirkungen (Principal Adverse Impacts) auf bestimmte Interessengruppen faktisch ermittelt und beschrieben werden. Und zwar unter Berücksichtigung der eigenen Geschäftstätigkeit des Unternehmens sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette, d.h. inklusive seiner Produkte und Dienstleistungen, seiner Geschäftsbeziehungen und seiner Lieferkette. Die Umsetzung der CSRD erfordert demnach eine Bewertung von Strategien und Geschäftsmodellen mit fundierten Wirkungs- und Risikoanalysen sowohl für wirtschaftliche als auch für Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange. Diesbezüglich müssen die im konventionellen Strategieprozess eingesetzten Methoden kritisch auf ihre Leistungsfähigkeit geprüft werden. Denn nachhaltige Strategiearbeit erfordert nicht nur neue Denkweisen zur Integration von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Themen, sondern auch neue Methoden zu deren inhaltlicher Gestaltung, Bewertung und Steuerung.¹⁴

¹³ Vgl. Wunder, Bewertung der Zukunftsfähigkeit von Geschäftsmodellen, Zeitschrift Führung + Organisation 2021, Nr. 3, S. 178-182.

¹⁴ Vgl. Wunder in: Wunder (Hrsg.): CSR und Strategisches Management, 2017, S. 1-41.

Abbildung 5: Strategieranbindung der CSRD und EU-Taxonomie



Eine Frage des strategischen Mindsets

Ein Beispiel ist die Entwicklung und Beschreibung des strategischen Zielsystems. Hier ist unternehmensspezifisch zu klären, welche der zahlreichen Disclosure Requirements bzw. ESG-Indikatoren für das Gesamtunternehmen sowie für die verschiedenen Geschäftsbereiche, Funktionsbereiche und Regionen einen strategischen Charakter haben und in welchem Wirkungszusammenhang diese mit anderen strategischen Zielen stehen (Abbildung 4¹⁵). Die dadurch entstehenden Strategiebeschreibungen illustrieren die mentalen Modelle des Managements zur strategischen Rolle von ESG. Dies kann im Sinne einer dualen nachhaltigen Strategie sowohl die Verbesserung der eigenen Nachhaltigkeitsperformance durch „Good Practices“ betreffen. Darüber hinaus können sich strategische Marktchancen ergeben, wenn mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen die Nachhaltigkeitstransformation der Kunden und der Zivilgesellschaft erst ermöglicht oder beschleunigt wird. In diesem Prozess der Strategiekklärung und -beschreibung kommt auch zum Ausdruck, ob Nachhaltigkeit primär als Kosten- und Effizienzthema, instrumentelle Reputationschance, Differenzierungsmerkmal der Produkte und Dienstleistungen im Wettbewerb oder als normative Performance-Dimension neben den finanziellen strategischen Zielen gesehen wird. Und hierzu gibt es erfahrungsgemäß unterschied-

liche Sichtweisen im Management, die auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden müssen. Denn wie in jedem Strategieprozess ist gerade die Klärung dieser beabsichtigten Wirkungszusammenhänge von entscheidender Bedeutung für die Schaffung eines einheitlichen Strategieverständnisses und den Abgleich strategischer Prioritäten im gesamten Unternehmen.

Gestaltung und Umsetzung von Transformationspfaden

Abbildung 5¹⁶ illustriert die Strategieranbindung der CSRD im Strategieprozess und die daraus resultierende Umsetzung der Transformation in Richtung Nachhaltigkeit durch das operative Management. Aus den ESG-Berichtsvorgaben werden strategische Handlungsfelder identifiziert und mit weiteren strategischen Handlungsfeldern aus Kunden- bzw. Marktsicht zu einer integrierten Strategie kombiniert. Die damit verbundenen ESG-Leistungsindikatoren und Maßnahmenpläne, die wiederum auch CSRD-Berichtsansforderungen sind, wirken als Brücke für die Verknüpfung mit den Führungs- und Steuerungssystemen des Unternehmens. So gelangen strategierelevante Steuerungsgrößen aus der CSRD in die Investitionsrechnung und die Budgetierung, in das Zielvereinbarungs- und Anreizsystem, in die Personalentwicklung und -qualifizierung sowie ins Management Report-

15 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hansen/Schaltegger, Journal of Business Ethics 2/2016, S. 205.

16 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wunder, Integrierte Strategy Map, Zeitschrift Führung + Organisation 2020, Nr. 6, S. 404

Wettbewerbsvorteile können durch die Integration von relevanten ESG-Aspekten in eine schlüssige, unternehmensspezifische, authentische und von allen Beschäftigten geteilte Geschichte der Strategie entstehen.



ting. Diese Steuerungsgrößen beeinflussen dann die Ressourcenallokation als wichtige Grundlage für den angestrebten Transformationsprozess. Fortschritte und Ergebnisse werden über einen systematischen Review- und Lernprozess in den Strategieprozess zurückgespielt.

Zur Gestaltung und Umsetzung dieses Prozesses kommt der Funktion des CFO als möglichem Methodenexperten und unternehmensweitem Orchestrator eine entscheidende Rolle zu. Denn die CSRD definiert einen neuen Anspruch an Managementpraktiken für Verantwortliche in den Bereichen Nachhaltigkeit, Strategie, Accounting & Controlling und Compliance. Ihre Umsetzung betrifft alle Geschäftsbereiche und Schlüsselfunktionen wie beispielsweise Forschung und Entwicklung, Einkauf, Produktion, Marketing und Vertrieb sowie Personal.

Fazit

Das Bereitstellen von umfassenden und verlässlichen Informationen über die eigenen Nachhaltigkeitsambitionen und -erfolge entspricht den heutigen Markterfordernissen. Mit der CSRD ist dies zukünftig für eine Vielzahl von Unternehmen verpflichtend. Transparenzschaffung ist damit kein Differenzierungskriterium, wie dies in der Vergangenheit bei einigen Nachhaltigkeitspionieren der Fall war. Entscheidend sind vielmehr die Inhalte, also die Fragen, was und wie produziert wird und welche ökologischen und sozialen Auswirkungen dies entlang der kompletten Wertschöpfungskette hat. Unternehmen sind gut beraten, sich frühzeitig mit der CSRD und der EU-Taxonomie zu befassen. Nicht nur zur Übersetzung der komplexen Berichtsanforderungen auf die eigene Unternehmenslandschaft, sondern um sich auch strategisch bis zum Zeitpunkt der Offenlegung weiterzuentwickeln. Keine „Paralyse durch Analyse“, sondern die Identifikation wertvoller Strategieimpulse. Die von der EFRAG

für die CSRD ausgearbeiteten Standards stellen einen umfangreichen Katalog an ESG-Themen dar, der zur Gestaltung unternehmensspezifischer Transformationspfade herangezogen werden kann. Sie verdeutlichen den Strategiekontext, liefern Impulse für zu reflektierende Strategieinhalte und zeigen methodische Anforderungen für den Strategieprozess. Denn im Rahmen der CSRD-Berichtspflicht sind auch die Verfahren offenzulegen, mit denen die berichteten ESG-Informationen ermittelt wurden. Wettbewerbsvorteile können durch die Integration von relevanten ESG-Aspekten in eine schlüssige, unternehmensspezifische, authentische und von allen Beschäftigten geteilte Geschichte der Strategie entstehen. Diese ist eine wesentliche Grundlage für effektive Transformationsprozesse und den Umgang mit Widerständen und Spannungsfeldern. Je nach Ausgangslage, innerer Überzeugung des Managements und unternehmerischer Kompetenz wird die CSRD dann nicht nur zu einem wichtigen Hebel für die von der EU angestrebte Nachhaltigkeitstransformation von Wirtschaft und Gesellschaft, sondern liefert dem Unternehmen gleichzeitig einen strategischen Mehrwert für die Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. ■



Prof. Dr. Thomas Wunder
ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Neu-Ulm.

Er forscht, publiziert und unterrichtet seit vielen Jahren zur Verknüpfung von Strategie und Nachhaltigkeit sowie den zugehörigen Transformationsprozessen in Unternehmen. Hierzu hat er Lehraufträge an namhaften internationalen Universitäten. Als Gründer und Geschäftsführer der SustainUp GmbH unterstützt er Unternehmen unmittelbar bei der strategischen Weiterentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit.