



Ein Service der FutureValue Group AG

We create Value!

Gleißner, W. (2024):

**Nachhaltigkeit und ESG: Vorsicht bei der Umsetzung der
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD),**

in: Rethinking Finance, Nr. 1, S. 26 – 32

Mit freundlicher Genehmigung von: **Fachmedien Otto Schmidt KG, Düsseldorf**

www.rethinking-finance.com

Nachhaltigkeit und ESG: Vorsicht bei der Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Viele Unternehmen befassen sich derzeit, oft unterstützt durch Berater oder Wirtschaftsprüfer, mit der Umsetzung von ESG (Environmental, Social, Governance)-Aspekten, der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) sowie den European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Bei der Betrachtung von CSRD-Umsetzungsprojekten treten allerdings gravierende Probleme auf. Der Aufwand für die Projekte und das anschließende Reporting sind oft unnötig hoch und die entwickelten Konzepte inkonsistent. So fehlt beispielsweise bei der Materialitätsbeurteilung (Double-Materiality-Ansatz) die notwendige Abstimmung mit dem Risikomanagement. In diesem Beitrag werden erste Ergebnisse einer Studie zu solchen „CSRD-Projekten“ vorgestellt.

Text — Prof. Dr. Werner Gleißner

1. Hintergrund: Nachhaltigkeit und ESG

Eine nachhaltige Entwicklung führt zu einer Befriedigung der Bedürfnisse sowohl der heutigen wie auch zukünftiger Generationen.¹ Sie ist nicht unabhängig von den ökologischen Rahmenbedingungen, die z.B. die Versorgung der Menschen mit Nahrungsmitteln oder die Anzahl von Todesfällen durch Hitze und Kälte beeinflussen. Eine nachhaltige Unternehmensführung hat neben der Umwelt und der Gesellschaft (soziale Aspekte) ausdrücklich die Ökonomie zu berücksichtigen, speziell den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens („Drei-Säulen-Modell“).²

Nachhaltige Unternehmen sind zunächst einmal überlebensfähig, weisen eine hohe finanzielle Nachhaltigkeit³ sowie eine robuste Strategie auf. Dies impliziert eine hohe Zukunftsfähigkeit. Geschäftszweck (Purpose) und Geschäftsmodell sowie die Ressourcen und Kompetenzen, die für die Leistungserstellung verfügbar sind, schaffen Wettbewerbsvorteile bezüglich zentraler Kaufkriterien und tragen so maßgeblich zur Befriedigung wesentlicher Bedürfnisse der Kunden bei.⁴ Erst als ergänzende Anforderungen geht es der nachhaltigen Unternehmensführung um die Auswirkungen auf die Umwelt oder die Gesellschaft (Abbildung 1⁵).

Abbildung 1: Eigenschaften nachhaltiger Unternehmen



1 Vgl. Gleißner, Nachhaltigkeit ist mehr als ein guter ESG-Score, in: ESGZ, 2023, Nr. 1, S. 43–47.

2 Vgl. Gleißner, Klimawandel: Zur Unterscheidung von Fakten, Analysen und Prognosen in Umweltpolitik und Rechtsprechung, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 2023, Nr. 4, S. 415–445..

3 Vgl. Gleißner/Günther/Walkshäusl, Financial sustainability: measurement and empirical evidence, in: Journal of Business Economics, 2022, Vol. 92, No. 3, S. 467–516.

4 Vgl. Gleißner/Weissman, Das zukunftsfähige Familienunternehmen Mit dem QScore zu Unabhängigkeit, Resilienz und Robustheit, 2024..

5 Vgl. Gleißner/Moecke/Weissmann, Umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement - der QScore als bessere Alternative zu einem ESG-Score, in: FuS, 2023, Nr. , S. 192.

Werden ESG-Aspekte ohne ökonomischen Wirkungsbezug auf das Unternehmen zu Subscores bzw. einem Gesamt-Score verdichtet, lässt ein „besseres“ ESG-Score somit keine Rückschlüsse auf „mehr Nachhaltigkeit“ im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu. Inzwischen ist eine Vielzahl an Anbietern von ESG-Ratings am Markt aktiv, die wichtige Kriterien der ESRS aufgreifen.⁶ Die Kriterien für einen ESG-Score variieren dabei aber ganz erheblich. Studien zeigen, dass die ESG-Scores verschiedener Anbieter nur eine relativ geringe Korrelation untereinander aufweisen.⁷ Unabhängig davon müssen sich Unternehmen zumindest mit denjenigen ESG-Faktoren, auf die in der CSRD und den ESRS Bezug genommen wird, beschäftigen⁸.

2. CSRD und ESRS: Grundlagen und Einordnung der Materialitätsanalyse

Die im Januar 2023 in Kraft getretene CSRD (RL 2022/2464/EU) erweitert den Umfang der geforderten Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte maßgeblich, so dass die betroffenen Unternehmen u.a. das Konzept der doppelten Wesentlichkeit (Double Materiality) bei der Auswahl der Berichtsinhalte berücksichtigen müssen.⁹ Damit einher geht auch die Anforderung, den Fokus von enger abgegrenzten „nichtfinanziellen Risiken“ auf „Nachhaltigkeitsrisiken“ gemäß CSRD-Definition zu erweitern.

Die CSRD wird durch die ESRS konkretisiert. Hier wird deutlich, dass aufgrund des Green Deals der EU die Klimaziele, also Klimawandel und die Anpassung an den Klimawandel, von besonderer Bedeutung sind (ESRS E1), wohingegen Angaben zu Sozialem und Menschenrechten (ESRS S1-S4) und Unternehmenspolitik (ESRS T1) ergänzenden Charakter haben.

Nachhaltigkeitsaspekte sind dem Grundsatz der doppelten Wesentlichkeit nach dann berichtspflichtig, wenn sie entweder mit wesentlichen Auswirkungen auf relevante Stakeholder oder aber mit wesentlichen finanziellen Auswirkungen

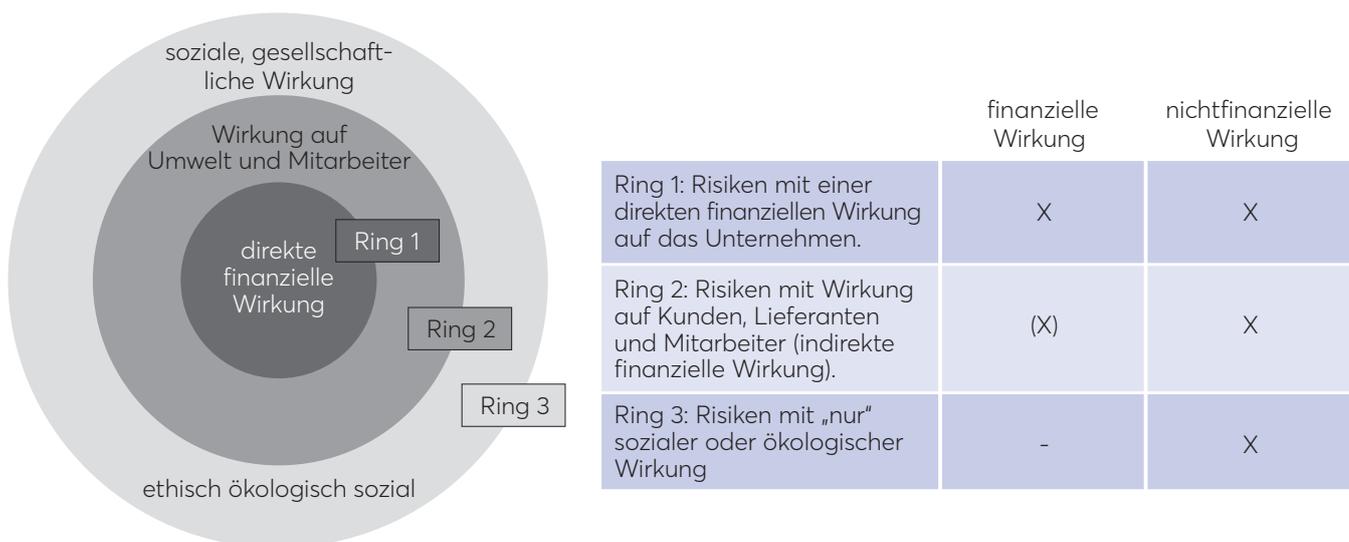
6 Vgl. Donau/Müller, Zur Ratingrelevanz der European Sustainability Reporting Standards, in: KoR, 2023, Jg. 23, Nr. 11–12, S. 451–461.

7 Vgl. Berg/Köbel/Rigobon, Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings, in: Review of Finance, 2022, Vol. 26, No. 6, S. 1315–1344, und Burzer/Knoll/Lorenz, ESG und deutsche Aktien: Liegt die Nachhaltigkeit im Auge des Betrachters? in: Der Betrieb, 2022, 75. Jg., Nr. 30, S. 1721–1729..

8 Vgl. Turzo/Marzi/Favino/Terzani, Non-financial reporting research and practice: Lessons from the last decade, in: Journal of Cleaner Production, 2022, Vol. 345, <https://fmos.link/21577>.

9 Vgl. Baumüller/Sopp, Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications, in: Journal of Applied Accounting Research, 2022, Vol. 23, No. 1, S. 8–28.

Abbildung 2: Wirkungsbereiche von Nachhaltigkeitsrisiken



gen für das Unternehmen selbst, d.h. seine Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, verbunden sind.¹⁰ Diese Auswirkungen, Chancen und Gefahren (Risiken) sind einerseits unabhängig davon zu berücksichtigen, ob sie bereits eingetreten oder bloß wahrscheinlich sind,¹¹ andererseits ist auf eine kurz-, eine mittel- und eine langfristige Perspektive abzustellen:

- Im Hinblick auf die sog. „Auswirkungswesentlichkeit“ (Impact Materiality) bedeutet dies, dass auch langfristige Folgen unternehmerischen Handelns sowie Folgen aus der vorgelagerten Wertschöpfungskette für Dritte zu berücksichtigen sind.
- Im Hinblick auf die sog. „finanzielle Wesentlichkeit“ (Financial Materiality) sind Auswirkungen auf die zukünftige Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens und damit auf den Gesamtrisikoumfang, auf das Rating und den Unternehmenswert relevant.

Häufig wird zu wenig beachtet, dass bei der praktischen Umsetzung bereits existierende gesetzliche Anforderungen an das Risikomanagement zu berücksichtigen sind. Die Nichtbeachtung der diesbezüglichen Anforderungen, die sich in Deutschland insbesondere aus dem KonTraG (§ 91 Abs. 2 AktG), § 1 StaRUG (Unternehmensstabilisierungs- und -restrukturierungsgesetz),

der Business Judgment Rule (§ 93 AktG / § 43 GmbHG) und dem FISG (Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz) ergeben, kann zu erheblichen Haftungsrisiken für die Geschäftsleitung führen.¹²

Grundsätzlich sind finanzielle und nichtfinanzielle Auswirkungen von Nachhaltigkeitsrisiken zu quantifizieren, da sie nur dann verglichen und priorisiert werden können. Nachhaltigkeitsrisiken können auch – direkt oder indirekt – finanzielle Auswirkungen auf das Unternehmen haben, die im Rahmen der „üblichen“ Methoden des Risikomanagements zu berücksichtigen sind.¹³ Doch häufig gehen Nachhaltigkeitsrisiken über solche finanziellen Risiken hinaus. Hilfreich ist daher eine Strukturierung dieser Nachhaltigkeitsrisiken, wie in Abbildung 2¹⁴ dargestellt.

Bei der Betrachtung von Nachhaltigkeitsrisiken ist eine Quantifizierung (1) der direkten und der indirekten finanziellen Auswirkungen auf das Unternehmen und (2) der weiteren Auswirkungen auf Dritte, wie Gesellschaft und Umwelt, durch jeweils geeignete Verfahren erforderlich. Nachhaltigkeitsrisiken mit finanzieller Wirkung können dabei i.d.R. wie andere finanzielle Risiken, z.B. Nachfrage- oder Materialkostenschwankun-

¹⁰ Vgl. EFRAG, ESRS 1, November 2022, Tz. 40 ff.
¹¹ Z.B. EFRAG, ESRS 1, November 2022, Tz. 56.

¹² Vgl. Gleißner/Nickert/Nickert, Die Auswirkungen des § 1 StaRUG auf die Aktiengesellschaft, in: Der Betrieb, 2023, Jg. 76, Nr. 26, S. 1489–1498.
¹³ Vgl. Baumüller/Gleißner, Quantifizierung von nichtfinanziellen Risiken im unternehmensweiten Risikomanagement, in: GRC aktuell, 2020, 3. Jg., Nr. 4, S. 139–147.
¹⁴ Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit, 2022, 4. Aufl., S. 263.

gen, quantifiziert werden. Herausfordernder ist demgegenüber die Quantifizierung von Auswirkungen auf Dritte, wie der Gesellschaft oder die Beschäftigten. Bei Letzteren ist zunächst ein geeigneter Bezugsmaßstab zu wählen. Möglich ist z.B. die Verwendung der in der Medizin üblichen Größe DALY (disability-adjusted life years) zur Erfassung gesundheitlicher Auswirkungen und die Angabe zu CO₂- und Feinstaubemissionen in Tonnen (und Tonne je Euro Wertschöpfung).

3. Probleme der Projekte zur CSRD-Umsetzung

Die folgende Übersicht zeigt erste Ergebnisse einer Studie der FutureValue Group zu CSRD-Umsetzungsprojekten, die zunächst besonders gravierende Problembereiche (und ergänzende Lösungsstrategien) fokussiert:¹⁵

1) Die „Filtermöglichkeit“ durch die Wesentlichkeitsanalyse („Doppelte Materialität“) wird in der Unternehmenspraxis nicht konsequent genutzt.

Das kann zu einem vermeidbaren hohen Prüf- und Aktualisierungsaufwand führen. Eine konsequente Reduktion der wesentlichen Aspekte, Themen und Kennzahlen auf für das erste CSRD-Reporting setzt den Maßstab für die folgenden Berichte.

Durch die letzte Aktualisierung der ESRS wurde klargestellt, dass man sich im Reporting auf wesentliche Informationen beschränken kann und bei der Beurteilung der Wesentlichkeit durchaus ein erheblicher Ermessensspielraum besteht.¹⁶ Startpunkt ist zwar eine durch die ESRS angelegte Themensammlung, die man als „Long List“ interpretieren kann. Die Möglichkeiten durch eine adäquate Priorisierung der Themen, die sachgerechte Bewertung der Impact Materiality und der Financial Materiality und die Spielräume bei der Definition von Wesentlichkeitsgrenzen (sogenannten Thresholds) werden heute oft nicht genutzt.

Oft wird auch nicht adäquat berücksichtigt, dass man nicht einfach die Meinung „irgendwelcher“ Stakeholder, welche Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft bedeutend wären, unreflektiert übernehmen muss. Stakeholder-Befragungen bieten meist nicht viel mehr als ein Meinungsbild, das durch



Studien zeigen, dass die ESG-Scores verschiedener Anbieter nur eine relativ geringe Korrelation untereinander aufweisen.

möglichst objektivere Daten und Einschätzungen mit Insider-Informationen des Unternehmens abzugleichen ist. Außerdem wurde mit den ESRS auch klargestellt, dass man durchaus nicht gleichermaßen sämtliche denkbaren Stakeholder berücksichtigen muss, sondern insbesondere diejenigen, für die die CSRD-Berichterstellung auch bedeutend ist (insbesondere also z.B. Aktionäre und Kreditgeber) (ESRS 1.22).

2) Nachhaltigkeits- und Risikomanagement sind inkonsistent.

Diese Inkonsistenzen ergeben sich, weil (1) Nachhaltigkeitsrisiken im Risikomanagement ignoriert werden oder (2) Messkonzepte für die „Outside-in-Achse“ (der Wesentlichkeitsmatrix) nicht kompatibel sind mit den Anforderungen des Risikomanagements (siehe § 1 StaRUG).

Die Outside-in-Achse der Materialitätsanalyse (Financial Materiality) sollte von Nachhaltigkeits- und Risikomanagement gemeinsam aufgebaut werden. So ist zu gewährleisten, dass

- alle Nachhaltigkeitsaspekte (Outside-in) mit unsicheren Auswirkungen auch als Nachhaltigkeitsrisiken betrachtet und im Risikomanagement berücksichtigt werden,
- die Quantifizierung dieser Nachhaltigkeitsrisiken und damit ihre Positionierung und Priorisierung in Bezug auf die Financial Materiality auf einer sachgerechten Risikoquantifizierung basieren (vgl. 3),

¹⁵ In der ersten Stufe wurden 10 Unternehmen betrachtet (Auswertung schriftlicher Materialien und Interviews). In der – laufenden – zweiten Stufe wird eine strukturierte Auswertung von CSRD-Projekten einer repräsentativen Anzahl von Unternehmen angestrebt.

¹⁶ Vgl. z.B. Wulf/Velte, Die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Überblick zu den Berichtsinhalten des neuen Nachhaltigkeitsberichts, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 2023, Nr. 5, S. 228–235.



- ein einheitliches Risikomaß festgelegt ist, das Grundlage für die Priorisierung der Financial Materiality von Nachhaltigkeitsaspekten ist, sowie
- die relevanten Risiken auch bei der Risikoaggregation (entsprechend § 1 StaRUG) Berücksichtigung finden, weil sie zusammen mit allen anderen Risiken den Eigenkapital- und Liquiditätsbedarf sowie den „Grad der Bestandsgefährdung“ des Unternehmens beeinflussen.

3) Die finanziellen Auswirkungen von ESG- oder Nachhaltigkeitsrisiken werden nicht sachgerecht quantifiziert.

Aus dem Risikomanagement ist bekannt, dass Risiken im Allgemeinen nicht durch Eintrittswahrscheinlichkeit und erwartete Schadenshöhe sinnvoll zu beschreiben sind. Diese Aussage gilt insbesondere für Nachhaltigkeits- und ESG-Risiken. Eine solche „digitale Verteilung“ (Binomialverteilung) wäre nur sachgerecht bei Risiken, die genau einmal in einer Betrachtungsperiode (Jahr) eintreten können und dann eine sichere Auswirkung haben. Nachhaltigkeitsrisiken müssen dagegen wie viele andere Risiken auch durch andere Verteilungsfunktionen beschrieben werden.¹⁷ So können manche Risiken auch mehrfach auftreten (z.B. Korruptionsfälle in einem Jahr), so dass hierfür eine Häufigkeitsverteilung anzugeben ist (z.B. eine Poisson-Verteilung). Manche Risiken treten sicher ein, aber der Umfang der Auswir-

kungen ist unsicher, wie z.B. die zukünftigen unsicheren Kosten von CO₂-Emissionen. Die Bestimmung der Bandbreite der Kosten der zukünftigen CO₂-Emission gelingt durch Informationen über (1) die zukünftigen unsicheren Produktionsmengen, (2) die zukünftige unsichere CO₂-Emissionsintensität und (3) den unsicheren zukünftigen CO₂-Preis,¹⁸ die dann mittels Monte-Carlo-Simulation zu einer Gesamtbandbreite verknüpft werden. Bei ereignisorientierten Nachhaltigkeitsrisiken, wie z.B. Umsatzverluste bei einem Reputationsschaden oder Schadensersatzzahlungen im Falle einer Umweltverschmutzung, muss für eine sachgerechte Quantifizierung neben der Eintrittswahrscheinlichkeit die Unsicherheit der Auswirkungen, z.B. durch eine Dreiecks- oder Beta-PERT-Verteilung beschrieben werden.

Da eine sachgerechte Quantifizierung der Risiken die Verknüpfung unterschiedlicher Verteilungen erfordert, ist für die Priorisierung der Risiken sowie für die Beurteilung der Financial Materiality die Vorgabe eines einheitlichen Risikomaßes, wie z.B. der Value-at-Risk oder der Wertbeitrag, erforderlich. Dabei ist zu beachten, dass im Nachhaltigkeitsmanagement meist über das Bruttoreisiko ohne spezifische Risikobewältigungsmaßnahmen berichtet wird, während im Risikomanagement letztlich das Nettoisiko relevant ist.¹⁹ Bei der Verknüpfung von Nachhal-

¹⁷ Vgl. Gleißner, Grundlagen des Risikomanagements. Handbuch für ein Management unter Unsicherheit, 2022, 4. Aufl., S. 212–276.

¹⁸ Vgl. die Modellierung bei Gleißner/Moecke/Ernst, Die simulationsbasierte Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken und Nachhaltigkeitsmanagement, in: ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 2023, Jg. 70, Nr. 3-4, S. 169–196.

¹⁹ Vgl. auch IDW PS 340 und DIIR Revisionsstandard 2.1.



Die Minimierung möglicher negativer Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt kann nicht das strategische Oberziel von Unternehmen sein.

tigkeits- und Risikomanagement ist bei transparenter Darstellung der Risikobewältigungsmaßnahmen eine Umrechnung von Brutto- auf Nettorisiken geboten.

4) Die Beurteilungen des „Impacts“ einzelner „Aspekte“ sind inkonsistent.

Teilweise findet man in Unternehmen eine Beurteilung von Einzelaspekten sowohl (a) absolut als auch (b) in Relation zur Branche. So kann beispielsweise im Hinblick auf die CO₂-Emissionen ein auf erneuerbare Energien fokussiertes Energieunternehmen im Vergleich mit anderen Unternehmen mit ähnlichem Geschäftsmodell „schlecht“, aber zugleich „gut“ im Vergleich mit Unternehmen der Öl- und Gasindustrie sein.

Inkonsistenzen entstehen auch, wenn die Unternehmensgröße nicht immer systematisch betrachtet wird. Gerade bei der angestrebten Beurteilung von Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit über lange Zeiträume ist hier auch zu beachten, dass das Unternehmen aufgrund eines geplanten Wachstums z.B. in 5, 10 oder 15 Jahren deutlich größer sein wird als heute. So erscheint dann beispielsweise eine Beurteilung der CO₂-Emissionen in Relation zu einer – geeigneten und einheitlich zu messenden – Unternehmensgröße (wie Umsatz oder Wertschöpfung) für Steuerungszwecke sachgerecht. Allerdings werden die Vorgaben des Standards oft so interpretiert, dass für das Reporting absolute Größen z.B. in Tonnen geboten sind.

Große Schwierigkeiten ergeben sich auch durch einen unsystematischen und inkonsistenten Vergleich der verschiedenen Themen auf der Inside-out-Achse der Materialitätsanalyse (Impact-Wesentlichkeit), für den häufig völlig unterschiedliche nichtfinanzielle Kenngrößen verwendet werden. So misst man z.B. die CO₂-Emissionen in Tonnen, die Anzahl von Arbeitsunfällen und hat vielleicht sogar eine eher qualitative Einschätzung der Risiken durch mögliche Menschenrechtsverletzungen in der Wertschöpfungskette. Für die Positionierung und den Vergleich all dieser Informationen ist eine objektivierte „Umrechnung“ erforderlich, was allerdings erfordert, dass man z.B. alle Größen auf Lebensjahre, DALY oder wiederum in Euro umrechnen muss.

5) Wegen des Reportingfokus werden die strategisch relevanten Aspekte von „mehr Nachhaltigkeit“ wie z.B. Purpose und Nutzen für Kunden vernachlässigt.

Systematisch zu wenig beachtet oder gar vernachlässigt werden z.B. die „finanzielle Nachhaltigkeit“ und die positiven Auswirkungen der primären unternehmerischen Tätigkeit auf die Befriedigung von Bedürfnissen der Menschen, insbesondere der Kunden – diese sind aber besonders wichtig für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.²⁰ Die Minimierung möglicher

²⁰ Zum Q-Score vgl. Gleißner/Weissman, Der Family-Q-Score: Qualitätssiegel für krisenfeste Familienunternehmen und Rahmen für die Finanzierung, in: REthinking Finance, 2021, Nr. 5, S. 35–42.



Prof. Dr. Werner Gleißner
Vorstand FutureValue Group AG, Leinfelden-Echterdingen und Honorarprofessor für BWL, insb. Risikomanagement, an der TU Dresden

negativer Auswirkungen unternehmerischer Tätigkeit auf Gesellschaft und Umwelt kann nicht das strategische Oberziel von Unternehmen sein. Eine solche Minimierung wäre gerade erreicht, wenn die Unternehmensexistenz beendet würde – aber damit fallen auch die vielen positiven Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit für die Kunden und für die Beschäftigten, z.B. durch interessante Arbeitsplätze oder Lohnzahlungen und die Gesellschaft z.B. durch Steuerzahlungen, weg.

So ist es beispielsweise eine vernünftige Zielsetzung, den Wert des Unternehmens zu maximieren, wobei als Nebenbedingungen

- Mindestanforderungen an Zukunftsfähigkeit z.B. durch die Vorgabe vereinfachter Grenzen für Insolvenzwahrscheinlichkeit oder Rating sowie
- Mindestanforderungen an bestimmte „Nachhaltigkeitsaspekte“ zu betrachten sind.²¹

6) Nachhaltigkeitsaspekte bei unternehmerischen Entscheidungen

Ergänzend zu beachten ist, dass vor dem Hintergrund der Business Judgment Rule (§93 AktG/§43 GmbHG) bei allen „unternehmerischen Entscheidungen“ neben den erwarteten Erträgen und den Auswirkungen auf den Risikoumfang auch „wesentliche“ Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden müssen. Hierbei ist zu beachten, dass in der Nachhaltigkeitsberichterstattung als „wesentlich“ eingeschätzte Themen auch beweisbar bei unternehmerischen Entscheidungen Berücksichtigung finden sollen.²²

4. Fazit und Empfehlungen für die Praxis

Nachhaltigkeit ist ein für den Unternehmenserfolg und die Zukunftsfähigkeit zunehmend wichtigeres Thema. Erste Erkenntnisse aus „CSRD-Umsetzungsprojekten“ zeigen allerdings, dass hier oft gravierende Probleme bestehen. Wichtig ist, dass bei CSRD-Projekten der strategische Fokus nicht übersehen wird, da Nachhaltigkeit im Sinne der UNO über die von der CSRD geforderten Aspekte hinausgeht. Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Unternehmensführung ist zunächst finanzielle Nachhaltigkeit, um die Existenz des Unternehmens zu sichern, und

ein Geschäftsgegenstand (Purpose), der einen Beitrag für die Bedürfnisbefriedigung der Menschen leistet. Im Kontext CSRD sind insbesondere Auswirkungen des Unternehmens für Umwelt und Gesellschaft, wie z.B. die CO₂-Emissionen, zu betrachten. Um in Anbetracht der vielfältigen Aspekte eine ausreichend klare Fokussierung vornehmen zu können, ist bei einem solchen Projekt die sogenannte Materialitätsanalyse von großer Bedeutung. Ausgehend von einer „Long List“ von Themen durch den Standard ist eine klar fokussierte, methodisch korrekte Materialitätsanalyse für eine „Short List“ der tatsächlich wesentlichen Aspekte notwendig.

Auch die Beurteilung der Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft erfordert konsistente Messkonzepte, wobei hier auf möglichst hohe Transparenz und Objektivität sowie einen plausiblen Vergleich der verschiedenen Aspekte zu achten ist.

Besonders zu beachten ist, dass die nach CSRD veröffentlichten „wesentlichen“ Aspekte auf einen möglichst vertretbaren Umfang reduziert werden sollten. Dies ist nicht nur wichtig im Hinblick auf den zukünftigen Arbeitszeitbedarf. Entscheidend ist, dass vor dem Hintergrund der Anforderungen an die Vorbereitung „unternehmerischer Entscheidungen“ (entsprechend der Business Judgment Rule) „wesentliche“ Nachhaltigkeitsaspekte, ähnlich wie die mit der Entscheidung verbundenen Risiken, bei der Vorbereitung solcher Entscheidungen berücksichtigt werden sollten. Hier benötigt man zur Vermeidung von Willkürentscheidungen sachgerechte Bewertungsverfahren – und diese werden sehr komplex, wenn man z.B. 50 oder 100 Nachhaltigkeitsaspekte als wesentlich einschätzt und in den unternehmerischen Entscheidungsvorlagen (z.B. bei Akquisitionen, Investitionen oder Produktentwicklung) berücksichtigen müsste.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass man lieber mehr „Intelligenz“ in die CSRD-Umsetzungsprojekte setzen sollte, um zu konsistenten und klar fokussierten Ergebnissen zu kommen. Dies hilft, zukünftigen Arbeitsumfang und Kosten zu vermeiden und bei unternehmerischen Entscheidungen die tatsächlich wichtigen Aspekte sachgerecht zu berücksichtigen.

Hinweis: Bei Interesse an einer Teilnahme an der zweiten Stufe der Studie zu CSRD-Umsetzungsprojekten (mit Checklisten zu potenziellen Problemfeldern) oder an den Studienergebnissen können Sie sich an kontakt@futurevalue.de wenden. ■

²¹ Dazu Gleißner/Weissman, Das Paradigma der Wertorientierung: Der Weg zur Zukunftsfähigkeit, in: BOARD, 2023, Heft 6, S. 223–227.

²² Ein zusätzlicher Verweis auf Risiken sowie Nachhaltigkeitsrisiken im Gesetz ist bereits diskutiert, vgl. Creutzmann/Gleißner, ESG-Dashboards als Basis für Business Judgment-Entscheidungen, in: ESG – Zeitschrift für nachhaltige Unternehmensführung, 2023, Jg. 2, Nr. 2, S. 35–42.