



Mehr als Reporting:

Wie Nachhaltigkeitsberichterstattung
Wert für Unternehmen schafft

Impressum

© 2025 Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

November 2025

Herausgeber

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Autor:innen

Dr. Manuel Reppmann
(Universität Hamburg)
Prof. Dr. Judith Ströhle
(Universität St. Gallen)
Prof. Dr. Laura Marie Edinger-Schons
(Universität Hamburg)

Verantwortlich

Jakob Kunzmann
Anne Meisiek

Lektorat

Helga Berger, Gütersloh

Grafikdesign

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Bildnachweis

Montage: © imam – stock.adobe.com

Zitationshinweis

Reppmann, Manuel, Ströhle, Judith und Edinger-Schons, Laura Marie (2025). Mehr als Reporting: Wie Nachhaltigkeitsberichterstattung Wert für Unternehmen schafft. Hrsg. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh.

DOI 10.11586/2025114

Danksagung

Diese Studie wäre ohne die Interviewpartner:innen so nicht möglich gewesen – daher danken wir allen herzlich für Ihre Teilnahme, insbesondere folgenden Personen sowie sieben weiteren Teilnehmenden, die lieber anonym bleiben möchten:

Anne-Kathrin Beermann
Vorständin
Wohnungsgenossenschaft Heimkehr eG

Anne Jacobs
Head of Sustainability
RAD-x Management GmbH

Laura Nordmann
Group Manager Sustainability
Gerresheimer AG

Dennis Pütz
Unternehmensentwicklung
Pütz GmbH + Co. Folien KG

Mareike Rehl
Team Lead Nachhaltigkeit, Energie und Fördermittel
Freiburger Verkehrs AG

Mehr als Reporting:

Wie Nachhaltigkeitsberichterstattung
Wert für Unternehmen schafft

Inhalt

Executive Summary	5
1 Welchen Mehrwert kann Nachhaltigkeitsberichterstattung schaffen?	7
1.1 Zurück auf „Start“? Der Business Case von Nachhaltigkeit(sberichterstattung)	7
1.2 EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel	8
1.3 ESRS und VSME: Kosten-Nutzen-Analysen	9
2 Was sagen Studien zum Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung?	11
2.1 Mehrwert der Finanzberichterstattung und Unterschiede zur Nachhaltigkeitsberichterstattung	11
2.2 Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung	11
2.3 Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung	12
2.4 Zwischenfazit: Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung greifbarer machen	12
3 Was sagen Unternehmen zum Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung?	14
3.1 Durchführung von Interviews	14
3.2 Ergebnisse	16
3.2.1 Transformationsprozesse	18
3.2.2 Interne Outcomes und finanzieller Mehrwert	26
3.2.3 Unternehmensbezogene Faktoren	37
3.2.4 Externe Faktoren	38
4 Limitationen	41
5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	43
Glossar	44
Literaturverzeichnis	46
Anhang	48

Executive Summary

Im Zuge des Zurückfahrens der nachhaltigkeitsbezogenen Transparenzpflichten für Unternehmen in der EU (das sogenannte „Omnibus“-Verfahren) verschiebt sich der Fokus in vielen Unternehmen weg von einer regulatorischen Pflicht hin zur Frage: **Lohnt sich eine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung für uns – und wenn ja, unter welchen Bedingungen?**

Während die Kosten vergleichsweise leicht zu beziffern sind und konkret in Diskussionen einfließen, ist der potenzielle Nutzen für Unternehmen oft nicht im selben Maße greifbar. Diese Studie bietet daher einen systematischen Überblick darüber, wie und unter welchen Bedingungen Nachhaltigkeitsberichterstattung einen finanziellen Mehrwert für Unternehmen schaffen kann. Dabei wird Berichterstattung als potenzieller Transformationsprozess betrachtet – von der Planung bis hin zur Verwertung der gesammelten Daten.

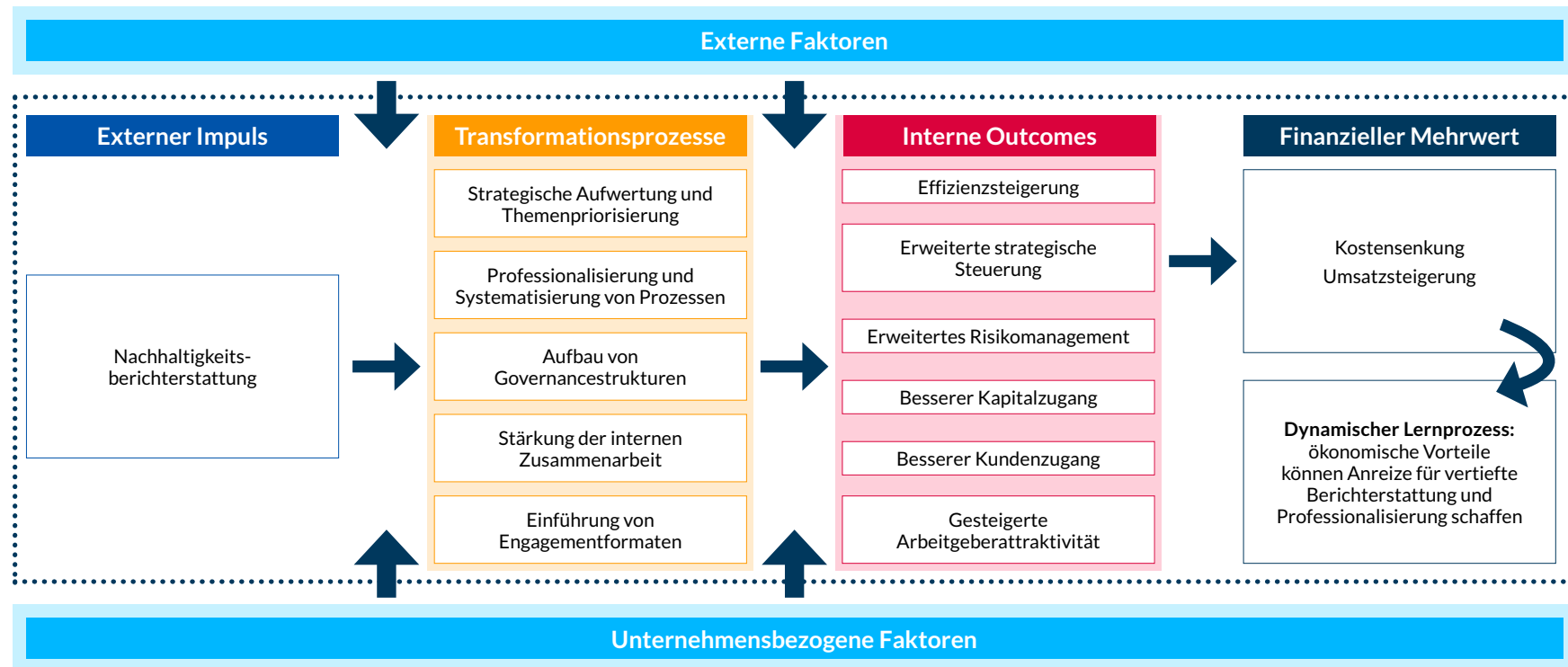
Für diese Arbeit wurden bestehende Studien gesichtet sowie zwölf Interviews mit Unternehmensvertreter:innen geführt und ausgewertet. Die Interviews bieten konkrete Einblicke und Beispiele, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung Transformationsprozesse im Unternehmen anstoßen kann, welche zu internen Outcomes führen können, die dann wiederum zum Unternehmenserfolg beitragen.

Die Ergebnisse dieses Papers zeigen, dass **der Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht im Bericht selbst liegt, sondern in den organisationalen Veränderungen, die durch die Berichtserstellung angestoßen werden, sowie der gezielten Nutzung der Daten im und außerhalb des Unternehmens.**

Die durch Nachhaltigkeitsberichterstattung erzeugten Outcomes können sich in Unternehmen sehr unterschiedlich darstellen. So bestehen sie für die einen vor allem in der Erzielung von Effizienzen in Prozessen oder der Erweiterung der strategischen Steuerung und des Risikomanagements, während andere darin primär ein Instrument zur Sicherung von Kunden- und Kapitalzugängen oder Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität erkennen. Wichtige Transformationsprozesse, die diese internen Outcomes ermöglichen, sind unter anderem eine strategische Aufwertung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und eine klare Priorisierung von Themenfeldern, eine Professionalisierung und Systematisierung von Prozessen als auch ein Aufbau von Governancestrukturen. Ob und in welchem Maße diese Transformationsprozesse tatsächlich stattfinden und sich am Ende in Outcomes und einen finanziellen Mehrwert übersetzen, hängt von einer Reihe von unternehmensinternen und externen Bedingungen ab, wie beispielsweise individuellen Branchen- und Marktfaktoren (siehe Abbildung 1).

Die Erkenntnisse dieser Studie sollen Unternehmen eine Orientierung bieten, um Nachhaltigkeitsberichterstattung für den eigenen Unternehmenserfolg zu nutzen. Zugleich sind die Ergebnisse ein Beitrag zur politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte zur Zukunft der Nachhaltigkeitsberichterstattung, indem der Nutzen in der Kosten-Nutzen-Analyse greifbarer und differenzierter verstanden werden kann.

Abbildung 1 | Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung. Dies ist eine kompakte Version des Wirkungsmodells, eine ausführlichere Grafik ist in Abbildung 3 dargestellt.

1 Welchen Mehrwert kann Nachhaltigkeitsberichterstattung schaffen?

Unternehmerische Nachhaltigkeit befindet sich angesichts multipler globaler Krisen und tiefgreifender Veränderungen der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen an einem Scheideweg. Auf der einen Seite sind die Klimaschutzinvestitionen in Deutschland und Europa in den vergangenen Jahren gestiegen, auch wenn sich das Wachstum zuletzt abschwächte (KfW, 2024; I4CE, 2024). Befragungen von CEOs und CFOs zeigen, dass eine Mehrheit der Unternehmen weiterhin in Nachhaltigkeit investieren will (BDO, 2025; Capgemini Research Institute, 2025; Deloitte, 2024; Forbes Research, 2025; Kearney, 2025). Das Eurobarometer unterstreicht zudem, dass über 80 % der Europäer:innen Klimaneutralität sowie Investitionen in erneuerbare Energien und Energieeffizienz befürworten. 75 % sehen in der Verringerung fossiler Energieimporte einen klaren wirtschaftlichen Vorteil für die EU (Europäische Kommission, 2025a).

Gleichzeitig ist in vielen Unternehmen ein Rückgang nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten und eine sinkende Priorisierung zu beobachten (Küper et al., 2025). In der EU und in Deutschland wird dieser „Rollback“ durch eine angespannte wirtschaftliche Lage und politische Debatten über die Reduktion von zuvor beschlossenen nachhaltigkeitsbezogenen Transparenzpflichten verstärkt. Das sogenannte „Omnibus“-Verfahren der Europäischen Kommission sieht unter anderem vor, den Anwendungsbereich der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) zu verkleinern. Dies führt zu zusätzlicher Unsicherheit bei Unternehmen hinsichtlich künftiger Berichtspflichten (Bertelsmann Stiftung, 2025; Deutsches Aktieninstitut & EY, 2025).

Welche Konsequenzen diese gegenläufigen Entwicklungen für die Erreichung multilateraler Nachhaltigkeitsziele wie den EU Green Deal, die SDGs oder das Pariser Klimaabkommen haben, ist offen. Eine Konsequenz ist aber bereits heute sichtbar: Dort, wo Transparenzpflichten zurückgenommen und politische Unsicherheiten größer werden, rückt die Frage nach dem „Business Case“ von Nachhaltigkeit, und insbesondere der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wieder stärker in den Mittelpunkt. Vor allem Unternehmen, die nun nicht mehr oder in nur reduziertem Maße unter Transparenzpflichten fallen, fragen daher vermehrt: **Lohnt sich Nachhaltigkeitsberichterstattung für uns? – Und wenn ja, unter welchen Bedingungen?**

1.1 Zurück auf „Start“? Der Business Case von Nachhaltigkeit(sberichterstattung)

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeitsberichterstattung, wenn es um den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit geht? Idealerweise begleitet sie ein funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement, indem sie Fortschritte und künftige Vorhaben nach innen wie außen transparent macht. In der Praxis ist die konkrete Wirkung von Berichterstattung jedoch oft umstritten.

Auf gesamtgesellschaftlicher und makroökonomischer Ebene kann Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang bestimmter Wirkungspfade dazu beitragen, systemische Risiken zu verringern, Kapitalströme effizienter in soziale und ökologische Problemlösungen zu lenken und den „gesellschaftlichen Vertrag“ zwischen Wirt-

schaft und Gesellschaft durch Rechenschaftslegung zu stärken (EFRAG, 2022). Diese Studie richtet den Blick hingegen auf den konkreten Mehrwert aus Sicht einzelner Unternehmen.

Aus Unternehmensperspektive hat Nachhaltigkeitsberichterstattung das Potenzial, den Stand wesentlicher Environmental-, Social- und Governance-(ESG-)Themen sichtbar zu machen. Das kann sowohl die interne Steuerung und Mitarbeiterkommunikation stärken als auch externen Stakeholdern, wie Kund:innen, Banken und Investor:innen, wichtige Informationen liefern. Gleichzeitig verursacht Berichterstattung Kosten und bindet Ressourcen.

Damit knüpft die Debatte rund um das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen, zumindest aus wissenschaftlicher Sicht, an ihre Ursprünge in den 1970er Jahren an. Seither untersuchten hunderte akademische Studien den Zusammenhang zwischen dem Management von ESG-Faktoren und dem finanziellen Erfolg von Unternehmen. Die Ergebnisse sind gemischt: Die Mehrheit der Studien findet einen positiven oder neutralen Zusammenhang, eher seltener einen negativen (Friede et al., 2015; Whelan et al., 2021). Es zeigt sich allerdings auch, dass die Beziehung komplex ist und viele Studien einer Vielzahl an Limitationen unterliegen. Deutlich wird: Nachhaltigkeit ist nicht für alle Unternehmen automatisch ein Business Case, sondern stark kontextabhängig (Grewatsch & Kleindienst, 2017). Unternehmen operieren nicht in einem „Win-Win-Wonderland“, in dem mehr Nachhaltigkeitsinvestitionen stets zu höherer Wettbewerbsfähigkeit führen. Ein belastbarer Business Case setzt vielmehr eine konsequente und häufig kapitalintensive Integration wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen ins Kerngeschäft voraus (Eccles et al., 2014; Khan et al., 2016), welche wiederum durch Kreativität, Innovationskraft und langfristige Managementperspektiven unterstützt werden müssen (Grewatsch & Kleindienst, 2017).

Die Ambivalenz zeigt sich auch in einer Umfrage unter produzierenden deutschen Unternehmen aus dem Jahr 2024: Nur 31 % sehen die klimaneutrale Transformation bereits als Business Case; 62 % verbinden sie dagegen vor allem mit Kostensteigerungen. Gleichzei-

tig planen 60 %, neue klimafreundliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, um zusätzliche Umsatzquellen zu erschließen (Bolwin et al., 2024).

1.2 EU-Nachhaltigkeitsberichterstattung im Wandel

Mit der Verabschiedung der CSRD im Dezember 2022 wurden die nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflichten in der EU im Vergleich zur zuvor geltenden Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ausgeweitet. Zentrale Neuerungen sind unter anderem (EFRAG, 2022):

- ein erweitertes Verständnis von Materialität (doppelte Materialität),
- eine zusätzliche Offenlegung von Strategie, Umsetzungsplänen, internen Prozessen, finanziellen Risiken und Chancen in Bezug auf materielle Themen
- sowie eine ganzheitlichere Betrachtung der Wertschöpfungskette.

Allerdings haben sich seither die globalen Rahmenbedingungen spürbar verändert. Die Europäische Kommission hat ihre politischen Prioritäten neu justiert und den ursprünglich 2019 als Wachstumsagenda konzipierten EU Green Deal teilweise durch eine stärker wettbewerbsorientierte Agenda mit weniger Transparenzpflichten ersetzt (Europäische Kommission, 2025b). Vor diesem Hintergrund ist die Debatte über das „richtige Maß“ an Nachhaltigkeitsberichterstattung neu entflammt. Die zentrale Frage lautet:

Wie viel Berichterstattung ist für eine erfolgreiche soziale und ökologische Transformation erforderlich – und welches Maß findet einen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Konsens?

Mit dem Omnibus-Paket wurde ein „Stop-the-Clock“-Mechanismus beschlossen, der die Anwendung bestimmter CSRD-Pflichten für spätere Berichterstattungszyklen (u. a. große Unternehmen außerhalb der „Welle 1“ sowie börsennotierte kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs)) um zwei Jahre verschiebt, mit dem Ziel, Vereinfachungen zu ermöglichen. Parallel dazu verabschiedete die Kommission im Juli

2025 gezielte „Quick-Fix“-Anpassungen am Set 1 der European Sustainability Reporting Standards (ESRS), um den Aufwand für bereits berichtspflichtige Unternehmen zu senken (Europäische Kommission, 2025c). Zusätzlich gab die EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) vereinfachte ESRS-Entwürfe zur Konsultation.

Zusammengefasst gilt zum Zeitpunkt der Herausgabe dieser Studie: Nachhaltigkeitsberichtspflichtigen bleiben bestehen, werden aber gestrafft, und der Anwendungsbereich wird durch angepasste Größenkriterien reduziert. Der finale Beschluss könnte die Anzahl der berichtspflichtigen Unternehmen aktuellen Schätzungen zufolge um rund 90 % oder mehr reduzieren (für Details, siehe Rasche et al., 2025).

Diese Entwicklungen stellen viele Entscheidungsträger:innen vor die Frage, wie sie das Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung zukünftig in ihrer Organisation positionieren wollen: Für Unternehmen, die voraussichtlich weiterhin im Anwendungsbereich der CSRD bleiben, ist entscheidend, ob die (weitere) Umsetzung der ESRS als strategisches Transformationsprojekt oder lediglich als Compliance-Aufgabe verstanden wird. Für große und kleine mittelständische Unternehmen, die voraussichtlich künftig nicht oder nur eingeschränkt berichtspflichtig sind, stellt sich die Frage, ob sie freiwillig berichten sollten. Dafür stehen mit dem Global-Reporting-Initiative-(GRI-)Standard oder dem von der EFRAG entwickelten VSME-Standard (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs) Alternativen bereit. Zur Nutzung des VSME hat die EU-Kommission im Juli 2025 eine Empfehlung ausgesprochen (Europäische Kommission, 2025d).

Die Antwort auf beide Fragen, d. h., ob Nachhaltigkeitsberichterstattung als strategisches Instrument oder als Pflichtübung betrachtet wird – und ob nicht-berichtspflichtige Unternehmen freiwillig einsteigen bzw. weitermachen –, hängt unter anderem davon ab, welchen organisatorischen und/oder finanziellen Mehrwert sie in ihr erkennen.

1.3 ESRS und VSME: Kosten-Nutzen-Analysen

Zur Beantwortung der Frage, welchen Mehrwert und welche Kosten Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang bestimmter Standards (NFRD, ESRS, VSME usw.) erzeugt, hat die Europäische Kommission bzw. die EFRAG vor Einführung der jeweiligen Standards Wirtschaftlichkeitsanalysen, sogenannte Kosten-Nutzen-Analysen (engl. CBA), erstellen lassen (für ausführlichere Informationen, s. Anhang). Dabei wurden Annahmen zu den finanziellen Auswirkungen getroffen, um sie, wo möglich, zu quantifizieren oder qualitativ zu bewerten.

a. Kosten-Nutzen-Analyse der ESRS

Die in 2022 durchgeführte CBA der ESRS unterscheidet Kosten und Nutzen in vier Kategorien (De Groen et al., 2022):

Direkte Kosten:

- Administrative Einmalkosten für Setup & Systeme (z. B. Prozesse, Datenerhebung/-modelle, interne Kapazitäten)
- Laufende Kosten für die jährliche Berichtserstellung (Personal/FTE, externe Beratung)
- Assurance-Kosten (Limited/Reasonable Assurance)
- Digitalisierungskosten (z. B. XBRL-Tagging)

Indirekte Kosten: Wenn große Berichterstatter Daten von KMU anfordern, entsteht ein sog. „Trickle-down“-Aufwand in der Wertschöpfungskette. Hinzu kommen potenzielle Rechtsstreitkosten sowie Wettbewerbs-/Innovationskosten; Letztere können entstehen, wenn Daten von Unternehmen geteilt werden müssen, die andere Wettbewerber (außerhalb der EU) zu ihrem Vorteil nutzen können.

Direkter Nutzen: Harmonisierte, digital zugängliche Daten versprechen geringere Ad-hoc-Anfragen und Einsparungen bei der Datenbeschaffung für Unternehmen, Investoren und Datendienste. Der Umfang und das Tempo der Einsparungen hängen stark von der Angleichung bzw. Interoperabilität mit internationalen Rahmenwerken (z. B. GRI/IFRS S1, S2) ab.

Indirekter Nutzen: Die Annahme ist, dass zusätzliche Transparenz Stakeholderbeziehungen stärkt, Informationsasymmetrien abbaut und organisatorische Veränderungen im Unternehmen bewirkt. Das kann zu einer Verbesserung der Kapitalbeschaffung, der Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Unternehmenssteuerung sowie der Koordination und Zusammenarbeit in Unternehmen und der Lieferkette beitragen.

Das Ergebnis der ESRS-CBA ist: Kurzfristig überwiegen die geschätzten Kosten den Nutzen. Mittel- bis langfristig sind dagegen substantielle, wenn auch schwer quantifizierbare Vorteile zu erwarten. Die Analyse ist allerdings unvollständig, da der „indirekte Nutzen“ aufgrund methodischer Limitationen nicht monetarisiert werden konnte. Mit zunehmender Anwendungserfahrung ist zu erwarten, dass die Kosten und Nutzen künftig präziser erfasst und neu bewertet werden können. Beispielsweise geben Studien Einblicke in die erste Berichtswelle – etwa zur Umsetzung der Berichterstattung (DRSC & Deloitte, 2025) als auch zu Einschätzungen von Aufwand und Mehrwert (Bertelsmann Stiftung, 2025; Deutsches Aktieninstitut & EY, 2025).

b. Kosten-Nutzen-Analyse der VSME

Ende Juli 2025 veröffentlichte die Europäische Kommission eine Empfehlung zur freiwilligen Nutzung des VSME-Standards durch KMUs (Europäische Kommission, 2025d). Auch Großunternehmen und Finanzmarktteilnehmer sollten ihre ESG-Datenanforderungen möglichst auf diesen Standard stützen. Da es sich bislang nur um eine Empfehlung und noch nicht um einen delegierten Rechtsakt handelt, kann sich der endgültige Standard noch ändern.

Die in 2024 durchgeführte CBA zum VSME (Bolognini, Luchetta & Monaco, 2024) folgt grundsätzlich derselben Logik wie die der ESRS. Zentrale Unterschiede ergeben sich allerdings durch den Fokus auf kleinere Unternehmen: Assurance-Kosten oder „Trickle-down“-Effekte spielen hier keine Rolle. Auf der Nutzen-Seite steht wiederum stärker im Mittelpunkt, inwieweit KMUs mit dem VSME die ESG-Datenanforderungen von Banken und Großunternehmen effizienter erfüllen können.

Dieser erwartete Effizienzgewinn ist der Nettoeffekt „VSME minus Baseline“ – das heißt, es werden die zusätzlichen Kosten im Vergleich zum Aufwand ohne VSME für die Beantwortung von ESG-Anfragen betrachtet. Im Unterschied zur ESRS-CBA monetarisiert die VSME-CBA auch andere Nutzenkanäle – etwa potenzielle Finanzierungsvorteile durch geringere Kapitalkosten und einen verbesserten Kapitalzugang sowie die Gewinnung von Kundenaufträgen. Weitere Vorteile wie Wettbewerbsvorteile, Reputationsgewinne oder Governance-Verbesserungen werden qualitativ diskutiert, aber nicht in die monetäre Rechnung einbezogen. Das Ergebnis der VSME-CBA ist: Kurzfristig überwiegen auch hier die Kosten, mittelfristig (je nach Annahmen) kann jedoch ein positiver Nettoeffekt entstehen. Eine wichtige Voraussetzung ist allerdings, dass zukünftige Datenanfragen an kleinere und mittlere Unternehmen durch den VSME auch wirklich abgedeckt werden können.

2 Was sagen Studien zum Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung?

2.1 Mehrwert der Finanzberichterstattung und Unterschiede zur Nachhaltigkeitsberichterstattung

Aus der Kapitalmarktforschung zur Finanzberichterstattung ist seit Langem bekannt: Mehr und bessere Transparenz reduziert Informationsasymmetrien, kann Eigen- und Fremdkapitalkosten senken, die Marktliquidität erhöhen und die Unternehmensbewertung beeinflussen. Zudem werden durch ein verbessertes Informationsumfeld Analystenprognosen präziser und firmenspezifische Informationen besser eingepreist (Healy & Palepu 2001; Leuz & Wysocki, 2016).

Auch Nachhaltigkeitsberichterstattung schafft Transparenz und reduziert Informationsasymmetrien. Daher stellt sich auch hier die Frage, welche Effekte sie entfalten kann. Allerdings unterscheiden sich Nachhaltigkeitsberichte in wesentlichen Punkten von der Finanzberichterstattung – beispielsweise richten sie sich an eine größere Zahl von Stakeholdern, behandeln unterschiedliche und breitere Themenfelder, sind versatiler bezüglich Branche und Land, berücksichtigen nichtfinanzielle Auswirkungen des Unternehmens auf das Unternehmensumfeld (z. B. die Lieferkette) und nehmen tendenziell einen langfristigeren Zeithorizont ein.

Diese Unterschiede erschweren die Vergleichbarkeit und Interpretation von Nachhaltigkeitsinformationen. Viele Angaben sind zudem qualitativ oder technisch, nicht jedoch unmittelbar monetär (Christensen et al., 2021; Huang & Watson, 2015). Daher spielen auch Themen wie Datenqualität, interne Kontrollen und externe Prüfung (Assurance) eine besonders große Rolle. Um die Besonderheiten der Nachhaltigkeitsbericht-

erstattung besser zu verstehen, untersucht die Forschung daher seit über zwei Jahrzehnten ihre Wirkungen – in Bezug sowohl auf die finanzielle als auch auf die nichtfinanzielle Performance von Unternehmen.

2.2 Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ein Großteil der bisherigen Studien zur Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung konzentriert sich auf die Kapitalmarkteffekte von Transparenz. Die Tabelle 3 im Anhang gibt einen Ergebnisüberblick zu ausgewählten Studien, die den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und finanzieller Performance, Kapitalkosten, dem Informationsumfeld und weiteren nichtfinanziellen Aspekten wie Innovationskraft oder Reputation untersuchen.

Die Mehrheit der Studien kommt zu dem Ergebnis, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung den Unternehmenswert am Kapitalmarkt steigern, die Aktienliquidität verbessern, den Aktienkurs-Informationsgehalt erhöhen und sowohl Eigen- als auch Fremdkapitalkosten senken kann (siehe auch die Literaturübersicht in Christensen et al., 2021). Das gilt insbesondere, wenn es sich um „harte“ überprüfbare und materielle Angaben handelt (Grewal et al., 2021; Matsumura et al., 2024; Plumlee et al., 2015) und wenn nachhaltigkeitsbezogene Offenlegungspflichten von staatlichen Institutionen verbindlich eingefordert und durchgesetzt werden (Krüger et al., 2024).

Über reine Kapitalmarkteffekte hinaus belegen Studien jedoch auch operative Auswirkungen auf Unternehmen. Dazu gehören eine verbesserte Reputation (Pérez et al., 2017) oder die Reduktion internen Fehlverhaltens, etwa in Bezug auf Korruption oder Diskriminierung (Christensen, 2016). Im Bezug auf Innovationen gibt die Forschung andererseits Hinweise darauf, dass sich die Offenlegung negativ auf innovationsbezogene Erfolgsmaße wie die Anzahl von Patenten und F&E-Ausgaben auswirken kann, da der Anreiz für Innovationen durch mehr Transparenz gemindert werden kann.

In Summe verdeutlichen diese Studien, dass die nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung in vielschichtiger Weise mit sowohl finanziellen als auch nichtfinanziellen Erfolgsgrößen zusammenhängen kann – von günstigeren Finanzierungskonditionen bis hin zu kulturellen und organisatorischen Veränderungen.

2.3 Herausforderungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Ungeachtet des potenziellen Mehrwerts stellen die Einführung von Berichtsstrukturen und die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts Unternehmen vor Herausforderungen. Eine Vielzahl an Studien befragte Unternehmen nach Faktoren, die die Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie auch die Verwertung von Berichten und Daten erschweren können (aktuelle Studien sind z. B. Bertelsmann Stiftung, 2025; DAJ & EY, 2025; DRSC 2025; KPMG, 2025; Sage, 2023). Die dabei von Unternehmen am häufigsten genannten Hürden auf dem Weg zum Nachhaltigkeitsbericht – oft im Zusammenhang mit der Einführung der CSRD bzw. ESRS – lauten wie folgt:

- **Unklarheiten zum Bestehen von Berichtsanforderungen:** Fehlende Rechtssicherheit zum Bestehen von Berichtsanforderungen, wie im Falle der nicht erfolgten Umsetzung der CSRD in nationales Recht, führt zu Unsicherheit in Unternehmen.
- **Unklarheiten in der Anwendung der Berichtsvorgaben:** Das Fehlen von einheitlichen Vorgaben in

Berichtsstandards, wie beispielsweise Konzepte, Vorgehensweisen und Datenpunkte, führt zu Unsicherheit und erhöhtem Abstimmungsaufwand.

- **Komplexität der Berichtsanforderungen:** Ein hoher Granularitätsgrad der Berichterstattung in Form von Menge und Detailtiefe von Datenanforderungen schafft Komplexität in der Berichtserstellung.
- **Datenqualität/verfügbarkeit:** Die operative Erfassung und Bewertung von Nachhaltigkeitsdaten des eigenen Unternehmens sowie die Beschaffung von Daten aus der Wertschöpfungskette ist für viele Unternehmen ungeübt und aufwändig.
- **Mangelnde personelle Ressourcen:** Viele Unternehmen empfinden die durch die Berichterstattung gebundenen Personalressourcen als zu hoch.

2.4 Zwischenfazit: Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung greifbarer machen

Bisherige Studien geben einen Einblick in den Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsberichterstattung und dem unternehmerischen Erfolg von Unternehmen sowie einigen damit verbundenen Bedingungen und Herausforderungen. Dieser Zusammenhang wird bislang jedoch überwiegend aggregiert und anhand kapitalmarktbezogener Erfolgsmaße untersucht (siehe Tabelle 3 im Anhang).

Über die tatsächlichen Veränderungsprozesse und Mechanismen innerhalb von Unternehmen, durch die die Berichterstattung einen Mehrwert schafft, ist bislang – von wenigen Ausnahmen abgesehen – auffallend wenig dokumentiert. Ausnahmen sind Studien wie die von Fiechter, Hitz & Lehmann (2022), welche zeigen, dass Unternehmen im Zuge der Einführung der NFRD ihre ESG-Aktivitäten ausgebaut und interne Strukturen geschaffen haben, wie etwa neue Prozesse, Gremien und Anreizsysteme. Auch Stubbs & Higgins (2014) verdeutlichen in einer Fallstudie zur integrierten Berichterstattung, dass diese zwar inkrementelle Prozess- und

Strukturänderungen anstößt – z. B. indem Finanz- und Nachhaltigkeitsperspektiven verknüpft und Lernprozesse angeregt werden –, jedoch keine umfassende Transformation bewirkt. Contrafatto & Burns (2013) dokumentieren ähnliche Veränderungen in einem italienischen multinationalen Unternehmen. Dort erfolgte die Einführung der Nachhaltigkeitsberichterstattung phasenweise, beeinflusst durch externe Stakeholder, interne Machtkonstellationen und strategische Prioritäten. Traditionelle Management-Accounting-Systeme wurden schrittweise mit bestehenden Reporting-Prozessen verknüpft, was zu einer Verzahnung von finanzieller und nichtfinanzieller Steuerung und damit zu einer Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie führte.

Auch die in Kapitel 1.3 vorgestellten Kosten-Nutzen-Analysen (CBA) zu ESRS und VSME unterstreichen: Über die internen Veränderungsprozesse und die generierten Mehrwerte der Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es bislang nur begrenzte empirische Evidenz. Dadurch prallen in der öffentlichen wie auch in der internen Diskussion häufig leicht messbare, kurzfristig wirksame Kosten auf schwer quantifizierbare, oft zeitverzögerte Nutzen. Gerade indirekte Effekte – etwa Verhaltensänderungen bei Stakeholdern, Verbesserungen im Risikomanagement oder in Governancestrukturen – werden dadurch oft unzureichend berücksichtigt. An dieser Lücke setzt dieses Fokus-Paper an. Es bietet anhand strukturierter, praxisnaher Beispiele aus Unternehmen Einblicke in die internen Veränderungsprozesse und zeigt auf, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung finanzielle und nichtfinanzielle Mehrwerte generieren kann.

3 Was sagen Unternehmen zum Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung?

3.1 Durchführung von Interviews

Aufbauend auf dem wissenschaftlichen und praxisorientierten Forschungsstand, werden im Folgenden die Ergebnisse aus zwölf Interviews mit Unternehmensvertreter:innen vorgestellt, die zur transformativen Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung in ihrem Unternehmen befragt wurden (Tabelle 1).

Zur Strukturierung der Interviews wurden auf Basis der in Kapitel 1.3 dargestellten Kosten-Nutzen-Analysen (CBAs) sowie der bisherigen Forschung (Kapitel 2) sechs Themenblöcke abgeleitet, die mögliche interne Outcomes durch Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellen - das heißt Veränderungen, die direkt oder indirekt zu einem finanziellen Mehrwert führen können (Umsatzsteigerung und/oder einer Kostensenkung) und somit zum Unternehmenserfolg beitragen. Die Themenblöcke sind in Abbildung 2 aufgeführt.

Tabelle 1 | Informationen zu Interviewpartner:innen und ihren Unternehmen

Code	Branche	Position
Weniger als 1.000 Mitarbeitende		
Int01	Medizin/Praxisbetreiber	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int02	Wohnungswirtschaft	Vorständ:in
Int03	Öffentlicher Verkehr	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int04	Produzierendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int05	Produzierendes Gewerbe	Leitung Unternehmensentwicklung
Mehr als 1.000 Mitarbeitende		
Int06	Personaldienstleistungen	Leitung Corporate Responsibility
Int07	Produzierendes Gewerbe	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int08	Einzelhandel	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int09	Logistik Stahl	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int10	Nahrungsmittel	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int11	Maschinenbau	Nachhaltigkeitsmanager:in
Int12	Baubranche	Leitung Nachhaltigkeitsberichterstattung

Quelle: Eigene Darstellung.

| BertelsmannStiftung

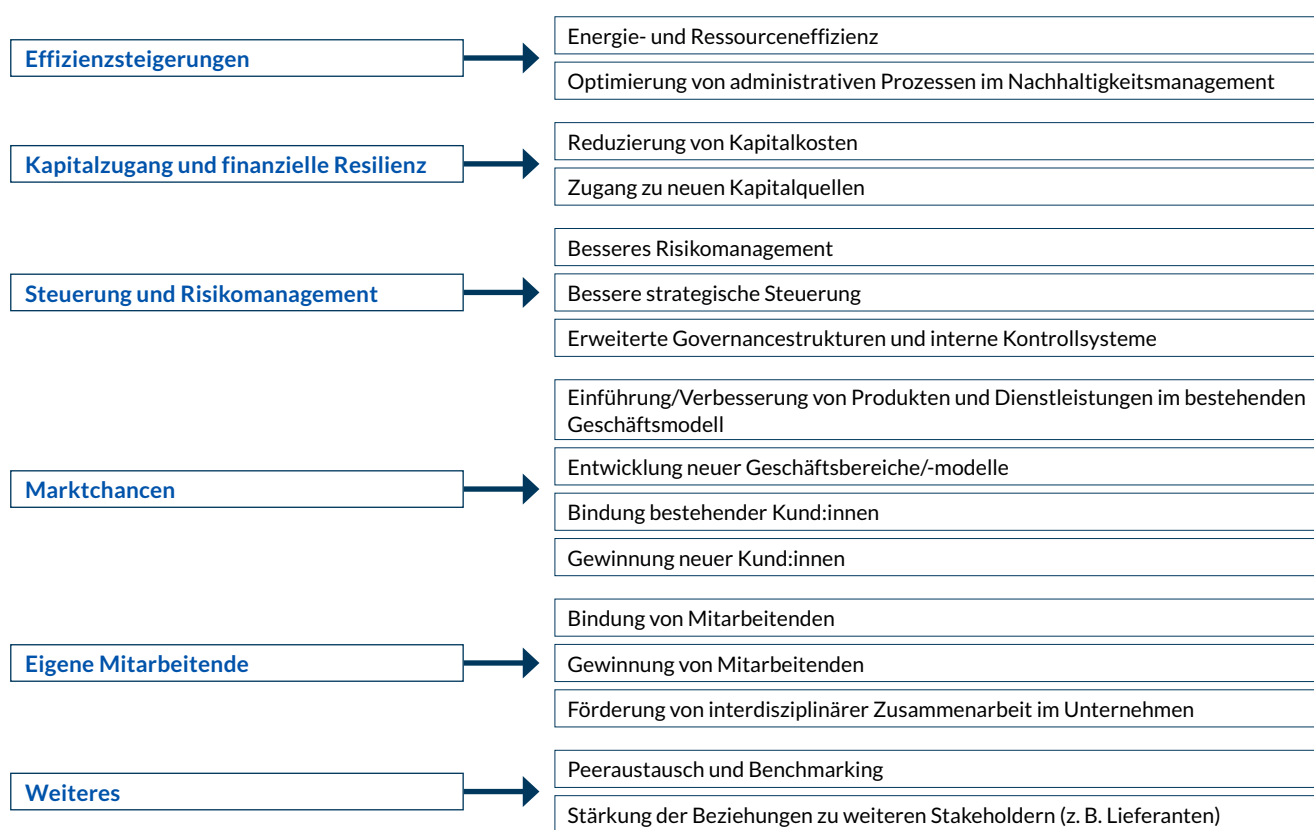
Jede:r Interviewpartner:in wurde gebeten, einzuschätzen, in welchem Maße diese Themenblöcke mit einem Mehrwert durch Nachhaltigkeitsberichterstattung verbunden sind. Die Erhebung erfolgte in zwei Schritten:

1. Strukturierte Bewertung mittels einer fünfstufigen Skala (von „sehr gering“ bis „sehr hoch“), dargestellt in einer Heatmap (Abbildung 5 im Anhang).

2. Unstrukturierte Rückmeldungen in Form konkreter Beispiele, Kontextualisierungen und Reflexionen, die im Anschluss codiert und ausgewertet wurden.

Die Kombination aus quantitativen Einschätzungen und qualitativen Vertiefungen ermöglichte ein differenziertes Bild zur Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Abbildung 2 | Themenblöcke zum Finanziellen Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung



Quelle: Eigene Darstellung. Die Themenblöcke dienen als Grundlage für die durchgeführten Interviews, s. a. Abbildung 5 im Anhang.

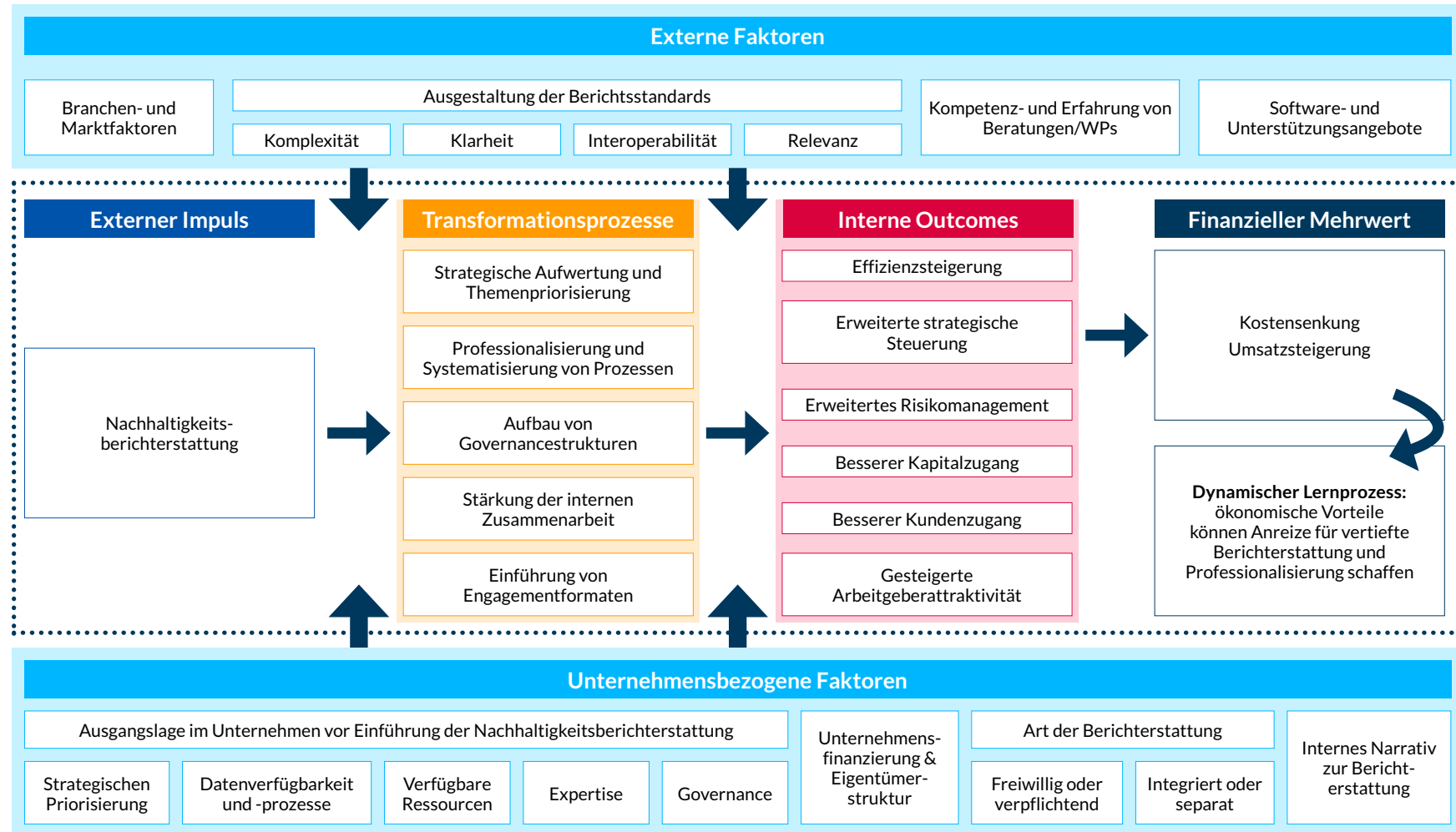
3.2 Ergebnisse

Die Interviews verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung ein Impuls sein kann, der für Unternehmen auf unterschiedliche Weise finanziellen Mehrwert schafft. Abbildung 3 zeigt ein auf Basis der Ergebnisse dieser Studie entwickeltes Wirkungsmodell: Es beschreibt, wie dieser Impuls Transformationsprozesse innerhalb eines Unternehmens in Gang setzt, die zu internen Outcomes führen können, welche wiederum zu einem finanziellen Mehrwert in Form von Umsatzsicherung und -steigerung oder Kostensenkung beitragen. Dieser finanzielle Mehrwert kann dann einen Anreiz geben, Nachhaltigkeit stärker in das Unternehmen zu integrieren, was zu einem kontinuierlichen Lern- und Entwicklungsprozess führt.

Die Interviews sowie auch die in Kapitel 2 ausgewertete Literatur machen aber auch deutlich, dass die Einführung von Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht automatisch Transformationsprozesse in Gang setzt und einen finanziellen Mehrwert durch die jeweiligen Outcomes schafft. Vielmehr gibt es eine Reihe von unternehmensbezogenen und externen Faktoren, die auf diese Zusammenhänge Einfluss nehmen und darüber entscheiden, ob und in welchem Maße Nachhaltigkeitsberichterstattung Wirkung entfaltet. Hierzu zählen beispielsweise der Reifegrad beim Thema Nachhaltigkeit zum Zeitpunkt der Einführung der Berichterstattung, Branchen- und Marktfaktoren sowie die Ausgestaltung von Berichtsstandards. Die Heatmap in Abbildung 5 im Anhang zeigt, wie unterschiedlich die Befragten die jeweiligen Outcomes bewerten, durch die die Nachhaltigkeitsberichterstattung einen finanziellen Mehrwert für ihr Unternehmen schaffen kann.

Die folgenden Kapitel geben detaillierte Einblicke in die im Framework gezeigten Mechanismen und Faktoren. Die abschließende Ergebnisdiskussion geht auch auf die Limitationen der Studie ein, wie beispielsweise, dass die von den Interviewten beschriebenen Veränderungsprozesse im Unternehmen nicht immer eindeutig auf die Berichterstattung zurückgeführt werden können und sich aus den Interviews keine Aussagen darüber treffen lassen, ob ein möglicher Nutzen die entstehenden Kosten übersteigt.

Abbildung 3 | Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen



Quelle: Eigene Darstellung

BertelsmannStiftung

Was sagen Unternehmen zum Mehrwert von Nachhaltigkeitsberichterstattung?

3.2.1 Transformationsprozesse

Strategische Aufwertung und Themenpriorisierung

Nachhaltigkeitsberichterstattung kann als Vehikel dienen, um das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen (stärker) strategisch zu verankern und die Aufmerksamkeit des Topmanagements dafür zu gewinnen.

„Dieser Spruch ‚Was wir hier machen, ist IFRS in Grün‘ ist mittlerweile auch bei unserem Finanzvorstand angekommen. Da hat man gemerkt: Nachhaltigkeit hat tatsächlich seine Berechtigung und Bedeutung – es ist eben nicht nur etwas, das von ein paar Fridays-for-Future-Aktivistinnen angestoßen wurde. Das musste ich mir in meinem früheren Unternehmen noch häufig anhören.“ (Int07)

„Dann kam die Frage, ob es mit dem Projekt überhaupt weitergeht. Ich wusste nicht, ob ich meinen Job behalten würde. Ich hatte dann ein Gespräch mit unserem CEO, und er meinte nur: ‚Ist doch super – dann hast du jetzt mehr Zeit, die richtigen Maßnahmen umzusetzen.‘ (...) Ich durfte mich dann intensiv um das Energiemanagement und andere Projekte kümmern, die sonst nie passiert wären (...). Die Geschäftsführung hat den Mehrwert erkannt.“ (Int01)

„Wir haben uns im Rahmen des Reportings auch das Thema Water Stress angeschaut und ausgewertet. Das war zum Beispiel für unsere Geschäftsleitung wirklich ein Augenöffner – einfach ein Thema, das man vorher nicht unbedingt auf dem Schirm hatte. (...) Wir brauchen Wasser, um unsere Produktion am Laufen zu halten. Sich damit einmal bewusst auseinanderzusetzen, war sehr wertvoll.“ (Int11)

Darüber hinaus legt die systematische Auseinandersetzung mit verschiedenen Stakeholderperspektiven und nachhaltigkeitsbezogenen Impacts, Risks and Opportunities (IROs) die Grundlage für einen strategischen Ansatz für das Thema Nachhaltigkeit. Viele Unternehmen tun dies durch eine (doppelte) Wesentlich-

keitsanalyse (DWA). Die Erkenntnisse aus der DWA ermöglichen es, Nachhaltigkeit von einem projektbasierten zu einem strategischen Querschnittsthema weiterzuentwickeln, das in Kernprozesse hineinwirkt, Entscheidungen mitbestimmt und bei der Priorisierung von Themen Klarheit schafft.

„Wir haben 16 wesentliche Themen definiert und dann für jedes Thema (...) festgelegt: Was ist unsere Ambition in diesem Themenfeld? Was sind unsere Leitziele, unsere operativen Ziele? Wie messen wir diese und wo liegen die Verantwortlichkeiten? (...) Das ist eindeutig aus dem Berichterstattungsprozess heraus entstanden; ohne diesen Prozess hätten wir das in dieser Form nicht aufgebaut.“ (Int10)

„Zum Beispiel hatten wir vorher in unserer Nachhaltigkeitsstrategie ein Ziel zur Reduktion des Wasserverbrauchs. Wasser wurde in der Wesentlichkeitsanalyse jedoch als nicht wesentlich identifiziert – deshalb haben wir dieses Ziel gestrichen (...). Stattdessen wollten wir den Fokus auf Themen legen, bei denen wir wirklich etwas bewirken können – zum Beispiel auf Scope-3-Ziele (...). Wir konnten unseren Fokus jetzt deutlich besser auf die Aspekte setzen, bei denen wir tatsächlich IROs sehen. Die Wesentlichkeit hat uns dabei geholfen, die Themen klarer zu priorisieren.“ (Int07)

„Im Rahmen der Berichterstattung wollten wir herausfinden, wo unsere zentralen Handlungsfelder liegen – also haben wir eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt (...). Dabei wurde schnell deutlich: Rund 86 % unserer Emissionen entfallen auf Metalle, danach folgen Chemikalien und dann kommt lange nichts (...). Also haben wir gesagt: Unser wichtigstes Handlungsfeld ist Metall. Was können wir tun, um dort Emissionen zu senken? Daraus entstand eine Strategie. Wir haben Unternehmensziele festgelegt und im Einkauf darauf geachtet, recycelte Materialien zu nutzen – das spart Transportwege und reduziert Emissionen. Dann kamen weitere Handlungsfelder hinzu, etwa Verpackungen. Selbst das Marketing hat einen Auftrag bekommen, Messestände auf Zero Waste umzustel-

len, also modular und wiederverwendbar zu gestalten. Auch die IT hat mitgezogen, um nachhaltigeres Nutzungsverhalten zu fördern.“ (Into4)

Insbesondere Befragte aus Unternehmen, die freiwillig über Nachhaltigkeit berichten, erklärten, dass die wiederkehrende Berichterstattung Verbindlichkeit für das Thema Nachhaltigkeit schafft. Diese Verbindlichkeit ist ein wichtiger Hebel, um kontinuierliche Fortschritte bei der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen zu machen.

„Sich Ziele zu setzen und diese auch aktiv zu verfolgen, ist wichtig. Ohne das würde die freiwillige Berichterstattung bei uns wahrscheinlich etwas dahinplätschern. Durch die Berichterstattung – und die damit verbundenen Zielsetzungen und Dokumentationen – entsteht automatisch ein gewisser Handlungsdruck. Das ist gut, denn sonst könnte man vieles immer wieder vertagen, weil gerade andere Themen anstehen. Ich finde es auch wichtig, dass man sich jährlich verbessern will – und wenn das einmal nicht gelingt, erklären kann, warum. Kontinuierlich in der Berichterstattung zu bleiben, ist in dieser Hinsicht sehr hilfreich.“ (Into4)

Gleichzeitig wurden in vielen der befragten Unternehmen im Zuge der Einführung der Nachhaltigkeitsberichterstattung neue Stellen, Rollen und Verantwortlichkeiten geschaffen –wenngleich diese im Zuge des Omnibus-Prozesses bei einigen Unternehmen ganz oder teilweise wieder zurückgebaut wurden oder zumindest zur Diskussion stehen.

„Das Thema Nachhaltigkeit hat schon einen großen Aufschwung bekommen – auch im Sinne einer stärkeren Professionalisierung durch die externe Berichterstattung. Schon allein die Tatsache, dass ich das einige Jahre allein gemacht habe und jetzt ein kleines Team habe, hilft enorm.“ (Int12)

In diesem Zusammenhang haben die Interviewten auch erwähnt, dass dieser Ausbau mit einer stärkeren Einbindung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen in die Arbeit anderer Abteilungen einherging. Ein:

Interviewpartner:in (Int01) beschreibt: „Ich bin jetzt in fast allen wichtigen Meetings dabei – M&A, HR, Operations.“ Das ermöglicht es Nachhaltigkeitsverantwortlichen, das Thema Nachhaltigkeit holistischer und strategischer im Unternehmen zu denken und umzusetzen.

Professionalisierung und Systematisierung von Prozessen

Berichterstattung wirkt in vielen Unternehmen als Treiber für eine systematischere Herangehensweise an Nachhaltigkeit. Das trägt unter anderem dazu bei, Prozesse klarer zu formalisieren und zu strukturieren, um Daten zu erheben oder Stakeholder einzubinden. Zu Beginn der Berichterstattung müssen insbesondere viele kleinere Unternehmen dafür jedoch erst einmal Grundlagenarbeit leisten. Das kann sich für sie anfangs wie eine „Marathon-Aufgabe“ anfühlen. Die Lernkurve ist dafür laut den Befragten aber umso steiler.

„Mein Vorgesetzter bat mich, den Nachhaltigkeitsbericht zusätzlich zu meinen regulären Aufgaben zu erstellen. In einem mittelständischen Unternehmen ist die Arbeitsbelastung ohnehin hoch. Die Datenlage war begrenzt, die Fokusthemen waren definiert, doch wir verfügen nicht über die Strukturen eines Konzerns, in dem Informationen auf Knopfdruck abrufbar sind. Daher habe ich sämtliche Abteilungen einbezogen, um zu klären, welche Kennzahlen vorhanden sind, aus welchen Quellen sie stammen und wie sich Fortschritte messen lassen. Der Prozess war sehr aufwändig, zugleich jedoch äußerst lehrreich.“ (Into4)

„Wir sehen, dass es uns enorm hilft, wenn wir in unserem Fachbereich viele Daten clustern und Zugriff auf qualitativ gute Daten haben. Das erleichtert unsere Arbeit und stärkt uns in unserer Argumentation. Die Berichterstattung ist dabei im Grunde ein Vehikel – sie hilft uns, Strukturen für Datenverfügbarkeit und -qualität aufzubauen, also eine echte Data Governance. Wir fragen uns zum Beispiel: Wer ist eigentlich die verantwortliche Ansprechperson für einen bestimmten Datensatz? Wer gibt die Daten frei? Gibt es ein Daten-Booklet, in dem jede KPI definiert ist? Ist für alle Kolleginnen

und Kollegen klar, was genau gemeint ist, wenn ich nach einer bestimmten Kennzahl frage? Durch diese Fragen hinterfragen wir viele bestehende Prozesse – und lernen dabei auch von anderen Abteilungen, etwa aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich. Umgekehrt lernen aber auch sie von uns. Das ist ein wirklich guter, gegenseitiger Lernprozess.“ (Into3)

Aber auch Großunternehmen, die bereits Erfahrung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben, können durch die Berichterstattung immer wieder neue Impulse erhalten, die zur Professionalisierung von Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen. Ein solcher Impuls war für manche der befragten Unternehmen die CSRD; Interviewpartner:innen sahen darin eine Chance, bestehende Verantwortlichkeiten klarer zu ordnen und Software bzw. Tools zur Konsolidierung von Daten einzuführen. Somit ebnet die Systematisierung auch den Weg zu Effizienzgewinnen, auf die der Abschnitt „Effizienzen“ im Kapitel 3.2.2 genauer eingeht.

„Mitarbeitende mit Schnittstellen zu Nachhaltigkeit gibt es im dreistelligen Bereich, allerdings fehlt die übergreifende Koordination. Es ist unklar, wer welche Rolle hat. Deshalb sind wir bei regulatorischen Themen eher spät dran – einfach, weil es keine klaren Verantwortlichkeiten gibt. Dabei war die CSRD eine perfekte Gelegenheit, das einmal neu zu strukturieren und sauber aufzusetzen. Und das Thema Daten ist eine ähnlich große Herausforderung. Gerade in einem großen Unternehmen mit so vielen unterschiedlichen Daten-systemen ist es extrem schwierig, Transparenz zu schaffen. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde zeitweise eine Software als Konsolidierungstool angeschafft.“ (Into8)

„Die Datenbereitstellung im Rahmen der Berichterstattung ist eine Herkulesaufgabe. In großen Unternehmen, wo mit vielen unterschiedlichen Datensystemen gearbeitet wird, ist es extrem schwierig, Transparenz zu schaffen und bspw. mit Blick auf ESG-Tools eine „one fits all“-Lösung zu finden. Insbesondere beim Daten- und Prozessmanagement sehe ich einen enormen Hebel, manuelle

Aufwände durch automatisierte Prozesse zu ersetzen. Eine Investition in den Aufbau entsprechender Strukturen könnte mittel- bis langfristig die Aufwände im Audit senken sowie eine bessere Risikosteuerung und effizientere Zielerreichung ermöglichen.“ (Into8)

„Ich glaube, das Thema Formalisierung war noch einmal ganz entscheidend – also die Frage: Wer ist eigentlich für was zuständig? Der Standard fragt das ja auch explizit ab: Wer macht was, und wie wird das umgesetzt? Vorher war das vielleicht für alle irgendwie klar oder zumindest implizit geregelt, aber durch die Formalisierung wird es eben konkreter. Es steht dann schwarz auf weiß, wer wofür verantwortlich ist – und dadurch werden bestimmte Themen automatisch stärker forciert und konsequenter verfolgt.“ (Int11)

Mit der Professionalisierung und Systematisierung der Datenerhebung wird zudem mehr Transparenz im eigenen Handeln hergestellt – auch in Bezug darauf, wo noch Verbesserungspotenziale liegen. Mehrere Interviewte sprachen daher die Wichtigkeit von Digitalisierung an und die Wahl von Software, die bei der Professionalisierung des Datenmanagements hilft.

„Es wurde klar, dass wir ein besseres Tool brauchen – eines, mit dem wir nicht nur CO₂-Werte und Emissionen nachhalten können, sondern auch unseren gesamten Datenbestand digital abbilden. In diesem Zuge haben wir ein Tool eingeführt, in dem wir auch alle unsere Gebäudeinformationen hinterlegen (...). Das ist natürlich nicht nur im Hinblick auf Nachhaltigkeit relevant, sondern generell wichtig, um zu wissen, wo Handlungsbedarf besteht. Ich will gar nicht sagen, dass das Wissen vorher nicht da war, aber es war eher in den Köpfen – und jetzt ist es systemseitig erfasst. Das Ganze wurde tatsächlich durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung angestoßen.“ (Into2)

„Es gibt einige KPIs, in unterschiedlichen Abteilungen, bei denen mir schon bei meiner Einstellung gesagt wurde: Das ist alles im Griff, das läuft bei uns. Wenn ich dann aber konkret nach diesen

Kennzahlenfrage, stellt sich oft heraus, dass sie gar nicht definiert oder überhaupt nicht einheitlich erfasst werden. Da herrscht teilweise noch eine Steuerung nach Bauchgefühl. Das jetzt systematisch zu dokumentieren, ist ein neuer Prozess – da habe ich einen Lösungsansatz gefunden, wie wir das künftig über eine Systemabfrage steuern können.“ (Into9)

” Wir haben nicht in allen Bereichen die gleichen Systeme – es gibt verschiedene Zukäufe, unterschiedliche Entwicklungen und auch unterschiedliche ERP-Systeme. Daran arbeiten wir aktuell. Viele Daten liegen nach wie vor in Excel-Tabellen vor (...). Aus meiner Sicht ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung daher hilfreich, um einen Überblick zu behalten und ein einheitliches, vergleichbares Niveau zu schaffen.“ (Into9)

Die Einführung von Software und Tools ist aber kein Selbstzweck – sie kann die notwendige inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit nicht ersetzen. Eine interviewte Person schildert, dass nicht jede Software-Anschaffung die gewünschte Wirkung entfaltet.

” In der Lieferkette war es so: Der Einkauf hat gesagt, wir brauchen eine Risikoidentifizierung, und dann wurde geschaut, welche Software das leisten kann. Am Ende hat man die teuerste Lösung gekauft, um die Verantwortung quasi an die Software abzugeben, weil keine personellen Ressourcen vorhanden waren. Wenn man sich aber wirklich die Zeit nehmen würde, zu analysieren, wo die größten Risiken in der Lieferkette liegen, und die Ergebnisse dann in konkrete Maßnahmen und Zielsetzungen überführen würde, wäre das Potenzial deutlich größer.“ (Into6)

Die Zunahme der Professionalisierung drückt sich auch durch die Integration der Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Finanz- und Controllingbereich aus, insbesondere dann, wenn Unternehmen einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Zwar kann das anfangs mit Mehraufwand verbunden sein, langfristig ist es jedoch hilfreich, um nichtfinanzielle Themen und finanzielle Logiken stärker zusammenzubringen. Da-

durch wird eine Grundlage zur Schaffung von Effizienzen und zur Steuerung des Themas (siehe die Abschnitte „Effizienzen“ und „Steuerung“ in Kapitel 3.2.2) sowie zur strategischen Aufwertung geschaffen (siehe den vorherigen Abschnitt zur „strategischen Aufwertung“ in diesem Kapitel).

” Wir arbeiten inzwischen enger mit dem Accounting zusammen. Wir merken, dass insgesamt ein größeres Interesse aus den Finanzbereichen entsteht – natürlich noch sehr Compliance-getrieben. Dadurch erhält Nachhaltigkeit bereits einen anderen Stellenwert. (...) Wir sind jetzt dran, ähnlich wie beim Risikomanagement, die Nachhaltigkeitsprüfung mit dem allgemeinen IKS-Prozess zu verheiraten. Auch durch die Einbindung in den generellen Lagebericht. Also, das hat dann doch einen etwas größeren Effekt, den die CSRD da bringt, weil es dann halt auch entsprechend mehr in das Bewusstsein des Accountings rückt.“ (Into7)

” Das Controlling gibt die gesamte Software-Architektur vor, und das Andocken unserer Nachhaltigkeitsdaten daran ist schwierig. Wir arbeiten bislang noch ganz klassisch mit Excel-Tabellen, die die notwendige Transparenz einfach nicht abbilden können. Dadurch entsteht ein deutlicher Gap zwischen der bestehenden SAP-Landschaft und der IT-Struktur, die man eigentlich für eine wirksame Nachhaltigkeitssteuerung bräuchte. Man kann sich das bildlich vorstellen wie einen angedockten Wassertank: Das System funktioniert irgendwie, aber es ist weder integriert noch effizient. Durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung hat sich immerhin etwas bewegt – im Controlling wurde eine eigene Stelle für das Reporting geschaffen.“ (Into6)

” Insgesamt berichten rund 300 Organisationseinheiten bisher über Excel-Tools. Diesen Prozess haben wir inzwischen deutlich effizienter aufgestellt – auch vor dem Hintergrund, dass wir den Nachhaltigkeitsbericht künftig in den Finanzbereich verlagern. (...) Entsprechend müssen auch die Prozesse an die Finanzberichterstattung angeglichen werden. Das war übrigens nicht ganz ohne Widerstand – der eine oder andere Finanzleiter war zu-

nächst skeptisch. Aber der große Unterschied ist jetzt: Der Finanzleiter muss künftig bestätigen, dass die Daten korrekt sind. Das verbessert nicht nur die Datenqualität, sondern sorgt auch dafür, dass die Prozesse insgesamt effizienter werden. Am Anfang ist es viel Aufwand, wenn man einen Prozess umstellt, aber langfristig wird das sehr hilfreich sein. So kommt die Nachhaltigkeitsberichterstattung und insbesondere die Datensammlung auf ein ähnliches Niveau wie die Finanzdaten (...). Früher war das anders: Da hat sich jeder freiwillig gemeldet und Daten beige-steuert, aber nicht unbedingt mit der entsprechenden Qualifikation oder Prozesslogik. Das war dann ein ziemliches ‚Kraut-und-Rüben-System‘.“ (Int12)

Zusätzlich zu internen Vorteilen können bessere Datenverfügbarkeit und Systematisierung auch helfen, glaubhaftere Nachhaltigkeitsnarrative nach außen zu tragen (siehe auch den Abschnitt „Narrativ und Framing“ in Kapitel 3.2.3). Da Zielsetzungen im Bereich Nachhaltigkeit – wie beispielsweise Netto-Null-Emissionen – immer kritischer hinterfragt werden, hilft eine robuste Dateninfrastruktur dabei, die Glaubhaftigkeit des eigenen Handelns zu unterstreichen.

„Für uns ist Nachhaltigkeitsberichterstattung nur ein Teil des Nachhaltigkeitsmanagements und wir sehen einfach, dass, wenn wir auch in unserem Fachbereich viele Daten clustern und wenn wir Zugriff auf viele Daten haben, dann erleichtert das unsere Arbeit und macht uns einfach auch stärker in unseren Argumentationen.“ (Int03)

„Die Strukturierung durch die Berichterstattung hat klare Vorteile. Sie schafft Ordnung und Nachvollziehbarkeit. Wir haben uns dadurch auch finanzielle Ziele gesetzt und sehen insgesamt eine positive Entwicklung – nicht nur inhaltlich, sondern auch im Hinblick auf unser Image. Ich glaube, wir werden zunehmend als nachhaltig handelndes Unternehmen wahrgenommen, und das ist eine erfreuliche Entwicklung. (...) Ich glaube, das ist ein Kreislauf, der dadurch in Gang kommt: Wir zeigen, was wir machen, wir kündigen an, was wir vorhaben – und die Berichterstattung wird so zu einem

kleinen Fahrwerk, das die ganze Entwicklung am Laufen hält (...). Wenn man etwas nach außen dokumentiert, bekommt es eine ganz andere Wertigkeit.“ (Int04)

Aufbau von Governancestrukturen

Nachhaltigkeitsberichterstattung führt bei vielen Unternehmen zu der Notwendigkeit neuer Governancestrukturen, die Führung, Steuerung und Überwachung von Nachhaltigkeit systematisch verankern. Dadurch wird die Aufsicht und Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit aus der Compliance Perspektive neu geregelt und auf Ebene der Geschäftsführung und Aufsichtsräte gefördert. Zudem umfasst das Thema auch die Integration von nachhaltigkeitspezifischen Aspekten in bestehende interne Kontrollsysteme (IKS), Risikomanagementsysteme (RMS) und Vergütungssysteme. Insofern ist das Thema Governancestrukturen mit einer Vielzahl von anderen Themen eng verknüpft (siehe u. a. die Abschnitte „strategische Aufwertung“ und „Professionalisierung“ im vorliegenden Kapitel und „Effizienzen“ sowie „Steuerung und Risikomanagement“ in Kapitel 3.2.2). Durch die Veränderung der Governancestrukturen kann Nachhaltigkeitsberichterstattung die Verbindlichkeit und Ernsthaftigkeit für das Thema im Unternehmen steigern.

„Wir haben 16 wesentliche Themen und haben dann gesagt, immer pro Thema, getrieben durch die ESRS, was ist unsere Ambition in dem Themenfeld, was sind unsere Leitziele, was sind unsere operativen Ziele und wie messen wir das und wo liegen die Verantwortlichkeiten, und basierend darauf, auf diesem Thema Verantwortlichkeiten, haben wir jetzt so eine Governancestruktur entwickelt, die eben dann aus sogenannten Nachhaltigkeits-Business-Partnern besteht, und da haben wir drei verschiedene, und das ist hieraus resultiert, definitiv, sonst hätten wir es so nicht gemacht. Von dem her, ja, ich glaube, sonst hätte, also die strategische Herleitung resultiert aus dem ganzen Prozess der CSRD, sonst hättest du es definitiv nicht.“ (Int10)

„Wir haben es geschafft, hinter all diese Themen Verantwortlichkeiten zu packen, und das ist, glaube ich, wichtig plus die Verankerung in Gremien. Das Executive Board muss einmal im Jahr informiert werden, und das in die Organisation zu kaskadieren ist sehr hilfreich.“ (Int12)

Viele der interviewten Unternehmen haben sich dem Thema Nachhaltigkeitsgovernance bislang nicht gewidmet (beispielsweise Int04, Int05, Int08), obwohl sie über das Thema Nachhaltigkeit berichten. Besonders kleinere Unternehmen, die weder unter die CSRD fallen noch über ausreichende Ressourcen verfügen, können keine oder nur begrenzt neue Governancestrukturen aufbauen. Einige der Interviewten berichteten allerdings, dass erste Schritte zum Aufbau einer Nachhaltigkeitsgovernance angestoßen wurden (beispielsweise Int01, Int03, Int07, Int11).

„Das ist unserer Unternehmensgröße geschuldet – das ist bei uns noch zu früh. Wir haben aber alle Abteilungsleitungen mit eingebunden. Wir haben vier Prokuristen, die alle in das Thema Nachhaltigkeit involviert sind und die auch die Strategie mit verabschiedet haben (...).“ (Int04)

„Wir stehen da noch ganz am Anfang. Wir entwickeln ja gerade erst unsere KPIs und berichten zum ersten Mal im Aufsichtsrat zu diesen Kennzahlen oder auch zur Wesentlichkeitsanalyse. Wir sind also noch gar nicht an dem Punkt, dass wir einen vollständigen Prüfungsprozess durchlaufen hätten.“ (Int03)

Wo Governancestrukturen für Nachhaltigkeit fehlen, können Ineffizienzen entstehen – Interviewpartner erzählten uns von Doppelarbeiten, Unklarheit und verspäteten Reaktionen auf regulatorische Anforderungen. Es können auch Dispute zwischen verschiedenen Teams entstehen, wie z. B. Nachhaltigkeit, Accounting und Kommunikation, aber auch zwischen verschiedenen unternehmensinternen Themen-Experten (Int08). Zur Vermeidung solcher Probleme und zum Aufbau funktionierender Strukturen können interne oder externe Berater herangezogen werden.

„Inzwischen hat man erkannt, dass die Nachhaltigkeitsgovernance optimiert werden sollte. Dazu wurde ein Projekt mit einer Beratung aufgesetzt.“ (Int08)

Die Integration von nachhaltigkeitsbezogenen Informationen in den (integrierten) Geschäftsbericht kann ebenso einen wirksamen Impuls für den Ausbau der Nachhaltigkeitsgovernance geben. Das erhöht die Sichtbarkeit von und Verantwortung für Nachhaltigkeit bei Vorstand und Aufsichtsrat, was die institutionelle Verankerung des Themas stärkt.

„Wir haben den nichtfinanziellen Bericht in den Geschäftsbericht integriert. Das hat natürlich gewisse Vorteile, weil das Interesse an dem Bericht dadurch breiter gestreut ist: Der Verwaltungsrat und der Aufsichtsrat waren im Prinzip direkt involviert. Das Board trägt nun auch die direkte Verantwortung für diesen nichtfinanziellen Teil. Entsprechend war das Interesse groß, als dieser Wechsel vollzogen wurde und man begann, sich auf die neuen ESRS-Vorgaben einzustellen.“ (Int11)

„Wir haben unsere doppelte Wesentlichkeitsanalyse (...) auf einem sehr schlanken Niveau gehalten (...). Das wurde getriggert von dem ersten Report (...) und jetzt noch mal weiterentwickelt durch das integrierte Reporting.“ (Int12)

Interne Zusammenarbeit

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Personen aus verschiedenen Abteilungen herstellen, die vorher keinen oder nur wenig Kontakt zueinander hatten. Das macht die Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einem geeigneten Instrument, wenn es darum geht, interne Netzwerke auszuweiten und ein „Silodenken“ aufzubrechen. Abteilungen wie Nachhaltigkeit, Einkauf, Produktion, Finanzen, IT und HR kommen zusammen, um Zuständigkeiten zu klären, Informationsflüsse zu strukturieren und Maßnahmen zu entwickeln (siehe auch die Abschnitte „Professionalisierung“ und „Governance“ in diesem Kapitel). Eine interviewte Person (Int06) brachte es wie folgt auf den Punkt: „Das

Reporting zwingt dazu, verschiedene Abteilungen zusammenzubringen, die vorher nebeneinander her gearbeitet haben.“ Weitere Zitate aus den Interviews veranschaulichen diesen Aspekt in noch mehr Tiefe:

” Uns hilft die Berichterstattung auch, das Nachhaltigkeitsnetzwerk innerhalb unseres Unternehmens auszuweiten, weil wir noch mehr Gründe haben, auf verschiedenste Personen zuzugehen und entsprechend zu sagen: Hey, lasst uns mal gemeinsam etwas machen und wir brauchen hier nochmal ein bisschen was und brauchen da nochmal was und hier.“ (Int07)

” Darin liegt ein enormes Potenzial, denn das Silo-Denken ist bei uns ausgeprägt (...). Ein positives Beispiel war im Rahmen der Berichterstattung zu einem der Umweltstandards. Dort waren eine Person aus unserem Team und ich beteiligt, außerdem ein bis zwei Kolleg:innen aus dem Fachbereich, jemand aus Legal, jemand vom Projektteam und Vertreter:innen der externen Beratung. Allein dadurch, dass man diese unterschiedlichen Expertisen an einen Tisch gebracht hat, konnten wir wirklich Fortschritte erzielen.“ (Int08)

” Die Nachhaltigkeitsberichterstattung zwingt ein Unternehmen dazu, sich ganzheitlich mit dem Thema auseinanderzusetzen – und eben nicht nur eine einzelne Abteilung, sondern alle einzubeziehen. Es ist ein Thema, das das ganze Unternehmen betrifft. Wir haben in diesem Zusammenhang wirklich sehr gute, abteilungsübergreifende Workshops durchgeführt, und das stärkt das Unternehmen insgesamt. Das würde ich definitiv so sagen.“ (Int10)

Team- und fachübergreifende Zusammenarbeit ist damit ein Kernbestandteil der Berichterstattung. Für viele Nachhaltigkeitsverantwortliche bedeutete dies, „plötzlich überall mit am Tisch“ zu sitzen (Int08, Int01). Zugleich bleibt die Koordination entscheidend, damit sich aus dem regelmäßigen Austausch im Zuge der wiederkehrenden Berichterstattung auch eine Steuerungswirkung entfalten kann: Reine Austauschformate reichen nicht, wenn die Erkenntnisse nicht systematisch verwertet werden. Das wiederum ist auch

eine Frage der personellen Ressourcen, wie der Abschnitt „Ressourcen“ in Kapitel 3.2.3 zeigt.

” So ein Bericht kann nicht aus dem Nachhaltigkeitsbereich heraus alleine geschrieben werden, sondern du musst die ganzen Bereiche, die da für verschiedene Inhalte zuständig sind, integrieren. Aber es gibt auch den Wunsch der Integration. Ich sag immer wieder, eigentlich wollen wir unseren Job irgendwann abgeschafft wissen. Und für diese Zusammenarbeit hilft auch eine Berichterstattung enorm, weil du immer wieder diese Touchpoints hast. Jährlich müssen die Informationen eingeholt werden, und wenn es das nicht gäbe, wäre der Push und Pull anders.“ (Int12)

Stakeholder-Engagement

Das Engagement von Stakeholdern ist ein zentrales Element der Nachhaltigkeitsberichterstattung, sei es bei der systematischen Erfassung von Stakeholderperspektiven im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse als auch bei der Sammlung von Daten im und außerhalb des Unternehmens (siehe z. B. den Abschnitt zur „internen Zusammenarbeit“). Da, wo Stakeholderengagement-Formate bereits vor der Berichterstattung vorhanden waren, kann der Berichtsprozess zu einer Strukturierung dieser Formate beitragen (siehe auch den Abschnitt zur „Professionalisierung“ weiter oben). Für viele Unternehmen wird die systematische Einbindung von internen wie externen Anspruchsgruppen von „Nice-to-have“ zu einer verbindlichen Aufgabe, die das Potenzial hat, Stakeholderbeziehungen zu stärken. Häufig beschrieben Interviewte, wie beispielsweise Austauschformate mit den eigenen Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden zum Thema Nachhaltigkeit aufgrund der Berichterstattung angestoßen wurden.

” Im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse kamen tatsächlich neue Themen zum Vorschein – auch teilweise durch die Befragung von Mitarbeitenden. Ich habe dazu eine Umfrage durchgeführt, und dabei sind Aspekte aufgetaucht, die vorher überhaupt nicht auf dem Schirm waren.“ (Int01)

„Es gibt bei uns eine jährliche Mitarbeiterbefragung mit rund 95 % Beteiligung. Eine der Fragen lautet, ob wir eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Organisation sind. Und dieser Wert war stark eingebrochen. Das hat die Strategieabteilung dazu veranlasst, (...) den ersten Bericht zu veröffentlichen – unter anderem, um den Mitarbeitenden zu zeigen, was wir eigentlich alles tun. Die Mitarbeitenden beziehen sich auch heute noch darauf.“ (Int12)

„Stakeholder-Management machen wir ehrlicherweise aktuell gar nicht (...). Aber das ist auch das Schöne an der CSRD: Sie fordert uns auf, Sachen zu machen und besser zu werden (...). Ein großer Vorteil ist, dass uns Lücken in unserer Nachhaltigkeitsstrategie deutlich werden.“ (Int07)

„Wir sehen hier ein hohes Potenzial, wenn man zum Beispiel Dialogformate mit Branchenexperten und externen Lieferanten macht und auch die Zwischenhändler noch mit rein nimmt.“ (Int06)

„Der Vertrieb sollte das Thema Nachhaltigkeit aktiv gegenüber den Kunden ansprechen und der Einkauf sollte es mit allen Lieferanten thematisieren (...). Diese Dialoge haben, würde ich sagen, zu einer größeren Stabilität in der Zusammenarbeit geführt (...). Auch das ist ein indirekter Vorteil, weil es Vertrauen und Partnerschaft stärkt. Wir hatten sogar schon Lieferanten bei uns, die gefragt haben, wie wir das genau umgesetzt haben, weil sie selbst künftig berichten müssen. Das zeigt, dass es hier auch einen menschlichen Faktor gibt: Eine langfristige, verlässliche Zusammenarbeit basiert eben auch auf gemeinsamen Werten – und das hat eine ganz eigene Wertigkeit.“ (Int04)

Austauschformate können auch mit Organisationen außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette stattfinden, beispielsweise zum Peer-Austausch, um voneinander zu lernen. Eine interviewte Person berichtete zudem eindrucksvoll davon, wie der Nachhaltigkeitsbericht Türen öffnete, um mit neuen Geschäftspartnern in Kontakt zu kommen.

„Seit unserem ersten Bericht werde ich regelmäßig zu Podiumsdiskussionen eingeladen oder gebeten, Vorträge zu halten (...). Besonders wertvoll finde ich den Austausch im [Netzwerknamen]. Denn letztlich stehen viele Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen, auch wenn sie sehr unterschiedlich aufgestellt sind. Durch diesen Erfahrungsaustausch kann man immer etwas mitnehmen. Unser erster Bericht hat uns in dieser Hinsicht extrem viele Türen geöffnet. Allein durch dieses Netzwerk ist zum Beispiel eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmen aus unserer Stadt entstanden: Wir nehmen deren Folienreste zurück und führen sie in geschlossene Kreisläufe zurück. Für dieses Unternehmen hat das einen klaren finanziellen Vorteil, weil es enorme Entsorgungskosten spart. Gleichzeitig hat es einen ökologischen Nutzen – und für uns bringt es ebenfalls beides.“ (Int05)

„Dadurch, dass wir handeln wollten, mussten wir uns auch stärker vernetzen. Ich habe mich da viel umgeschaut, und es gibt einige Netzwerke, die das Thema wirklich vorantreiben. Ein gutes Beispiel ist [Netzwerkname] – dort sind wir gut eingebunden, und ich habe durch die Zusammenarbeit wirklich viel gelernt (...) und konnte gleichzeitig unser Wissen weitergeben. Ich glaube, durch diese Aktivitäten habe ich meine Position im Unternehmen stabilisiert – vielleicht wird daraus irgendwann sogar eine feste Nachhaltigkeitsbeauftragte-Stelle. Insgesamt haben wir also ein deutlich stärkeres und besseres Netzwerk aufgebaut (...). Ein gutes Netzwerk in einem wachsenden Themenfeld ist äußerst wertvoll und hilft enorm weiter.“ (Int04)

„Ich habe gezielt den Dialog gesucht (...). Damals hatte ich einen Peer-Austausch mit [Unternehmensname] und anderen Nachhaltigkeitsverantwortlichen, die auch Kunde sind. Das war sehr wertvoll, weil es nicht nur geholfen hat, die Beziehungen zu unseren Kunden zu stärken und die Seriosität unseres Nachhaltigkeitsansatzes zu untermauern, sondern auch, gemeinsame Zielsetzungen im Sinne der Gesellschaft und der Umwelt zu entwickeln. Wichtig ist, im Kundendialog gemeinsam weiterzuentwickeln, wie Nachhaltigkeit konkret umgesetzt werden kann.“ (Int06)

3.2.2 Interne Outcomes und finanzieller Mehrwert

Die durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung angestoßenen Transformationsprozesse führen zu den im Folgenden beschriebenen Outcomes. Diese können einen finanziellen Mehrwert im Unternehmen schaffen, indem sie den Umsatz steigern und/oder Kosten senken.

Effizienzen

Wie oben dargestellt, kann die Nachhaltigkeitsberichterstattung die Priorisierung von Themen, die Professionalisierung und Systematisierung von Prozessen, die Klarheit von Verantwortlichkeiten sowie die interne Zusammenarbeit fördern. Das „räumt intern auf“ und schafft zugleich die erforderliche Transparenz, um Abläufe des Reportings als auch Kerngeschäftsprozesse zu optimieren. Es hilft beispielsweise, so berichten es die Interviewten, bei der Konsolidierung von verstreuten Datenquellen, beim Aufdecken teurer Altverträge oder ineffizienter Anlagenfahrweisen. So berichten uns manche der interviewten Personen, dass sie aus dem Berichtsprozess konkrete Effizienzmaßnahmen ableiten konnten, die Kosten gesenkt haben – vom Energie-Monitoring bis hin zu Fuhrpark- und Beschaffungsentscheidungen. Diese Effizienzpotenziale können theoretisch auch ohne Nachhaltigkeitsberichterstattung realisiert werden. Aber die Berichterstattung kann ein Impuls dafür sein, sich mit diesen Themen intensiver zu beschäftigen und sie mit Daten zu unterlegen.

„Durch die Berichterstattung sind einige Punkte sichtbar geworden, die vorher nicht optimal liefen. Das hat zu einer echten Effizienzsteigerung geführt (...). Allein dadurch, dass ich dieses Monitoring durchgeführt habe, konnten wir Ineffizienzen und auch ungünstige Verträge aufdecken – Verträge, die einfach nicht optimiert waren. Durch die Erfassung der ganzen Daten für die Berichterstattung, also zur Berechnung der CO₂-Emissionen, haben wir im Team erkannt, wo noch Verbesserungspotenzial besteht (...). Wir wollen unsere Großgeräte überwachen und gegenüberstellen, welche Verbräuche in

welchen Prozessen tatsächlich anfallen – denn dazu gab es bisher kaum verlässliche Daten.“ (Into1)

„Wir haben Maßnahmen ergriffen, die auch einen finanziellen Impact haben. Zum Beispiel die Umrüstung auf LED-Beleuchtung, teilweise in Lagern oder in der Produktion (...). Diese Investition amortisiert sich irgendwann und wirkt sich positiv aus (...). Auf die Frage, ob das Reporting dafür der Auslöser war: Das war ein Stück weit schon vorher da. Viele Maßnahmen sind einfach gelebte Praxis. Aber was uns wirklich geholfen hat, war, dass wir vorher nie die Daten richtig erfasst hatten. Durch den Prozess der Nachhaltigkeitsberichterstattung haben wir alles sauber aufbereitet und ein Zahlensystem dahintergelegt. So konnten wir sichtbar machen: Wie hoch ist unser Verbrauch? Wie lassen sich Unterschiede über die Jahre erklären? Und welchen Effekt haben bestimmte Maßnahmen? Das hilft auf jeden Fall.“ (Into5)

„Viele der Energie- und Ressourceneffizienzprojekte, die wir später umgesetzt haben, hatten spürbar Kosten reduziert. Und tatsächlich wurde das auch durch die Berichterstattung angestoßen – einfach weil man gesagt hat: Okay, wir müssen jetzt reporten, und erst dadurch haben wir wirklich gesehen, wo die Low-hanging Fruits liegen. (...) Zum Beispiel (...): Bei einem unserer Standorte haben wir festgestellt, dass fast 50 % des gesamten Energieverbrauchs allein auf die Klimaanlage entfielen. Das haben wir dann gezielt angegangen und eine Initiative gestartet, um die Technologie der Klimaanlage umzustellen – von Luft- auf Wasserkühlung. Dadurch konnten wir innerhalb kürzester Zeit den Energieverbrauch um fast einen ganzen Monatswert reduzieren.“ (Int11)

Während manche Interviewte die Effizienzsteigerungen klar mit der Berichterstattung in Verbindung bringen, betonen andere, dass diese Maßnahmen unabhängig davon bereits umgesetzt wurden. Die meisten sind sich aber einig, dass die Berichterstattung zumindest mehr Transparenz bewirkt.

„Energie- und Ressourceneffizienz ist ein Thema, das unabhängig von der Berichtspflicht läuft (...). Natürlich sorgt die Berichterstattung noch einmal für mehr Transparenz und macht deutlicher, wo Potenziale liegen. Aber es ist nicht so, dass dadurch völlig neue Effizienzen entstanden oder gehoben worden wären. Ich glaube, gerade energieintensive Unternehmen in der Produktion beschäftigen sich ohnehin mit diesen Themen (...). Das sind klassische Operational Excellence- und Kostenreduktionsthemen.“ (Int07)

Neben Effizienzen in Bereichen wie Produktionsabläufen und Gebäudebetrieb berichten einige Interviewte auch über einen reduzierten Aufwand bei der Bedienung von Stakeholderanfragen zu Nachhaltigkeitsdaten. Dieser Aspekt nimmt auch eine zentrale Rolle in den in Kapitel 1.3 vorgestellten Kosten-Nutzen-Analysen zu den Berichtsstandards ein.

„Aber bei uns sagt schon der Großteil, dass das einen riesigen Mehrwert hat, weil man endlich Transparenz schafft. Man macht Dinge messbar und sichtbar. Wenn man dann einen Bericht hat, kann man ihn auch an die Kund:innen weitergeben oder mit ihnen teilen – und muss nicht jede Anfrage einzeln heraussuchen.“ (Int10)

„In meinem vorherigen Job hatte ich so viele Anfragen, dass ein Bericht definitiv die bessere Lösung gewesen wäre. Jetzt ist es etwas anders: Wir haben auch sehr viele Anfragen, weniger von Kunden, dafür von verschiedensten Organisationen und aus dem finanziellen Bereich. Diese Aufgaben verteilen sich aber auf viel mehr Köpfe. Letztlich kann ich bestätigen: Wenn man sieht, wie viele Personen bei uns mit der Beantwortung von solchen Anfragen beschäftigt sind, dann zeigt sich schon, dass ein Bericht hilfreich ist – auch wenn es hier vielleicht nicht ganz so eindeutig ist wie in kleinen und mittelständischen Unternehmen.“ (Int08)

Strategische Steuerung und Risikomanagement

Die in 3.2.1 beschriebenen Transformationsprozesse, die von der Berichterstattung angestoßen werden, können ebenfalls, indem diese Bereiche um Nachhaltigkeitsinformationen ergänzt werden, zu einer besseren strategischen Steuerung sowie einem wirksameren Risikomanagement beitragen. Insofern schaffen die „strategische Aufwertung und Priorisierung von Themen“, die „Professionalisierung und Systematisierung von Prozessen“, der „Aufbau von Governancestrukturen“ als auch eine engere „interne Zusammenarbeit“ die erforderlichen Voraussetzungen, um die Erweiterung der Steuerung und des Risikomanagements zu ermöglichen. Einige interviewte Personen berichteten, wie Nachhaltigkeitsberichterstattung als Impuls in das Unternehmen gewirkt hat, um das Risikomanagement überhaupt erst aufzubauen.

„Wir sind aktuell dabei, durch die ganzen neuen Prozesse [Nachhaltigkeitsberichterstattung] auch im Bereich Steuerung und Risikomanagement einiges aufzubauen (...). Wir sind gerade dabei, all diese Themen – also besseres Risikomanagement durch erhöhte Datenverfügbarkeit und Qualität, eine verbesserte strategische Steuerung sowie erweiterte Governancestrukturen und interne Kontrollen – wirklich Schritt für Schritt aufzubauen.“ (Int01)

„Denn wir haben bisher keinen ganzheitlichen Risikomanagement-Ansatz. Es gibt bei uns zwar ein Risikomanagement im Zusammenhang mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, aber eben keinen umfassenden Ansatz, der auch andere Themen einschließt. Insofern hat die Berichterstattung hier einen Einfluss.“ (Int10)

Bei der Verzahnung der Managementsysteme mit Nachhaltigkeit kann die Berichterstattung als Katalysator wirken, indem die Perspektive auf Themen und Risiken erweitert wird und Lücken sichtbar gemacht werden. Damit lassen sich belastbarere Handlungsempfehlungen ableiten.

„Der Blick auf die Steuerung ist jetzt deutlich breiter – eher ein 360-Grad-Blick, während es vorher eher 180 Grad waren (...). Jetzt wird dieser durch die verschiedenen Stakeholder-Perspektiven erweitert. Und bei den internen Kontrollsystemen sehe ich ebenfalls großes Potenzial, weil wir hier stärker in die Interaktion gehen und mehr Transparenz schaffen. Es geht nicht mehr nur darum zu berichten, sondern gemeinsam Pläne zu entwickeln, Ziele zu identifizieren und alle relevanten Punkte auf den Tisch zu bringen.“ (Into1)

„Wir sind im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse, als wir die IROs ermittelt haben, auf Risiken aufmerksam geworden, die im bisherigen Risikobericht nicht auftauchten (...). Wenn man dann zum Beispiel mit den Nachhaltigkeitsmanagern der einzelnen Standorte spricht – wir haben etwa einen Standort, der in einem Gebiet mit sehr hoher Wasserknappheit liegt –, dann wird einem klar, dass diese Information nirgendwo berücksichtigt ist (...). Die haben zwar mittlerweile aus Kostengründen geschlossene Wasserkreisläufe eingeführt, aber allein die Tatsache, dass solche Risiken bislang nicht auftauchen, fand ich erschreckend.“ (Into7)

„Wir schauen jetzt schon auf: Wo haben wir die größten CO₂-Reduzierungen mit dabei? Es ist ein Bestandteil, nach dem wir jetzt mitentscheiden. Das war vorher nicht der Fall. Wir haben also jetzt durch die Berichterstattung nochmal einen konkreteren Blick auf die Dinge und haben (...) CO₂-Reduzierung als Entscheidungskriterium hinzugefügt.“ (Into2)

„Die meisten Unternehmen handhaben das Risikomanagement eher, sagen wir mal, nach dem Prinzip Würfeln. Das heißt, man macht eine kurze Recherche und sagt: ‚Okay, kenne ich nicht, scheint kein Risiko zu sein.‘ Durch die neuen Anforderungen setzt man sich jetzt aber noch einmal ganz anders mit Risiken auseinander – viel ganzheitlicher und nicht mehr nur mit den offensichtlichen oder einleuchtenden Aspekten.“ (Into6)

„Die Wesentlichkeitsanalyse hatte – insbesondere durch die Definition und Diskussion von Risiken – wirklich große Benefits generiert (...). Z. B. führen wir aktuell eine Klimarisikoanalyse und eine Analyse zur Klimaanpassung durch. Wir sehen darin einen klaren Steuerungshebel (...). Das ist ein wichtiges Instrument, um Risiken zu identifizieren und daraus handlungsorientierte Maßnahmen abzuleiten (...). Wir haben bereits ganz konkrete Ansätze eingebracht, die aktuell geprüft werden – etwa, wie wir unsere Nachhaltigkeits-, Klimaschutz- und Klimaanpassungsrisiken in die finanzielle Risikoberichterstattung integrieren können. Das bereiten wir derzeit vor.“ (Into3)

Einige der Interviewten wiesen darauf hin, wie wichtig es sei, durch die Berichterstattung auch konkrete KPIs abzuleiten, um diese dann operativ zu nutzen. Hier kommt es insbesondere auf die Verwertung an, damit der Bericht nicht zum Selbstzweck wird.

„Ein Bericht ist – überspitzt gesagt – schnell in der Schublade, aber wir brauchen Werkzeuge, um die Inhalte ins Unternehmen zu tragen. Im besten Fall sind Nachhaltigkeits-KPIs direkt mit den wirtschaftlichen Kennzahlen verknüpft (...). Wir wollen jetzt ein Dashboard aufbauen, das zunächst 30 aussagekräftige KPIs enthält – auch solche, die den Fahrdienst betreffen und unsere gesamte Wertschöpfung abbilden, ergänzt um Nachhaltigkeitskennzahlen. Dafür sind wir aber auf die Datenqualität und Verfügbarkeit in den Fachbereichen angewiesen.“ (Into3)

In den Interviews wurde auch betont, dass die geschaffene Transparenz darüber, was planmäßig verläuft und was nicht, es dem Management erschwert, bestimmte Themen oder KPIs zu ignorieren. Dadurch entsteht interner Handlungsdruck.

„Die Berichterstattung hilft insofern, als dass wichtige Managementkennzahlen gebündelt auf den Tisch gebracht und jährlich vergleichbar gemacht werden – und letztlich auch öffentlich verglichen werden müssen. Dadurch entsteht natürlich ein gewisser Druck, nachzusteuern und Verbesserungen anzugehen.“ (Into9)

„Unsere letzten Berichte waren als Übergang gedacht. Dadurch können wir unser Engagement und Verbesserungen aufzeigen, Schwächen und Potentiale werden jedoch nicht sichtbar. Die CSRD ließe das nicht mehr zu und genau das ist wichtig für die strategische Steuerung. Wir brauchen Transparenz und Vergleichbarkeit darüber, wo wir gut sind und wo nicht. Ich denke deshalb, dass die CSRD die Chance bietet, ein Gesamtbild zu zeichnen, und erkennbar wird, ob wir auf dem richtigen Weg sind.“ (Into8)

Kundenzugang

Aus den Interviews geht hervor, dass große Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsanforderungen an die Lieferkette, insbesondere durch Regulatorik getrieben, zunehmend ausweiten – sowohl was die Leistung (z. B. Rating-Scores) angeht, als auch, was den Umfang der nachgefragten Daten betrifft. Viele der interviewten Personen, nicht nur, aber insbesondere aus kleineren Unternehmen, sind zwar selbst weniger von nachhaltigkeitsbezogener Regulierung erfasst, spüren aber durch diesen „Trickle-down-Effekt“ den Druck von oben und müssen handeln. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung spielt durch die angestoßenen Transformationsprozesse eine zentrale Rolle dabei, dass Unternehmen ihre Kundenanforderungen erfüllen können.

„Wir erhalten zunehmend Anfragen von unseren Kund:innen zum Thema Nachhaltigkeit. Man merkt deutlich, dass viele, nachdem sie ihre Scope-1- und Scope-2-Emissionen weitgehend im Griff haben, nun verstärkt den Fokus auf Scope 3 legen und entsprechende Anforderungen an uns stellen. Was wir außerdem beobachten – und das ist vermutlich auch durch die Berichterstattung getrieben –, ist dieser ganzheitliche Blick auf die Lieferkette, den wir jetzt ebenfalls stärker einnehmen möchten. Das war bisher noch nicht so ausgeprägt. Wir merken, dass unsere Kund:innen inzwischen deutlich tiefer in die Lieferketten schauen und von uns mehr Informationen einfordern – und zwar nicht nur über uns selbst, sondern auch über unsere Lieferanten. Der Blick erweitert sich also spürbar.“ (Into7)

„Wir sind nicht berichtspflichtig. Aber wir spüren, wie viele andere KMU auch, den zunehmenden Druck in der Lieferkette. Wir haben große, international agierende Kunden, die selbst berichtspflichtig sind und daher Informationen von ihren Lieferanten einholen und deren Einhaltung bewerten müssen. Da kommen wir teilweise gar nicht drum herum – um es mal ganz hart zu sagen: Das ist nach dem Motto ‚friss oder stirb‘. Dieser externe Druck ist letztlich der Grund, warum wir uns überhaupt auf diesen Weg gemacht haben – und er nimmt weiter zu (...). Wir gehen davon aus, dass die Anforderungen weiter steigen werden.“ (Into5)

Diese Logik führt zu einem pragmatischen Priorisieren bei einigen der Interviewten, die in der Lieferketten von Großunternehmen sind. Sie richten ihre Reporting- und Verbesserungsaktivitäten gezielt an den Anforderungen der wichtigsten Kunden aus.

„Hier wird ganz klar danach gehandelt, was notwendig ist, um die Kund:innen zufriedenzustellen. Das ist nämlich der entscheidende Aspekt: Welche EcoVadis- oder anderen CSRD-Aktivitäten müssen wir umsetzen, damit wir für die Kund:innen gut aufgestellt sind und ihre Anforderungen erfüllen können? Das ist aktuell der wichtigste Treiber. Die Regulatorik spielt dabei keine zentrale Rolle (...). Im Fokus steht eindeutig die Frage: Wie können wir die Kund:innen befrieden?“ (Into6)

„Wir sehen deutlich, dass Nichtstun keine Option mehr ist. Der Druck von Kundenseite nimmt stark zu, während die Regulatorik im Vergleich eher abgeschwächt wurde (...). Wir betreiben Nachhaltigkeit derzeit in erster Linie unseren Kund:innen zuliebe.“ (Int10)

Einige der Interviewten machen deutlich, dass die Erfüllung der Kundenanforderungen vielfach zur Eintrittskarte geworden ist, um als Lieferant (weiterhin) in Frage zu kommen und an Ausschreibungen teilnehmen zu dürfen. Die Anforderungen reichen dabei von kompletten Nachhaltigkeitsberichten bis hin zu einzelnen Datenpunkten oder Berechnungen (z. B. Product Carbon Footprints), Maßnahmenplänen (z. B. Transiti-

onsplänen) und ESG-Rating-Scores (insbesondere EcoVadis). Dass sie sich als Zulieferer dabei den Nachhaltigkeitskriterien in den Auftragsbedingungen und dem Supplier Code of Conduct verpflichten müssen, ist bei vielen gängige Geschäftspraxis.

„ Im Kundenmanagement haben wir ganz klar erlebt, dass sich Nachhaltigkeitsberichterstattung auszahlt. Wir haben beispielsweise Ausschreibungen in Millionenhöhe gewonnen, weil wir den DNK-Bericht vorweisen konnten. Ohne diesen wären wir gar nicht berücksichtigt worden – alle Unternehmen, die keinen DNK hatten, wurden schon im Vorfeld ausgeschlossen. Dabei geht es nicht einmal unbedingt um die Menge der Aufträge, sondern um deren Qualität: Das sind große, hochwertige Verträge mit entsprechendem Volumen.“ (Into6)

„ Um Kundenbindung zu sichern, müssen wir auf diese Entwicklungen reagieren, denn einige große Kund:innen beginnen bereits, bestimmte Nachhaltigkeitsthemen vertraglich festzuhalten. Ein Code of Conduct ist da fast schon ein alter Hut. Heute geht es zunehmend darum, einen bestimmten EcoVadis-Score nachweisen zu können – andernfalls drohen Vertragsstrafen oder konkrete Zielvorgaben. Wir haben zum Beispiel einen Kunden, für den wir einen Transition Plan zur Reduktion unserer Scope-1- und Scope-2-Emissionen vorlegen mussten. Außerdem beobachten wir einen deutlichen Anstieg der Nachfrage nach Product Carbon Footprints. Ob das ausschließlich durch die Berichterstattung getrieben ist oder allgemein durch die Marktentwicklung, lässt sich schwer sagen – letztlich hängt beides ja eng zusammen, weil auch unsere Kund:innen selbst berichtspflichtig sind und entsprechende Nachweise benötigen.“ (Into7)

„ Gerade wenn wir neue Geschäftsbereiche erschließen wollen, sehen wir, dass Nachhaltigkeitsanforderungen mittlerweile ein fester Bestandteil in jeder Ausschreibung, also in jedem Tender, sind (...). Wenn man beispielsweise mit einem Handelskunden wie [Unternehmensname] im Geschäft ist (...), sind die Anforderungen strenger. Das be-

trifft vor allem Themen wie Verpackung, Herkunft der Zutaten und zunehmend auch die Pflicht, Product Carbon Footprints (PCFs) vorzulegen. Insofern ist das Thema Gewinnung neuer Kund:innen ganz eng mit Nachhaltigkeit verknüpft. Natürlich geht es auch darum, bestehende Geschäftsbeziehungen zu halten und den wachsenden Anforderungen gerecht zu werden.“ (Int10)

„ Wir haben uns zum Beispiel zusätzlich nach EcoVadis zertifizieren lassen, weil viele Kund:innen das explizit verlangen. Sie nutzen das System für alle ihre Lieferanten – dadurch haben sie Vergleichbarkeit und ein einheitliches Scoring. Das ist ja das eigentlich Witzige, oder vielmehr Traurige: Die Inhalte werden meist gar nicht gelesen. Am Ende zählt nur der Score – der entscheidet, und das war's.“ (Into5)

Die Kommentare machen deutlich, dass es bei der Erfüllung der Kundenanforderungen auch unterschiedliche Geschwindigkeiten gibt bei dem, was auf der einen Seite gefordert wird und auf der anderen Seite geliefert werden kann. Zudem decken die etablierten Berichtsstandards (CSRD, DNK, VSME, IFRS S1 und S2) nicht immer alle Kundenanforderungen ab. Erhoffte Effizienzgewinne durch die Berichterstattung fallen in diesen Fällen (geringer) aus.

„ Ich beobachte dabei zwei gegenläufige Entwicklungen: Auf der einen Seite stehen die Stahlwerke, die erkannt haben, dass sie für rund acht Prozent der weltweiten Treibhausgasemissionen verantwortlich sind und entsprechend gegensteuern müssen. Auf der anderen Seite stehen Kunden, die sich die Klimapläne der Stahlhersteller anschauen und sagen: „Das reicht uns nicht – wir haben eigene, ambitioniertere Ziele.“ (Into9)

„ Große Unternehmen wie [Kundenname] geben detaillierte Nachhaltigkeitsanforderungen vor, die kaum jeder erfüllen kann. Wir berichten zwar über Portale wie das EcoProfit Cockpit oder nach dem DNK, aber viele Kunden geben sich damit nicht zufrieden, weil sie eigene Systeme haben, in denen Berichte eingereicht werden müssen. Ich hatte mir

von der Berichterstattung ursprünglich erhofft, dass sie solche Mehrfachanforderungen reduziert – aber das ist bislang nicht der Fall. Trotzdem hat die Strukturierung durch die Berichterstattung klare Vorteile. Sie schafft Ordnung und Nachvollziehbarkeit.“ (Into4)

” Die Frage ist aber, ob uns der VSME wirklich etwas bringt. Ich finde den Ansatz gut, weil es ein Stück weit weniger Aufwand bedeutet. Aber wenn trotzdem Informationen gefordert werden, die unsere Kunden erwarten, was nützt mir dann die abgespeckte Variante? Dann mache ich es lieber einmal vollumfänglich und habe alle Informationen dabei.“ (Into5)

Der Aufwand zur Erfüllung der nachhaltigkeitsbezogenen Kundenanforderungen erzeugt Kosten bei den Unternehmen, die, so berichtet es eine interviewte Person, oft nicht gedeckt sind, etwa durch eine höhere Zahlungsbereitschaft. Es geht vor allem darum, am Markt bestehen zu können.

” Grundsätzlich ist das Thema ‚Produkte mit weniger CO₂‘ eindeutig eine Kundenanforderung, vor allem von den OEMs, also den großen Erstausrüstern. Ich weiß aktuell noch nicht, wie das gegenfinanziert werden soll – aber die Kund:innen fordern es, und wir sehen es als geschäftsnotwendig an, um weiterhin am Markt bestehen zu können und die Anforderungen des Marktes zu erfüllen. Letztlich geht es auch darum, das bestehende Geschäftsmodell zu sichern. Gleichzeitig müssen die entstehenden Kosten natürlich irgendwo aufgefangen werden, und da derzeit ohnehin alles teurer wird, wird das definitiv eine spannende Herausforderung.“ (Into9)

Andere Interviewte erklären hingegen, dass sie durchaus in der Lage sind, die nachhaltigkeitsbezogenen Kundenanforderungen zu nutzen, um zusätzliche Umsätze zu generieren, indem sie neue Dienstleistungen oder Produkte anbieten.

” Wir hatten die CSRD zum Anlass genommen, ein neues Projekt zu starten. Wir haben begon-

nen, unseren Kund:innen ihre Emissionen transparent mitzuteilen. Wir konnten ausweisen, wie viele Emissionen durch die gebuchten Dienstleistungen entstanden sind, und haben die Daten unseren Kund:innen als zusätzlichen Service gegen Aufpreis angeboten.“ (Into8)

” Als Zulieferer in der Bauindustrie sehen wir den größten Hebel darin, unseren Kund:innen zu ermöglichen, nachhaltiger zu wirtschaften. Ein besonders überzeugendes Beispiel war für mich das [Projektname]: Dort hat man die Möglichkeit, bei einem Gebäude zu analysieren, wie viel Material überhaupt verbaut werden muss – und kann durch den Einsatz von Sensoren letztlich Material einsparen. Das wirkt sich natürlich positiv auf die Kosten aus und gleichzeitig auch auf die Nachhaltigkeit, weil weniger Ressourcen benötigt werden.“ (Int12)

Kapitalzugang

Damit Kapitalgeber wie Banken und Investor:innen ihre Kapitalströme nach Nachhaltigkeitskriterien ausrichten können, brauchen sie Informationen über die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen – hier kann die Nachhaltigkeitsberichterstattung eine wesentliche Rolle spielen, wenn es gilt, die Voraussetzungen zu schaffen, diese Datenanforderungen auch bedienen zu können. Ob das Thema Nachhaltigkeit in der Finanzierung für Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, hängt wiederum zunächst grundlegend davon ab, ob das Unternehmen sich überhaupt extern finanziert (siehe auch Kapitel 3.2.3 zu den unternehmensbezogenen Faktoren). Die Interviewten von Unternehmen, die grundsätzlich auf Banken- und Investorengelder angewiesen sind, berichten in Teilen, dass seitens der Kapitalgeber proaktiv nach Nachhaltigkeitsinformationen gefragt wurde.

” Der Druck, dass wir überhaupt einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, kam ganz klar von den Banken und Investoren. Und das ist aktuell auch der Bereich, der bei uns das Thema Nachhaltigkeit vorantreibt.“ (Into8)

„Wir finanzieren uns stark über unsere Hausbanken. Diese sind im Zuge der CSRD und der EU-Taxonomie-Prozesse sehr schnell auf uns zugekommen und haben beispielsweise ein ESG-Rating bei uns durchgeführt. Dafür mussten wir entsprechende Daten bereitstellen. Ziel war es, uns zu zeigen, wo wir aktuell stehen und wie attraktiv wir für den Kapitalmarkt – etwa im Rahmen eines Green Bonds – sein könnten.“ (Into3)

„Man sieht über die letzten Jahre, dass sich etwas bewegt hat. Einige Banken haben frühzeitig begonnen, Nachhaltigkeitsaspekte mit abzufragen. Ein Beispiel: Da wir regelmäßig neu bauen und dementsprechend einen hohen Kapitalbedarf haben, benötigen wir immer wieder neue Darlehen (...). Früher wollten die Banken vor allem klassische Kennzahlen sehen: Sollmieten, Vervielfacher der Gebäude und den baulichen Zustand – aber nicht, ob diese Gebäude auch energieeffizient oder CO₂-arm sind. Dann begann es, dass die ersten Banken nach Energieeffizienzausweisen fragten.“ (Into2)

Andere wiederum schildern, dass es bisher nur sehr geringe bis gar keine Nachfrage von ihren Banken gegeben habe. Hier berichten die Interviewten sehr unterschiedliche Erfahrungswerte.

„Ende letzten Jahres gab es tatsächlich eine Anfrage von einer Bank, weil wir kurzfristig Liquidität benötigten. Da galt es Antworten zu ein paar Nachhaltigkeitsthemen quasi aus dem Hut zu zaubern – was natürlich nur funktioniert, wenn man sich zuvor bereits intensiver mit der Thematik beschäftigt hat.“ (Into9)

Die meisten Interviewten sehen bislang keine Vorteile für ihr Unternehmen darin, dass sie Banken die Daten zur Verfügung stellen oder Finanzierungsinstrumente mit Nachhaltigkeitsbezug nutzen könnten (abseits etablierter Förderkredite), wie beispielsweise Sustainability-linked oder zweckgebundene Produkte (etwa Loans, Bonds oder Schuldscheine). In Teilen haben die Befragten den Eindruck, dass Banken die Nachhaltigkeitsinformationen nicht substantiell verwerten, sondern nur abfragen, um gesetzlichen Anforderungen nachzukommen.

„Die [Bankenname] zum Beispiel hat uns rückgemeldet, dass wir zu den wenigen gehören, die schon freiwillig sehr viel machen. Einen unmittelbaren Mehrwert haben wir daraus bislang noch nicht gespürt.“ (Into4)

„Ich habe in der Theorie gehört, dass ein gutes Reporting und entsprechend gute Ratings durchaus einen positiven Einfluss auf die Kapitalkosten haben können – also dass man beispielsweise bessere Zinskonditionen oder Kreditbedingungen erhält. In der Praxis habe ich das allerdings bisher nicht erlebt (...). Oft hatte ich den Eindruck, dass man bestimmte Fragen zu Nachhaltigkeitsthemen heute einfach stellen muss, aber die Antworten darauf niemanden wirklich interessieren.“ (Int11)

„Einen Zugang zu neuen Kapitalquellen sehen wir aktuell nicht. Wir hatten intensiv über einen Green Bond oder einen Sustainability-Linked Bond nachgedacht, das Thema dann aber wieder abmoderiert, weil wir den Mehrwert nicht gesehen haben. Ein Green Bond wäre für uns ohnehin schwierig, da er stark projektbezogen ist und wir zu wenig CapEx haben, um ihn zu rechtfertigen. Für unser SBTi-Commitment benötigen wir im Wesentlichen OpEx, also laufende Ausgaben, da es vor allem um Produktentwicklung geht. CapEx würden wir vielleicht in ein neues Gebäude investieren, aber um dafür einen Green Bond zu emittieren, müsste man größere Investitionsvolumina erreichen – das ist aktuell kein Fokus für uns.“ (Int12)

„Ich bekomme bislang zumindest keine Rückmeldungen [aus dem Treasury] im Sinne von: ‚Wir haben jetzt einen super Kredit bekommen, weil ihr das CO₂ so stark reduziert habt.‘“ (Into7)

„Öffentliche Förderprogramme haben wir schon immer genutzt, wo es möglich war (...). Aber Sustainability-Linked oder Green Loans spielen bislang keine Rolle. Das liegt weniger an uns als vielmehr daran, dass die Banken so etwas bislang kaum aktiv anbieten. Ich habe noch keine Situation erlebt, in der eine Bank gesagt hätte: ‚Wenn Sie

das nachhaltiger gestalten, bekommen Sie bessere Konditionen.“ (Into2)

„Wir nutzen Förderkredite, beispielsweise von der KfW, und Förderprogramme für die Finanzierung von Elektrobussen oder Straßenbahnen. Aber wir sind aktuell nicht gezwungen, Kapitalmarktinstrumente einzusetzen.“ (Into3)

Vor allem im Verhältnis zu dem empfundenen Aufwand werden die Vorteile durch Nachhaltigkeit in der Finanzierung, wenn sie denn gesehen werden, durch die Interviewten bislang als vernachlässigbar eingeschätzt.

„Im Grunde würden wir keinen echten finanziellen Mehrwert erzielen. Ein Green Bond käme höchstens infrage, wenn ein sehr großes, klar nachhaltiges Projekt ansteht – etwa eine neue Fabrik oder größere Gebäudemassnahmen –, aber auch dann wäre der Aufwand hoch, insbesondere wegen der umfangreichen Berichterstattungspflichten mit jährlichem Reporting.“ (Int12)

Andere Gründe aus der Sicht von Befragten, keine nachhaltigkeitsbezogenen Finanzinstrumente zu nutzen, sind der Schutz von sensiblen Daten, die Gefahr von Greenwashing-Vorwürfen oder schlichtweg die fehlende organisatorische Reife.

„Gerade im Mittelstand stellt sich da die Frage: Wie viele Finanzinformationen möchte man überhaupt preisgeben? Will man wirklich den Gehaltsquerschnitt offenlegen? Wo werden diese Daten gespeichert, und wie sind sie geschützt? Das ist gar nicht so einfach.“ (Into4)

„Ein Sustainability-Linked Bond (...) wurde ebenfalls diskutiert. Wir sehen dort aber aktuell einen rückläufigen Trend – Unternehmen wie [Namen] haben das noch gemacht, aber inzwischen wird davon eher abgeraten. Es gibt zunehmende Kritik in Richtung Greenwashing, und der Markt bewertet solche Instrumente momentan kaum positiv.“ (Int12)

„Wir prüfen aktuell, ob wir perspektivisch einen Green Loan oder Green Bond aufsetzen könnten – gerade weil wir bis 2035 einen sehr hohen Investitionsbedarf haben. Das [Sustainable Finance] kann langfristig ein relevantes Thema für uns werden. Wir haben uns intensiv mit verschiedenen Finanzierungskonzepten und Instrumenten im Bereich Green Bonds und Green Loans auseinandergesetzt. Aktuell sind wir jedoch (...) organisatorisch noch nicht reif genug, um so etwas umzusetzen.“ (Into3)

Mit Blick in die Zukunft äußerten die Interviewten durchaus die Annahme, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmensfinanzierung wichtiger werden wird. Oft gehen sie jedoch bei unzureichender Transparenz oder Performance eher von einem Malus in den Konditionen aus, als dass sie einen Bonus erwarten.

„Insgesamt merkt man, dass diese Anforderungen zunehmen, aber bislang hat sich das noch nicht in schlechteren Konditionen niedergeschlagen – das wird vermutlich erst kommen.“ (Into2)

„Die Berichterstattung sorgt nicht direkt für eine Verbesserung der Kapitalkosten, aber ich glaube, das Thema ist eher eine Frage der Risikovermeidung. Wenn man gar nichts macht – oder wenn sich herausstellt, dass man etwas falsch macht –, können dadurch zusätzliche Kosten entstehen, also so eine Art zusätzlicher Risikobetrag.“ (Int11)

„Ja, die Banken fordern zunehmend mehr, und ja, Kredite werden teurer, wenn wir bestimmte Nachhaltigkeitskriterien nicht erfüllen. Meines Wissens nach basiert das aber vor allem auf deren internen Rankings und Ratings und weniger auf der Berichterstattung. Was ich so mitbekommen habe, ist: Man zahlt eher mehr, wenn man keine Nachhaltigkeitskriterien erfüllt, anstatt weniger, wenn man sie erfüllt. Außerdem wird stark auf öffentliche Ratings geschaut – also ISS, Sustainalytics, MSCI und ähnliche. Diese stützen sich wiederum auf die Berichterstattung, wodurch eine gewisse Verbindung besteht.“ (Into7)

„Wir arbeiten als Mittelständler mit drei Banken zusammen (...). Interessanterweise sind die Banken bei diesem Thema oft noch hinter uns. Ich habe im vergangenen Jahr zum ersten Mal einen kleinen Fragebogen für eine Bank ausfüllen müssen. Denen reicht es im Moment noch, dass wir nachhaltig handeln und über den DNK berichten. Im nächsten Schritt werden sie aber sicherlich mehr Zahlen einfordern. Das wird ohnehin notwendig, weil die Fragen zunehmend sehr detailliert werden.“ (Into4)

Arbeitgeberattraktivität

In Studien wird immer wieder berichtet, dass Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter:innen sein kann. Diese Einschätzung teilen auch einige der Interviewten. Tendenziell resoniert das Thema der Einschätzung der Interviewten nach öfter mit jüngeren Mitarbeitenden, die neu ins Unternehmen kommen.

„Nachhaltiges Handeln hat bei uns eine ganz große Wirkung (...). Ich glaube allerdings nicht, dass sich unser älterer Gießler noch den Nachhaltigkeitsbericht durchliest. In unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung zeigt sich immer wieder: Die höchsten Zustimmungswerte erhalten Aussagen wie ‚[Unternehmensname] ist innovativ‘ oder ‚[Unternehmensname] ist fair zu seinen Mitarbeitenden‘ – und bei ‚[Unternehmensname] ist nachhaltig‘. Da erreichen wir fast immer rund 98 %. Das heißt: Nachhaltigkeit ist für alle relevant, auch für diejenigen, die einfach ihrer Arbeit nachgehen und mit dem Thema eigentlich nicht viel zu tun haben.“ (Into4)

„In Vorstellungsgesprächen wurde unser Nachhaltigkeits-Engagement auf der Website häufig positiv hervorgehoben und als Argument genannt, warum man sich bei uns beworben hat.“ (Into6)

„Was wir in vielen Bewerbungsgesprächen mit jüngeren Leuten hören, ist genau dieses Thema: Dass man als Arbeitgeber dadurch deutlich interessanter wird. Die Kriterien, nach denen sich Menschen heute einen Job oder Arbeitgeber aussuchen, haben sich einfach stark verändert.“ (Int10)

„Bei den Jüngeren und Neuen ist das schon eher so (...). Wir bekommen oft zurückgespiegelt: ‚Ach ja, ich habe mir das angeschaut, was ihr alles macht – nicht nur in Sachen Nachhaltigkeit, sondern insgesamt, wie ihr auftrittet und was ihr für eure Mitarbeitenden anbietet.‘ Das kommunizieren wir auch aktiv, und das wirkt sich auf die Gewinnung auf jeden Fall positiv aus.“ (Into2)

Andere Interviewte sehen wiederum, basierend auf ihren Erfahrungen, keinen relevanten Einfluss des Themas Nachhaltigkeit auf die Arbeitgeberattraktivität ihres Unternehmens oder sind sich zumindest unsicher, weil sie dazu keine belastbaren Nachweise haben.

„Klar, in Bewerbungsgesprächen spricht man auch mal über das Thema Nachhaltigkeit. Aber ich habe bisher noch niemanden erlebt, der gesagt hat: ‚Genau deswegen komme ich zu euch.‘ Wir kommunizieren das Thema zwar auch nach außen, zum Beispiel über Social Media – aber aktuell ist das nicht messbar. Ich habe bisher keine Rückmeldung bekommen, dass Nachhaltigkeit das ausschlaggebende Kriterium war, warum sich jemand bei uns beworben hat. Das ist ohnehin schwer zu tracken.“ (Into5)

„Ich persönlich lasse mich davon schon binden. Mir ist das wichtig. Ich habe aber jetzt keine Erhebung gemacht, wie es bei den vielen anderen Mitarbeitenden aussieht. Also fällt es mir schwer, da jetzt eine Aussage zu treffen.“ (Into7)

Insofern wird deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen für die Mitarbeitengewinnung und Bindung unterschiedlich relevant ist. Welche Rolle hat nun die Nachhaltigkeitsberichterstattung? Die durch sie angestoßenen Transformationsprozesse können in Unternehmen zum einen dazu beitragen, die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden besser zu verstehen (siehe „Stakeholder-Engagement“ und „Strategische Aufwertung und Themenpriorisierung“ im vorigen Kapitel) und die Mitarbeitenden stärker in das Thema Nachhaltigkeit einzubeziehen (siehe u. a. „interne Zusammenarbeit“ ebendort).

„Die Wesentlichkeitsanalyse fließt ja ein Stück weit auch in die Strategie mit ein, das macht also durchaus Sinn. Da sind tatsächlich Themen herausgekommen, teilweise auch durch die Befragung von Mitarbeitenden. Ich habe dazu eine Umfrage durchgeführt, und dabei kamen Punkte auf, die vorher gar nicht so präsent waren.“ (Int01)

Zum anderen sorgt die Nachhaltigkeitsberichterstattung für die erforderlichen Zahlen, Daten und Fakten, um dem Thema in der Kommunikation einen höheren Stellenwert zu verschaffen und glaubwürdiger zu machen: Einige der interviewten Personen erklärten, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung ein Instrument ist, um auch nach innen zu kommunizieren.

„Es gibt bei uns eine jährliche Mitarbeiterbefragung mit rund 95 % Beteiligung. Eine der Fragen lautet, ob wir eine sozial und ökologisch verantwortungsvolle Organisation sind. Und dieser Wert war stark eingebrochen. Das hat die Strategieabteilung dazu veranlasst, (...) den ersten Bericht zu veröffentlichen – unter anderem, um den Mitarbeitenden zu zeigen, was wir eigentlich alles tun. Die Mitarbeitenden beziehen sich auch heute noch darauf. Der Nachhaltigkeitsbericht selbst ist nach wie vor etwas, das in hohem Maße für die Mitarbeitenden geschrieben wird (...), da er zum großen Teil von Menschen aus dem eigenen Unternehmen gelesen wird.“ (Int12)

„Besonders deutlich merken wir das bei den jüngeren Mitarbeitenden. Viele Bewerberinnen und Bewerber – vor allem aus der Mitte-Dreißiger-Generation oder aus dem Kreis der Studierenden – sagen, dass sie sich unseren Bericht angesehen haben. Und wer ihn liest, erfährt tatsächlich viel über unser Unternehmen, weil wir darin sehr ehrlich über uns schreiben. Insofern ist die Berichterstattung wichtig – gerade für die Bindung der Mitarbeitenden.“ (Int04)

Auffällig ist dabei auch, dass in den Interviews die potenzielle Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung unterschiedlich und teilweise gegensätzlich

bewertet wird. Für manche Befragte spielt sie bei der Mitarbeitergewinnung eine größere Rolle, für andere wiederum mehr bei der Mitarbeiterbindung. Teilweise wird dieser Unterschied auf den Wandel der Berichterstattung zurückgeführt – vom Marketinginstrument hin zum regulierten und eher „technischen“ Bericht.

„Bei den bestehenden Mitarbeitenden, insbesondere bei denen, die schon lange da sind, würde ich sagen: Nein, da spielt Nachhaltigkeit keine große Rolle. Bei den Jüngeren und Neuen hingegen ist das schon eher so (...). Bei der Bindung würde ich sagen: Wir erleben selten, dass jemand geht – aber nicht, weil wir eine tolle Nachhaltigkeitsberichterstattung haben. Vielleicht ist das das i-Tüpfelchen, aber es sind vor allem all die anderen Dinge, die es schön machen, bei uns zu arbeiten.“ (Int02)

„Eine stärkere Bindung der eigenen Mitarbeitenden [durch Nachhaltigkeitsberichterstattung] würde ich zu 100 % bestätigen – einfach, weil man transparent macht, wie man sich engagiert (...). Entscheidend ist, wofür das Unternehmen steht und wie es sich positioniert: in Bezug auf Nachhaltigkeit, soziales Engagement, Diversität und die Entwicklungsmöglichkeiten, gerade auch für Frauen. Und ich glaube, all das wird grundsätzlich einfacher – und glaubwürdiger –, wenn man wirklich Zahlen, Daten und Fakten vorweisen kann.“ (Int10)

„Die Bindung von Mitarbeitenden habe ich tatsächlich größer eingeschätzt als die Gewinnung neuer Mitarbeitender. Denn die bestehenden Mitarbeitenden sind ja häufig direkt in den Prozess eingebunden – sie suchen Daten, bekommen mit, dass neue Initiativen gestartet werden und dass das Thema regelmäßig besprochen wird. In unseren Townhalls oder internen Updates wird das immer wieder aufgegriffen – etwa, wenn es heißt: ‚Schaut mal, was wir hier neu gestartet haben.‘ Die Mitarbeitenden erleben diese Veränderungen also unmittelbar mit. Bei der Gewinnung neuer Mitarbeitender sehe ich den Effekt deutlich geringer. Früher war ein Nachhaltigkeitsbericht ja fast ein reines Marketing-

instrument – mit schönen Bildern und Geschichten. Heute ist er deutlich technischer, fast wie ein Finanzbericht aufgebaut. Und die Wahrscheinlichkeit, dass potenzielle Bewerberinnen und Bewerber sich wirklich den Geschäftsbericht nehmen und diesen Teil lesen, ist eher gering.“ (Int11)

Andere Interviewte berichten wiederum von der Erfahrung, dass der Nachhaltigkeitsbericht selbst von den eigenen oder zukünftigen Mitarbeitenden eher nicht gelesen wird.

” Wenn ich so gucke, mit was für Fragen meine Kolleginnen und Kollegen auf uns zukommen, da denke ich, nein, der Einfluss ist sehr, sehr gering. Die haben noch nie in den Nachhaltigkeitsbericht reingeguckt. Das sind sehr banale Fragen, wo es teilweise heißt, haben wir überhaupt Nachhaltigkeitsziele?“ (Into7)

” Von daher habe ich bislang keine Erfahrung gemacht, die zeigen würde, dass aufgrund unserer transparenten Berichterstattung oder der umgesetzten Maßnahmen jemand konkret zu uns gekommen ist.“ (Into5)

Auch wenn bei einigen Interviewten der Nachhaltigkeitsbericht selbst weniger relevant in der Kommunikation mit bestehenden und zukünftigen Mitarbeitenden ist, betonen doch die meisten Personen, dass der Mehrwert in der geschaffenen inhaltlichen Substanz liegt, die auf anderen Kanälen zielgruppengerecht verpackt und kommuniziert werden kann, beispielsweise auf Townhall-Meetings, Lernplattformen, im Mitarbeitermagazin und vielem mehr.

” Es kommen viele neue Mitarbeitenden zu uns. In Vorstellungsgesprächen und bei der Azubi-Willkommenswoche wird mittlerweile ganz aktiv kommuniziert, dass wir ein nachhaltiges Unternehmen sind. Wir werden auch regelmäßig gebeten, das zu thematisieren. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzen wir dabei, um zu vermitteln, was eigentlich unsere wesentlichen Themen sind. Natürlich immer übersetzt – man kann ja nicht einfach mit einem Nachhaltigkeitsbericht um die Ecke kom-

men. Aber man kann sagen: „Eines unserer wesentlichen Themen ist der E1-Standard – dabei geht es um Energie- und Klimaschutz –, und das ist für uns zentral.“ (Into3)

” Wir stellen fest, dass die Bindung steigt, weil wir erfolgreich Maßnahmen umgesetzt und diese auch relativ transparent kommuniziert haben. Wir haben regelmäßig ein Townhall-Meeting, bei dem alle Mitarbeitenden zusammenkommen. Dort sprechen wir über viele Themen aus dem gesamten Unternehmen, unter anderem auch über unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten. Wir erklären, was wir damit erreichen wollen.“ (Into5)

” Das heißt: Einige haben sich tatsächlich nur beworben, weil wir auch nach außen zeigen, welches unternehmerische Engagement wir haben, wie wir uns positionieren und was wir konkret umsetzen – also weil das sichtbar war, etwa auf unserer Webseite (...). LinkedIn ist ja ein weiterer Kommunikationskanal des Unternehmens. Die Aktivitäten aus dem Bereich Nachhaltigkeit wurden dort überproportional positiv bewertet und erreichten mit Abstand die höchsten Reichweiten. Wir haben dabei immer diesen Dreiklang verfolgt: Strategie entwickeln, Maßnahmen umsetzen und anschließend über die Ergebnisse kommunizieren.“ (Into6)

” Natürlich haben wir inzwischen weit mehr interne Formate als nur den Bericht, um über Nachhaltigkeit zu kommunizieren: Es gibt eine Lernplattform, wir halten Vorträge bei jedem Onboarding und es gibt ein Mitarbeitermagazin.“ (Int12)

Eine interviewte Person betonte, dass es wichtig sei, dass Mitarbeitende die kommunizierten Inhalte auch im Handeln des Unternehmens wiederfinden. Damit werde die erforderliche Glaubwürdigkeit geschaffen, damit die Kommunikation positiv wirkt.

” Gleichzeitig ist aber auch das praktische, sichtbare Handeln entscheidend: Dass wir zeigen, dass wir nachhaltig agieren. Das hat vermutlich den

noch größeren Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Wir setzen beispielsweise bei der Verpflegung auf Veranstaltungen nun auf nachhaltige Konzepte. All das zeigt Wirkung – und das spüren die Mitarbeitenden auch.“ (Into4)

„Die Mitarbeitenden finden es toll, dass wir ein nachhaltiges Unternehmen sind – zum Beispiel sind PV-Anlagen auf der Projektebene sehr beliebt, weil sie technisch greifbar sind. Aber die Berichterstattung selbst wird kaum wahrgenommen. Wenn, dann muss man die Inhalte auf Projektebene kommunizieren.“ (Into3)

Auch der Bezug der Nachhaltigkeitsmaßnahmen zum Kerngeschäft ist laut einigen Interviewten von zentraler Bedeutung, damit das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen mit den Mitarbeitenden resoniert.

„Wir sind ein sehr technisch geprägtes, fahrdienst- und mobilitätsorientiertes Unternehmen (...). Dass wir nachhaltig sind, finden die meisten zwar ‚nice to have‘, aber wirklich identifizieren können sie sich mit dem Kerngeschäft. Sie sagen immer wieder: ‚Wir machen hier Straßenbahnen und Busse‘ (...). Wenn man mit Energieeffizienzprojekten kommt, die ebenfalls technisch sind, finden sie das deutlich spannender. Die Wirkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Mitarbeitenden ist daher eher so mittel.“ (Into3)

„Wir machen das ja nicht aus Spaß, sondern weil es einen konkreten Impact hat: Wenn es am Ende des Tages Geld einbringt, sind natürlich alle zufrieden – und wenn zusätzlich noch ein ökologischer Nutzen entsteht, umso besser. Trotzdem habe ich die Wirkung nur als ‚mittelmäßig‘ bewertet, weil es nicht der Kern des Ganzen ist und auch nicht das entscheidende Kriterium, warum Mitarbeitende langfristig bei uns bleiben. Aber: Es hat einen Impact.“ (Into5)

„Natürlich kann man über andere Kanäle – zum Beispiel über die Website – zeigen, was wir tun, welchen Impact wir haben und welche Verantwortung wir als Unternehmen übernehmen. Das wirkt

nach außen und kann potenziell neue Mitarbeitende ansprechen. Aber der Bericht selbst – oder das reine Berichtswesen – spielt dabei eine geringere Rolle. Es ist eher eine Mischung aus den indirekten Effekten der Berichterstattung und der Positionierung des Unternehmens nach außen. Wenn wir uns auf der Website gut präsentieren, kann das helfen, Mitarbeitende zu gewinnen.“ (Int11)

3.2.3 Unternehmensbezogene Faktoren

Die Interviews machen deutlich: Die Einschätzungen der Befragten dazu, inwieweit die Nachhaltigkeitsberichterstattung in ihren Unternehmen Transformationsprozesse angestoßen hat und welcher finanzielle Mehrwert damit verbunden ist, unterscheiden sich teilweise erheblich. Diese Unterschiede zeigt auch die Heatmap in Abbildung 5 im Anhang. Woran aber liegt es, dass die internen Outcomes und finanziellen Mehrwerte so unterschiedlich gesehen werden? In den Interviews finden sich dazu einige Hinweise: Es wurden Faktoren und Bedingungen erwähnt, die hier eine Rolle spielen. Diese treten sowohl bezogen auf das Unternehmen (intern) als auch auf das Unternehmensumfeld (extern) auf. Die folgenden Kapitel fassen diese zusammen und beleuchten erst unternehmensinterne und dann externe Faktoren.

Einer der am häufigsten erwähnten Gründe, warum Nachhaltigkeitsberichterstattung bestimmte Transformationsprozesse nicht anstößt und sich keine neuen finanziellen Mehrwerte ergeben, ist die **Ausgangslage und hier insbesondere der Reifegrad des Unternehmens in Sachen Nachhaltigkeit vor der Einführung der Berichterstattung**. Unternehmen, die aus verschiedenen Gründen bereits ohne den „Berichtsimpuls“ viele Themen umgesetzt haben, sind in Sachen Datenverfügbarkeit und -prozesse sowie bei den vorhandenen Ressourcen, der Expertise und den Governancestrukturen oft schon weiter fortgeschritten als solche, die noch am Anfang stehen. Einige Interviewte haben zudem betont, dass bestimmte Themen, wie beispielsweise Effizienzen in der Produktion oder die Förderung von Mitarbeitenden, auch vorher schon gelebte Praxis waren. In diesen Fällen hat die Nachhaltigkeits-

berichterstattung eher eine reine Transparenz- und eventuelle Strukturierungsfunktion – weniger aber eine transformative Wirkung. Eine Person (Int04) kommentiert dazu: „Wir hätten einen Teil des Weges vermutlich auch ohne die Berichterstattung beschritten – das Thema war ohnehin schon präsent. Aber durch die Berichterstattung ist das Ganze jetzt deutlich strukturierter.“

Mit der Ausgangssituation und Reife des Unternehmens ist auch, wie es immer wieder in den Interviews angesprochen wurde, seine **Ressourcenverfügbarkeit** für das Thema Nachhaltigkeit eng verbunden. Insbesondere Vertreter:innen kleinerer Unternehmen erklärten, dass manche Veränderungen oder Professionalisierungsgrade aufgrund ihrer Unternehmensgröße schlichtweg nicht oder erst zeitversetzt erreicht werden könnten.

Des Weiteren nehmen die **Eigentümerstruktur und die Art der Finanzierung** des Unternehmens Einfluss auf die Rolle, die die Nachhaltigkeitsberichterstattung spielen kann. In eigentümergeführten und familiengeprägten Unternehmen hängt das Thema Nachhaltigkeit teilweise von den Vorstellungen und Werten der Inhaber:innen ab, was die Wirkung der Berichterstattung verstärken, aber auch abmildern kann. In Unternehmen mit stärkerer externer Finanzierung – etwa durch Banken, Investoren oder öffentliche Förderinstitutionen – kommen zusätzliche Einflussfaktoren und Anforderungen hinzu. Gleichzeitig entstehen dadurch (perspektivisch) auch neue Möglichkeiten zur Finanzierung des Unternehmens.

Auch die **Motivation der Berichterstattung (freiwillig vs. verpflichtend)** kann Einfluss auf die Wirkung von Berichterstattung nehmen. Freiwillige Berichterstattung entsteht häufig aus intrinsischer Motivation oder durch die Überzeugung, heute oder in Zukunft einen Business Case durch das Thema Nachhaltigkeit schaffen zu können. Dieser auf Eigeninitiative basierende Ansatz, der mit einer höheren Chancen-orientierten Herangehensweise verbunden sein kann, kann zu Unterschieden in der Transformationswirkung im Vergleich zu einem rein Compliance-orientierten Ansatz führen. Das wiederum spiegelt sich auch unmittelbar

in dem internen **Narrativ und Framing** wider, welches die Nachhaltigkeitsberichterstattung begleitet: „Unser Narrativ geht sehr stark weg von Compliance (...). Compliance wird nicht als Mehrwert wahrgenommen, sondern als lästige Übung“, kommentiert eine der interviewten Personen (Int12). Eine andere (Int11) macht klar: „Wenn man das Ganze nur Check-the-Box-mäßig angeht, kommt man zwar durch die Anforderungen durch, aber ohne echten Mehrwert für das Unternehmen – dann entstehen am Ende nur Kosten.“

Von Bedeutung ist darüber hinaus auch die **Form der Berichterstattung (Integrated Reporting vs. separater Nachhaltigkeitsbericht)**. Wird Nachhaltigkeit integriert in den Lagebericht und in bestehende Managementsysteme eingebettet, erhöht sich den Interviews nach die Wahrscheinlichkeit, dass Nachhaltigkeitsinformationen in zentrale Entscheidungsprozesse auf höchster Unternehmensebene einfließen. Eine Person (Int11) beschreibt es wie folgt:

„Den Nachhaltigkeitsbericht gab es schon relativ lange – aber ehrlich gesagt haben sich nur wenige dafür interessiert. Als er dann jedoch in den Geschäftsbericht integriert wurde und neue Personen die Verantwortung dafür übernommen haben, hat sich das deutlich verändert. Auf einmal wurde stärker darauf geschaut, es gab mehr Interesse an den Inhalten – und auch ganz neue Fragen sind aufgekommen.“

3.2.4 Externe Faktoren

Die Wirkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung hängt nicht allein von unternehmensinternen Gegebenheiten ab, sondern ebenso vom externen Unternehmensumfeld. Viele der Unterschiede in der Bewertung der Auswirkungen von Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die Interviewten (siehe u. a. die Heatmap in Abbildung 3 im Anhang) gehen auf Unterschiede in den Erwartungen von Stakeholdern, wie z. B. Kund:innen, an ihr Unternehmen zurück. Diese Unterschiede hängen oft mit der Branchenzugehörigkeit sowie dem Wettbewerbsumfeld als auch mit der Positionierung eines Unternehmens in der Wertschöpfungskette (bei-

spielsweise B2B oder B2C) zusammen. Diese breit angelegte Kategorie an Faktoren ist im Framework als **Branchen- und Marktfaktoren** zusammengefasst; insbesondere der Abschnitt „Kundenzugang“ (Kapitel 3.2.2) gibt dazu Einblicke. Ein:e Interviewpartner:in (Int08) beschreibt: „Wenn wir im Rahmen der Berichterstattung bestimmte Informationen offenlegen, entsteht automatisch eine Vergleichbarkeit – etwa zu [Unternehmensnamen].“ Dabei können die Aktivitäten von Wettbewerbern Einfluss auf die Wirkung von Nachhaltigkeitsberichterstattung auf das eigene Unternehmen nehmen. Die Person beschreibt weiter: „Wenn ein Wettbewerber ein Thema aufgreift, wird das bei uns auf jeden Fall mindestens geprüft (...). Das schafft eine Benchmark.“ Eine andere Person (Int09) kommentiert dazu: „Wenn man Berichte nebeneinanderlegen kann und sieht: ‚Die sind ja schon viel weiter als wir‘, dann entsteht der Anreiz, zu verstehen, warum das so ist, und gezielt daran zu arbeiten.“

Ein weiterer zentraler Einflussfaktor ist die **Ausgestaltung der Berichtsstandards**, mittels derer Unternehmen über das Thema Nachhaltigkeit berichten. Deren Komplexität und Klarheit in der Methodik, die Relevanz der zu berichtenden Inhalte und die Interoperabilität mit anderen (internationalen) Berichtsstandards entscheiden, ob Unternehmen sie als praktikabel und anschlussfähig wahrnehmen oder aber als bürokratische Belastung: Standards, die konsistente Leitplanken und methodische Orientierung bieten, können Transformationsprozesse anstoßen. Überkomplexe oder wenig abgestimmte Vorgaben dagegen führen tendenziell zu Frustration, Mehraufwand und einer Reduktion der Berichterstattung auf reine Pflichterfüllung. Eine befragte Person (Int07) kommentiert: „Manchmal ist nicht klar, was wirklich verlangt wird – dadurch verlieren wir Zeit.“ Eine andere Person (Int11) sagt mit Blick auf das EU-Omnibusverfahren zur CSRD: „Das Gefühl, dass sich die ganzen Standards und gesetzlichen Vorgaben quartalsweise ändern, sorgt für eine gewisse Frustration.“

Der Aspekt der effizienten Datenbereitstellung ist auch in der in Kapitel 1.3 vorgestellten Kosten-Nutzen-Analyse zu den VSME als zentraler Mechanismus identifiziert worden, durch den Unternehmen, insbeson-

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex unterstützt Unternehmen mit einem kostenlosen, digitalen Werkzeug, das die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten erleichtert. Das Angebot ist insbesondere auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen mit begrenzten Ressourcen zugeschnitten. Das Herzstück ist die webbasierte DNK-Plattform: Sie führt sowohl berichtspflichtige Unternehmen nach CSRD als auch freiwillig Berichtende nach VSME Schritt für Schritt durch den gesamten Berichtsprozess. Durch unterschiedliche Funktionen und Details der Plattform sparen Unternehmen Zeit und Aufwand. Mehr Informationen unter: www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de.

dere KMUs, einen finanziellen Mehrwert in Form von Kostenreduktion generieren können. Voraussetzung ist aber die Übereinstimmung der berichteten Inhalte mit den tatsächlichen Datenabfragen von Banken, Kunden, Rating-Services und anderen Stakeholdern (hier: Relevanz des Standards) sowie die Interoperabilität des Standards mit anderen (internationalen) Berichtsstandards, wie einige Interviewte im Abschnitt „Kundenzugang“ (Kapitel 3.2.2) betonen. So erklärt etwa eine befragte Person (Int05): „Die Frage ist aber, ob uns der VSME wirklich etwas bringt (...), wenn trotzdem andere Informationen gefordert werden, die unsere Kunden erwarten (...),“ und in Bezug auf Banken kommentiert eine andere Person (Int02): „Jede Bank denkt sich selbst was aus. Das ist doch ineffizient.“

Mit dem Aspekt der Komplexität und Klarheit der Standards spielt auch der Faktor **Kompetenz und Erfahrung von Beratungen und Wirtschaftsprüfern** eine Rolle. Je besser diese ausgebildet sind und Best Practices zur einheitlichen und pragmatischen Auslegung von Berichtsstandards in Unternehmen transportieren, desto effizienter werden Berichtserstellungsprozesse, und desto vergleichbarer und aussagekräftiger werden die Ergebnisse des Berichts. Hier gibt es aus Sicht von manchen Interviewten noch Verbesserungsbedarf: „Wir machen Dinge doppelt, weil wir von Prüfern und

Beratern unterschiedliche Aussagen bekommen“, schildert eine befragte Person (Int06). Eine weitere (Int08) berichtet, selbst von derselben Prüfungsgesellschaft unterschiedliche Vorgaben erhalten zu haben: „In einem Projekt wurden wir von [Prüfungsname] begleitet, doch dort wurden die Paragraphen anders interpretiert als in unserem eigenen Berichterstattungsprojekt, welches von derselben Prüfung begleitet wird.“

Hoffnung auf mehr Effizienz und Struktur im Berichtsprozess legen viele der interviewten Personen in **Software- und Unterstützungsangebote**, wie etwa die Plattform zur ESRS- und VSME-Berichterstattung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Dieser Faktor wird auch in der Kosten-Nutzen-Analyse zur VSME (siehe Kapitel 1.3) als wichtiger „Enabler“ benannt, um Kosten für Unternehmen zu senken und den Nutzen der Berichterstattung zu steigern. Konkret kann das beispielsweise bedeuten, dass Online-Plattformen Templates bereitstellen, die als Datenablage für Mehrfachnutzung dienen und maschinenlesbare Exporte (z. B. CSV/XBRL) für Banken und Großkunden ermöglichen.

Der Nutzen hierbei liegt in niedrigeren Wiederholungskosten, höherer Datenqualität und besserer Akzeptanz bei den Datennutzern. Andere Software (oder Tools) hingegen, z. B. zur Berechnung von Treibhausgasbilanzen (mit Emissionsfaktor-Bibliotheken, Import aus der Buchhaltung/ERP und einfacher Aktivitätsdatenerfassung), automatisiert zeitintensive Schritte, verringert Fehlerquoten und vereinheitlicht Methoden. Je umfangreicher diese digitale Infrastruktur genutzt wird, desto stärker können auch daraus resultierende Skaleneffekte die entstehenden Grenzkosten pro Datenanfrage senken, während die Outcomes (beispielsweise Kapital- und Kundenzugang) besser realisiert werden können. Eine interviewte Person (Int04) fasst ihre Perspektive darauf so zusammen:

„Diese ganzen Services [Datenanfragen] sind sehr aufwändig. Sie sind häufig nicht an bestehende Nachhaltigkeitsberichterstattungen angelehnt. Wenn es einheitlich wäre, etwa so, dass ich einmal ein Portal wie EcoVadis oder den DNK füttere, wäre das effizient. Aber im Moment ist das ein riesiges Universum ohne klare Struktur. Des-

halb hoffen wir, dass mit der Weiterentwicklung des DNK und dem neuen VSME-Modul eine höhere Akzeptanz entsteht – und vielleicht auch eine gewisse Synchronisierung der Systeme.“

4 Limitationen

Wie jede andere Studie hat auch diese Limitationen, die bei der Nutzung der Ergebnisse berücksichtigt werden sollten; sie unterstreichen den explorativen Charakter.

Erstens basiert die Studie auf Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen aus Unternehmen, die sich bereits aktiv mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung beschäftigen. Ziel war es, durch die Erfahrungen und Einschätzungen dieser Personen ein tieferes Verständnis von den Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf ihre Unternehmen zu gewinnen. Daraus lassen sich aber keine repräsentativen Aussagen zur generellen Wirkungsweise von Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Unternehmen ableiten – d. h., welcher der beschriebenen Effekte wie häufig und wie stark auftritt. Vielmehr zeigt das Framework in Abbildung 3 eine Sammlung von möglichen Wirkungszusammenhängen, die dem Zusammenspiel zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und finanziellem Mehrwert einen Diskussionsrahmen geben können.

Zweitens beruhen die im Framework gezeigten kausalen Zusammenhänge (Nachhaltigkeitsberichterstattung → Transformationsprozesse → interne Outcomes → finanzieller Mehrwert) auf der Interpretation der oben genannten unterschiedlichen Studien sowie den in den Interviews getätigten Aussagen durch das Autor:innen-Team. Allerdings kann die Wirkung auch in entgegengesetzter Richtung stattfinden, nämlich dass finanziell erfolgreiche Unternehmen es sich tendenziell eher „erlauben“ können, den aufgezeigten und teilweise ressourcenintensiven Transformationsprozess durchlaufen zu können. Zudem betonten einige Interviewpartner:innen, dass manche der Transforma-

tionsprozesse und internen Outcomes auch ohne die Einführung der Berichterstattung entstanden sind oder zumindest dabei ein Effekt der Berichterstattung nicht eindeutig nachgewiesen werden kann.

Drittens beruhen viele der Erkenntnisse in dem Framework auf den Erfahrungswerten und Einschätzungen der Gesprächspartner:innen, die wie bei allen Befragungen und Interviews subjektiv sind. Sie können verzerrte Wahrnehmungen oder sozial erwünschtes Antwortverhalten enthalten. Dazu gehört auch, dass die in den Interviews angesprochenen finanziellen Effekte – etwa höhere Effizienz, geringere Risiken oder bessere Finanzierungsbedingungen – teilweise in der Zukunft liegen und somit ungewiss sind; sie lassen sich daher aktuell nur schwer in Zahlen beziffern. Diese Einschätzungen der Befragten beruhen auf Erfahrungswissen oder plausiblen Annahmen, wie ein Beispiel (Int11) zeigt: „Die Auswirkung auf das Risikomanagement ist, glaube ich, sehr hoch, aber über eine längere Zeitschiene (...). Dementsprechend ist es mehr mein Bauchgefühl, dass der Nutzen da sehr groß ist, aber er lässt sich schwer beziffern, weil die Auswirkungen so langfristig sind.“

Da, wo möglich, hat das Autor:innen-Team versucht, Aussagen von Interviewten durch öffentlich verfügbare Informationen nachzuvollziehen. Zudem kann es auch bei der Auswertung und Interpretation zu bestimmten Verzerrungen kommen, da qualitative Forschung immer einen gewissen Interpretationsspielraum lässt. Zur Wahrung der Anonymität wurden einige Zitate sprachlich angepasst, ohne deren Inhalt zu verändern.

Viertens bildet die Studie einen bestimmten Zeitpunkt in einem sich schnell verändernden Umfeld ab. Die regulatorischen Vorgaben – etwa im Zuge der CSRD bzw. der ESRS und des damit verbundenen EU-Omnibus-Verfahrens – entwickeln sich derzeit stark weiter. Dadurch können sich Einschätzungen und Erfahrungen in Zukunft verändern.

Fünftens erhebt das gezeigte Framework keinen Anspruch auf Vollständigkeit, insbesondere bei den internen und externen Faktoren. Alle Leser:innen sind herzlich eingeladen, das Framework gemeinsam weiterzuentwickeln und die aufgezeigten Wirkungszusammenhänge von Nachhaltigkeitsberichterstattung, Transformationsprozessen und finanziellen Mehrwerten durch weitere Evidenz noch tiefgreifender zu verstehen – insbesondere durch quantitative Untersuchungen, die längere Betrachtungszeiträume umfassen.

Damit verbunden soll abschließend noch einmal betont werden, dass der Anspruch dieser Arbeit nicht ist, im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse eine Aussage darüber zu treffen, ob Kosten oder Nutzen von Nachhaltigkeitsberichterstattung überwiegen. Vielmehr geht es darum aufzuzeigen, welche Transformationsprozesse angestoßen und unter welchen Bedingungen finanzielle Mehrwerte realisiert werden können – illustriert anhand von konkreten, greifbaren Praxisbeispielen und kondensiert in einem ganzheitlichen Framework.

5 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse dieser Studie, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung ein wichtiger Impuls für Unternehmen sein kann, der interne Transformationsprozesse anstoßen und dadurch zu einem finanziellen Mehrwert führen kann – etwa durch die Sicherung bzw. Steigerung von Umsätzen und die Senkung von Kosten. Ob und in welchem Maße sich dieser Mehrwert materialisiert, hängt maßgeblich von unternehmensbezogenen und externen Faktoren ab, wie dem Reifegrad des Unternehmens, seinen verfügbaren Ressourcen, Branchen- und Markteinflüssen sowie der Ausgestaltung der Berichtsstandards. Auch die Klarheit, Relevanz und Interoperabilität der verwendeten Berichtsstandards sowie die Verfügbarkeit digitaler Systeme und Tools wirken als zentrale Enabler.

Das abgeleitete Framework soll Entscheidungsträger:innen aus Unternehmen, Beratungen, Wirtschaftsprüfung, Anbietern digitaler Tools und Services sowie die Politik und die Zivilgesellschaft anregen, den Dialog darüber fortzusetzen, wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung als Instrument für eine nachhaltige und zugleich wettbewerbsfähige Wirtschaft eingesetzt werden kann.

Zunehmend zentral in dieser Debatte wird dabei die grundlegende Unterscheidung zwischen der formalen (teils verpflichtenden) Berichterstattung und der gezielten Erhebung und Offenlegung ausgewählter Nachhaltigkeitsdaten gegenüber relevanten Stakeholdern. Die künftige Praxis sollte sich zudem hin zu modularen, digital anschlussfähigen Datensystemen entwickeln: stabil und prüfbar im Kern, zugleich flexibel in der adressatengerechten Nutzung – etwa für Kund:innen, Banken oder Aufsichtsbehörden. Damit rückt die Verwertung von Nachhaltigkeitsdaten, nicht das Berichtsdokument selbst, stärker ins Zentrum des Mehrwerts.

Handlungsempfehlungen

Für Unternehmen:

- Das vorgestellte Framework nutzen, um sich strukturierter mit Kosten und Nutzen von Berichterstattung im eigenen Unternehmen auseinanderzusetzen. Welche Outcomes sollen erzielt werden, welche Investitionen sind nötig, und wie lässt sich der Nutzen intern sichtbar machen?
- Nachhaltigkeitsberichterstattung frühzeitig nicht als reine Pflicht, sondern als potentes Steuerungsinstrument begreifen, z. B. um interne Lernprozesse, Governance-Strukturen und datenbasierte Entscheidungen zu stärken.
- Hilfestellungen und technische Lösungen nutzen, um möglichst effizient mit den Daten zu arbeiten (z. B. Angebote des Deutschen Nachhaltigkeitskodex).
- Die gewonnenen Daten aktiv zur Strategieentwicklung und Kommunikation mit Stakeholdern einsetzen.

Für Politik und Regulatorik:

- Planungssicherheit und Kontinuität schaffen, damit Unternehmen Investitionen in Reporting- und Datensysteme langfristig tätigen können.
- Proportionalität wahren – aber ohne die Transparenz und Vergleichbarkeit der Berichterstattung zu untergraben.
- Dialog und Feedbackschleifen zwischen Regulierung, Wirtschaft und Wissenschaft über Nutzenpfade und Messbarkeit weiterentwickeln.

Glossar

1. **Assurance:** Externe oder interne Prüfung der Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Sicherstellung von Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit der Daten; kann „Limited“ oder „Reasonable Assurance“ umfassen.
2. **Business Case (für Nachhaltigkeit):** Bezeichnung für den wirtschaftlichen Nutzen, den Nachhaltigkeitsaktivitäten für ein Unternehmen schaffen können, etwa durch Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen oder Umsatzwachstum.
3. **Code of Conduct:** Verhaltenskodex eines Unternehmens, der ethische Grundsätze, Compliance-Regeln und Nachhaltigkeitsstandards für Mitarbeitende und Lieferanten festlegt.
4. **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD):** EU-Richtlinie, die Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet und Anforderungen an Umfang, Struktur und Prüfung von Nachhaltigkeitsinformationen definiert.
5. **Doppelte Wesentlichkeit (Double Materiality):** Konzept, das sowohl die Auswirkungen eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft („Impact Materiality“) als auch die Auswirkungen externer Nachhaltigkeitsfaktoren auf das Unternehmen („Financial Materiality“) berücksichtigt.
6. **EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group):** Beratungsgremium der Europäischen Kommission, das die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) entwickelt und pflegt.
7. **Environmental, Social and Governance (ESG):** Drei zentrale Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit: Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und gute Unternehmensführung (Governance).
8. **European Sustainability Reporting Standards (ESRS):** Von der EFRAG entwickelte Berichtsstandards, die die Anforderungen der CSRD konkretisieren und eine einheitliche, vergleichbare Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen gewährleisten sollen.
9. **Governance:** Gesamtheit der Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten, durch die ein Unternehmen gesteuert und kontrolliert wird – insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit.
10. **GRI (Global Reporting Initiative):** International anerkanntes Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsberichterstattung, das Richtlinien und Indikatoren für freiwillige Offenlegung zu ökonomischen, ökologischen und sozialen Themen bereitstellt.
11. **Integrierter Bericht:** Bericht, der Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen in einem gemeinsamen Dokument kombiniert und die Verbindung zwischen finanzieller und nichtfinanzieller Leistung darstellt.
12. **Internes Kontrollsystem (IKS):** System interner Kontrollen zur Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit, Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit von Prozessen und Daten, auch im Kontext von Nachhaltigkeitsberichterstattung.

13. **International Sustainability Standards Board (ISSB):** Gremium der IFRS Foundation, das globale Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung entwickelt, um internationale Vergleichbarkeit zu fördern.
14. **Key Performance Indicators (KPIs):** Messgrößen, mit denen die Leistung in bestimmten Themenfeldern (z. B. Energieverbrauch, CO₂-Emissionen, Diversität) quantifiziert und über Zeiträume hinweg verglichen wird.
15. **Materialitätsanalyse:** Prozess zur Identifikation und Priorisierung der Nachhaltigkeitsthemen, die für das Unternehmen und seine Stakeholder am wesentlichsten sind.
16. **Non-Financial Reporting Directive (NFRD):** Vorläufer der CSRD; EU-Richtlinie, die große kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen verpflichtete.
17. **Omnibus-Verfahren:** Aktuelles EU-Gesetzgebungspaket, das u. a. Anpassungen der CSRD vorsieht, um Berichtspflichten für Unternehmen zu reduzieren oder zeitlich zu verschieben.
18. **Risikomanagement/Enterprise Risk Management (ERM):** Systematische Erfassung, Bewertung und Steuerung von Risiken – zunehmend auch im Hinblick auf ökologische und soziale Faktoren.
19. **Scope 1, 2, 3:** Kategorien von Treibhausgasemissionen nach Greenhouse Gas Protocol: direkte Emissionen (Scope 1), indirekte aus eingekaufter Energie (Scope 2) und sonstige indirekte entlang der Wertschöpfungskette (Scope 3).
20. **Stakeholder-Engagement:** Einbindung interner und externer Anspruchsgruppen in Entscheidungs- und Berichterstattungsprozesse, um Relevanz, Akzeptanz und Wirkung von Nachhaltigkeitsaktivitäten zu erhöhen.
21. **VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs):** Von der EFRAG entwickelter freiwilliger Nachhaltigkeitsstandard für nicht börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen, der den Aufwand für ESG-Berichterstattung reduzieren soll.
22. **Wesentlichkeitsanalyse (siehe auch: Doppelte Wesentlichkeit):** Synonym oder Teilprozess der Materialitätsanalyse; zielt darauf ab, die wichtigsten Nachhaltigkeitsthemen eines Unternehmens zu bestimmen.

Literaturverzeichnis

- BDO. (2025). CFO Sustainability Outlook Survey.
- Bertelsmann Stiftung. (2025). Sustainability Transformation Monitor 2025.
- Bolognini, A., Luchetta, G., & Monaco, L. (2024). Cost-benefit analysis of the Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs (VSME). European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).
- Bolwin, D., et al. (2024). Klimatransformation: Schmerzen und Chancen. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung des Produzierenden Gewerbes. Institut der Deutschen Wirtschaft.
- Capgemini Research Institute. (2025). Driving business value through sustainability.
- Christensen, D. M., (2016). Corporate accountability reporting and high-profile misconduct. The Accounting Review, 91(2), 377–399.
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. Review of Accounting Studies, 26(3), 1176–1248.
- Contrafatto, M., & Burns, J. (2013). Social and environmental accounting, organisational change and management accounting: A processual view. Management Accounting Research, 24(4), 349–365.
- Deloitte. (2024). CxO Sustainability Report.
- Deutsches Aktieninstitut (DAI) & EY. (2025). ESG-Reporting: Das sagen deutsche CFOs.
- DRSC. (2025). Kurzumfrage des DRSC zu Anpassungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX40-Unternehmen in der kommenden Berichtssaison.
- DRSC & Deloitte. (2025). Die Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD/ESRS. Eine Analyse von DAX-, MDAX- und SDAX-Unternehmen für das Geschäftsjahr 2024.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835–2857.
- European Financial Reporting Advisory Group. (2022, 22. November). First set of draft ESRS. <https://www.efrag.org/en/sustainability-reporting/esrs/sector-agnostic/first-set-of-draft-esrs>
- Europäische Kommission. (2025a). Special Eurobarometer 565: Climate change. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3472>
- Europäische Kommission. (2025b, 29. Januar). Kompass für Wettbewerbsfähigkeit. https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_de
- Europäische Kommission. (2025c, 11. Juli). Commission adopts “quick fix” for companies already conducting corporate sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/publications/commission-adopts-quick-fix-companies-already-conducting-corporate-sustainability-reporting_en
- Europäische Kommission. (2025d, 30. Juli). Empfehlung der Kommission zu einem freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattungsstandard für kleine und mittlere Unternehmen (VSME). https://ec.europa.eu/finance/docs/law/250730-recommendation-vsme_de.pdf
- Fiechter, P., Hitz, J.-M., & Lehmann, N. (2022). Real effects of a widespread CSR reporting mandate: Evidence from the European Union’s CSR Directive. Journal of Accounting Research, 60(4), 1499–1549.

- Forbes Research. (2025, 14. April). New survey: Sustainability stays central to C-Suite's vision amid global unrest, but leaders struggle to prove its ROI. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbes-research/2025/04/14/new-survey-sustainability-stays-central-to-c-suites-vision-amid-global-unrest-but-leaders-struggle-to-prove-its-roi/>
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
- Grewal, J., Hauptmann, C., & Serafeim, G. (2021). Material sustainability information and stock price informativeness. *Journal of Business Ethics*, 171(3), 513–544.
- Grewatsch, S., & Kleindienst, I. (2017). When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability–corporate financial performance relationship: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 383–416.
- De Groen, W. P., et al. (2022). Cost-benefit analysis of the first set of ESRS. European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG).
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440.
- Huang, X., & Watson, L. (2015). Corporate social responsibility research in accounting. *Journal of Accounting Literature*, 34 (1), 1–16.
- I4CE. (2024). European Climate Investment Deficit report – An investment pathway for Europe's future.
- Kearney. (2025) Staying the Course: Chief Financial Officers and the Green Transition.
- KfW. (2024). KfW Climate Barometer 2024: Weak economy slows down SMEs' climate investment – but large enterprises are achieving real growth.
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 91(6), 1697–1724.
- Krueger, P., Sautner, Z., Tang, D. Y., & Zhong, R. (2024). The effects of mandatory ESG disclosure around the world. *Journal of Accounting Research*, 62(5), 1795–1847.
- KPMG. (2025). Nachhaltigkeitsberichterstattung 2024/2025.
- Küper M. et al., (2025). Transformationskompass 2025.
- Leuz, C., & Wysocki, P. D. (2016). The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research. *Journal of Accounting Research*, 54(2), 525–622.
- Matsumura, E. M., Prakash, R., & Vera-Muñoz, S. C. (2024). Climate-risk materiality and firm risk. *Review of Accounting Studies*, 29(1), 33–74.
- Pérez, A., López, C., & García-De los Salmones, M. D. M. (2017). An empirical exploration of the link between reporting to stakeholders and corporate social responsibility reputation in the Spanish context. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 668–698.
- Plumlee, M., Brown, D., Hayes, R., & Marshall, R. S. (2015). Voluntary environmental disclosure quality and firm value: Further evidence. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(4), 336–361.
- Rasche, A., Cojoianu, T., Hoepner, A. G., & Schneider, F. (2025). Scenarios for CSRD Scope Amendments- Advancing Reporting Scope while Reducing Further Burden.
- Sage. (2023). Path for Growth: making Sustainability Reporting work for SMEs.
- Stubbs, W., & Higgins, C. (2014). Integrated reporting and internal mechanisms of change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7), 1068–1089.
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1000+ studies published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business Report.

Kosten-Nutzen-Analysen zu EU-Standards der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Zur Beantwortung der Frage, welchen Nutzen Nachhaltigkeitsberichterstattung entlang bestimmter Standards (NFRD, ESRS, VSME) generiert und inwiefern dieser die dadurch entstehenden Kosten mindestens auffängt, hat die europäische Kommission bzw. EFRAG vor Einführung der Standards eine Wirtschaftlichkeitsanalyse, eine sogenannte Kosten-Nutzen-Analyse (eng. CBA), erstellen lassen. Dabei wurden finanzielle Auswirkungen, wo möglich, quantifiziert oder qualitativ bewertet. Am Beispiel der CBA für die ESRS und VSME wird im Folgenden beschrieben, welche Aspekte die Analysen berücksichtigt haben und zu welchen Ergebnissen sie kamen. Wichtig ist zu hervorzuheben, dass die CBAs auf Annahmen beruhen, die vor Einführung der jeweiligen Standards getroffen wurden.

Die Kosten-Nutzen-Bewertung der ESRS

Für die erste ESRS-Tranche ließ die EFRAG in November 2022 eine CBA erstellen (De Groen et al., 2022), die vier Themenbereiche bzw. Quadranten analysiert (siehe Abbildung 4).

Quadrant 1– Direkte Kosten. Geschätzt wurden die direkten Kosten ex ante basierend auf dem Standard-Cost-Model für ein „durchschnittlich effizientes“ Unternehmen und differenziert nach vier Unternehmenskategorien (NFRD gelistet/nicht gelistet; Nicht-NFRD gelistet/nicht gelistet). Die direkten Kosten umfassen:

- Administrative Einmalkosten für Setup & Systeme (z. B. Prozesse, Datenerhebung/-modelle, interne Kapazitäten),
- Laufende administrative Kosten für die jährliche Berichterstellung (Personal/FTE, externe Beratung),

Abbildung 4 | Kosten-Nutzen-Analyse der ESRS

	Kosten	Nutzen
Direkt	• Verwaltungskosten • Prüfungskosten	• Kosteneinsparungen • Mögliche Synergien und Effizienzsteigerungen
Indirekt	• Trickle-down-Effekt • Prozesskosten • Auswirkungen auf die internationale Wettbewerbsfähigkeit*	• Verhaltensänderungen • Verbesserte Nachhaltigkeit

*Kann sowohl als Kosten- als auch als Nutzenfaktor betrachtet werden.
Quelle: Eigene Darstellung nach De Groen et al. (2022).

- Assurance-Kosten (Limited/Reasonable) sowie
- Digitalisierungskosten (XBRL-Tagging).

Quadrant 2 – Indirekte Kosten. Wenn große Bericht-erstatte Daten von KMU anfordern, entsteht ein sog. „Trickle-down“-Aufwand in der Wertschöpfungskette. Die dadurch erzeugten Kosten variieren je nach Wert-schöpfungstiefe eines Unternehmens. Hinzu kommen potenzielle Rechtsstreitkosten und Wettbewerbs-/In-novationskosten, wobei letztere entstehen können, wenn beispielsweise Daten von Unternehmen geteilt werden müssen, die andere Wettbewerber (außerhalb der EU) zu ihrem Vorteil nutzen können.

Quadrant 3 – Direkte Nutzen. Harmonisierte, digital zugängliche Daten versprechen geringere Ad-hoc-An-fragen und Einsparungen bei der Datenbeschaffung für Unternehmen, Investoren und Datendienste. Der Um-fang und das Tempo der Einsparungen hängen stark von der Angleichung bzw. Interoperabilität mit interna-tionalen Rahmenwerken (z. B. GRI/ISSB) ab.

Quadrant 4 – Indirekte Nutzen. Der indirekte Nut-zen ist ein Auffangbecken für eine Vielzahl denkbarer Veränderungen, die mit dem Verhalten innerhalb des Unternehmens sowie im Stakeholderumfeld zusam-menhängen. Die Grundannahme ist, dass die zusätzli-che Transparenz, sowie der Prozess zur Schaffung der Transparenz, Stakeholderbeziehungen stärkt, Informa-tionsasymmetrien abbaut und innerhalb der Unterneh-men organisatorische Veränderungen bewirkt. Darun-ter können beispielsweise eine verbesserte Integration von Nachhaltigkeitsrisiken in die Unternehmenssteu-erung, unternehmensinterne sowie lieferkettenbezo-gene Koordination und Zusammenarbeit, sowie neue oder attraktivere Möglichkeiten der Kapitalbeschaf-fung fallen.

Das Fazit der Kosten-Nutzen-Analyse zu den ESRS ist, dass kurzfristig messbare Kosten dem Nutzen der Anwendung derzeit überwiegen. Mittel- bis langfris-tig sind hingegen substanzielle, jedoch schwer quanti-fizierbare Nutzen zu erwarten. Grundsätzlich gilt zu be-achten, dass die in der CBA geschätzten Kosten und Nutzen aufgrund der hohen Komplexität der Thematik an vielen Stellen an methodische Grenzen stoßen und

insbesondere der Quadrant 4 (indirekte Nutzen) nicht in den rechnerischen Teil der Studie eingeflossen ist. Der Bericht weist daher darauf hin, dass die Ergebnisse mit Vorsicht interpretiert werden sollten.

Mit zunehmender ESRS-Anwendungserfahrung kön-nen Kosten und Nutzen in Zukunft genauer beziffert werden. Seit Veröffentlichung der CBA zu den ESRS sind bereits eine Reihe an Studien erschienen, die Aus-kunft darüber geben, wie die CSRD-Berichte in der ers-ten Welle konkret ausgestaltet sind, beispielsweise in Bezug auf Umfang und berichtete wesentliche The-men sowie Branchenauswertungen für Chemie, Auto-mobil und Utility (siehe dazu diverse Studien von DRSC & Deloitte aus 2025). Zudem gibt es Studien, die aktu-ellere Einschätzungen zu Aufwand und Mehrwerten der CSRD-Berichterstattung liefern (siehe z. B. Bertels-mann Stiftung 2025; DAI & EY, 2025). Kapitel 2 zum Stand der Forschung zu den Auswirkungen von Nach-haltigkeitsberichterstattung auf Unternehmen geht auf diese Studien weiter ein.

Die Kosten-Nutzen-Bewertung der VSME

Die Europäische Kommission hat Ende Juli 2025 eine offizielle Empfehlung zur Nutzung des VSME-Stan-dards für die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstat-tung von KMUs veröffentlicht (Europäische Kommis-sion, 2025c). Die Empfehlung wendet sich auch an Großunternehmen und Finanzmarktteilnehmer, ihre Anfragen nach Möglichkeit auf den freiwilligen Stan-dard zu stützen. Es ist zu beachten, dass es sich hierbei noch nicht um den delegierten Rechtsakt zum VSME-Standard handelt. Der Inhalt des künftigen freiwilli-gen Berichtsstandards könnte sich von der aktuellen VSME-Empfehlung unterscheiden.

Die von der EFRAG beauftragte CBA zu den VSME aus November 2024 (Bolognini, Luchetta, & Monaco, 2024) folgt einer ähnlichen Logik wie die CBA zu den ESRS (siehe Tabelle 2). Sie wendet ebenfalls das Standard-Cost-Model an (ex-ante-Schätzung für ein „normal effi-zientes“ Unternehmen) und stützt sich darüber hinaus auf Field-Tests, einer gezielte Stakeholder-Konsulta-tion sowie Literaturlauswertung. Allerdings gibt es auch

Tabelle 2 | **Kosten-Nutzen-Analyse der VSME**

	Art	Stakeholder	Methodik
Kosten			
Verwaltungskosten der Berichterstattung	Direkt	Ersteller	Quantitativ
Nutzen			
Finanzielle Vorteile:			
• Kreditkosten	Direkt	Ersteller	Quantitativ
• Zugang zu Krediten			
Teilnahme an der Wertschöpfungskette	Direkt	Ersteller	Quantitativ
Wettbewerbsfähigkeit	Indirekt	Ersteller	Qualitativ
Management, Reputation und verbesserte interne Organisation	Indirekt	Ersteller	Qualitativ
Erhöhte Transparenz, Vergleichbarkeit und Rechenschaftspflicht	Indirekt	Ersteller, Nutzer	Qualitativ

Quelle: Eigene Darstellung nach Bolognini, Luchetta, & Monaco (2024)

| BertelsmannStiftung

grundsätzliche Unterschiede bei den Kosten und Nutzen, die bei einem KMU im Vergleich zu einem Großunternehmen entstehen. Der Fokus der CBA zu den VSME liegt mehr darauf, inwiefern die KMUs mit dem Standard die Datenanforderungen von Banken sowie der von Großunternehmen innerhalb der Lieferkette effizienter erfüllen können und konzentriert sich weniger auf absolute Kosten. Auch Aspekte wie Assurance-Kosten oder „Trickle-down“-Aufwand spielen keine Rolle.

Somit wird in der VSME-CBA der Nettoeffekt als „VSME minus Baseline“ ausgewiesen, d. h. es werden die inkrementellen Gesamtkosten und -nutzen des VSME im Vergleich zum bisherigen Aufwand für die Beantwortung heterogener ESG-Anfragen von Banken und Großunternehmen betrachtet. Im Unterschied zur ESRS-CBA monetarisiert die VSME-CBA zusätzlich modellierte Nutzenkanäle, insbesondere potenzielle Finanzierungsvorteile in Form geringerer Kapitalkosten bzw. verbesserter Kapitalzugangs sowie Wertschöpfungseffekte durch gesicherten oder erweiterten Zugang zu Kundenaufträgen. Beide Nutzenkanäle basieren auf Annahmen und Szenarien, da belastbare empirische Evidenz derzeit fehlt. Weitere potenzielle Mehrwerte wie Wettbewerbsvorteile, Reputationsgewinne und Governanceverbesserungen werden zwar qualitativ beschrieben, fließen jedoch nicht in die monetäre Rechnung ein.

Das Fazit der Kosten-Nutzen-Analyse ist, dass der Nettoeffekt der VSME-Berichterstattung zunächst negativ ist, jedoch innerhalb weniger Jahre nach der Einführung positiv werden kann. Die Nutzung des VSMEs kann für KMUs also mittelfristig einen finanziellen Mehrwert schaffen. Treiber der Erreichung des Break-Even-Punkts sind die Annahmen u.a. zu sinkenden VSME-Berichterstattungskosten (Lerneffekt) in den Folgejahren nach der erstmaligen Einführung, wachsenden Baseline-Kosten aufgrund steigender ESG-Datennachfrage, sowie einem steigenden Nutzen auf der Finanzierungs- und Kundenseite.

Die Ergebnisse und das Erreichen des Break-Even-Punkts sind äußerst annahmesensitiv, beispielsweise in Bezug auf die Anzahl und den Umfang zukünftiger ESG-Datenanfragen, die Einwicklung des Einflusses von Nachhaltigkeitsdaten auf Kreditentscheidungen und -bedingungen sowie auf Auftragsvergaben von Kunden. Daher werden in der VSME-CBA verschiedene Szenarien geschätzt, um die Bandbreite möglicher Effekte abzubilden. Die konkreten Werte und Annahmen (inkl. geschätzte durchschnittliche VSME-Berichterstattungskosten pro Unternehmen) können, wie auch bei der CBA zu den ESRS, der jeweiligen Studie entnommen werden.

Tabelle 3 | Literaturübersicht zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsberichterstattung und finanziellen Mehrwert

Studie	Zeitraum	Stichprobe (N)	Erfolgsmaß	Ergebnis	Erläuterung des Ergebnisses
Finanzielle Performance					
Mahmood et al. (2025)	2014–2024	1.862 börsennotierte Unternehmen aus 23 EU-Ländern	Unternehmenswert	+	ESG-Disclosure steigert den Unternehmenswert. Während der CSRD-Einführung sanken ESG-Scores und Tobin's Q kurzfristig. Langfristig zeigt sich jedoch ein Wertzuwachs, da höhere Offenlegung Informationsasymmetrien reduziert, Vertrauen stärkt und den Ressourcenzugang erleichtert.
Krüger et al. (2024)	2002–2020	17.680 Unternehmen aus 65 Ländern	Aktienliquidität	+	Verpflichtende ESG-Offenlegungspflichten verbessern die Aktienliquidität. Die Auswirkungen sind am stärksten, wenn die Offenlegungsanforderungen von staatlichen Institutionen umgesetzt werden, nicht auf einer „comply-or-explain“-Basis, und mit einer starken Durchsetzung durch informelle Institutionen gekoppelt sind.
de Villiers et al. (2023)	2007–2013	326 große europäische Unternehmen aus 18 Ländern	Dividendenausschüttung & Unternehmenswert	+	CSR-Disclosure wirkt als positives Signal für Investoren. Manager nutzen höhere Dividenden, um Glaubwürdigkeit zu schaffen und Zweifel an CSR-Ausgaben zu zerstreuen. Dies stärkt das Vertrauen und erhöht Tobin's Q.
Ioannou & Serafeim (2019)	2005–2012	317 Unternehmen aus China, Dänemark, Malaysia, und Südafrika	Unternehmenswert	+	Eine Zunahme von ESG-Offenlegung durch verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung führt zu einem Anstieg der Unternehmensbewertung.
Plumlee et al. (2015)	2000–2005	118 US-Unternehmen aus fünf Industrien	Unternehmenswert	+	Höhere Qualität freiwilliger Umweltberichte (nach GRI-Index) steigert den Unternehmenswert – über höhere erwartete Cashflows und niedrigere Kapitalkosten. Besonders harte und positive Offenlegungen (quantitativ, überprüfbar, mit Fortschritten) sind wertrelevant, während weiche oder neutrale kaum Einfluss haben.
Clarkson et al. (2013)	2003 & 2006	Ca. 245 US-Unternehmen aus fünf umweltsensiblen Industrien	Unternehmenswert	+	Höherwertige, quantitativ gehaltvolle Umweltangaben sind positiv mit Tobin's Q und Aktienrenditen verbunden. Reine symbolische oder boilerplate-Disclosure zeigt dagegen keinen Effekt. Investoren reagieren auf substantielle Inhalte, nicht auf bloßen Umfang.
Schadewitz & Niskala (2010)	2002–2005	Alle OMX-Helsinki-gelisteten Unternehmen	Unternehmenswert	+	GRI-basierte Nachhaltigkeitsberichte erhöhen den Unternehmenswert. Offenlegung wirkt als zusätzlicher informationsrelevanter Faktor über Gewinne und Buchwert hinaus. Sie reduziert Informationsasymmetrien zwischen Management und Investoren.
Cannon et al. (2020)	1996–2015	k. A. zur Anzahl der Unternehmen (US)	Profitabilität	+/0/-	CSR-Berichterstattung in 10-Ks hat gemischte Effekte: Es geht mit niedrigeren Bruttomargen, aber effizienterer Verwaltungskosten einher, während der Gesamteffekt auf die operative Marge neutral bleibt. Wichtig ist jedoch: Unternehmen mit stärkerer CSR-Disclosure können überdurchschnittliche Margen länger halten.
Aureli et al. (2020)	2009–2016	55 weltweit börsennotierte Unternehmen	Aktienrenditen	n.s./+	Die Veröffentlichung von ESG-Berichten beeinflusst den Unternehmenswert einzelner Firmen positiv, im Gesamtsample bleibt der Effekt aber schwach. Ab 2013 steigt die Relevanz deutlich, getrieben durch Regulierung und wachsende Investorenaufmerksamkeit.
Vishnu Nampoothiri, et al. (2024)	2015–2019	4.186 börsennotierte europäische Unternehmen aus 30 Ländern	Unternehmenswert	0/+	Die EU-NFRD hatte insgesamt keinen signifikanten Einfluss auf den Unternehmenswert. Branchenanalysen zeigen jedoch milde positive Effekte für Industrie- und Transport/Versorgungsunternehmen – der Dienstleistungssektor blieb unbeeinflusst.

Studie	Zeitraum	Stichprobe (N)	Erfolgsmaß	Ergebnis	Erläuterung des Ergebnisses
Dragomir (2010)	2005–2007	60 große europäische Industrieunternehmen (FTSEuroFirst 300)	Finanzielle Performance (Buch- und Marktwert)	0	Größere Umweltverschmutzer berichten zwar mehr über ihre Umweltaktivitäten, doch es gibt keinen Zusammenhang zwischen Umwelt-Disclosure und finanzieller Performance. Disclosure dient vor allem der Legitimitätssicherung und Reputation, weniger messbar der Steigerung des Unternehmenswerts.
Cho et al. (2015)	1977 und 2010	Fortune 500 Unternehmen	Unternehmenswert	0	CSR-Disclosure wird durch Legitimitätsfaktoren (Größe, Branche) bestimmt. Berichterstattung zeigt keinen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert. Investoren bewerten die Offenlegung als nicht wertsteigernd.
Chen et al. (2018)	2006–2011	681 börsennotierte A-Share-Unternehmen in China	Unternehmenswert und Profitabilität	–	Verpflichtende CSR-Berichterstattung verringert die Profitabilität (ROA, ROE) und wird vom Kapitalmarkt negativ bewertet (Tobin's Q), bewirkt jedoch positive Nachhaltigkeitseffekte wie geringere Umweltverschmutzung und weniger Arbeitsunfälle.
Kapitalkosten					
Raimo et al. (2021)	2010–2019	919 Unternehmen weltweit (S&P 1200 Global Index)	Fremdkapitalkosten	+	Unternehmen, die transparenter über ihre ESG-Aktivitäten berichten, können Fremdkapital zu besseren Konditionen aufnehmen und so ihre Finanzierungskosten senken.
Dhaliwal et al. (2014)	1995–2008	4.111 Unternehmen aus 31 Ländern	Eigenkapitalkosten	+	CSR-Disclosure senkt die Eigenkapitalkosten. Der Effekt ist stärker in stakeholder-orientierten Ländern und wenn die finanzielle Transparenz gering ist. CSR- und Finanzberichterstattung wirken teilweise substitutiv.
Matsumura et al. (2024)	2008–2016	481 US Unternehmen aus dem S&P-500	Eigenkapitalkosten	+	Firmen, die Klimarisiken im 10-K offenlegen, haben niedrigere EK-Kosten als Nicht-Discloser. In Branchen, in denen Klimarisiken laut SASB als materiell gelten, ist der EK-Kostenvorteil größer als in nicht-materiellen.
Markteffizienz/Informationsumfeld					
Grewal et al. (2021)	2007–2015	1.291 börsennotierte US-Unternehmen	Aktienkurs-Informationsgehalt	+	Unternehmen, die mehr materielle ESG-Informationen gemäß SASB offenlegen, weisen eine höhere Aktienkurs-Informationsqualität auf (d. h. firmenspezifische Informationen spiegeln sich stärker in den Kursen wider; gemessen durch Stock Price Synchronicity, Bid-Ask-Spread etc.).
Dhaliwal et al. (2012)	1994–2007	1.297 Unternehmen in 31 Ländern	Analysten-Prognosefehler (Forecast Accuracy)	+	Veröffentlichung eigenständiger CSR-Berichte reduziert Analysten-Fehler (kurz- und langfristige Forecasts). Effekt stärker in stakeholder-orientierten Ländern und bei höherer finanzieller Intransparenz CSR-Disclosure liefert zusätzliche, komplementäre Informationen zur Finanzberichterstattung.
Weitere Auswirkungen (u. a. auch von Finanzberichterstattung)					
Breuer et al. (2025)	2000–2018	Community Innovation Survey (EU)	Innovation	0	Verpflichtende Finanzberichterstattung reduziert den Anteil innovierender Firmen und deren Innovationsausgaben, insb. bei kleinen und lokalen Unternehmen. Gleichzeitig steigern größere Firmen ihre Ausgaben, sodass die Gesamtausgaben (Nettoeffekt) für Innovation stabil bleiben.
Au & Tan (2025)	1994–2010	ca. 5.200 US-Unternehmen	Innovation	–	Das 2005 eingeführte SEC-Mandat für Risikoberichterstattung senkt R&D-Ausgaben, Patenzahl, Zitationen und den Wert von Patenten. Innovation verlagert sich von explorativ (riskant) zu exploitativ (inkrementell).
Allen et al. (2022)	2001–2007	k. A. zur Anzahl der Unternehmen (US: „young life-cycle firms“)	Innovation	–	Nach Einführung des Sarbanes-Oxley Act (SOX, strengere US-Finanzberichtspflichten) reduzierten junge Unternehmen ihre F&E-Ausgaben und meldeten weniger sowie qualitativ schwächere Patente an.

Studie	Zeitraum	Stichprobe (N)	Erfolgsmaß	Ergebnis	Erläuterung des Ergebnisses
Pérez et al. (2017)	2011–2013	84 Unternehmen in Spanien	CSR-Reputation	n.s./+	Mehr nachhaltigkeitsbezogene Berichterstattung verbessert die CSR-Reputation nicht automatisch. Entscheidend sind gezielte Informationen für einflussreiche Stakeholder: Investoren, Regulierer und Medien. Qualität und Relevanz der Inhalte sind wichtiger als bloßer Umfang.
Christensen (2016)	1999–2013	k. A. zur Anzahl der Unternehmen	Fehlverhalten und Aktienkursreaktion	+	Unternehmen, die CSR-Reports veröffentlichen, sind weniger anfällig für Fehlverhalten (z. B. Korruption, Diskriminierung). Kommt es doch zu dazu, fällt die negative Aktienkursreaktion schwächer aus.

Hinweis (Ergebnis):

+ → positiver, signifikanter Effekt

– → negativer, signifikanter Effekt

0 → kein Effekt (Koeffizient $\approx$ null, auch ökonomisch irrelevant)

n.s. → nicht signifikant (Effekt geschätzt, aber statistisch unsicher)

| BertelsmannStiftung

Abbildung 5 | Einschätzungen der Interviewpartner:innen zu finanziellen Mehrwerten durch Nachhaltigkeitsberichterstattung

Aspekte						
Effizienzsteigerungen						
Energie- und Ressourceneffizienz						
Optimierung von administrativen Prozessen im Nachhaltigkeitsmanagement (z. B. Datensammlungsprozesse, die effizienter werden)						
Kapitalzugang und finanzielle Resilienz						
Reduzierung von Kapitalkosten						
Zugang zu neuen Kapitalquellen (bspw. öffentliche Förderprogramme oder ESG-orientierte Investorenbasis)						
Steuerung und Risikomanagement						
Besseres Risikomanagement (z. B. durch höhere Datenverfügbarkeit und -Qualität)						
Bessere strategische Steuerung (z. B. durch höhere Datenverfügbarkeit und -Qualität)						
Erweiterte Governance-Strukturen und interne Kontrollsysteme (z. B. neue Aufsichts- und Prüfungsstrukturen)						
Marktchancen						
Einführung/Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen im bestehenden Geschäftsmodell						
Entwicklung neuer Geschäftsbereiche/-modelle						
Bindung bestehender Kund:innen (durch Transparenz/Vertrauen, Erfüllung von Datenanforderungen, etc.)						
Gewinnung neuer Kund:innen (durch Transparenz/Vertrauen, Erfüllung von Datenanforderungen, etc.)						
Eigene Mitarbeitende						
Bindung von Mitarbeitenden						
Gewinnung von Mitarbeitenden						
Förderung von interdisziplinärer Zusammenarbeit im Unternehmen						
Weiteres						
Peeraustausch und Benchmarking (z. B. mehr Effizienz in der Berichterstattung und des Nachhaltigkeitsmanagements)						
Stärkung der Beziehungen zu weiteren Stakeholdern						

Legende: Bewertung von möglichen finanziellen Mehrwerten durch Nachhaltigkeitsberichterstattung auf einer 5er-Skala. Jede Spalte bildet die Antworten von einer interviewten Person ab.

■ Sehr groß ■ Groß ■ Mittelmäßig ■ Gering ■ Sehr gering □ k. A.

Aspekte				
				Effizienzsteigerungen
				Energie- und Ressourceneffizienz
				Optimierung von administrativen Prozessen im Nachhaltigkeitsmanagement (z. B. Datensammelungsprozesse, die effizienter werden)
				Kapitalzugang und finanzielle Resilienz
				Reduzierung von Kapitalkosten
				Zugang zu neuen Kapitalquellen (bspw. öffentliche Förderprogramme oder ESG-orientierte Investorenbasis)
				Steuerung und Risikomanagement
				Besseres Risikomanagement (z. B. durch höhere Datenverfügbarkeit und -Qualität)
				Bessere strategische Steuerung (z. B. durch höhere Datenverfügbarkeit und -Qualität)
				Erweiterte Governance-Strukturen und interne Kontrollsysteme (z. B. neue Aufsichts- und Prüfungsstrukturen)
				Marktchancen
				Einführung/Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen im bestehenden Geschäftsmodell
				Entwicklung neuer Geschäftsbereiche/-modelle
				Bindung bestehender Kund:innen (durch Transparenz/Vertrauen, Erfüllung von Datenanforderungen, etc.)
				Gewinnung neuer Kund:innen (durch Transparenz/Vertrauen, Erfüllung von Datenanforderungen, etc.)
				Eigene Mitarbeitende
				Bindung von Mitarbeitenden
				Gewinnung von Mitarbeitenden
				Förderung von interdisziplinärer Zusammenarbeit im Unternehmen
				Weiteres
				Peeraustausch und Benchmarking (z. B. mehr Effizienz in der Berichterstattung und des Nachhaltigkeitsmanagements)
				Stärkung der Beziehungen zu weiteren Stakeholdern

Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
www.bertelsmann-stiftung.de

Jakob Christof Kunzlmann
Senior Expert
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81337
jakob.kunzlmann@bertelsmann-stiftung.de

Anne Meisiek
Project Manager
Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft
Telefon +49 5241 81-81539
anne.meisiek@bertelsmann-stiftung.de