

MASTERARBEIT | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Work in progress - Veränderungen und Herausforderungen durch die erstmalige Umsetzung der CSRD in Unternehmen

verfasst von | submitted by

Carolin Böhrnsen B.A.

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of

Master of Arts (MA)

Wien | Vienna, 2025

Studienkennzahl lt. Studienblatt |
Degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt | Degree
programme as it appears on the student
record sheet:

Masterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreut von | Supervisor:

Univ.-Prof. Dr. Sabine Einwiller

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis.....	vi
1. Einleitung	1
2. Konzeptionelle und theoretische Grundlagen	3
2.1 Nachhaltigkeit	3
2.1.1 Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Kontext	4
2.1.2 Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext.....	5
2.2 Stakeholder-Theorie.....	7
2.3 Legitimitätstheorie	9
2.3.1 Legitimität von Organisationen	9
2.3.2 Legitimität und Legalität	11
2.3.3 Arten von Legitimität	12
2.4 Corporate Social Responsibility	14
2.4.1 Triple Bottom Line	15
2.4.2 CSR-Pyramide und Venn-Diagramm	16
2.4.3 Politische Strategien und CSR.....	18
2.4.3.1 Europäischer Grüner Deal	18
2.4.3.2 Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UN	20
2.4.3.3 Indikatoren für CSR-Fortschritte.....	21
2.5 CSR-Reporting.....	22
2.5.1 Entwicklung des CSR-Reportings und Grundlagen der CSRD.....	23
2.5.2 Berichtspflicht nach CSRD und freiwillige Berichterstattung nach GRI.....	27
2.5.3 Fristen, Ausnahmen und Sonderregelungen der CSRD	28
2.5.4 Umsetzung in Deutschland.....	30
2.5.5 Umsetzung in Österreich	31
2.5.6 Aktueller Forschungsstand zur CSRD.....	32

2.6	Forschungsfragen	34
3.	Untersuchungsanlage	36
3.1	Methode und Sampling	36
3.2	Durchführung der Interviews und Transkription	38
3.3	Auswertungsverfahren	40
3.4	Gütekriterien qualitativer Forschung	43
3.5	Forschungsethik	44
4.	Ergebnisse	46
4.1	Organisatorische Veränderungen	46
4.2	Inhaltliche Veränderungen	54
4.3	Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und Beratungen.....	63
4.4	Kritik und langfristige Perspektive	67
5.	Diskussion und Implikationen.....	73
5.1	Diskussion.....	73
5.2	Implikationen für Forschung und Praxis.....	77
6.	Limitationen	80
7.	Fazit und Ausblick	83
	Literaturverzeichnis.....	85
	Anhang	94
	KI-Hilfsmittel	94
	Abstract (deutsch).....	95
	Abstract (englisch).....	96
	Einverständniserklärung für Teilnahme am Expert*inneninterview	97
	Interviewleitfaden für berichtspflichtige Unternehmen	98
	Interviewleitfaden für externe Beratungen	101
	Kategoriensystem	105

Abkürzungsverzeichnis

AI/KI: Artificial Intelligence/Künstliche Intelligenz

CSR: Corporate Social Responsibility

CSRD: Corporate Sustainability Reporting Directive

ESAP: European Single Access Point

ESG: Environmental-Social-Governance (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung)

ESRS: European Sustainability Reporting Standards

EU: Europäische Union

GRI: Global Reporting Initiative

ISSB: International Sustainability Standards Board

KMU: Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen

NaBeG: Nachhaltigkeitsberichtsgesetz

NaDiVeG: Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz

NFRD: Non-Financial Reporting Directive

SDGs: Sustainable Development Goals

SFDR: Sustainable Finance Disclosure Regulation

sh.: siehe

SRI: Socially Responsible Investing

TBL: Triple Bottom Line

u.a.: unter anderem

UN: Vereinte Nationen

USA: Vereinigte Staaten von Amerika

WCED: Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen

z.B.: zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Jahr und Maßnahmen der Entwicklung des CSR-Reportings.....	23
Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner*innen nach Branche, Funktion, Unternehmensgröße und Hauptsitz.....	37
Tabelle 3: Übersicht Hauptkategorien, Beschreibung und Zitat.....	41
Tabelle 4: Verwendete Hilfsmittel in vorliegender Forschungsarbeit.....	94
Tabelle 5: Kategoriensystem inkl. Hauptkategorie, Unterkategorie, Beschreibung und Beispielzitat.....	105

Hinweis zur geschlechtergerechten Sprache:

In dieser Arbeit wird, soweit möglich, eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die verkürzte Schreibweise mit Genderstern (*) verwendet, um alle Geschlechter einzuschließen. In den wörtlichen Zitaten aus den geführten Interviews sowie in einigen übernommenen Begriffen wurde die originale Schreibweise beibehalten. Unabhängig von der gewählten Form sind stets alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.

1. Einleitung

Zwischen zahlreichen Entwürfen, Datentabellen und hunderten Kennzahlen zu Nachhaltigkeit entsteht ein neues Instrument der unternehmerischen Nachhaltigkeitsberichterstattung: der Bericht nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Was wie ein fertiges Dokument erscheint, ist in Wahrheit aber ein fortlaufender Prozess – ein „Work in progress“, der tief in Organisationen eingreift, umfassende Veränderungen und neue Herausforderungen mit sich bringt.

Nachhaltigkeit ist längst nicht mehr nur ein Trend, sondern hat sich zu einer langfristigen Bewegung in Gesellschaft und Wirtschaft gewandelt, die das 21. Jahrhundert prägen wird. Besonders für Unternehmen in der Europäischen Union (EU) beginnt ab 2025 mit der erstmaligen Umsetzung der CSRD ein neues Kapitel der Nachhaltigkeitskommunikation und Berichterstattungspflicht. Die Richtlinie verlangt neben der detaillierten Offenlegung ökologischer und sozialer Auswirkungen auch die verbindliche Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die übergreifende Unternehmensstrategie. Dadurch vergrößert sich der strategische und kommunikative Druck auf Unternehmen erheblich. Nachhaltigkeitskommunikation ist dabei nicht nur eine Frage der Transparenz, sondern auch der Legitimität gegenüber Stakeholdern und der gesellschaftlichen Akzeptanz von Unternehmen. Entsprechend steigen die Anforderungen an regulatorisch konforme Offenlegung und Kommunikation rund um Nachhaltigkeit rasant an.

Zusätzlich befindet sich der regulatorische Rahmen selbst in Bewegung. Am 13. November 2025 hat das Europäische Parlament seine Verhandlungsposition zur geplanten Vereinfachung der CSRD verabschiedet, mit dem Ziel, die Verhandlungen noch im selben Jahr abzuschließen. Diese politischen Entwicklungen markieren den Beginn einer Reform, die künftig zu einer veränderten Berichtspflicht führen dürfte. Für die vorliegende Arbeit gilt jedoch, dass alle Analysen und Schlussfolgerungen noch auf der zuvor geltenden, umfassenderen Fassung der CSRD basieren. Die vereinfachte Version war während des Forschungsprozesses weder inhaltlich finalisiert noch rechtskräftig.

Vor diesem Hintergrund stellt die vorliegende Masterarbeit die zentrale Forschungsfrage:

Wie beeinflusst die erstmalige Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im Jahr 2025 die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum?

Die Untersuchung richtet den Blick auf Unternehmen mit Hauptsitz oder einem Standort in Deutschland und Österreich, die im Jahr 2025 oder in den Folgejahren zur Berichterstattung nach der CSRD verpflichtet sind. Der wissenschaftliche Mehrwert liegt darin, dass dieser Zeitraum bisher noch kaum erforscht ist und die Arbeit damit einen frühen empirischen Einblick in die praktische Umsetzung der CSRD bietet. Sie schließt eine Forschungslücke, indem sie aufzeigt, wie Unternehmen und externe Beratungen den Prozess der Berichtserstellung tatsächlich ausgestalten und welche Herausforderungen dabei entstehen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden neun leitfadengestützte Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen berichtspflichtiger Unternehmen und externer Beratungen geführt. Die Datenerhebung erfolgte qualitativ, um die komplexen organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen nachvollziehen zu können. Die Auswertung folgte der Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019), wodurch sowohl deduktiv als auch induktiv Kategorien gebildet wurden. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich an vier thematischen Unterforschungsfragen, die organisatorische und inhaltliche Veränderungen, die Zusammenarbeit mit externen Beratungen sowie Kritik und langfristige Perspektiven der CSRD beleuchten.

Die CSRD verpflichtet Unternehmen erstmals dazu, Nachhaltigkeit systematisch messbar, prüfbar und vergleichbar zu machen. Die vorliegende Arbeit untersucht jedoch bewusst nicht die Inhalte der Berichte, sondern die zugrundeliegenden organisatorischen Prozesse, Entscheidungen und Veränderungen während der Berichtserstellung. Dieser analytische Perspektivenwechsel liefert einen Beitrag zum Schließen der Forschungslücke, die sich aus der Dynamik eines sich wandelnden regulatorischen Umfelds ergibt. Dadurch ermöglicht die Arbeit ein vertieftes Verständnis jener internen Prozesse, die den veröffentlichten Berichten vorausgehen und maßgeblich deren Qualität und Aussagekraft bestimmen.

Im folgenden Kapitel werden zunächst die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen dargestellt, die das Fundament für die weitere Analyse bilden.

2. Konzeptionelle und theoretische Grundlagen

Das zweite Kapitel dieser Forschungsarbeit stellt die konzeptionellen und theoretischen Grundlagen dar, die als Bezugsrahmen für die vorliegende Forschung dienen. Es werden relevante Begriffe definiert und die für die Arbeit relevanten Theorien und Konzepte systematisch aufgearbeitet. Ziel des Kapitels ist es, terminologische Klarheit zu schaffen und die Auswahl der herangezogenen Konzepte nachvollziehbar zu begründen.

Im Einzelnen wird in Kapitel 2.1 Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext definiert. Kapitel 2.2 erläutert die Stakeholder-Theorie, während Kapitel 2.3 die Legitimitätstheorie behandelt. In Kapitel 2.4 wird Corporate Social Responsibility (CSR) definiert, was dann in Kapitel 2.5 in CSR-Reporting übergeht, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf der CSRD liegt. In Kapitel 2.6 werden abschließend die Forschungsfragen dieser Untersuchung präsentiert.

2.1 Nachhaltigkeit

In Kapitel 2.1 wird Nachhaltigkeit aus zwei Perspektiven betrachtet, dem gesellschaftlichen und dem wirtschaftlichen Kontext. Bei der Begriffsbestimmung von Nachhaltigkeit fällt auf, dass dieser nicht einheitlich definiert ist. Auch das SONA – Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (2021) bestätigt dies (S. 51). Aufgrund globaler Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit geht das Verständnis von Nachhaltigkeit heute weit über die primäre, ökologische Dimension hinaus. Nahezu alle Bereiche der Gesellschaft und Wirtschaft werden durch Nachhaltigkeit beeinflusst. Energie, Mobilität und Politik sind nur einige Beispiele, die die Autoren aufzählen (SONA, 2021, S. 52).

In der Wissenschaft wird Nachhaltigkeit häufig im Sinne des Drei-Säulen-Modells dargestellt, das die ökologische, ökonomische und soziale Dimension umfasst. Das Konzept der Triple Bottom Line (TBL) von Elkington, das in Kapitel 2.4.1 näher betrachtet wird, greift dieses Verständnis auf. Auch die CSRD knüpft an diese Logik an und berücksichtigt im Konzept der Environmental-Social-Governance (ESG), also der ökologischen, sozialen und unternehmensführungsbezogenen Dimensionen, alle drei Bereiche nachhaltiger Wertschöpfung. Während ökologische Aspekte, wie zum Beispiel die Verringerung von Treibhausgasemissionen, zweifellos einen zentralen Bestandteil der Richtlinie darstellen, legt die vorliegende Arbeit einen besonderen Fokus auf die gesellschaftliche und wirtschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit. Die gewählte Perspektive ermöglicht es, die sozialen Auswirkungen und die ökonomische Bedeutung der CSRD für Unternehmen und ihre Stakeholder detailliert zu betrachten, ohne die

Bedeutung der ökologischen Dimension in Frage zu stellen. Um nun ein tieferes Verständnis von Nachhaltigkeit zu erlangen, fokussieren sich die beiden folgenden Kapitel zunächst auf den gesellschaftlichen und anschließend auf den wirtschaftlichen Kontext.

2.1.1 Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Kontext

Die wohl bekannteste Definition von nachhaltiger Entwicklung stammt aus dem von Brundtland im Jahr 1987 verfassten Report „Our Common Future“ der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) der Vereinten Nationen (UN). Darin wird nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung verstanden, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne die Fähigkeit künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (World Commission on Environment and Development, 1987, S. 41). Diese Formulierung macht deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht auf eine Dimension beschränkt ist, sondern verschiedene umfasst. „Die erfolgreiche Umsetzung des Nachhaltigkeitsgedankens in das gesellschaftliche Planen und Handeln setzt voraus, dass sie von möglichst vielen mitgetragen wird“ (de Haan et al., 2008, Vorwort). Im gesellschaftlichen Kontext stehen Themen wie Gerechtigkeit, Verantwortung und Lebensqualität im Vordergrund und zeigen, dass nachhaltige Entwicklung wesentlich von den Rahmenbedingungen des Zusammenlebens in einer Gesellschaft geprägt wird. Außerdem erfordert die Wahrnehmung von Verantwortung für zukünftige Generationen eine „breite Ausbildung von Kompetenzen zur Wahrnehmung, Reflexion und Lösung von Problemen mit Langzeitdimension“ (de Haan et al., 2008, Vorwort). Die Politik spricht von Themen wie zum Beispiel Armutsbekämpfung, Chancengleichheit, Zugang zu Bildung und Gesundheit. Diese betreffen das Fundament gesellschaftlicher Entwicklung. Auch „kulturelle Divergenzen“ (de Haan et al., 2008, S. 91), die trotz einer globalisierten Gesellschaft bestehen, sollten hier ebenfalls berücksichtigt werden.

In der Praxis ist die gesellschaftliche Bedeutung von Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Bereichen zu erkennen. Die Autoren des Netzwerkes Soziologie der Nachhaltigkeit (SONA, 2021) führen in ihrem Werk unter anderem nachhaltigen Konsum, Ernährung, Wohnen, Gesundheit, Mobilität und Bildung für nachhaltige Entwicklung an. Allerdings ist gesellschaftliche Nachhaltigkeit oft mit Spannungsfeldern verbunden. „In unvermeidlichen Spannungsfeldern angelegte Konflikte [können] zu Handlungsblockaden führen, die nachhaltige Entwicklung verhindern“ (Henkel et al., 2023, S. 11). Auch globale Ungleichheiten, die in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit im gesellschaftlichen Kontext stehen, sind erkennbar und werden viel-

fach in der Literatur hervorgehoben. Industrieländer verbrauchen beispielsweise überproportional viele Ressourcen, wohingegen ärmere Entwicklungsländer die Folgen sozialer und ökologischer Krisen stärker spüren (Henkel et al., 2023, S. 178). Zudem wird häufig kritisiert, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ lediglich als Schlagwort verwendet wird, ohne tatsächliche Veränderungen hervorzurufen.

Diese Aspekte machen deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht nur isoliert im gesellschaftlichen Kontext betrachtet werden darf. Vielmehr bedarf es eines engen Zusammenspiels mit wirtschaftlichen Strukturen. Im folgenden Unterkapitel wird daher die wirtschaftliche Perspektive von Nachhaltigkeit betrachtet, die einen zentralen Hebel für die Umsetzung gesellschaftlicher nachhaltiger Ziele darstellt.

2.1.2 Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext

In den letzten Jahrzehnten hat das Prinzip der Nachhaltigkeit auch in der Wirtschaft erheblich an Bedeutung gewonnen. Sie entwickelt sich im wirtschaftlichen Kontext zu einem zunehmend strategischen Erfolgsfaktor, zum „Schlüssel zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen“ (Adler, 2023, S. 328). Von Unternehmen, Märkten und Finanzsystemen wird erwartet, nicht ausschließlich ökonomische Ziele zu verfolgen, sondern soziale und ökologische Verantwortung in ihr Handeln zu integrieren. Dieser Perspektivenwechsel ist eng mit der Diskussion um CSR verbunden, was ausführlich in Kapitel 2.4 behandelt werden wird. Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext bedeutet mehr als kurzfristige Gewinnmaximierung eines Unternehmens. „In der Literatur herrscht ein Grundkonsens über die entscheidende Rolle des Finanzsektors beim Übergang zu nachhaltigen Wirtschaftsstrukturen, der sog. sustainability transition“ (Altmeppen et al., 2017, S. 101). Es geht vor allem um die langfristige Sicherung von Wertschöpfung unter Berücksichtigung ökologischer Grenzen und gesamtgesellschaftlicher Bedürfnisse.

In politischen Debatten wird von nachhaltiger Energie- und Ressourcenbeschaffung, zirkulären Geschäftsmodellen und der Offenlegung von Lieferketten gesprochen. Mit der steigenden strategischen Bedeutung von Nachhaltigkeit wächst somit auch der Bedarf an transparenten Informationen über die nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten von Unternehmen. Wenn keine politischen Maßnahmen ergriffen werden, wird die Kluft zwischen dem Informationsbedarf der Nutzer und den von den Unternehmen bereitgestellten Nachhaltigkeitsinformationen voraussichtlich noch größer werden (European Parliament & Council of the European Union, 2022,

S. 19). Um dieser Problematik entgegenzuwirken, hat die EU die CSRD entwickelt. Diese wird ab Kapitel 2.5 ausführlich behandelt werden.

Nachhaltiges Wirtschaften ist in der Praxis in unterschiedlichen Bereichen erkennbar. Die Energiewirtschaft spielt eine entscheidende Rolle, wenn es um die Umstellung auf und Finanzierung von erneuerbaren Energien geht (Altmeyden et al., 2017, S. 21). In der Herstellung und Vermarktung von Produkten gewinnen Konzepte wie Kreislaufwirtschaft und Recycling an Bedeutung. Auf den weltweiten Finanzmärkten gibt es nun nachhaltige Anlageformen, die zusätzlich außerökonomische Kriterien berücksichtigen (Cerin & Scholtens, 2011, S. 71). Das wird „socially responsible investing“ (SRI) genannt. Es rücken klimaneutrale Geschäftsmodelle oder Ansätze wie nachhaltiger Tourismus zunehmend in den Vordergrund.

Gleichzeitig ist Nachhaltigkeit im wirtschaftlichen Kontext mit erheblichen Herausforderungen verbunden. Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen ökonomischem Druck, regulatorischen Anforderungen und gesellschaftlicher Erwartungen, wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben wurde. Kritiker des nachhaltigen Wirtschaftens sprechen oft von Greenwashing, wenn Unternehmen in ihrer Werbung zunehmend Umweltausgleichsversprechen verwenden (Neureiter et al., 2024, S. 511). Das ehemalige Marketing- und Beratungsunternehmen TerraChoice benennt sieben Sünden, die helfen, um Greenwashing zu entlarven (TerraChoice, 2010, S. 10). Sie zeigen auf, wo Unternehmen Verbrauchende oft bewusst täuschen, zum Beispiel durch die „Sünde der Unklarheit“ (Sin of Vagueness). Solche Mechanismen, wie zum Beispiel vage Aussagen, die leicht missverstanden werden können, untergraben das Vertrauen in nachhaltige Kommunikation von Unternehmen.

Die Betrachtung des wirtschaftlichen Kontextes von Nachhaltigkeit verdeutlicht, dass Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens einnehmen. Unternehmerische Strategien und Entscheidungen wirken sich nicht nur auf die Märkte und das direkte Unternehmensumfeld aus, sondern entfalten erhebliche ökologische und gesellschaftliche Auswirkungen. Somit ist die Wirtschaft ein zentraler Hebel für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit. Die Berücksichtigung der Interessen der Shareholder und Einbindung sämtlicher Stakeholder wird im folgenden Kapitel anhand der Stakeholder-Theorie näher betrachtet.

2.2 Stakeholder-Theorie

Mit der Publikation „Strategic management: a stakeholder approach“ im Jahr 1984 legte Freeman den Grundstein für die moderne Stakeholder-Theorie. Er reagierte damit auf die zunehmenden Herausforderungen eines dynamischer werdenden Unternehmensumfeldes, in dem traditionelle Modelle der strategischen Planung nicht mehr ausreichten (Freeman, 1984, S. 4). Freeman entwickelte ein Konzept, das die vielfältigen Beziehungen von Unternehmen in den Mittelpunkt stellte. Nach der Stakeholder-Theorie von Freeman wird CSR nicht mehr nur als Verantwortung von Unternehmen gegenüber Shareholdern, also den Eigentümern, sondern gegenüber allen Gruppen, die von ihren Handlungen betroffen sind, den Stakeholdern, verstanden (Freeman, 1984, S. 5). Diese können auch die Zielerreichung der Organisationen beeinflussen. Unternehmen müssen somit ebenfalls ihre Kommunikation hinsichtlich Umwelt und Nachhaltigkeit gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen verantworten. Durch die Definition wird deutlich, dass Unternehmen nicht isoliert agieren, sondern Teil eines Geflechts wechselseitiger Beziehungen sind (Freeman, 1984, S. 8).

Eine Kernaussage der Theorie ist, dass sich Unternehmen nicht nur auf Shareholder-Value fokussieren sollten, sondern die Interessen aller relevanten Stakeholder berücksichtigen, um langfristigen Erfolg zu sichern. Ein Problem strategischen Managements war laut Freeman, dass es vor allem auf die Vorhersage externer Entwicklungen und deren Anpassung beschränkt war (Freeman, 1984, S. 9). Dies müsse aber als proaktiver Prozess verstanden werden, bei dem Unternehmen ihre Umwelt durch die Beziehungen zu den Stakeholdern dauerhaft aktiv managen und mitgestalten. Eine weitere Kernaussage des Stakeholder-Ansatzes ist die Abkehr von eindimensionalen unternehmerischen Zielgrößen, zum Beispiel Gewinnmaximierung (Freeman, 1984, S. 13). Laut Freeman ist es wichtiger, ein Gleichgewicht zwischen verschiedenen Interessen herzustellen. Dies sollte ein kontinuierlicher Prozess sein, damit die Unterstützung zentraler Stakeholder langfristig erhalten bleibt. Die Bedeutung von Werten ist nach Freeman für die Unternehmensführung ebenfalls relevant (Freeman, 1984, S. 13). Stakeholder können nur dann langfristig in eine kooperative Beziehung eingebunden werden, wenn ein Minimum an gemeinsamen Werten geteilt wird.

Somit markiert der Stakeholder-Ansatz von 1984 einen Paradigmenwechsel in der Managementtheorie, indem er Unternehmensführung als ein aktives Gestalten von Beziehungen mit allen Gruppen, die durch das unternehmerische Handeln betroffen sind, versteht. Durch Donaldson und Preston (1995) wurden später drei Ebenen der Stakeholder-Theorie systematisiert, die

bereits in Freemans Ansatz angelegt sind. Sie sprechen von einer Unterteilung in deskriptive, normative und instrumentelle Kategorien (Donaldson & Preston, 1995, S. 69ff.).

In weiteren Arbeiten, zum Beispiel in „The Stakeholder Approach Revisited“, betont Freeman (2004) die Notwendigkeit, den Stakeholder-Ansatz kontinuierlich weiterzuentwickeln und an neue gesellschaftliche und wirtschaftliche Gegebenheiten anzupassen (Freeman, 2004, S. 233). Er fordert interdisziplinäre Zusammenarbeit, um beispielsweise ethische Perspektiven in das strategische Managementkonzept zu integrieren (Freeman, 2004, S. 233).

Die Weiterentwicklung des Ansatzes thematisiert auch die enge Verknüpfung zwischen der Stakeholder-Theorie und CSR. Freeman kritisiert CSR-Konzepte, die soziale Verantwortung als zusätzliche Aufgabe in Unternehmen sehen. Laut ihm würde eine solche Ansicht verkennen, dass soziale Verantwortung nicht außerhalb, sondern im Zentrum verantwortungsvollen Wirtschaftens steht (Freeman, 2004, S. 237). Er fordert eine Neudefinition von CSR. Sie ist eine integrierte Eigenschaft unternehmerischen Handelns, das auf Stakeholder ausgerichtet ist (Freeman, 2004, S. 237). Ein Unternehmen ist dann sozial verantwortlich, wenn es die legitimen Interessen seiner Stakeholder ernst nimmt, in Entscheidungen integriert und langfristig respektvolle Beziehungen gestaltet (Freeman, 2004, S. 236). Zusammenfassend wird die Stakeholder-Theorie nicht mehr nur normativ, sondern auch strategisch verstanden, das bedeutet, nicht CSR statt Strategie zu sehen, sondern CSR in die Strategie zu integrieren.

CSR bedeutet im stakeholder-orientierten Verständnis, dass sich Unternehmen als Teil eines Netzwerks von Beziehungen verstehen, in dem sie unter anderem mit Kund*innen, Mitarbeitenden, Lieferanten, Gemeinschaften, der Umwelt und Investor*innen interagieren. Verantwortung heißt in diesem Kontext, dauerhafte, faire und transparente Beziehungen zu pflegen, in denen gemeinsam Werte geschaffen werden (Freeman, 2004, S. 233). Wirtschaftliche und gesellschaftliche Interessen sollen gemeinsam gedacht werden. Die Gefahr, dass CSR zu einer PR-Maßnahme oder moralischen Geste wird, kann somit verhindert werden. CSR wird zu einer strategischen, ethischen und partnerschaftlichen Verpflichtung im wirtschaftlichen Alltag. Wie Freeman selbst formuliert, „Stakeholders are about the business, and the business is about the stakeholders“ (Freeman, 2004, S. 232).

Mit der Zeit hat der Stakeholder-Ansatz immer mehr Einfluss auf verschiedene Forschungsfelder genommen, darunter Unternehmensethik, CSR und strategisches Management. Freeman fordert eine stärkere Verknüpfung mit anderen Disziplinen wie Ethik, Politik und Soziologie,

um ein umfassenderes Verständnis von Unternehmensverantwortung zu ermöglichen (Freeman, 2004, S. 233).

Während die Stakeholder-Theorie die vielfältigen Beziehungen zwischen Unternehmen und deren Anspruchsgruppen hervorhebt, bleibt die Frage bestehen, wie Organisationen ihre Handlungen im gesellschaftlichen Kontext rechtfertigen können. An dieser Stelle setzt die Legitimitätstheorie an, die im folgenden Kapitel die Wahrnehmung sozialer Akzeptanz beleuchtet wird.

2.3 Legitimitätstheorie

Im folgenden Kapitel wird die Legitimität von Organisationen theoretisch dargelegt. Zuerst geht es darum, was unter Legitimität von Organisationen zu verstehen ist, dann erfolgt eine Abgrenzung von Legitimität und Legalität. Im dritten Unterkapitel werden schließlich verschiedene Arten von Legitimität systematisch dargestellt.

2.3.1 Legitimität von Organisationen

Im Anschluss an die Stakeholder-Theorie stellt die Legitimitätstheorie einen zentralen theoretischen Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit dar. Während Stakeholder wie oben beschrieben als Anspruchsgruppen auftreten, die verschiedene Erwartungen an Organisationen formulieren, fungieren sie zugleich als Regulatoren von Legitimität, indem sie die Handlungen von Unternehmen bewerten und deren gesellschaftliche Akzeptanz beeinflussen können. Somit geht die Legitimitätstheorie über die reine Stakeholder-Theorie hinaus, da sie eine breitere Perspektive auf die gesellschaftliche Akzeptanz von Organisationen bietet.

Der Begriff der organisatorischen Legitimität wurde durch Dowling und Pfeffer (1975) maßgeblich geprägt. Nach ihrem Verständnis bedeutet organisatorische Legitimität, dass Unternehmen ihre Handlungen an vorherrschenden gesellschaftlichen Werten und Normen orientieren müssen, um als legitim zu gelten (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 124). Gezielte Kommunikation, zum Beispiel in Form von Unternehmensberichterstattung, dient dazu, diese Legitimität dauerhaft zu sichern. In der Literatur wird Legitimität häufig als Wahrnehmung oder Annahme verstanden, dass die Handlungen einer Einheit innerhalb eines sozial konstruierten Systems von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen wünschenswert, richtig oder angemessen sind (Suchman, 1995, S. 574). Suchman (1995) betont, dass Legitimität ein generalisiertes Urteil darstellt, das einzelne negative Ereignisse überdauern kann, solange ein konsistenter Gesamteindruck von Angemessenheit besteht. Sie ist eine wahrgenommene Zuschreibung und sozial konstruiert, weil sie auf Übereinstimmung zwischen den Handlungen einer

Organisation und den geteilten Überzeugungen einer sozialen Gruppe beruht (Suchman, 1995, S. 574). Legitimität bezeichnet in diesem Zusammenhang den Zustand, von der Gesellschaft als legitim angesehen zu werden, während Legitimierung den Prozess darstellt, durch den etwas legitim gemacht oder als legitim dargestellt wird.

Dowling und Pfeffer (1975) gehen davon aus, dass Organisationen kontinuierlich versuchen, eine Übereinstimmung zwischen den gesellschaftlich akzeptierten Normen und den sozialen Normen, die mit ihren Aktivitäten verbunden sind, herzustellen (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 123). Organisationen ergreifen verschiedene Maßnahmen, um ihre Legitimität sicherzustellen. Diese reichen zum Beispiel von der Wahl geeigneter Legitimationsstrategien über die Berücksichtigung sozialer Werte und Normen bis hin zu Faktoren wie Wettbewerb mit anderen Organisationen, Rollen- und Zuständigkeitsklarheit, Methode der Leistungserbringung, Art des erbrachten Produkts sowie den Zielen und dem Aufgabenbereich der Organisation (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 125/126).

In diesem Zusammenhang entwickelte Lindblom (1994) in einem unveröffentlichten Konferenzpapier ein konzeptionelles Rahmenwerk, das vier mögliche Handlungsoptionen zur Erlangung oder Wiederherstellung von Legitimität beinhaltet, wenn diese bei einem Unternehmen gefährdet ist. Organisationen können ihr Verhalten tatsächlich ändern und darüber informieren. Sie können aber auch nur die Wahrnehmung beeinflussen, ohne etwas zu ändern. Die Organisation nimmt keine substantiellen Veränderungen vor, versucht aber, ihr Bild in der Öffentlichkeit zu verbessern. Die dritte Handlungsoption ist, dass die Organisation von ihren Problemen ablenkt und durch die Betonung von Erfolgen oder Auszeichnungen die Wahrnehmung durch die Gesellschaft in eine andere Richtung steuert. Die letzte Handlungsoption laut Lindblom ist, dass eine Organisation ihre Zukunftserwartungen ändert, also positive Maßnahmen für die Zukunft ankündigt, um auf die Weise Vertrauen zu schaffen (vgl. Lindblom, 1994).

Darauf aufbauend differenzieren Hahn und Lülfs (2014) sechs spezifische Legitimationsstrategien, die Unternehmen nutzen, um ihre Legitimität gegenüber Stakeholdern zu wahren oder wiederherzustellen. Sie finden insbesondere Anwendung in der Offenlegung negativer Aspekte. Dazu zählen Marginalisierung, das Herunterspielen negativer Aspekte, um deren Bedeutung zu minimieren, Abstraktion, die Darstellung negativer Aspekte als branchenweit verbreitetes Problem, um individuelle Verantwortung zu relativieren, und Faktenindikation, die Präsentation ausgewählter Fakten, um Transparenz zu suggerieren, ohne eine umfassende Offenlegung (Hahn & Lülfs, 2014, S. 409). Außerdem sprechen die Autoren von Rationalisierung,

der Erklärung negativer Aspekte durch betriebliche Notwendigkeiten oder externe Zwänge, Autorisierung, der Berufung auf externe Autoritäten oder Expert*innen, um das eigene Handeln zu legitimieren, und von möglichen Korrekturmaßnahmen, die Darstellung konkreter Schritte zur Behebung negativer Aspekte (Hahn & Lülfs, 2014, S. 409). Diese sechs Strategien lassen sich wiederum zwei übergeordneten Kategorien zuordnen, den symbolischen und substantiellen Legitimationsstrategien. Unter symbolischen Legitimationsstrategien fassen die Autoren die Strategien zusammen, die darauf abzielen, die Wahrnehmung der Stakeholder zu beeinflussen, ohne tatsächliche Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen. Unter substantiellen Legitimationsstrategien verstehen sie Strategien, die echte Veränderungen und Maßnahmen im Unternehmen beinhalten, um Legitimität zu erlangen oder zurückzugewinnen (Hahn & Lülfs, 2014, S. 409/410).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Legitimität einerseits als gesellschaftlicher Zustand der Anerkennung einer Organisation verstanden werden kann, andererseits zugleich einen dynamischen Prozess darstellt, der durch verschiedene Strategien aktiv hergestellt, gesichert oder auch zurückgewonnen werden kann. Da Legitimität eng mit gesellschaftlichen Werten und Normen verknüpft ist, stellt sich im folgenden Unterkapitel die Frage, wie sie sich von Legalität abgrenzen lässt.

2.3.2 Legitimität und Legalität

Legitimität ist im Unterschied zu Legalität weiter gefasst und in gesellschaftlichen Kontexten oft notwendig, um die dauerhafte Akzeptanz einer Organisation zu gewährleisten (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 124). Dies gilt vor allem im Zusammenhang mit CSR, Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung, da Organisationen nicht allein durch die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften langfristig Anerkennung in der Gesellschaft finden können. In vielen Fällen erweist sich Legitimität daher als breiter und entscheidender als reine Legalität.

Bereits 1963 wurde hervorgehoben, dass „legitimacy does not depend on legality, and legality is not necessarily a proof of legitimacy“ (d’Entrèves, 1963, S. 688). Diese Perspektive verdeutlicht, dass rechtliche Konformität nicht automatisch gesellschaftliche Anerkennung zur Folge hat.

Dowling und Pfeffer (1975) betonen ebenfalls, dass Legitimität nicht allein über rechtliche Maßstäbe definiert werden darf und dass „legitimacy is also not defined solely by what is legal or illegal“ (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 124). Auch wenn in demokratischen Gesellschaften, wie im Fall dieser wissenschaftlichen Arbeit in Deutschland und Österreich, Gesetze häufig mit

den gesellschaftlichen Normen und Werten korrelieren, ist die Übereinstimmung keinesfalls perfekt (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 124). Laut der Autoren gibt es dafür mindestens drei Gründe. Erstens unterliegen gesellschaftliche Normen einem stetigen Wandel, während gesetzliche Anpassungen meist deutlich verzögert erfolgen. Zweitens können Normen widersprüchlich sein, wohingegen rechtliche Regelwerke konsistenter sind. Drittens ist die formale Natur des Rechts zu berücksichtigen. Gesellschaften tolerieren bestimmte Verhaltensweisen informell, ohne sie jedoch rechtlich zu sanktionieren. Dowling und Pfeffer (1975) merken ebenfalls an, dass in autoritären Regierungsformen die Diskrepanz zwischen Legalität und Legitimität noch stärker ausfallen kann (S. 124). Aus diesen Überlegungen werden drei Mengen organisatorischen Handelns abgeleitet. Organisationen sollen möglichst im Schnittbereich aus wirtschaftlich sinnvollen, legalen und legitimen Handlungen agieren (Dowling & Pfeffer, 1975, S. 124). Sie sollen nicht nur gesetzliche Vorgaben erfüllen, sondern zugleich gesellschaftliche Erwartungen berücksichtigen.

Aufbauend auf die Unterscheidung zwischen Legitimität und Legalität, folgt nun eine Differenzierung der unterschiedlichen Arten von Legitimität.

2.3.3 Arten von Legitimität

Für ein differenziertes Verständnis von Legitimität ist die Typologie von Suchman (1995) besonders prägend. Er unterscheidet drei grundlegende Formen von Legitimität, nämlich pragmatische, moralische und kognitive Legitimität. Jede dieser Kategorien umfasst mehrere Unterformen, die unterschiedliche Mechanismen von gesellschaftlicher Anerkennung widerspiegeln (Suchman, 1995, S. 584). Pragmatische Legitimität beruht auf dem Eigeninteresse der Stakeholder. Organisationen gelten als legitim, wenn sie den Interessen und Bedürfnissen ihrer Zielgruppen dienen. Innerhalb dieser Kategorie lassen sich drei Ausprägungen erkennen, „Exchange Legitimacy“, „Influence Legitimacy“ und „Dispositional Legitimacy“ (Suchman, 1995, S. 577 - 585). Moralische Legitimität basiert auf normativen Bewertungen und der Frage, ob das Handeln und Verhalten der Organisation gesellschaftlich „richtig“ ist. Legitimität kann sich auf die Ergebnisse des organisationalen Handelns beziehen, was man unter „Consequential Legitimacy“ versteht. Sie kann sich auf die Anwendung akzeptierter, fairer Prozesse und Methoden durch das Unternehmen beziehen, was als „Procedural Legitimacy“ bezeichnet wird. Wenn sich Legitimität auf Zugehörigkeit zu anerkannten institutionellen Kategorien bezieht, heißt sie „Structural Legitimacy“ und wenn es sich um Persönlichkeit oder das Charisma von Führungspersonen handelt, dann spricht man von „Personal Legitimacy“ (Suchman, 1995, S.

577 - 585). Die dritte Kategorie von Suchman ist die kognitive Legitimität, die auf kultureller Selbstverständlichkeit beruht. Diese entsteht, wenn eine Organisation als selbstverständlich, nachvollziehbar oder gegeben angesehen wird. Dazu zählen „Comprehensibility“, die Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit von Unternehmensaktivitäten, und „Taken-for-grantedness“, was bedeutet, dass eine Organisation nicht hinterfragt wird und als selbstverständlich erscheint (Suchman, 1995, S. 577 - 585).

Neben den verschiedenen Unterformen von Legitimität betont Suchman (1995) zwei theoretische Perspektiven auf Legitimität. Aus der strategischen Perspektive wird Legitimität als Ressource gesehen, die von Organisationen aktiv gestaltet und manipuliert werden kann (Suchman, 1995, S. 577). Die institutionelle Perspektive betrachtet Legitimität als Produkt kultureller Normen und struktureller Zwänge, die Organisationen formen und beschränken. Er beschreibt verschiedene Strategien zur Erlangung (z. B. durch Konformität oder Umweltmanipulation), zur Aufrechterhaltung (z. B. durch routinierte Kommunikation und Anpassung) sowie zur Reparatur (z. B. durch Leugnung, Entschuldigung oder Umstrukturierung) von Legitimität (Suchman, 1995, S. 585 - 599).

In der Literatur werden über diese drei grundlegenden Kategorien hinaus weitere Ausprägungen diskutiert. Begriffe wie „Regulatory Legitimacy“ oder „Symbolic Legitimacy“ tauchen zwar bei Suchman nicht als eigene Kategorien auf, lassen sich jedoch einordnen. Regulatorische Elemente finden sich unter der moralischen Legitimität wieder, während symbolische Aspekte als Strategie zur Erzeugung von Legitimität, besonders im strategischen Ansatz, verstanden werden.

Basierend auf Freemans (2004) erweiterten Überlegungen zur Stakeholder-Theorie lassen sich neue, differenziertere Formen von Legitimität ableiten. Dabei steht nicht mehr nur die Erfüllung externer Erwartungen im Fokus, sondern auch der Aufbau tragfähiger, ethisch fundierter Beziehungen zu Stakeholdern. So entsteht „Relational Legitimacy“ durch langfristiges Vertrauen und partnerschaftliche Zusammenarbeit, „Ethical Legitimacy“ durch die Anerkennung von Stakeholdern als moralisch berechtigte Anspruchsgruppen und nicht nur als Einflussfaktoren. „Deliberative Legitimacy“ ergibt sich aus offenem Dialog und gemeinsamer Sinnstiftung, während „Contextual Legitimacy“ die kulturelle und soziale Vielfalt von Legitimitätsansprüchen betont. Schließlich beschreibt „Systemic Legitimacy“, ob ein Unternehmen zum gesellschaftlichen Gemeinwohl und zur Stabilität beiträgt.

Auch regulatorische und symbolische Aspekte werden in diesem Zusammenhang neu bewertet. Während Freeman (2004) regulatorische Aspekte eher im Kontext allgemeiner normativer und gesetzlicher Rahmenbedingungen betrachtet, betonen Braun und Busuioc (2020) die besondere Rolle von Regulierungsbehörden. Sie zeigen, dass regulatorische Legitimität wesentlich durch Stakeholder-Engagement entsteht, dieses aber nicht automatisch legitimierend wirkt (Braun & Busuioc, 2020, S. 1606). Im Hinblick auf symbolische Legitimität kritisiert Freeman (2004) oberflächliche CSR-Maßnahmen, die lediglich dem Image dienen, ohne substanzielle Veränderungen im Unternehmen zu bewirken (Freeman, 2004, S. 232). Er plädiert für eine authentische Integration von Stakeholder-Interessen in die Unternehmensstrategie, wodurch symbolische Handlungen durch echte Verantwortungsübernahme ersetzt werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Legitimität in vielfältigen Formen auftritt und je nach Kontext anders eingeraht wird. Während Suchmans Kategorisierung die klassischen Formen beschreibt, erweitert die Stakeholder-Perspektive das Verständnis, indem zusätzliche Aspekte wie Ethik, Dialog und Gemeinwohl stärker betont werden. Die dargestellten Formen und Strategien von Legitimität verdeutlichen, dass gesellschaftliche Anerkennung für Organisationen auf verschiedene Art und Weise konstruiert und aufrechterhalten werden kann. Da das Konzept der unternehmerischen Nachhaltigkeit weit über reine Legitimität hinausgeht, werden im folgenden Kapitel einige CSR-Modelle näher betrachtet.

2.4 Corporate Social Responsibility

Obwohl das Konzept der CSR bereits in den vorherigen Kapiteln eingeführt wurde, werden im folgenden Abschnitt zwei zentrale Modelle näher beleuchtet, die TBL von Elkington und Carrolls CSR-Pyramide mitsamt ihrer Weiterentwicklung zum Venn-Diagramm. Darüber hinaus werden politische Strategien wie der Europäische Grüne Deal und die Agenda 2030 der UN skizziert. Abschließend werden einige Indikatoren aufgezeigt, anhand derer CSR-Fortschritte messbar gemacht werden.

Im Oktober 2011 definierte die Europäische Kommission CSR als die „Verantwortung der Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Maßnahmen, die ein Unternehmen ergreifen sollte, um dieser Verantwortung gerecht zu werden“ (Europäische Kommission, 2011). Mit dieser Formulierung verschiebt sich das bis dahin vorherrschende Verständnis von CSR deutlich. Es geht nicht länger ausschließlich um zusätzliche, freiwillige Aktivitäten von Unternehmen, sondern vielmehr um eine strategische Aufgabe, die tief in die Geschäftsstrategie integriert sein soll (Europäische Kommission, 2011). Das zentrale Ziel der Definition

ist die Maximierung einer gemeinsamen Wertschöpfung, das bedeutet die Schaffung von Investitionsrenditen für die Aktionäre des Unternehmens bei gleichzeitiger Gewährleistung von Vorteilen für alle anderen Stakeholder des Unternehmens (Europäische Kommission, 2011). Die Europäische Kommission nennt dies „shared value“. Darüber hinaus hebt sie hervor, dass Unternehmen neben der Einhaltung von gesetzlichen Vorgaben mögliche nachteilige Auswirkungen auf die Gesellschaft identifizieren, verhindern und mildern sollen. Diese proaktive Perspektive verdeutlicht, dass CSR als kontinuierlicher Prozess innerhalb eines Unternehmens gesehen werden soll (Europäische Kommission, 2011). Ein weiteres Merkmal der Neudefinition ist die Anerkennung zentraler Handlungsfelder. CSR umfasst nicht nur soziale, ökologische und verbraucherbezogene Aspekte, sondern schließt Menschenrechte und ethische Verantwortung ausdrücklich mit ein (Europäische Kommission, 2011). Die Europäische Kommission verfolgt damit ein ganzheitliches Verständnis.

Für die vorliegende wissenschaftliche Arbeit ist diese Definition von CSR besonders relevant, da sie den normativen Rahmen für die CSRD bildet. Die europäische Richtlinie baut in wesentlichen Teilen auf dieses CSR-Verständnis auf. Sie übersetzt die normative Idee von CSR in ein verpflichtendes, standardisiertes und prüfbares Berichtsformat. Damit fungiert diese CSR-Definition als konzeptionelle Basis, an die die Struktur und Zielsetzung der CSRD angelehnt sind.

2.4.1 Triple Bottom Line

Der Begriff der TBL wurde im Jahr 1994 von Elkington geprägt und ist ein praxisnahes Modell von CSR. Die klassische Ausrichtung von Unternehmenserfolg an finanziellen Kennzahlen (profit), soll durch einen positiven Beitrag zur Gesellschaft (people) und zur Umwelt (planet) erweitert werden (Elkington, 1994, S. 91). Ziel war es, einen neuen Begriff zu schaffen, der sowohl in der unternehmerischen Praxis als auch im gesellschaftlichen Diskurs Anwendung findet und die ganzheitliche Verantwortung von Unternehmen sichtbar macht.

Allerdings wurde schon früh deutlich, dass die Umsetzung der TBL mit einigen Herausforderungen verbunden war. Zum einen sind ökologische und soziale Beiträge nur schwer messbar und vergleichbar, insbesondere bei monetären Begriffen (Elkington, 2004, S. 15). Zum anderen besteht laut Elkington die Gefahr, dass Unternehmen die TBL primär als berichtendes Instrument nutzen, ohne dass es zu einer grundlegenden Transformation der Geschäftsstrategien

kommt. Statt die drei Dimensionen ganzheitlich zu integrieren, werden sie oft parallel nebeneinander betrachtet, „encouraging parallel activities rather than true integration“ (Elkington, 2004, S. 15).

Im Jahr 2018 veröffentlichte Elkington im Harvard Business Review einen reflektierten Artikel mit dem Titel „25 Years Ago I Coined the Phrase ‘Triple Bottom Line.’ Here’s Why It’s Time to Rethink It“. Er bezeichnet die TBL als missverstandenes Konzept. Es sei in vielen Unternehmen lediglich als „accounting tool“ (Elkington, 2018) verstanden worden, bei dem die drei Dimensionen gegeneinander abgewogen wurden. Eigentlich sollte die TBL aber zu tieferem Nachdenken über den Kapitalismus und seine Zukunft anregen. Elkington schlägt vor, das TBL-Prinzip zu einem integrativen System weiterzuentwickeln, das „profit“, „people“ und „planet“ nicht nur misst, sondern tief in die Unternehmensstrategien integriert (Elkington, 2018). Er bezeichnet das als „strategic recall to do some fine tuning“ (Elkington, 2018).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das TBL-Konzept ursprünglich als Impuls für eine grundlegende Neuausrichtung des Kapitalismus gedacht war, damit unternehmerisches Handeln nicht allein an finanziellen Ergebnissen gemessen werden sollte. In der Praxis jedoch wurde es häufig als rein berichtendes Modell missverstanden. Trotz der angeführten Kritik bleibt die TBL ein zentraler Bezugspunkt im Hinblick auf Nachhaltigkeit. Sie hat wesentlich dazu beigetragen, dass ökonomische, soziale und ökologische Dimensionen gleichermaßen als wichtige Bestandteile der unternehmerischen Verantwortung etabliert wurden. Sie stellt bis heute eine wichtige Grundlage für die wissenschaftliche Auseinandersetzung und die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeit dar.

2.4.2 CSR-Pyramide und Venn-Diagramm

Während die TBL vor allem auf Ergebnisgrößen fokussiert, verschiebt Carroll, ein weiterer wichtiger Vertreter von CSR, den Blick verstärkt auf Normen und Erwartungen, die an Organisationen gestellt werden.

Carroll wurde durch die Darstellung von CSR als Pyramide mit vier Ebenen bekannt (Carroll, 1991; Carroll, 2016, S. 5). An der Basis der CSR-Pyramide steht die ökonomische Verantwortung, die Unternehmen verpflichtet, profitabel zu wirtschaften. Sie stellt die Grundlage dar, ohne die das Fortbestehen des Unternehmens nicht gesichert werden kann (Carroll, 1991, S. 42). Darauf folgt die juristische Verantwortung, die Unternehmen auffordert, sich an bestehende Gesetze und Vorschriften zu halten. Somit sollen die von der Gesellschaft vorgegebenen Rahmenbedingungen eingehalten werden. Über diese Mindestanforderungen hinaus gibt

es eine ethische Verantwortung, der die Organisationen gerecht werden sollen. Danach sollen sie moralisch richtig, auch über gesetzliche Vorgaben hinaus, handeln. An der Spitze der Pyramide steht die philanthropische Verantwortung, die auf freiwilligem Engagement für das Gemeinwohl beruht. Als Beispiele führt Carroll Spenden, Sponsoring oder freiwilliges, soziales Engagement an. Mit diesen vier Ebenen verbindet er die Vorstellung, dass Unternehmen neben ihren ökonomischen Zielen gleichzeitig rechtliche Normen einhalten, ethisch handeln und einen freiwilligen Beitrag zur Gesellschaft leisten sollen (Carroll, 1991, S. 43). Der wirtschaftliche Erfolg bildet die Basis, aber gesellschaftliches Engagement und ethisches Handeln machen CSR erst glaubwürdig (Carroll, 1991, S. 42/43). Carrolls Visualisierung in Pyramidenform verdeutlicht die verschiedenen Bausteine von Verantwortlichkeiten und ist noch heute eines der meistzitiertesten Modelle in der CSR-Forschung (Carroll, 2016, S. 2).

Nach einer Weiterentwicklung des Modells im Jahr 2016 wird die Pyramide nicht mehr nur als hierarchisches Modell gesehen. Carroll betont, dass ethische Überlegungen die gesamte Pyramide betreffen und jede Ebene beeinflussen (Carroll, 2016, S. 5). Daher wird die Pyramide nun als integratives System verstanden, in dem sich die Bereiche der ökonomischen, rechtlichen, ethischen und philanthropischen Verantwortung überlappen und gegenseitig beeinflussen (Carroll, 2016, S. 6).

Eine weitere bedeutende Weiterentwicklung ist die Darstellung der Verantwortlichkeiten von Unternehmen als Venn-Diagramm durch Schwartz und Carroll (2003). Das „Three-Domain Model of CSR“ fokussiert auf die ökonomische, rechtliche und ethische Dimension und stellt diese in Form eines Venn-Diagramms dar (Schwartz & Carroll, 2003, S. 509). Durch die Überlappung der drei Kernbereiche ergeben sich sieben Kategorien konkreter Unternehmenspraktiken. Das normativ angestrebte Ideal liegt im Schnittbereich aller drei Dimensionen, wo Unternehmen zugleich ökonomisch erfolgreich, rechtlich konform und ethisch verantwortungsvoll handeln (Schwartz & Carroll, 2003, S. 513). Mit dieser Darstellung wird der Schwerpunkt stärker auf die Interdependenz der Verantwortlichkeiten und weniger auf eine hierarchische Abfolge gelegt.

Die Weiterentwicklungen reflektieren den breiten CSR-Diskurs, in dem auch der bereits beschriebene Stakeholder-Ansatz behandelt wird. Carroll und Brown (2018) verweisen auf die enge Verbindung zwischen CSR und anderen gesellschaftsorientierten Unternehmenskonzepten (Carroll & Brown, 2018, S. 49).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die ursprüngliche CSR-Pyramide vor allem die hierarchische Struktur der unternehmerischen Verantwortlichkeiten hervorhebt. Die Darstellung als Venn-Diagramm sowie die spätere Interpretation als integriertes System zielen auf deren Zusammenwirken und ihre Gleichzeitigkeit ab. Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende Komplexität und Globalisierung von CSR wider, in der Organisationen rechtliche, ökonomische und ethische Anforderungen parallel erfüllen müssen (Carroll, 2016, S. 7). Diese theoretischen und konzeptionellen Grundlagen bilden zugleich den Rahmen für das folgende Kapitel, in dem politische Strategien und CSR, wie der Europäische Grüne Deal und die Agenda 2030 der UN, dargestellt werden und die theoretischen Konzepte in konkrete politische Ziele umsetzen.

2.4.3 Politische Strategien und CSR

Im folgenden Kapitel werden exemplarisch der Europäische Grüne Deal sowie die Agenda 2030 der UN betrachtet, die wichtige Zielsetzungen für eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft formulieren. Auch wenn daneben zahlreiche weitere politische Strategien existieren, dienen diese beiden als Referenzrahmen für die vorliegende Analyse. In diesem Kontext ist die CSRD als politisches Instrument einzuordnen, das die europäischen Leitlinien im Hinblick auf Nachhaltigkeit konkretisiert. Sie stellt eine Verbindung zwischen übergeordneten Vorgaben und unternehmerischer Praxis her.

2.4.3.1 Europäischer Grüner Deal

Der Europäische Grüne Deal wurde Ende 2019 von der Europäischen Kommission unter Ursula von der Leyen vorgestellt und „ist die Wachstumsstrategie der Europäischen Union“ (Rat der Europäischen Union, o. J.-a). Das Kernziel ist es, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Die Union soll bis 2050 in eine moderne, ressourceneffiziente und wettbewerbsfähige Wirtschaft ohne Nettoemissionen von Treibhausgasen verwandelt werden (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 15). Als Zwischenziel wurde eine Reduktion der Treibhausgasemissionen bis 2030 um mindestens 55% gegenüber 1990 festgelegt. Der Grüne Deal ist damit keine reine Umweltpolitik, sondern eine umfassende Wachstumsstrategie, durch die das europäische Wirtschaftswachstum von der Nutzung endlicher Ressourcen entkoppelt werden soll. Er ist „der Beitrag der EU zum Pariser Klimaschutzübereinkommen, das die EU und alle ihre Mitgliedstaaten ratifiziert haben und in dem das Ziel festgelegt wurde, die Erderwärmung gegenüber dem vorindustriellen Niveau auf höchstens 1,5°C zu

begrenzen“ (Rat der Europäischen Union, o. J.-a). Durch das Europäische Klimagesetz wurde das Ziel der Klimaneutralität bis 2050 rechtlich verbindlich verankert.

Der Deal umfasst ein breites Spektrum an Politikfeldern, die ineinander greifen. Unter anderem werden Ziele in der Energiepolitik, zum Beispiel der Ausbau erneuerbarer Energien, die Steigerung der Energieeffizienz sowie die Verringerung der Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen verfolgt. Im Bereich Industrie und Innovation steht die Förderung sauberer Technologien im Vordergrund. Bei Verkehr und Mobilität wird der Ausbau emissionsfreier Mobilität, zum Beispiel von E-Autos, Bahn und des öffentlichen Verkehrs angegangen. In der Landwirtschaft, Ernährung, Biodiversität und im Bereich Gebäude und Bauen werden nachhaltige Ziele verfolgt (Rat der Europäischen Union, o. J.-a). Mit einer Vielzahl von Gesetzesinitiativen wird diese politische Vision in verbindliche Vorgaben und Gesetze für die Mitgliedstaaten der EU überführt.

Eine besondere Rolle innerhalb des Europäischen Grünen Deals nimmt die CSRD ein. Sie ist nicht direkt Teil der Klimagesetzgebung, sondern Teil der „Sustainable Finance Agenda“. Damit sollen Kapitalströme gezielt in nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten gelenkt werden, wofür vergleichbare Unternehmensdaten über ökologische und soziale Leistungen erforderlich sind. Zusammen mit der EU-Taxonomie-Verordnung und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) bildet die CSRD den Transparenz- und Berichtsteil des Grünen Deals. Während die EU-Taxonomie-Verordnung ein Klassifikationssystem schafft, das definiert, welche wirtschaftlichen Aktivitäten als ökologisch nachhaltig gelten, verpflichtet die SFDR Akteure des Finanzmarktes dazu, offenzulegen, wie sie Nachhaltigkeitsrisiken und -wirkungen in ihre Investitionsentscheidungen integrieren (Brühl, 2022, S. 253). Die CSRD sorgt für Messbarkeit, Vergleichbarkeit und Nachprüfbarkeit der Unternehmensleistungen in Bezug auf Klima, Umwelt, Soziales und Governance (Rat der Europäischen Union, o. J.-a). Ohne diese Berichterstattung könnten Investor*innen, Politik und die Gesellschaft nicht bewerten, ob und inwieweit Unternehmen ihren Beitrag zu den Zielen des Grünen Deals leisten. In den offiziellen EU-Dokumenten wird die CSRD explizit als Baustein des Grünen Deals und des European Green Deal Investment Plans bezeichnet (Rat der Europäischen Union, o. J.-a).

Zusammenfassend gibt der Europäische Grüne Deal die politische Strategie vor und die CSRD ist eines der zentralen Instrumente, mit denen die Strategie umgesetzt wird. Sie sorgt dafür, dass Unternehmen transparent darüber berichten, wie sie zur Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft beitragen (Rat der Europäischen Union, o. J.-a). Außerdem wird durch

den Europäischen Grünen Deal Nachhaltigkeit verbindlich und vergleichbar gemacht. Damit fügt sich der Europäische Grüne Deal zugleich in einen größeren globalen Rahmen ein, der mit der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UN ebenfalls konkrete Leitlinien festlegt. Diese ergänzt die europäische Strategie und bettet sie in einen internationalen Kontext ein.

2.4.3.2 Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung der UN

Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung wurde im September 2015 von der UN in New York verabschiedet. Es verpflichteten sich alle 193 Mitgliedsstaaten dazu, den globalen Plan zur Förderung von nachhaltigem Frieden, Wohlstand und Umweltschutz umzusetzen. Die Agenda gilt seit dem 1. Januar 2016 und läuft bis zum 31. Dezember 2030. Im Gegensatz zu früheren Entwicklungsprogrammen handelt es sich um eine universell gültige Agenda, die für alle Länder gleichermaßen gilt. Das Herzstück der Agenda sind die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung, auch Sustainable Development Goals (SDGs) genannt, die 169 Unterziele umfassen (UNRIC, o. J.).

Angelehnt an das Konzept der TBL decken die 17 SDGs die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung, nämlich die ökonomische, soziale und ökologische, ab. Dazu gehören zum Beispiel die Beseitigung von Armut, hochwertige Bildung, Geschlechtergleichheit, Klimaschutz, saubere Energie, nachhaltiges Wachstum der Wirtschaft und die Förderung von Innovation und Infrastruktur (UNRIC, o. J.). Die Ziele sollen eine integrierte Transformation der drei Nachhaltigkeitsbereiche ermöglichen. Fortschritte in einem Bereich hängen somit stark mit Entwicklungen in den anderen Bereichen zusammen.

Ein zentrales Grundprinzip der Agenda 2030 ist das Leitmotiv „Leave no one behind“. Es betont, dass nachhaltige Entwicklung nur dann erreicht werden kann, wenn die Bedürfnisse vulnerabler Bevölkerungsgruppen und Länder berücksichtigt werden. Außerdem fordert die UN zur Erreichung der Ziele eine globale Zusammenarbeit zwischen Staaten, Unternehmen, der Zivilgesellschaft und Wissenschaft (UNRIC, o. J.).

In der Agenda werden Unternehmen ausdrücklich adressiert. Besonders das zwölfte SDG der nachhaltigen Konsum- und Produktionsmuster unterstreicht ihre Verantwortung. Zahlreiche Unternehmen orientieren ihre CSR-Strategien inzwischen an den SDGs. Auch die Global Reporting Initiative (GRI), die in Kapitel 2.5.2 detailliert betrachtet wird, ist eng mit den Zielen verknüpft. Die EU hat sich selbst dazu verpflichtet, die SDGs durch Instrumente wie den Europäischen Grünen Deal umzusetzen. Somit liefert die Agenda 2030 den globalen Rahmen und

die EU setzt die Maßnahmen unter anderem durch den Grünen Deal und damit auch durch die CSRD auf nationaler Ebene um.

Gleichzeitig steht die Umsetzung der Agenda 2030 vor erheblicher Kritik und Herausforderungen. Viele Länder weisen Umsetzungsdefizite, besonders bei Klima, Biodiversität und Ungleichheit, auf. Außerdem besteht eine große Finanzierungslücke und es fehlen weltweit hohe Geldbeträge, um die SDGs fristgemäß erreichen zu können. Auch Krisen, wie die COVID-19-Pandemie, geopolitische Konflikte, die Energiekrise und die vorherrschende Inflation, haben die Fortschritte teilweise wieder zurückgeworfen. Zudem ist die Agenda 2030 rechtlich nicht bindend, sondern nur ein politisches Commitment, was die Durchsetzungskraft einschränkt.

Zusammenfassend liefert die Agenda 2030 einen globalen Orientierungsrahmen für nachhaltige Entwicklung, dessen Umsetzung jedoch nur dann wirksam erfolgen kann, wenn die Fortschritte transparent erfasst werden. Im folgenden Kapitel werden daher einige Indikatoren vorgestellt, die CSR-Fortschritte ermöglichen und für die Gesellschaft sichtbar machen.

2.4.3.3 Indikatoren für CSR-Fortschritte

Die Messung der Fortschritte im Bereich der CSR erfolgt sowohl durch gesetzliche Regelwerke wie die CSRD als auch durch internationale sowie nationale Standards, verschiedene Auszeichnungen und Initiativen. Diese bilden einerseits einen gesetzlichen Rahmen, andererseits bieten sie Unternehmen freiwillige Orientierung und ermöglichen eine Vergleichbarkeit der Fortschritte im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung.

In Deutschland existieren unterschiedliche Referenzrahmen, die Unternehmen neben der CSRD Orientierung bieten und darüber hinausgehendes Engagement sichtbar machen. In Deutschland zählt dazu unter anderem der Deutsche Nachhaltigkeitskodex, der Unternehmen bei der Umsetzung der CSRD unterstützt, indem er Hilfsmittel, Indikatoren und eine digitale Plattform zur Verfügung stellt (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, o. J.). Die deutsche Bundesregierung verleiht jährlich den CSR-Preis, der Unternehmen auszeichnet, die in besonderem Maß gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und innovative Lösungen für nachhaltiges Wirtschaften entwickeln (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, o. J.).

Auch in Österreich bestehen vergleichbare Auszeichnungen wie der TRIGOS-Preis. Seit 2004 wird die renommierte nationale Auszeichnung für verantwortungsvolles Wirtschaften vergeben (Trigos, o. J.). Es werden Unternehmen honoriert, die ihre Geschäftstätigkeit konsequent an Nachhaltigkeitszielen ausrichten und dadurch gesellschaftlichen Mehrwert schaffen.

Neben diesen Standards und Preisen verdeutlichen Zahlen der Europäischen Kommission die Dynamik des CSR-Fortschritts über die vergangenen Jahre. So stieg die Zahl der europäischen Unternehmen, die sich den zehn CSR-Prinzipien des UN Global Compact verpflichtet haben, von 600 im Jahr 2006 auf über 1.900 im Jahr 2011 (Europäische Kommission, 2011). Ebenso nahm die Zahl der transnationalen Unternehmensvereinbarungen mit globalen oder europäischen Arbeitnehmerorganisationen zu Arbeitsstandards von 79 auf über 140 zu. Wie die Europäische Kommission berichtet, wuchs die Zahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte nach den Leitlinien der GRI veröffentlichen, von 270 im Jahr 2006 auf über 850 im Jahr 2011 (Europäische Kommission, 2011). Diese Indikatoren verdeutlichen zwar die positiven Veränderungen zwischen 2006 und 2011, jedoch hat die Europäische Kommission die Zahlen seitdem nicht aktualisiert. Sie wurden im Zusammenhang mit der bereits erwähnten Neudefinition von CSR durch die Kommission veröffentlicht.

Zusammenfassend zeigt sich, dass freiwillige Initiativen und Auszeichnungen ergänzende Impulse neben der verpflichtenden Grundlage der CSRD geben. Die angeführten Zahlen der Europäischen Kommission unterstreichen, dass bereits damals CSR an Bedeutung gewonnen hat. Dieser Trend hat sich durch die CSRD strukturell noch weiter verankert. Im folgenden Kapitel wird daher CSR-Reporting selbst in den Blick genommen.

2.5 CSR-Reporting

Das folgende Kapitel betrachtet CSR-Reporting mit besonderem Fokus auf der CSRD und deren Umsetzung. Zunächst werden die Entwicklungen des CSR-Reportings und die Grundlagen der CSRD dargestellt. Darauf aufbauend erfolgt eine Gegenüberstellung der Berichtspflicht nach der CSRD und der freiwilligen Berichterstattung nach den GRI-Standards. Im Anschluss werden einige Fristen, Ausnahmen und Sonderregelungen der CSRD erläutert. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung der Richtlinie in Deutschland und Österreich. Abschließend wird der aktuelle Forschungsstand zur CSRD aufgezeigt.

2.5.1 Entwicklung des CSR-Reportings und Grundlagen der CSRD

Die Entwicklung des CSR-Reportings ist eng mit den gesellschaftlichen Erwartungen an Unternehmen und dem internationalen Diskurs zu Nachhaltigkeit verknüpft. Für einen groben Überblick ist die Entwicklung nach Jahr und Maßnahmen in Tabelle 1 vereinfacht dargestellt.

Tabelle 1: Jahr und Maßnahmen der Entwicklung des CSR-Reportings (Quelle: eigene Darstellung)

Jahr	Maßnahmen der Entwicklung des CSR-Reportings
1970er bis 1980er Jahre	Erste freiwillige Umweltbilanzen mit Fokus auf Ökologie getrieben durch wachsenden gesellschaftlichen Druck
1987	Brundtland-Bericht
1990er Jahre	Erste reputationsorientierte Sozial- und Nachhaltigkeitsberichte aufgrund von internationalen Skandalen
1997	Gründung der GRI als erstes internationales Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsberichte
2000er Jahre	Aufforderung durch UN Global Compact zu regelmäßiger Berichterstattung zu Fortschritten zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Korruptionsbekämpfung und Umwelt; Verbreitung von „Integrated Reporting“
2010er Jahre	Regulatorische Initiativen, z.B. NFRS und CSR-RUG
2020er Jahre	Europäischer Grüner Deal mit Berichtspflicht nach CSRD

Erste Ansätze lassen sich in den 1970er bis 1980er Jahren erkennen, als die Umweltschutzbewegung zu wachsendem gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen führte. Erste Unternehmen begannen mit freiwilligen Umweltbilanzen, die den Fokus vor allem auf Ökologie, unter anderem Emissionen, Abfälle und Energieverbrauch, legten (Tschopp & Huefner, 2015, S. 569).

Einen entscheidenden Impuls gab der bereits erwähnte Brundtland-Bericht im Jahr 1987, der den Begriff der nachhaltigen Entwicklung prägte. Damit erhielt CSR eine neue Dimension, die nicht nur Ökologie, sondern auch Soziales und Wirtschaft, umfasste (Latapí Agudelo et al., 2019, S. 6). In den 1990er Jahren führten verschiedene internationale Skandale, unter anderem die Kritik an Arbeitsbedingungen, Menschenrechten oder Umweltschäden, dazu, dass einige

Unternehmen mit ersten Sozial- und Nachhaltigkeitsberichten darauf reagierten. Diese waren vor allem reputations- und legitimationsorientiert (Tschopp & Huefner, 2015, S. 572).

Mit der Gründung der GRI im Jahr 1997, auf die in Kapitel 2.5.2 weiter eingegangen wird, wurde ein erstes internationales Rahmenwerk für Nachhaltigkeitsberichte geschaffen (Tschopp & Huefner, 2015, S. 575). Eine weitere Institutionalisierung folgte in den 2000er Jahren, als die CSR-Berichterstattung Teil der strategischen Unternehmensführung und Markenpositionierung wurde. Der im Jahr 2000 vereinbarte UN Global Compact forderte Unternehmen auf, regelmäßig über ihre Fortschritte zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umwelt und Korruptionsbekämpfung zu berichten (Tschopp & Huefner, 2015, S. 566). Viele Unternehmen begannen, ihre Berichte an GRI-Standards oder dem UN Global Compact auszurichten. Parallel entwickelte sich der Trend zum „Integrated Reporting“, der Integration der CSR-Berichte in die Finanzberichterstattung.

Die 2010er Jahre waren durch regulatorische Initiativen geprägt. Durch die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) der EU wurden große Unternehmen 2014 erstmals dazu verpflichtet, über nicht-finanzielle Aspekte zu berichten. In Deutschland erfolgte die nationale Umsetzung 2017 durch das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG). Damit wurde CSR-Reporting von einer freiwilligen Praxis zu einer gesetzlichen Pflicht.

In den 2020er Jahren wurde CSR-Berichterstattung noch stärker als Kernbestandteil der Unternehmensstrategie verankert. Der bereits erwähnte Europäische Grüne Deal von 2019 machte Klimaneutralität rechtlich bindend. Die 2022 verabschiedete CSRD ersetzte die NFRD und stellt heute einen deutlich erweiterten Anwendungsbereich dar. Die Grundlagen der CSRD werden im folgenden Absatz näher erläutert.

Insgesamt ist anhand der Geschichte des CSR-Reportings erkennbar, dass es sich von ersten freiwilligen Umweltbilanzen über globale Standards und Selbstverpflichtungen hin zu gesetzlich verpflichtenden Berichten entwickelt hat. Heute ist das Reporting ein zentrales Steuerungsinstrument der Wirtschaftspolitik und Unternehmensführung. Es dient nicht mehr nur zur Rechenschaft, sondern auch zur strategischen Steuerung von Nachhaltigkeit.

Nun werden die wichtigsten Grundlagen der CSRD, die für die vorliegende Forschungsarbeit relevant sind, dargelegt. An dieser Stelle ist jedoch zu betonen, dass die Richtlinie eine Vielzahl weiterer Detailregelungen enthält. Für den Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit werden vereinzelte zentrale Grundlagen und Kernaspekte herausgegriffen.

Die am 14. Dezember 2022 verabschiedete und am 5. Januar 2023 in Kraft getretene Richtlinie ersetzt die NFRD von 2014. Das Fehlen gemeinsamer Berichterstattungsstandards und ein kompliziertes Berichterstattungsverfahren waren einige der Fallstricke der NFRD (Boggini, 2024, S. 4). Es bestand ein eindeutiger Bedarf an einem soliden und erschwinglichen Berichterstattungsrahmen, der von wirksamen Prüfungsverfahren begleitet wird, um die Zuverlässigkeit der Daten zu gewährleisten und Greenwashing zu vermeiden (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 19). Somit verpflichtet die CSRD Unternehmen zu einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung (Allgeier & Feldmann, 2023, S. 439), die die Transparenz erhöht und die Transformation der europäischen Wirtschaft im Sinne des Europäischen Grünen Deals unterstützt (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 19).

Der Anwendungsbereich der Berichtspflicht wird im Vergleich zur NFRD erheblich erweitert. Künftig sind sowohl große börsennotierte Unternehmen (ab 2024) als auch große nicht börsennotierte Unternehmen berichtspflichtig, die zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: (1) mehr als 250 Beschäftigte, (2) mehr als 40 Mio. € Nettoumsatz, (3) mehr als 20 Mio. € an Vermögenswerten (ab 2025) (Witt et al., 2025, S. 266). Hinzu kommen kapitalmarktorientierte kleine und mittlere Unternehmen (KMU), für die allerdings Übergangsregelungen gelten, auf die in Kapitel 2.5.3 eingegangen wird. Auch Kreditinstitute, Versicherungen und Tochtergesellschaften von Nicht-EU-Konzernen, die aber in der EU tätig sind, werden einbezogen (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 23). Die Zahl der betroffenen Unternehmen steigt von bislang etwa 11.000 auf künftig rund 50.000.

Inhaltlich enthält die Richtlinie das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit. Um zu beurteilen, über welche Nachhaltigkeitsaspekte berichtet werden muss, müssen Unternehmen sowohl die Aspekte berücksichtigen, die sich kurz-, mittel- und langfristig auf ihr finanzielles Ergebnis und ihre Positionierung auswirken, als auch die Auswirkungen ihrer Geschäftsaktivitäten auf diese Aspekte (Baumüller & Grbenic, 2021, S. 373). Diese beiden Perspektiven werden auch „Outside-In“ und „Inside-Out“-Perspektiven genannt (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 24).

Für die Umsetzung der Richtlinie werden verbindliche European Sustainability Reporting Standards (ESRS) eingeführt, die von der Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) entwickelt wurden. Die Standards orientieren sich an internationalen Rahmenwerken, unter anderem den Leitlinien der GRI und den SDGs der UN (European Parliament & Council of the

European Union, 2022, S. 29). Neben allgemein gültigen Standards sind auch sektor-spezifische Standards vorgesehen, um branchenspezifische Unterschiede adäquat abbilden zu können (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 32). Das Ziel einer hohen Vergleichbarkeit und Kohärenz auf internationaler Ebene soll dadurch erleichtert werden.

Ergänzend zu den verbindlichen ESRS wurde von der EFRAG auch ein freiwilliger Standard für KMU entwickelt. Der Voluntary Sustainability Reporting Standard für SMEs (VSME) bietet eine niederschwellige Möglichkeit, Nachhaltigkeitsaspekte zu dokumentieren, ohne unter die formellen Anforderungen der CSRD zu fallen. Dies zeigt, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung künftig nicht nur für Großunternehmen, sondern entlang der gesamten Wertschöpfungskette relevant sein wird.

Ein weiteres zentrales Merkmal der CSRD ist die Prüfungspflicht der Nachhaltigkeitsberichte. Anders als nach der NFRD müssen die Angaben nicht nur veröffentlicht, sondern künftig auch von Wirtschaftsprüfungen oder akkreditierten Assurance-Dienstleistern verbindlich geprüft werden. Dafür vorgesehen ist ein stufenweises Modell. Zunächst gibt es eine eingeschränkte Prüfung (limited assurance), die bis 2028 auf ein hohes Prüfungsniveau (reasonable assurance) angehoben wird. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird somit langfristig auf ein ähnliches Niveau wie die Finanzberichterstattung gestellt (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 69). Darüber hinaus sieht die Richtlinie eine digitale Offenlegungspflicht vor. Die Berichte müssen mit digitalen Schlagworten, sogenannten Tags, versehen und in die zentrale EU-Datenbank, den European Single Access Point (ESAP), eingespeist werden. Dadurch soll der Zugang zu Nachhaltigkeitsinformationen für Investor*innen, Analyst*innen und die generelle Öffentlichkeit deutlich erleichtert werden (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 33).

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die CSRD einen entscheidenden Schritt in Richtung verbindlicher, standardisierter und überprüfbarer Nachhaltigkeitsberichterstattung darstellt. Sie erweitert den Anwendungsbereich erheblich, führt mit den ESRS europaweite Standards ein, verankert das Prinzip der doppelten Wesentlichkeit und führt eine verbindliche externe Prüfung ein. Nachhaltigkeitsberichterstattung wird somit als integraler Bestandteil der unternehmerischen Rechenschaftspflicht in der EU verstanden. Während die Richtlinie den rechtlichen Rahmen vorgibt, bestehen daneben weiterhin freiwillige Standards wie die Leitli-

nien der GRI, die international große Verbreitung gefunden haben. Das folgende Kapitel arbeitet mögliche Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Überschneidungen zwischen der verpflichtenden CSRD und der freiwilligen Berichterstattung nach der GRI heraus.

2.5.2 Berichtspflicht nach CSRD und freiwillige Berichterstattung nach GRI

Wie bereits erwähnt, ist das Ziel der verpflichtenden CSRD-Richtlinie mehr Transparenz über Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte (Witt et al., 2025, S. 265). Die 1997 gegründete GRI gibt jedoch freiwillige Standards für Unternehmen und Organisationen vor, um mehr Transparenz zu schaffen und Nachhaltigkeit vergleichbar zu machen (Global Reporting Initiative, o. J.).

Die GRI hat sich als international verbreiteter Standard für freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert und wird von zahlreichen Unternehmen genutzt. Die GRI-Standards dienen Unternehmen weltweit als Orientierung für die Berichterstattung zu wesentlichen Themen (Global Reporting Initiative, o. J.). Mit der Einführung der CSRD hat sich die Ausgangslage für Unternehmen innerhalb der EU jedoch grundlegend verändert. Der Unterschied zwischen der CSRD und GRI liegt in der gesetzlichen Verpflichtung der CSRD, wodurch sich beide Ansätze inhaltlich zwar ähneln, jedoch in ihrer rechtlichen Verbindlichkeit deutlich unterscheiden.

Eine Studie von Matuszak et al. (2025) untersucht vor diesem Hintergrund, inwiefern Umweltberichte, die nach den GRI-Standards erstellt wurden, mit den neuen Anforderungen nach ESRS kompatibel sind (Matuszak et al., 2025, S. 2). Der direkte Vergleich zeigt wesentliche Unterschiede in Struktur, Anwendungsrahmen und Zielsetzung. Obwohl die Standards der GRI viele inhaltliche Überschneidungen mit den ESRS aufweisen, ist eine vollständige Abdeckung der Anforderungen nach den ESRS nicht gegeben. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass neue Datenanforderungen und die stärkere Einbindung finanzieller und strategischer Informationen zusätzliche Systeme und Berichtskompetenzen erfordern (Matuszak et al., 2025, S. 17). Dennoch ist hervorzuheben, dass die GRI eng mit der EU an der Entwicklung der ESRS zusammengearbeitet hat. Viele Indikatoren sind aufeinander abgestimmt, sodass Unternehmen, die bereits nach der GRI berichten, auf bestehende Strukturen zurückgreifen können. Außerdem schließt die verpflichtende Berichterstattung nach der CSRD eine zusätzliche freiwillige Berichterstattung nach den GRI-Standards nicht aus. Matuszak et al. (2025) betonen, dass die Standards der GRI eine hilfreiche Grundlage für die Umstellung auf ESRS darstellen. Dennoch ist sie mit strategischen und organisatorischen Herausforderungen verbunden (Matuszak et al.,

2025, S. 17). Unternehmen müssen ihre internen Prozesse, Daten- und Berichtssysteme anpassen, die Mitarbeitenden schulen und möglicherweise neue IT-Lösungen implementieren, um den höheren Anforderungen der ESRS gerecht werden zu können (Matuszak et al., 2025, S. 17). Die Umsetzung der CSRD betrifft somit grundlegende Fragen der strategischen Unternehmenssteuerung.

Die wissenschaftliche Betrachtung mit dem Vergleich von GRI und CSRD bzw. ESRS befindet sich derzeit noch im Aufbau. Der Forschungsstand ist bislang begrenzt und wird überwiegend durch universitäre Arbeiten und erste Fallstudien geprägt. Die Studie von Matuszak et al. (2025) leistet somit einen wichtigen Beitrag zu einem sich entwickelnden Forschungsfeld, das künftig weiter an Relevanz gewinnen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass GRI und CSRD bzw. ESRS ähnliche Ziele verfolgen und inhaltlich eng miteinander verknüpft sind. Dennoch geht die CSRD insbesondere im Hinblick auf Verbindlichkeit, Vergleichbarkeit und Prüfungspflicht deutlich über die GRI hinaus. Während die GRI freiwillige Orientierung bietet, schafft die CSRD einen verpflichtenden Rahmen. Um den konkreten Anwendungsbereich der CSRD näher zu bestimmen, befasst sich das folgende Kapitel mit den aktuell geltenden Fristen, Ausnahmen und Sonderregelungen der Richtlinie.

2.5.3 Fristen, Ausnahmen und Sonderregelungen der CSRD

Die CSRD sieht eine stufenweise Einführung der Berichtspflichten vor, die das Ziel hat, den unterschiedlichen Unternehmensgrößen und -strukturen ausreichend Zeit für die Implementierung der neuen Anforderungen zu gewähren (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 21). Die hier erläuterten Fristen, Ausnahmen und Sonderregelungen stellen eine Auswahl der für diese Arbeit relevanten Bestimmungen dar. Die CSRD enthält zusätzlich weitere spezifische Regelungen.

Ab dem 1. Januar 2024 sind zunächst jene großen Unternehmen berichtspflichtig, die bereits zuvor unter die NFRD fielen. Dabei spricht man von Unternehmen mit öffentlichem Interesse und mehr als 500 Beschäftigten. Ab dem 1. Januar 2025 folgen alle übrigen großen Unternehmen, die bisher nicht von der NFRD erfasst waren. Für KMU, deren Wertpapiere an einem geregelten Markt innerhalb der EU gehandelt werden, gelten die Berichtspflichten ab dem 1. Januar 2026, wobei Mikro-Unternehmen ausgenommen sind (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 77). Diese drei Zeiträume werden auch als erste, zweite und dritte Welle der Umsetzung bezeichnet.

Die CSRD sieht für KMU einige Übergangsregelungen vor, um die Belastung der neuen Berichtspflicht zu verringern. Börsennotierte KMU können für einen Zeitraum von zwei Jahren von der Berichtspflicht absehen, was als „Opt-out“ bezeichnet wird (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 21). Bedingung ist, dass im Lagebericht begründet wird, warum kein Nachhaltigkeitsbericht erstellt wurde. Diese Option gilt bis einschließlich 2028.

Auch für Tochterunternehmen internationaler Konzerne werden Sonderregelungen geschaffen. Mitgliedstaaten der EU dürfen bis zum 6. Januar 2030 gestatten, dass eine in der EU ansässige Tochtergesellschaft den konsolidierten Nachhaltigkeitsbericht für den europäischen Teil eines Drittstaatenkonzerns erstellt (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 59). Diese Bestimmung soll es multinationalen Unternehmensgruppen erleichtern, eine Übergangsphase zu schaffen, aber trotzdem Tätigkeiten außerhalb der EU in die Nachhaltigkeitsberichterstattung einzubeziehen.

Darüber hinaus enthält die CSRD spezifische Übergangsregelungen für die Berichterstattung entlang der Wertschöpfungskette. In den ersten drei Jahren der Anwendung der CSRD können Unternehmen, sofern nicht alle erforderlichen Daten über die Lieferkette verfügbar sind, eine entsprechende Erklärung dafür abgeben (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 47).

Neben diesen zeitlichen Übergangsregelungen sieht die CSRD einige Ausnahmen von der Berichtspflicht vor. Tochtergesellschaften können von der Pflicht befreit werden, wenn sie in der konsolidierten Nachhaltigkeitsberichterstattung ihrer Muttergesellschaft einbezogen werden (European Parliament & Council of the European Union, 2022, S. 45). Zudem dürfen Unternehmen in begründeten Einzelfällen einzelne Informationen auslassen, wenn deren Offenlegung ihrer geschäftlichen Position erheblich schaden würde.

Eigentlich war die Umsetzung der Richtlinie in nationales Recht bis Ende 2024 geplant. Am 14. April 2025 stimmte der Rat der EU jedoch der sogenannten „Stop-the-Clock-Richtlinie“ zu, mit der „der Geltungsbeginn bestimmter Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Sorgfaltspflichten von Unternehmen sowie die Frist für die Umsetzung der Bestimmungen zur Sorgfaltspflicht“ (Rat der Europäischen Union, 2025) um ein bzw. zwei Jahre verschoben wurden. Diese Entscheidung reagiert auf die Tatsache, dass viele technische Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht verfügbar waren und viele Unternehmen zusätzliche Zeit für die Umsetzung benötigten.

Parallel dazu wurde das sogenannte „Omnibus I“-Paket vorgelegt, das auf eine Entlastung der Unternehmen der EU abzielt (Rat der Europäischen Union, 2025). Am 26. Februar 2025 legte die Europäische Kommission zwei „Omnibus“-Pakete vor, die eine Vereinfachung bestehender EU-Vorschriften in den Bereichen Nachhaltigkeit und Investitionen verlangen. Der Vorschlag wurde aufgrund der erheblichen Auswirkungen auf die Wirtschaft mit höchster Priorität behandelt, „damit für die EU-Unternehmen in Bezug auf ihre Melde- und Sorgfaltspflichten im Bereich Nachhaltigkeit die notwendige Rechtssicherheit besteht“ (Rat der Europäischen Union, 2025). Dadurch wurde der Anwendungsbeginn der CSRD-Vorschriften „für große Unternehmen, die noch nicht mit der Berichterstattung begonnen hatten, und für börsennotierte KMU um zwei Jahre“ (Rat der Europäischen Union, 2025) verschoben. Durch diese Maßnahmen ergeben sich nun neue Fristen für die Umsetzung der CSRD. Die Umsetzungsfrist in nationales Recht wurde von 2024 auf Ende 2025 verschoben. Der Berichtsstart für große Unternehmen, die bislang noch nicht unter die CSRD fielen, wurde auf den 1. Januar 2027 verschoben und der Berichtsstart für KMU ist nun der 1. Januar 2028. Im Zuge der laufenden Überarbeitung wird eine Reduktion der verpflichtend zu berichtenden Datenpunkte um rund 57% diskutiert, wobei der tatsächliche Umfang künftig von der unternehmensindividuellen Wesentlichkeitsanalyse abhängen soll (EFRAG, 2025).

Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass die CSRD weiterhin einem dynamischen Prozess unterliegt. Die nachträglichen politischen Maßnahmen zeigen, dass die EU dafür sorgt, den bürokratischen Aufwand zu reduzieren, trotzdem die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und gleichzeitig die Rechtssicherheit für die betroffenen Unternehmen zu gewährleisten. Da in der vorliegenden Forschungsarbeit insbesondere in Deutschland und Österreich ansässige Unternehmen und dort befindliche Standorte von internationalen Unternehmen betrachtet werden, ist im weiteren Verlauf eine kurze Analyse des aktuellen Stands der nationalen Umsetzung der CSRD in beiden Ländern erforderlich.

2.5.4 Umsetzung in Deutschland

Die nationale Umsetzung der CSRD befindet sich in Deutschland zum derzeitigen Stand im Dezember 2025 in einem fortgeschrittenen, jedoch nicht abgeschlossenen Stadium. Gemäß den Vorgaben der EU hätte die Richtlinie „laut Entwurf bis zum 6. Juli 2024 umgesetzt werden müssen“ (Deutscher Bundestag, 2025). Aufgrund der bislang ausgebliebenen Umsetzung leitete die Kommission der EU im September 2024 ein Vertragsverletzungsverfahren gegen Deutschland ein.

Laut Angaben der deutschen Bundesregierung soll die Umsetzung eins zu eins, ohne zusätzliche nationale Anforderungen über die Mindeststandards hinaus, erfolgen. „Vorgesehen sind Änderungen in 32 Einzelgesetzen, darunter Handelsgesetzbuch, Wertpapierhandelsgesetz und Wirtschaftsprüferordnung“ (Deutscher Bundestag, 2025). Diese Anpassungen sollen gewährleisten, dass die neuen Berichterstattungspflichten rechtssicher in das bestehende Recht eingebettet werden. Der Gesetzesentwurf enthält darüber hinaus Vorgaben der „Stop-the-Clock“-Richtlinie, deren nationale Umsetzung bis Ende 2025 vorgesehen ist und wie bereits beschrieben die Berichtspflichten für bestimmte Unternehmen verschiebt.

Im Rahmen der Gesetzesfolgenabschätzung werden die wirtschaftlichen Auswirkungen der neuen Berichtspflicht beziffert. „Der Wirtschaft entstünden durch die neuen Vorgaben ohne Erleichterungen ein jährlicher Erfüllungsaufwand von 1,65 Milliarden Euro und ein einmaliger Aufwand von 881,2 Millionen Euro“ (Deutscher Bundestag, 2025). „Mit den erwarteten Einschränkungen würde sich der jährliche Aufwand auf rund 430 Millionen Euro und der einmalige Aufwand auf etwa 230 Millionen Euro verringern“ (Deutscher Bundestag, 2025). Diese Zahlen verdeutlichen die ökonomische Relevanz der Implementierung der CSRD für Unternehmen in Deutschland.

Am 3. September 2025 verabschiedete das Bundeskabinett den Gesetzesentwurf. „Der Bundesrat erhielt die Vorlage am 5. September 2025 als ‚besonders eilbedürftig‘“ (Deutscher Bundestag, 2025). Zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit liegen weder die Stellungnahme der Länderkammer noch die Gegenäußerung der Bundesregierung vor. Das Gesetzgebungsverfahren befindet sich somit weiterhin in der parlamentarischen Abstimmung. Daher steht eine endgültige Umsetzung der CSRD in deutsches Recht noch aus.

2.5.5 Umsetzung in Österreich

Auch in Österreich befindet sich die Umsetzung der CSRD in einem noch nicht abgeschlossenen Stadium. Inhaltlich bestrebt Österreich ebenfalls eine eins zu eins-Umsetzung in nationales Recht, für die das Bundesministerium für Justiz zuständig ist. Das Ministerium legte am 2. Dezember 2025 gemeinsam mit dem Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft die Regierungsvorlage zum Nachhaltigkeitsberichtsgesetz (NaBeG) vor (Wirtschaftskammer Österreich, 2025). Dieses neue Stammgesetz soll das bisher geltende Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) ablösen, mit dem Österreich die NFRD umgesetzt hatte. Wie auch in Deutschland wurde der Zeitplan der Berichtspflicht durch die „Stop-the-Clock“-Richtlinie angepasst. Der Gesetzesentwurf berücksichtigt bereits diese zeitlichen Aufschiebungen

und Teile des laufenden Omnibus-Pakets. Daher umfasst die Regierungsvorlage vorerst die Unternehmen der ersten Welle; die Umsetzung für weitere Unternehmensgruppen soll in einer späteren Novelle erfolgen (Wirtschaftskammer Österreich, 2025).

Insgesamt verläuft die österreichische Umsetzung inhaltlich und strukturell weitgehend parallel zu der in Deutschland, unterscheidet sich jedoch im gesetzestechnischen Ansatz. Während in Deutschland Anpassungen im bestehenden Unternehmensrecht vorgenommen werden sollen, plant Österreich mit dem NaBeG die Schaffung eines eigenständigen Stammgesetzes (Bundesministerium Justiz, o. J.).

2.5.6 Aktueller Forschungsstand zur CSRD

Nach der Darstellung der nationalen Umsetzung der CSRD in Deutschland und Österreich wird nun der aktuelle Forschungsstand näher untersucht. Die bestehende Forschung zur CSRD fokussiert sich bislang auf theoretisch-konzeptionelle Analysen, erste länderspezifische Fallstudien und branchenbezogene Untersuchungen. Übergreifende Auseinandersetzungen oder empirische Modelle zur Implementierung sind bisher ausbleibend.

Einige Arbeiten beschäftigen sich mit der Entstehung und Einordnung der CSRD in den regulatorischen Kontext. Baumüller und Grbenic (2021) analysieren die Entwicklung von der NFRD zur CSRD und heben den Paradigmenwechsel hin zu verpflichtender und standardisierter Nachhaltigkeitsberichterstattung hervor. Jentsch (2023) bietet einen umfassenden Überblick über aktuelle Entwicklungen in der EU-weiten Regulierung und betont dabei die Fragmentierung bestehender Rahmenwerke.

Länderspezifische Studien, zum Beispiel von Glaveli et al. (2023) für Griechenland, Celli et al. (2024) für Italien oder Witt et al. (2025) für den dänischen Agrar- und Lebensmittelsektor, präsentieren Einblicke in die praktischen Implikationen der CSRD. Diese Untersuchungen beruhen meist auf qualitativen Methoden, was den stark explorativen Charakter der aktuellen Forschung unterstreicht. Ergänzend dazu liefern Gazzola et al. (2025) eine der ersten quantitativen Analysen zur Berichtsfähigkeit italienischer börsennotierter KMU im Vergleich zu Unternehmen, die sich freiwillig zu hohen sozialen und ökologischen Standards verpflichten. Die Studie zeigt, dass diese Unternehmen eine höhere Bereitschaft zur Nachhaltigkeitsberichterstattung aufweisen, während viele italienische KMU bislang nur unzureichend auf die Anforderungen der CSRD vorbereitet sind. Die bestehenden Umsetzungsdefizite und der Bedarf an gezielten Unterstützungsmaßnahmen werden damit verdeutlicht.

Ein anderer Forschungsschwerpunkt liegt auf den Herausforderungen für verschiedene Unternehmenstypen und -größen. Allgeier und Feldmann (2023) untersuchen die Auswirkungen der CSRD auf nicht börsennotierte KMU in der EU; Klose und Peters (2023) untersuchen die Auswirkungen auf mittelständische Unternehmen in Deutschland. Auch Birkmann et al. (2024) zeigen anhand qualitativer Interviews mit Kommunikationsexpert*innen aus Unternehmen und Beratungen, wie die CSR-Kommunikation großer deutscher Unternehmen beeinflusst wird. Ergänzend analysieren Modrzyński und Voss (2025) auf Basis einer EU-weiten Umfrage von KMU das Bewusstsein, die Herausforderungen und die erwarteten Vorteile nicht-finanzieller Berichterstattung. Die Ergebnisse zeigen, dass begrenzte Ressourcen und fehlende Expertise zentrale Hindernisse darstellen, wohingegen proaktive Unternehmen bereits Wettbewerbsvorteile und verbesserte Beziehungen zu ihren Stakeholdern wahrnehmen.

Erste qualitative Studien liegen in Bezug auf strategische Unternehmensführung und die Integration von Nachhaltigkeit vor. Farkas und Matolay (2024) behandeln die strategische Umsetzung der CSRD-Anforderungen, während Giesen (2025) die Richtlinie als potenzielles strategisches Instrument im Rahmen moderner Unternehmensführung beleuchtet. Auch Enste et al. (2023) beschreibt die strategischen Auswirkungen für deutsche Unternehmen, erwähnt jedoch auch einige Unsicherheiten in der Umsetzungspraxis.

Einzelne Studien befassen sich mit spezifischen Schnittstellen, zum Beispiel zwischen der CSRD und Beratungsdienstleistungen (Adler, 2023) oder der Regulierung von Cybersicherheit (Boggini, 2024). Dies verdeutlicht die thematische Breite, aber auch die fehlende Konsistenz des Forschungsstandes. Odoaba und Marošević (2023) diskutieren in ihrer eher normativen Forschung die potenziellen Beiträge der CSRD zur nachhaltigen Entwicklung der EU. Primec und Belak (2022) untersuchen mögliche Auswirkungen auf Corporate Governance-Strukturen, also die Regeln, Prozesse und Institutionen, durch die Unternehmen geführt und kontrolliert werden. Badmus et al. (2025) beleuchten ergänzend den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) zur Unterstützung der Umsetzung der CSRD. Sie zeigen, dass KI das Potenzial besitzt, Berichtsprozesse effizienter und datenbasierter zu gestalten, zugleich aber neue Herausforderungen im Hinblick auf Transparenz und Datenschutz mit sich bringt.

Insgesamt wird deutlich, dass die aktuelle wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der CSRD noch recht explorativ, fragmentiert und stark kontextbezogen ist. Es existieren bereits

zahlreiche Einzelstudien, doch eine systematische, länderübergreifende und empirisch fundierte Forschung bleibt noch aus. Daraus ergibt sich ein hoher Bedarf an weiterer Forschung, vor allem zu langfristigen Auswirkungen der CSRD und zur Wirksamkeit der ESRS.

2.6 Forschungsfragen

Der im vorherigen Kapitel dargestellte aktuelle Forschungsstand bildet die Grundlage für die Entwicklung der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit. Diese leiten sich aus den identifizierten Forschungslücken ab und orientieren sich inhaltlich an den zentralen Forschungsfeldern, die sich aus der bisherigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der CSRD ergeben.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit steht die Untersuchung der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen in Bezug auf die CSRD. Die Hauptforschungsfrage lautet wie folgt:

HFF: Wie beeinflusst die erstmalige Umsetzung der CSRD im Jahr 2025 die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum?

Ausgehend von der Annahme, dass die Einführung einer neuen politischen Richtlinie bestehende Strukturen und Prozesse verändert, wurden vier Unterforschungsfragen formuliert. Diese orientieren sich an den übergreifenden Themenblöcken des Leitfadens und gliedern sich in organisatorische, inhaltliche und kooperative Aspekte und werden durch eine kritische Reflexion der langfristigen Auswirkungen ergänzt.

Die erste Unterforschungsfrage untersucht verschiedene organisatorische und interne Veränderungen, die Unternehmen im Zuge der neuen Berichtspflicht vornehmen und lautet wie folgt:

FF1: Welche organisatorischen Veränderungen durch die CSRD stellen berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen fest?

Währenddessen beleuchtet die zweite Unterforschungsfrage inhaltliche Veränderungen:

FF2: Welche inhaltlichen Veränderungen durch die CSRD stellen berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen fest?

Da sowohl berichtspflichtige Unternehmen als auch externe Beratungen befragt wurden, untersucht die dritte Unterforschungsfrage die Zusammenarbeit zwischen diesen Akteuren im Hinblick auf die Einführung der CSRD:

FF3: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen?

Schließlich greift die vierte Unterforschungsfrage mögliche kritische Perspektiven auf die Richtlinie auf und erweitert die Analyse um eine langfristige Einschätzung. Die letzte Unterforschungsfrage lautet wie folgt:

FF4: Welche Kritik an der CSRD äußern berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen und wie gestaltet sich die langfristige Perspektive?

3. Untersuchungsanlage

Das dritte Kapitel widmet sich der Untersuchungsanlage der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit und beschreibt das methodische Vorgehen. Ziel ist es, die gewählte Methode transparent darzustellen und die Nachvollziehbarkeit der darauffolgenden Analysen zu gewährleisten. Zunächst werden in Kapitel 3.1 die gewählte Methode und das Sampling der Interviewpartner*innen beschrieben. Kapitel 3.2 geht auf die Durchführung der Interviews und die Transkription der erhobenen Daten ein. In Kapitel 3.3 wird schließlich das angewandte Auswertungsverfahren vorgestellt und begründet. Das gesamte dritte Kapitel schafft eine methodische Basis, die eine fundierte Beantwortung der Forschungsfragen und Präsentation der Ergebnisse in Kapitel 4 ermöglicht.

3.1 Methode und Sampling

Wie in Kapitel 2.5.6 erläutert und anhand des aktuellen Forschungsstandes erkennbar, ist die aktuelle wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der CSRD derzeit noch in den Anfängen. Die bisher vorliegenden und zuvor aufgeführten Studien sind noch recht explorativ, fragmentiert und stark kontextbezogen. Da in der vorliegenden Arbeit die Einführung und Umstellung auf die Berichterstattung nach der CSRD untersucht werden, erscheint ein qualitatives, exploratives Vorgehen sinnvoll. Auf diese Weise können bislang unbekannte Strategien, Herausforderungen und erste Auswirkungen der Richtlinie umfassend und unter Berücksichtigung ihrer Komplexität analysiert und beschrieben werden (Witt et al., 2025, S. 269). Ein weiterer Grund für die Durchführung von Expert*inneninterviews ist, dass die Berichtspflichten einiger Unternehmen aufgrund der „Stop-the-Clock-Richtlinie“ aufgeschoben wurden. Somit ist unklar, welche Unternehmen bereits in diesem Jahr nach der CSRD berichten und einen Nachhaltigkeitsbericht nach den ESRS veröffentlichen. Daher werden nicht die Berichte an sich, sondern Personen, die für die Berichterstattung verantwortlich sind oder die berichtspflichtige Unternehmen beraten, als Informationsquelle genutzt.

In Anlehnung an die Studie von Birkmann et al. (2024) mit dem Namen „CSRD - Burdening Regulation or Opportunity for CSR Communication? A Qualitative Study on the Influence of the Corporate Sustainability Reporting Directive on Large German Companies“ wurde eine qualitative Inhaltsanalyse von leitfadengestützten Expert*inneninterviews entwickelt. Es handelte sich somit um eine Primäranalyse, in der eigene Forschungsdaten erhoben wurden.

Die Expert*inneninterviews wurden in zwei Kategorien aufgeteilt. Einerseits wurden Kommunikationsverantwortliche von Unternehmen, die dieses Jahr oder in Zukunft nach der CSRD

berichten müssen, als Expert*innen interviewt. Andererseits wurden Personen aus Beratungsunternehmen oder Agenturen, die Unternehmen bei der Berichterstattung nach der CSRD unterstützen, als Expert*innen herangezogen.

Die Teilnehmer*innen wurden auf Grundlage des „Purposeful Samplings“ ausgewählt. Dies ist eine Nicht-Wahrscheinlichkeitsmethode, bei der die Auswahl gezielt auf Basis zuvor definierter Merkmale erfolgt und nicht randomisiert ist. Diese Methode ist vor allem für informationsreiche Fälle und vertiefende Erkenntnisse, weniger für empirische Verallgemeinerungen, sinnvoll (Patton, 2002, S. 230). Ein Kriterium für die Auswahl war, dass das Unternehmen verpflichtet ist, dieses Jahr oder in den kommenden Jahren einen Geschäftsbericht nach den ESRS zu veröffentlichen. In Tabelle 2 ist eine Übersicht der Interviewpartner*innen nach Branche, Funktion, Unternehmensgröße und Hauptsitz des Unternehmens inkl. des Standortes der Interviewpartner*innen aufgelistet.

*Tabelle 2: Übersicht der Interviewpartner*innen nach Branche, Funktion, Unternehmensgröße und Hauptsitz (Quelle: eigene Darstellung)*

	Branche des Unternehmens (U) oder der externen Beratung (B)	Funktion	Unternehmensgröße	Hauptsitz (Standort der Interviewpartner*innen)
1	Management- und Strategieberatung (B)	Managing Director, Teil des globalen ESG-Advisory-Teams	Großunternehmen	USA (Deutschland)
2	Sport- und Bekleidungsbranche (U)	Junior Nachhaltigkeitsmanager	Mittelständisches Unternehmen	Deutschland
3	Einzel- und Großhandel (U)	Projektleiter für CSRD und ESG-Reporting	Großunternehmen	Deutschland (Österreich)
4	IT- und Managementberatung (B)	Associate Partner, Leader Insurance Sector	Großunternehmen	USA (Österreich)
5	Management- und Strategieberatung (B)	Senior Manager, Nachhaltigkeitskoordinator	Großunternehmen	Irland (Österreich)

6	Automobilbranche (U)	Senior Communication Specialist	Großunternehmen	Deutschland
7	Wirtschaftsprüfung & Managementberatung (B)	Associate ESG Audit & Insurance	Großunternehmen	Österreich
8	Software- und IT-Branche (U)	Sustainability Innovation Architect	Großunternehmen	Deutschland
9	Nachhaltigkeits- und Umweltberatung (B)	Director Sustainability Services & Sustainable Transformation	Mittel- bis Großunternehmen	Österreich

Die Kontaktaufnahme mit den Interviewteilnehmer*innen erfolgte durch direkte Ansprache, persönliche Netzwerke und Empfehlungen der betreuenden Professorin. Alle befragten Personen verfügen über spezielles Fachwissen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung und zur CSRD, unabhängig von ihrer organisatorischen Zugehörigkeit (Witt et al., 2025, S. 269).

3.2 Durchführung der Interviews und Transkription

Die insgesamt neun Interviews wurden zwischen dem 3. September 2025 und dem 24. Oktober 2025 durchgeführt. Bis auf Interview 7, das als persönliches Einzelinterview durchgeführt wurde, erfolgten alle Interviews über Microsoft Teams. Die Auswahl der Videokonferenz-Plattform ermöglichte eine ortsunabhängige und flexible Teilnahme. Die Dauer der Gespräche variierte abhängig von der Ausführlichkeit der Antworten zwischen 22:45 Minuten und 47:52 Minuten. Der Durchschnitt lag bei 36:05 Minuten. Die Interviews fanden an ungestörten Orten, zum Beispiel im Büro oder im Homeoffice, mit stabiler Internetverbindung statt. Zu Beginn jedes Interviews wurden die Teilnehmenden nochmals mündlich über den Ablauf, das Forschungsziel, Datenschutz und Anonymität informiert; Rückfragen waren jederzeit möglich.

Zur Sicherstellung einer genauen Auswertung wurde die Tonspur der Interviews mit dem Smartphone aufgezeichnet. Ein Muster der Einverständniserklärung für die Teilnehmenden ist

im Anhang zu finden. Darin wurde versichert, dass das Interview jederzeit ohne Angabe von Gründen unterbrochen oder abgebrochen werden kann. Im Anschluss an die Interviews erfolgte die Transkription mithilfe der integrierten Spracherkennung von Apple. Trotz der KI-Unterstützung war eine eigenhändige Nachbearbeitung durch die Forscherin erforderlich. Dabei wurden die Sprecher*innen den jeweiligen Textpassagen zugeordnet (Forscherin/Interviewerin = I.; Interviewpartner*in = Person 1, Person 2 etc.); einige Worte sowie Sätze wurden grammatikalisch angepasst. Die Transkription folgte den Regeln von Kuckartz und Rädiker (2024), die unter anderem vorsehen, wörtlich, jedoch leicht geglättet zu transkribieren sowie Betonungen durch Unterstreichen der entsprechenden Wörter zu kennzeichnen (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 200). Pausen und Füllwörter wurden nicht berücksichtigt, da sie für die inhaltliche Analyse nicht relevant waren. Die Transkription erfolgte zeitnah nach dem Interview, um mögliche Eindrücke und Beobachtungen präzise zu dokumentieren. Zum Schutz der Teilnehmenden und aus datenschutzrechtlichen Gründen wurden die Transkripte anonymisiert. Sowohl personenbezogene Daten (z. B. Vor- und Nachnamen) als auch unternehmensbezogene Angaben (z. B. Firmennamen) wurden durch Platzhalter („xxx“) ersetzt. Damit die Forschungsethik gewahrt bleibt, wurden keinerlei Informationen genannt, die auf die Personen oder Unternehmen rück schließen lassen. Die Transkripte sowie die Audioaufzeichnungen wurden auf einem lokalen Laufwerk gespeichert und ausschließlich von der Forscherin eingesehen. Nach Abschluss der Arbeit werden die Rohdaten gelöscht.

Der Interviewverlauf orientierte sich an einem thematisch semi-strukturierten Leitfaden. Birkmann et al. (2024) verwendeten zwei verschiedene Interviewleitfäden, um beide Gruppen von Expert*innen angemessen befragen und so viele relevante Informationen wie möglich gewinnen zu können (Birkmann et al., 2024, S. 17). Auch in der vorliegenden Arbeit wurden zwei Leitfäden verwendet, sowohl für berichtspflichtige Unternehmen als auch für externe Beratungen. Beide Leitfäden enthielten inhaltlich identische Fragen, die jedoch an die jeweilige Perspektive angepasst wurden.

Die semi-strukturierten Fragebögen beinhalteten überwiegend offene Fragen, da diese sowohl Vergleichbarkeit als auch Flexibilität boten und gewährleisteten, dass die individuellen Perspektiven der Expert*innen erfasst werden konnten. Außerdem wurden die Fragen für jede interviewte Person leicht angepasst (Witt et al., 2025, S. 269). Die spezifische Ausrichtung der Leitfäden auf die Interviewpartner*innen wurde durch das Lesen ausgewählter Stellen der Nachhaltigkeitsberichte der vergangenen Jahre sowie etwaiger Informationen auf den Websites

der Unternehmen und Beratungen gewährleistet. Jedes Interview begann mit einer kurzen Beschreibung der Position der interviewten Person und wie sie im Unternehmen oder in der Beratung mit der CSRD in Berührung kommt. Darauf folgten inhaltliche Themenblöcke zu organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen durch die CSRD. Dann wurden Fragen zur Zusammenarbeit mit entweder externen Partner oder mit berichtspflichtigen Unternehmen gestellt. Es wurde nach möglicher Kritik an der CSRD gefragt und die langfristige Perspektive wurde betrachtet. Am Ende jedes Gesprächs bestand die Möglichkeit, zusätzliche Aspekte zu ergänzen, die im Verlauf noch nicht thematisiert wurden. Anschließend bedankte sich die Forscherin bei den Teilnehmenden für ihre Mitwirkung und die Tonaufnahme wurde beendet. Die Musterleitfäden für berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen sind im Anhang zu finden.

3.3 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Transkripte erfolgte mithilfe der Software MAXQDA anhand eines zuvor festgelegten Kategoriensystems. Verwendet wurde ein kombiniertes deduktiv-induktives Verfahren, um sowohl theoriegeleitete Kategorien als auch neue Themen zu erfassen. Das bedeutete, dass bestimmte Themen aus der Literatur abgeleitet, diese systematisch abgefragt und die zugehörigen Antworten deduktiv kodiert wurden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). Durch die Kombination deduktiver und induktiver Kategorienbildung konnten sowohl vorab theoretisch begründete Aspekte, als auch neue aus dem Material abgeleitete Themen berücksichtigt werden. Die einzelnen Kategorien gliederten sich in Haupt- und Unterkategorien, die vor dem Codieren erstellt und während des Codierprozesses weiter angepasst wurden. Dabei orientierten sich die Codes an den Fragen der Leitfäden und am erhobenen Material. Gemäß Kuckartz und Rädiker (2024) wurde eine inhaltlich strukturierende, qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen, wobei die kategorienbasierte Analyse entlang der Hauptkategorien im Vordergrund stand (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129). Diese ermöglichte es, zentrale Themenfelder herauszuarbeiten, die in Kapitel 4 im Rahmen der Ergebnisse detailliert dargestellt werden.

In der folgenden Tabelle (sh. Tabelle 3) werden die Hauptkategorien anhand einer kurzen Beschreibung aufgelistet. Das vollständige Kategoriensystem mit allen Unterkategorien und jeweiligen Beispielzitaten aus den Expert*inneninterviews befindet sich im Anhang.

Tabelle 3: Übersicht Hauptkategorien und Beschreibung (Quelle: eigene Darstellung)

	Hauptkategorie	Beschreibung
K1	Vorbereitung und Planung	Maßnahmen zur organisatorischen Vorbereitung der CSRD-Umsetzung
K2	Informieren des gesamten Unternehmens	Informationsfluss zwischen Management und Mitarbeitenden und Beteiligungsprozesse
K3	Ressourcenaufwand	Einschätzung des zusätzlichen Ressourcenaufwands durch die CSRD
K4	Vorherige Berichterstattung	Frühere Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsberichten (z.B. nach GRI)
K5	Abstimmung mit anderen Unternehmensprozessen	Abstimmung des Veröffentlichungszeitpunktes und Integration in verschiedene Unternehmensabteilungen
K6	Thematische Schwerpunkte und Trends	Neue oder veränderte Themenfelder und Trends im Nachhaltigkeitsbericht aufgrund der CSRD
K7	Standardisierung vs. Individualität	Umgang mit Balance zwischen standardisierten Vorgaben und unternehmensspezifischer Darstellung
K8	Prinzip der doppelten Wesentlichkeit	Umsetzung und Interpretation des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit
K9	Umgang mit Unklarheiten	Strategien im Umgang mit unklaren oder interpretationsbedürftigen Vorgaben in der CSRD
K10	Kommunikationsformate und Zielgruppen	Anpassung und Beschreibung der bestehenden Kommunikationsformate und Definition (neuer) Zielgruppen
K11	Technische Anpassungen	Veränderungen in IT-Systemen, Reporting-Tools und Nutzung von KI
K12	Zusammenarbeit mit externen Partnern	Nutzung externer Beratung, deren Art der Zusammenarbeit und Nachfrage

K13 Kritik an CSRD	Wahrgenommene Schwächen, Verbesserungspotenziale oder branchenspezifische Herausforderungen an der CSRD
K14 Zukunftsperspektive	Einschätzungen zu langfristigen Entwicklungen, künftigen Herausforderungen und Chancen durch die CSRD
K15 Ergänzende Aspekte	Weitere, von den Interviewpartner*innen als relevant empfundene Themen im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, stimmen die inhaltlichen Schwerpunkte der beiden Leitfäden überein. Daher erfolgte die Auswertung auf Basis eines einheitlichen Kategoriensystems, das sowohl für berichtspflichtige Unternehmen als auch für externe Beratungen angewendet wurde. Die Kategorien K1 bis K5 erfassen die organisatorischen Veränderungen im Zuge der Umsetzung der CSRD und werden in Kapitel 4.1 analysiert. Sie beinhalten Aspekte zur Vorbereitung und Planung, zu internen Informations- und Kommunikationsprozessen, dem zusätzlichen Ressourcenaufwand sowie zur Einbindung bestehender Strukturen der Berichterstattung. Die Kategorien K6 bis K11 beziehen sich auf inhaltliche Veränderungen durch die CSRD in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Sie werden in Kapitel 4.2 dargestellt. Hierzu zählen neue thematische Schwerpunkte, der Umgang mit Standardisierung und Individualität und die Umsetzung des Prinzips der doppelten Wesentlichkeit. Außerdem werden der Umgang mit Interpretationsspielräumen sowie technische Anpassungen analysiert. Kategorie K12 umfasst die Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen und wird in Kapitel 4.3 diskutiert. Etwaige Kritikpunkte und die langfristige Perspektive im Hinblick auf die CSRD werden in den Kategorien K13 und K14 erfasst und in Kapitel 4.4 ausgewertet. Kategorie K15 fungiert als Auffangkategorie für zusätzliche, im Material identifizierte Inhalte, die von den Interviewpartner*innen über die Leitfragen hinaus als relevant ergänzt wurden. In der Ergebnisdarstellung werden diese Aspekte in die jeweiligen Kategorien eingeordnet, um eine ganzheitliche Analyse der erhobenen Daten zu gewährleisten. Auf Basis der 15 Hauptkategorien wurden insgesamt 35 Unterkategorien gebildet.

Der Prozess des Codierens erfolgte in mehreren Durchläufen. Um ein Gesamtverständnis zu gewinnen, wurden alle Transkripte zu Beginn vollständig gelesen. Anschließend wurden die

relevanten Textstellen den deduktiv vorgegebenen Hauptkategorien zugeordnet. In einem weiteren Durchlauf erfolgte die induktive Ergänzung neuer Unterkategorien, die während der Analyse sichtbar wurden. Nach einer ersten Codierung wurde das dabei entwickelte und vervollständigte Kategoriensystem reflektiert, überarbeitet und in einer zweiten Codierung konsistent angewendet und erweitert. Zur Sicherung der Reliabilität wurde das Kategoriensystem von der betreuenden Professorin überprüft und mit dem entsprechenden Feedback ergänzt. Nach Abschluss des Codierprozesses wurden insgesamt 447 Codes innerhalb der oben beschriebenen Kategorien erfasst.

Da die qualitative Analyse eine subjektive Komponente enthält, wurde auf hohe Transparenz der Auswertungsschritte geachtet. Alle Entscheidungen der Codierung wurden in MAXQDA dokumentiert, um die Nachvollziehbarkeit der Analyse sicherstellen zu können. Auf dieser Grundlage schließt sich im folgenden Kapitel eine Betrachtung einiger Gütekriterien der qualitativen Forschung an.

3.4 Gütekriterien qualitativer Forschung

Zur Sicherung der wissenschaftlichen Qualität der vorliegenden Untersuchung werden spezifische Kriterien berücksichtigt, die sich an den Anforderungen qualitativer Forschung nach Mayring (2023) orientieren. Ziel ist es, die Nachvollziehbarkeit und Transparenz des Forschungsprozesses zu gewährleisten. Neben Mayrings Kriterien werden zusätzlich allgemeine wissenschaftliche Gütekriterien nach Dahinden et al. (2024) hinzugezogen.

Ein grundlegendes Kriterium stellt die Verfahrensdokumentation dar. Sie verlangt eine umfassende und transparente Beschreibung sämtlicher Arbeitsschritte, um den Forschungsprozess für Dritte nachvollziehbar zu machen (Mayring, 2023, S. 123). In der vorliegenden Arbeit wird das methodische Vorgehen detailliert dargestellt. Die Fragen im Leitfaden wurden von der Forscherin eigenständig in Absprache mit der betreuenden Professorin konzipiert. Die einzelnen Phasen des Vorgehens sind so beschrieben, dass eine Wiederholung der Untersuchung prinzipiell möglich wäre, wodurch das Kriterium der Reliabilität gegeben ist.

Die argumentative Interpretationsabsicherung fordert, dass Deutungen des empirischen Materials logisch begründet und nachvollziehbar sind (Mayring, 2023, S. 123). In dieser Untersuchung werden die Interpretationen der Ergebnisse konsequent mit Zitaten aus den Expert*inneninterviews belegt. So wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit sichergestellt. Zusätzlich werden in Kapitel 6 neben den positiven Aspekten der wissenschaftlichen Untersuchung auch

einige Kritikpunkte an Methode und verwendeter Theorie angesprochen. Dies stärkt die Objektivität der Arbeit und verdeutlicht die wissenschaftliche Selbstreflexion.

Nach Mayring (2023) ist Regelgeleitetheit ein weiteres Gütekriterium (S. 123). Auch wenn qualitative Forschung Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld erfordert, muss sie methodisch kontrolliert erfolgen. In der vorliegenden Arbeit wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2023) angewendet, die ein systematisches Vorgehen durch klar definierte Schritte der Auswertung und Kategorienbildung gewährleistet.

Ziel der Nähe zum Gegenstand ist es, die Sichtweisen der befragten Personen möglichst authentisch und kontextbezogen zu erfassen (Mayring, 2023, S. 124). Dies wird in der vorliegenden Forschung durch leitfadengestützte Interviews realisiert, die den Interviewpartner*innen Raum für individuelle und offene Antworten lässt. Die Ergebnisse spiegeln ein tiefes Verständnis des untersuchten Forschungsgegenstandes wider. Eine Verallgemeinerung auf die Grundgesamtheit ist jedoch nicht möglich, da qualitative Forschung auf ein exploratives Erkenntnisinteresse ausgerichtet ist.

Ergänzend zu Mayrings Kriterien werden auch die von Dahinden et al. (2014) allgemeinen wissenschaftlichen Maßstäbe berücksichtigt. In dieser Forschungsarbeit werden alle „Informationen, die für das Verständnis des Textes unerlässlich sind, [...] vollständig und explizit erwähnt“ (Dahinden et al., 2014, S. 142). Das lässt auf Vollständigkeit schließen. Durch eine strukturierte Gliederung und aussagekräftige Verzeichnisse für Inhalt und Literatur ist außerdem das Kriterium zu Systematik und Formalia erfüllt (Dahinden et al., 2014, S. 140 - 145).

Insgesamt wird die vorliegende Forschungsarbeit nach den Gütekriterien qualitativer Forschung gemäß Mayring (2023) und einigen allgemeinen wissenschaftlichen Qualitätsanforderungen nach Dahinden et al. (2014) durchgeführt. Neben der methodischen Qualität ist auch die ethische Verantwortung im Forschungsprozess von zentraler Bedeutung. Das folgende Kapitel erläutert forschungsethische Prinzipien, die in der Untersuchung berücksichtigt werden.

3.5 Forschungsethik

Die vorliegende Forschungsarbeit folgt den ethischen Leitlinien der Fakultät für Sozialwissenschaften sowie des Instituts für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft der Universität Wien. Alle Phasen des Forschungsprozesses werden unter sorgfältiger Beachtung ethischer Verantwortung durchgeführt.

Die Teilnahme an der Untersuchung war freiwillig. Die Interviewpartner*innen wurden im Vorfeld umfassend über Ablauf, Inhalte und Ziele informiert. Besondere Aufmerksamkeit galt dabei den Aspekten Datenschutz und Vertraulichkeit. Vor jedem Gespräch wurde eine informierte Zustimmung eingeholt (sh. Anhang). Die Teilnehmenden erklärten sich damit einverstanden, dass die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet werden.

Der Einsatz von KI-gestützten Tools beschränkt sich auf unterstützende Funktionen, wie etwa die Übersetzung einzelner Passagen oder die stilistische Überarbeitung von Textpassagen (sh. Tabelle 4, Anhang). Alle durch KI generierten Outputs werden kritisch überprüft, angepasst und in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet. Die Verantwortung für die inhaltliche Analyse und Reflexion liegt uneingeschränkt bei der Forscherin.

4. Ergebnisse

Das folgende Kapitel widmet sich der Darstellung und Analyse der im Rahmen der Expert*inneninterviews gewonnenen Ergebnisse. Die Auswertung folgt der in Kapitel 3.3 beschriebenen Systematik. Kapitel 4.1 befasst sich mit den Ergebnissen zu den organisatorischen Veränderungen und Herausforderungen im Zuge der Umsetzung der CSRD. In Kapitel 4.2 folgen die inhaltlichen Anpassungen, die sich durch die neuen regulatorischen Anforderungen der CSRD ergeben. Die Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen wird in Kapitel 4.3 detailliert dargestellt. Abschließend greift Kapitel 4.4 sowohl die durch die Interviewpartner*innen geäußerten Kritikpunkte als auch die langfristige Perspektive hinsichtlich der CSRD auf.

4.1 Organisatorische Veränderungen

Im Folgenden werden die Ergebnisse zu den organisatorischen Veränderungen im Rahmen der Umsetzung der CSRD dargestellt. Die Auswertung beginnt mit dem aktuellen Stand der Vorbereitungen in den befragten Unternehmen.

Die befragten Expert*innen beschreiben den aktuellen Stand der Umsetzung der CSRD als heterogen und stark abhängig von Unternehmensgröße, Struktur und Berichterstattungserfahrung. Eine interviewte Person hebt hervor, dass es „drei Wellen von Unternehmen“ (9, B) gibt, „und die bereiten sich natürlich unterschiedlich vor. Die Welle-eins-Unternehmen berichten nach wie vor“ (9, B). Diese Unternehmen verfügen meist bereits über „Nachhaltigkeitsabteilungen und eine Nachhaltigkeits-Governance“ (9, B), wodurch die Umsetzung der neuen Anforderungen organisatorisch gut eingebettet ist. Andere Unternehmen befinden sich hingegen noch in einer früheren Umsetzungsphase.

„Die Unternehmen, die wir ja derzeit prüfen, die sind jetzt im Second Year. [...] Dementsprechend liegt jetzt eigentlich der Hauptfokus darauf, erstmal die ganzen Kinderkrankheiten, die eben noch im ersten Jahr [...] bestanden haben, auszumerzen“ (7, B).

Auch Konzerntöchter, die zum jetzigen Zeitpunkt selbst noch nicht berichtspflichtig sind, beginnen bereits mit der Umsetzung, um interne Prozesse vorzubereiten. „Selbst wenn wir nicht verpflichtend berichten müssen, muss es doch der Konzern, das heißt unsere Daten müssen auch pünktlich abgeliefert werden und korrekt sein“ (6, U). „Die Daten für den Mutterkonzern müssen sowieso eingesammelt werden. [...] Dann berichten wir nicht nochmal zusätzlich nach einem ganz anderen Standard, sondern wir machen dann auch CSRD“ (6, U).

Zudem existieren unterschiedliche strategische Herangehensweisen. Während einige Unternehmen intern Kompetenzen aufbauen, setzen andere auf externe Unterstützung.

„Die einen versuchen selbst Skills und organisatorische Einheiten aufzubauen [...] und dann gibt es die Unternehmen und Organisationen, die sagen für mich ist das irgendwie ein Compliance-Thema. Ich will einen Haken dran und so viel wie möglich auslagern“ (5, B).

Besonders in der Anfangsphase ist dieser Prozess für viele Unternehmen mit erheblichem Aufwand verbunden gewesen. „Da gab es [...] durchaus Stress, das hat schon die Unternehmen sehr stark auch gefordert“ (5, B). Je nach Größe und Struktur des Unternehmens ist die Umsetzung unterschiedlich komplex. Der Aufbau klarer Governance-Strukturen und spezialisierter Teams stellt für viele Unternehmen eine zentrale Vorgehensweise zur Umsetzung der CSRD dar. „Das ist auch etwas, das ich mit meinem Team sehr unterstütze, dass wir Unternehmen dabei helfen, eine Nachhaltigkeits-Governance zu erstellen, [...] damit einfach ganz klar ist, wer hat welche Aufgabe, welche Verantwortung, welche Rolle im Team und wer darf vor allem welche Entscheidungen treffen“ (9, B). Viele Mitarbeitende übernehmen dabei zusätzliche Aufgaben neben ihrem Tagesgeschäft. „Die meisten Menschen, die Unternehmen unterstützen bei der Datensammlung [...], die sind Personalmanager, die sind im Einkauf etc. beschäftigt und dann haben sie zusätzlich noch diese Rolle, dass sie Nachhaltigkeitsdaten erheben müssen“ (9, B). In vielen Organisationen werden Nachhaltigkeitsteams gebündelt. „Jeder, der in irgendeiner Art und Weise irgendwas mit Nachhaltigkeit zu tun gehabt hat, ist in diese Organisation reingezogen worden“ (8, U). Die Zusammensetzung der Teams ist oft interdisziplinär. „Also wir haben das Personal mit dabei, wir haben das Nachhaltigkeitsmanagement, wir haben das Qualitätsmanagement. Also aus allen möglichen Bereichen haben wir Expert*innen mit dabei“ (2, U).

Zur Vorbereitung gehören auch Schulungen und Workshops, die den Wissenstransfer und den Aufbau interner Kompetenzen unterstützen. „In der prüferischen Begleitung [...] werden Workshops durchgeführt und [wir] versuchen das Know-how der Mitarbeitenden einfach so auf ein Level zu bringen, dass sie das alles sozusagen selber machen können“ (7, B). Unternehmen kombinieren interne Schulungsangebote und themenspezifische Informationsveranstaltungen. „Jetzt in Bezug auf die CSRD hatten wir tatsächlich auch Unterstützung von unserer internen xxx-Academy, [...] um eben das Thema mal reinzubringen“ (2, U). Technisch betroffene Bereiche werden gezielt geschult. „Da gibt es natürlich dann tiefergehende Workshops oder

einfach mal Informationsveranstaltungen zusätzlich zu den einzelnen Kolleginnen und Kollegen, die sowieso abgeholt werden“ (3, U). Auch externe Austausch- und Lernplattformen gewinnen an Bedeutung, „wie zum Beispiel die ‚Peer School‘ in Deutschland, die eben dafür sorgen, dass man sich eben mittlerweile austauscht“ (1, B).

Die Planung der nächsten Schritte zeigt, dass sich viele Unternehmen bereits in einem strukturierten Berichtsprozess befinden.

„Wir stimmen uns im Konzern mit allen Marken und Töchtern ab, was es für neue Regelungen gibt. [...] Sobald wir im März abgeben und der Report veröffentlicht ist, fängt eigentlich schon die neue Saison an. [...] Oktober bis Dezember ist die Phase, in der wirklich der Bericht geschrieben wird. Und im Januar kommen dann die Kennzahlen, [...] im Februar wird dann finalisiert [...], dass wir dann pünktlich zur Jahrespressekonferenz auch mit dem Reporting fertig sind“ (6, U).

Gleichzeitig rückt die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse in den Fokus.

„Da wollen wir [...], dass wenn wir dann berichtspflichtig sind, dass wir da unseren Prozess optimieren, um dann eben auch schneller berichten zu können und nicht in irgendeine Lage kommen, wo wir dann sagen, wir schaffen das nicht“ (2, U).

Andere betonen den Übergang wie folgt: „So richtig losgehen kann es erst, wenn der erste Report dann da ist, die Prozesse eingespielt sind und dann sieht man, [...] das hat sich in den letzten drei Jahren [...] verändert“ (3, U).

Insgesamt zeigt sich, dass Unternehmen die Vorbereitung und Planung zunehmend systematisch und strategisch angehen. Die CSRD führt zu organisatorischer Professionalisierung, Wissensaufbau und zur Etablierung klarer Governance-Strukturen.

Die Einbindung des Top-Managements spielt eine zentrale Rolle in der Umsetzung der CSRD. Dafür werden häufig spezielle Gremien eingerichtet. „In regelmäßigen Abständen [werden] die Schlüsselpersonen, Vorstände, Bereichsleiter etc. eingeladen und unterrichtet. [...] Nach der CSRD müssen ja Vorstand und Aufsichtsräte auch über Nachhaltigkeitsaspekte Bescheid wissen“ (9, B). Die Kommunikation erfolgt „meistens persönlich und mündlich“ (9, B). Einige Unternehmen berichten von etablierten Routinen, wie „regelmäßige Jour fixe“ (2, U). Im Gegensatz dazu erfolgt die Information der Mitarbeitenden überwiegend über interne Kanäle wie das Intranet. „Es gibt das Intranet, wo wir auch darüber informiert haben, dass es jetzt diesen Bericht wieder gibt und dass er dieses Jahr anders aussieht“ (6, U). Ergänzend werden

Newsletter genutzt, um das Interesse daran zu fördern. „Es gibt also direkt diesen Bedarfspush aus der Mitarbeiterschaft, die sagen, was tun sie denn da eigentlich gerade? [...] Sei es nun mit Newslettern, sei es nun eingebettet in die ganzen CSR-Aktivitäten, so Sozialprogramme“ (8, U). Trotzdem bleibt die Reichweite begrenzt.

„Also man kann froh sein, wenn selbst die Nachbarabteilung überhaupt von diesem Thema gehört hat. [...] Aber darüber hinaus sind wir ehrlicherweise froh, wenn wir die Nachhaltigkeitsthemen bei den Mitarbeitern, gerade in der aktuellen wirtschaftlich schwierigen Lage, positioniert bekommen“ (6, U).

Primär sind nur die direkt beteiligten Teams informiert (4, B; 5, B). Deshalb versuchen einige Unternehmen, die Mitarbeitenden über innovative Formate stärker einzubinden. „Da sehe ich durchaus viele Formate, die eben versuchen über Intranet, sehr viel Partizipation, die Leute bei Laune zu halten, mit Video Gaming-Charakter“ (1, B).

Insgesamt zeigt sich, dass das Top-Management regelmäßig und persönlich in die CSRD-Prozesse eingebunden ist, während das Informieren der Mitarbeitenden meist über interne Kanäle erfolgt und bisher nur einen begrenzten Teil der Belegschaft erreicht.

Der zusätzliche Personalaufwand im Zusammenhang mit der CSRD variiert stark zwischen den befragten Unternehmen und hängt von der Größe und den bereits vorhandenen Ressourcen ab. Größere Organisationen können zusätzliche Fachkräfte einstellen. „Es wurden sehr, sehr viele Leute eingestellt, das gilt natürlich auch immer wieder für die, die in der ersten Welle betroffen sind“ (1, B). Hingegen „bei den kleineren war es aber sowieso unmöglich und ist es auch eigentlich noch“ (1, B). In den letzten Jahren zeigt sich ein klarer Trend zum Aufbau neuer Nachhaltigkeitspositionen. „Grundsätzlich sah man dann natürlich über die letzten drei Jahre einen Trend, [...] dass Unternehmen [...] signifikant oder merkbar mehr CSOs eingestellt haben, Chief Sustainability Officers“ (1, B). Gleichzeitig betonen andere Befragte, dass in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kaum neue Stellen geschaffen werden (5, B; 9, B). In kleineren Teams führt die Umsetzung der CSRD häufig zu Mehrbelastungen. „Wir [haben] eine komplette Person [...] in mein Team transferiert, die sich hauptsächlich um diese Datenerhebung kümmert. [...] Eine einzelne Person, die wirklich hauptsächlich auf diesem Aufgabengebiet arbeitet“ (6, U). Der zusätzliche Bedarf hängt stark von bereits bestehenden Kapazitäten ab. „Es ist immer eine Frage, was die derzeit schon im Personaleinsatz haben und was ihnen fehlt. [...] Du [kannst] nicht so einfach sagen, wenn du CSRD machst, dann brauchst du auf einmal

zehn Leute mehr und bist safe“ (4, B). Erschwerend kommt der Mangel an qualifiziertem Personal hinzu. „Es ist ja auch nicht so, dass man so leicht auch Personen bekommt, die da die entsprechenden Skills haben“ (5, B). In der Praxis arbeiten daher oft zahlreiche Personen parallel an der Berichtserstellung. „Da arbeiten echt viele Leute mit, [...] fast über 20 Leute“ (2, U).

Für die Umsetzung der CSRD wird der zusätzliche zeitliche Aufwand von den Befragten als erheblich eingeschätzt. Besonders international tätige Unternehmen werden vor große Herausforderungen gestellt. „Der größte Aufwand liegt meistens in der quantitativen Datenerhebung. Vor allem, wenn es Daten zu konsolidieren gibt, größere Unternehmen mit Töchtern in mehreren Ländern, wo auch unterschiedliche Gesetze gelten“ (9, B). Auch die Einarbeitung in die neuen Anforderungen nimmt viel Zeit in Anspruch. „Ich habe schon sehr viel Zeit reingesteckt, das auch zu lesen und das zu verstehen und dann sich auch auszutauschen mit anderen Leuten und das dann wieder den anderen Leuten auch beizubringen“ (2, U). Selbst erfahrene Unternehmen verzeichnen einen deutlichen Anstieg des zeitlichen Aufwands. „Also bei xxx glaube ich 3-4 mal so viel Aufwand. [...] Und wie gesagt, die machen bestimmt schon seit 30 Jahren Nachhaltigkeitsberichterstattung freiwillig“ (1, B).

Die Einführung der CSRD ist auch mit einem erheblichen finanziellen Mehraufwand verbunden. „Generell in dieses ganze Thema Nachhaltigkeit fließt sehr, sehr viel Energie und Geld rein“ (8, U). Neben internen Personalkosten verursacht insbesondere die Erhebung zahlreicher Kennzahlen erhebliche Ausgaben.

„Ich kann keine Eurowerte nennen, aber wenn Sie sich vorstellen, dass hunderte Einzel-KPIs reportet werden müssen, dann bindet das schon einige Vollzeitäquivalente plus externe Unterstützungskosten, die durchaus in eine fünfstelligen Höhe auch im Jahr gehen können“ (5, B).

Die genaue Quantifizierung der Kosten gestaltet sich jedoch schwierig. „Also ich kann das nicht quantifizieren, was das für das Gesamtunternehmen heißt an Mehraufwand im Personal und auch an den Kosten“ (6, U). Zugleich wird deutlich, dass die Preise am Beratungsmarkt schnell auf die neue Nachfrage reagiert haben. „Weil da natürlich auch sehr hohe Preise aufgerufen wurden und auch schnell gemerkt wurde, dass jeder gerade ‚Learning by doing‘ macht inklusive der Berater“ (1, B).

Es zeigt sich, dass die Umsetzung der CSRD mit einem deutlich erhöhten Ressourceneinsatz verbunden ist, der sich in zusätzlichem Personalbedarf, erheblichem Zeitaufwand für Datenerhebung sowie beträchtlichen finanziellen Mehrkosten niederschlägt. Insbesondere kleinere Unternehmen sind durch begrenzte Kapazitäten und Fachkräftemangel stark belastet.

Unternehmen, die bereits vor der Einführung der CSRD Erfahrungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung gesammelt haben, profitieren erheblich von ihren bestehenden Strukturen und eingespielten Prozessen. „Unternehmen, die sich schon sehr früh mit diesem Thema auseinandergesetzt haben, haben da natürlich Startvorteile gehabt, weil sie erstens die Skills im Unternehmen gehabt, [...] die Schnittstellen zu allen Abteilungen [...] schon vorbereitet [haben]“ (5, B). Diese Routinen ermöglichen eine effizientere Umsetzung der neuen Anforderungen. „Es ist schon ein bestimmter Modus, auch in der Kommunikation, vorhanden. Welche Daten brauche ich von welcher Abteilung? Wer ist mein Ansprechpartner? Wer ist mein Team?“ (9, B). Insbesondere Unternehmen, die nach der GRI berichtet haben, konnten auf Erfahrungen zurückgreifen. „Als wir nach GRI berichtet haben, habe ich keine verzweifelte Augen bei meinen Kolleginnen und Kollegen gesehen. Da wurde berichtet einfach“ (8, U). Viele der Expert*innen betonen, dass Nachhaltigkeit bereits früh organisatorisch verankert wurde, wodurch heute feste Teams und klare Zuständigkeiten bestehen.

„Und dieses Team gibt es schon seit Jahren bei der xxx. Weil schon seit Jahren, und wenn ich über Jahre rede, [...] kurz nachdem tatsächlich 2016 in Paris die Feuerwerke hochgingen, haben wir sofort reagiert und hatten diese Teams ins Leben gerufen“ (8, U).

Die befragte Person spielt auf das Pariser Klimaabkommen an, das am 4. November 2016 in Kraft trat, mit dem die Begrenzung der globalen Erderwärmung um maximal 1,5°C festgelegt wurde (Rat der Europäischen Union, o. J.-b).

Trotz bestehender Grundlagen zeigen die Interviews, dass der Übergang von GRI zu den ESRS komplex ist. „Viele Unternehmen [...] versuchen eben von der GRI in die ESRS sozusagen umzuschwenken. [...] Also da steht vielleicht auf dem Papier dasselbe, aber man hat eben verschiedene Datenpunkte“ (7, B). Der parallele Einsatz beider Systeme wird als besonders ressourcenintensiv beschrieben. „Wir haben im letzten Jahr GRI und CSRD gemacht, was ein massiver Aufwand war, weil diese beiden Standards eben nicht deckungsgleich sind“ (6, U). Trotz dieser Herausforderungen wirkt sich die Erfahrung mit GRI positiv auf das Verständnis der neuen Anforderungen aus. „GRI heißt ja immer, wir gucken darauf, was andere Stakeholder [...] tun. Also insofern glaube ich, dass die, die GRI angefasst haben, sich ganz grundsätzlich

einfacher tun damit“ (1, B). Für viele Unternehmen stellt die CSRD jedoch nicht die erste umfassende regulatorische Anpassung dar. Frühere Umstellungen, etwa durch die Euro-Einführung oder Datenschutzrichtlinien, haben bereits ähnliche Herausforderungen mit sich gebracht (4, B). Eine befragte Person hebt hervor, dass Unternehmen solche Veränderungen häufig kollektiv angehen und sich an Branchenkolleg*innen orientieren. „Schau zur xxx, zur xxx, zum xxx, wie weit seid ihr schon, die reden sehr wohl, [...] diskutieren Sinnhaftigkeit, [...] dann ticken die alle gleich“ (4, B).

Insgesamt wird deutlich, dass frühere Erfahrungen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung und der Umgang mit vergleichbaren regulatorischen Veränderungen den Unternehmen wesentliche Vorteile bei der Umsetzung der CSRD verschaffen. Dennoch erfordert die Anpassung an die deutlich komplexeren Standards weiterhin erhebliche Ressourcen, die besonders beim Übergang von bisherigen Standards wie GRI zu den ESRS sichtbar werden.

Die zeitliche Koordination der Berichterstattung nach der CSRD erfolgt in den meisten der befragten Unternehmen in enger Abstimmung an das jeweilige Geschäftsjahr. Je nach festgelegtem Bilanzstichtag werden die Prozesse so strukturiert, dass der Nachhaltigkeitsbericht parallel zur Finanzberichterstattung fertiggestellt und veröffentlicht werden kann. Der Ablauf wird folgendermaßen bei einem Unternehmen beispielhaft beschrieben:

„Und im Januar kommen die Kennzahlen, im Februar wird dann finalisiert und tatsächlich ist dann auch noch mal so eine Phase zwischen Mitte Februar und Mitte März für den Wirtschaftsprüfer, wo wirklich nichts mehr passiert im Reporting, sondern einfach enge Abstimmung mit dem Wirtschaftsprüfer. Dass wir dann pünktlich zur Jahrespressekonferenz auch mit dem Reporting fertig sind“ (6, U).

Diese Aussage verdeutlicht, dass die Nachhaltigkeits- und Finanzberichterstattung zunehmend als parallele Prozesse geplant werden. Mit dieser organisatorischen Annäherung geht häufig eine strukturelle Integration einher. Da der Nachhaltigkeitsbericht künftig Teil des Konzernlageberichts sein wird, rücken besonders Finanz- und Controllingabteilungen stärker in die Verantwortung. Viele haben „die ESG-Kompetenz auch abgegeben komplett an die CFO-Abteilung oder in die Finanzabteilung“ (1, B). Dadurch entstehen aber auch Schnittstellen, die Konfliktpotenzial mit sich bringen. „Weil ja der Nachhaltigkeitsbericht nach ESRS Teil des Konzernlageberichts ist, [...] gibt [es] Diskussionen immer wieder, wer ist dafür zuständig? Wer hat die Hauptverantwortung?“ (9, B). Einige Unternehmen bevorzugen daher hybride Modelle, in denen spezialisierte Nachhaltigkeitsteams eng mit der Finanzabteilung kooperieren.

„Manche machen es auch, dass sie eigene Nachhaltigkeitsteams aufbauen, die dann diese Dinge koordinieren, aber auch in Zusammenarbeit natürlich mit der Finanzwelt, da ist ja Controlling und Reporting sehr eng miteinander verwoben“ (5, B). Die stärkere Einbindung der Finanzabteilungen stößt teilweise auf unternehmenskulturelle Herausforderungen.

„Teilweise war es dann auch schon so, dass die Leute nicht festgefahren waren, aber diese Umstellung von GRI auf ESRS jetzt sozusagen, dass sie es nicht immer 100% nachvollziehen konnten, warum das jetzt so gemacht wird und warum da jetzt auch zum Beispiel die Finanzabteilung, also das Controlling, mehr eingebunden ist“ (2, U).

Es zeigt sich, dass die CSRD zu einer engen zeitlichen und strukturellen Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Finanzberichterstattung führt. Einerseits ergeben sich dadurch Effizienzpotenziale und eine stärkere institutionelle Verankerung, andererseits erfordert die Integration klar definierte Zuständigkeiten und Anpassungen zwischen den daran beteiligten Abteilungen.

Zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage „Welche organisatorischen Veränderungen durch die CSRD stellen berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen fest?“ zeigen die Ergebnisse der Expert*inneninterviews, dass die Einführung der CSRD tiefgreifende strukturelle, personelle und prozessuale Veränderungen auslöst. Unternehmen richten ihre Governance-Strukturen neu aus. Nachhaltigkeit wird zunehmend in bestehende Unternehmensprozesse integriert, so wie es das wissenschaftliche Verständnis von CSR vorsieht. Dafür werden spezialisierte Nachhaltigkeitsteams aufgebaut oder erweitert. Diese koordinieren die Datenerhebung und steuern den Prozess der Berichterstellung. Gleichzeitig werden Vorstände und Aufsichtsräte stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden, genau wie es die Richtlinie verlangt. Die Umsetzung der CSRD geht mit deutlichem Mehraufwand an Ressourcen einher. Unternehmen berichten von zusätzlichem Personalbedarf, längeren Abstimmungsprozessen und höheren Kosten. Ein weiterer zentraler Befund ist die Integration in die Finanzabteilung und Finanzberichterstattung. Diese strukturelle Verknüpfung führt zu neuen Schnittstellen und erfordert eine enge Abstimmung zwischen den beteiligten Teams. Unternehmen mit vorheriger Erfahrung an Berichterstattung, etwa nach der GRI, verfügen über eingespielte Prozesse und profitieren von vorhandenen Strukturen. Dennoch ist der Übergang zu ESRS mit erheblichem Aufwand verbunden. Zusammenfassend zeigt sich, dass die CSRD ein starker Impulsgeber für Professionalisierung, Standardisierung und strategische Verankerung von Nachhaltigkeit in den befragten Organisationen ist. Sie verändert die interne Zusammenarbeit in Unternehmen langfristig und führt zu organisatorischen Veränderungen und Neuausrichtungen.

4.2 Inhaltliche Veränderungen

Nach der Darstellung der organisatorischen Anpassungen folgt in diesem Kapitel die Analyse der inhaltlichen Veränderungen, die sich durch die Einführung der CSRD in den befragten Unternehmen ergeben. Diese beginnen mit der thematischen (Neu-)Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

In den erhobenen Daten zeigt sich, dass viele Unternehmen ihre thematischen Schwerpunkte aufgrund der Einführung der CSRD überprüfen und teilweise erweitern. Die meisten Expert*innen betonen jedoch, dass die zentralen Themenbereiche im Wesentlichen bestehen bleiben. „Die Relevanz einzelner Themen hat sich verändert oder [es sind] mal ein, zwei Themen neu dazugekommen. Aber es ist jetzt nicht so, dass die CSRD komplett neue Themen für uns aufgebracht hätte“ (6, U). Die Schwerpunkte bleiben auch in Unternehmen mit langjähriger Berichtspraxis bestehen. „Die Themen, die in den Fortschrittsberichten waren, die waren historisch gewachsen. Also da ist jetzt nicht wahnsinnig viel mehr dazugekommen“ (3, U). Gleichzeitig zeigt sich, dass bestimmte Nachhaltigkeitsthemen durch die Vorgaben der CSRD eine stärkere Gewichtung erhalten. Insbesondere der Klimaschutz wird in nahezu allen Interviews als zentraler Fokus genannt. „Da gibt es ein paar Kernthemen, die sind immer mit dabei [...], der Fußabdruck und Carbon-Footprint. Das sind schon Themen, die vermehrt kommen natürlich“ (9, B). Ein Element, das in den Berichten der nächsten Jahre ein zentraler Bestandteil werden wird, ist der Climate Transition-Plan.

„Für das zweite Jahr würde ich sagen, dass bei vielen Unternehmen jetzt vor allem der Climate Transition-Plan ansteht. Also der fällt unter E1, also unter Klimawandel. Und dieser Klimaübergangsplan, da geht etwas Zeit einher, bis man den auch wirklich dann komplett finalisiert hat. [...] Es gibt ja ‚Phase-ins‘ in der CSRD, also Datenpunkte, die du dann auch erst in den laufenden Jahren irgendwie veröffentlichen musst“ (7, B).

Neben Klimaschutz und Energieeffizienz werden Biodiversität und Ressourcenschonung künftig stärker in den Mittelpunkt rücken (3, U). Neben diesen thematischen Erweiterungen zeigen sich inhaltliche Trends in der Herangehensweise an die Umsetzung der CSRD. Mehrere Befragte beobachten eine Entwicklung hin zu einem erhöhten strategischen Nutzenverständnis der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

„Unternehmen sagen, wenn ich das schon machen muss, dann möchte ich auch einen Nutzen haben. [...] Also es soll nicht nur um die Regulatorik gehen, sondern auch um tatsächliche Benefits und Möglichkeiten, die das Unternehmen für sich mitnehmen kann“ (9, B).

Dabei entsteht ein zunehmendes Spannungsfeld zwischen regulatorischer Pflicht und strategischer Wertschöpfung. Ein weiterer Trend betrifft die kommunikative Darstellung der regulatorischen Berichterstattung.

*„ESRS erlauben ja keine Storyline und keine Geschichten. [...] Der Trend geht schon dahin, dass Unternehmen sagen, das ist jetzt zwar mein CSRD-Bericht, aber wie kann ich denn noch ein zweites Kommunikationsinstrument machen, um meine Stakeholder*innen abzuholen“ (9, B).*

Daher entwickeln einige Unternehmen ergänzende Formate, beispielsweise separate Kommunikationsberichte oder Webformate, um ihre Nachhaltigkeitserfolge erzählerisch zu vermitteln. Auch international zeichnen sich neue Orientierungspunkte ab. Eine befragte Person weist darauf hin, dass der Standard des International Sustainability Standards Board (ISSB) zunehmend an Bedeutung gewinnen wird. „ISSB [kommt] sehr, sehr schnell hoch, wenngleich CSRD in Regionen wie Vietnam beispielsweise oder in Südostasien, teilweise aber auch wirklich in Südamerika als [...] eine Art ‚Best Practice‘ genutzt wurde“ (8, U). Außerdem lässt sich eine Verschiebung im Nachhaltigkeitsdiskurs bei der Positionierung erkennen. Während sich Unternehmen früher stark über die ökologische Positionierung definierten, rückt zunehmend wieder die ökonomische Dimension in den Vordergrund. „Diese starke, ganz starke Positionierung als grünes Unternehmen [ist] ein bisschen in den Hintergrund gerückt, aber alles was Kosteneffizienz, Kostensenkung und Effizienzsteigerung [betrifft], da sehen wir schon, dass da die Unternehmen dann drauf ansprechen“ (5, B).

Insgesamt zeigt sich, dass durch die CSRD selten vollständig neue Themen hervorgebracht, aber bestehende Themenfelder vertieft werden. Zugleich entstehen dadurch neue Trends, die die Berichtspflicht als unternehmerische Chance begreifen.

Die Einführung der CSRD führt inhaltlich zu einer stärkeren Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung, aber lässt zugleich nur begrenzte Spielräume für unternehmensspezifische Ausgestaltungen zu. Die befragten Expert*innen merken an, dass sie einen bestmöglichen Grad zwischen Standardisierung und Individualität finden müssen. „Also ganz grundsätzlich war ja der Sinn dieser ganzen CSRD-Richtlinie für mehr Vergleichbarkeit zu sorgen. [...] Die Herausforderung der Standardisierung ist sehr gut, weil jeder kann von jedem lernen“ (1, B). Dementsprechend fordert die Richtlinie eine einheitliche Struktur in der Berichterstattung. „Also die CSRD fordert ja schon relativ klar, dass man über Leitlinien berichtet, welchen Managementansatz man verfolgt, welche Maßnahmen hat und so weiter“ (6, U). Daher orientieren

sich die meisten Unternehmen eng an den Standards, um die geforderte Vergleichbarkeit zu gewährleisten. „Was wir aber schon versuchen, uns an dem Standard entlang zu hangeln, weil das ist ja der Sinn und Zweck, dass man Unternehmen auch vergleichen kann“ (6, U). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der Grad der Standardisierung noch nicht vollständig ausgereift ist.

„Gewisse Dinge sind natürlich Standard, aber [...] die Erfahrung mit dieser Regulatorik [ist] noch nicht so weit fortgeschritten, dass man jetzt sagen kann, man muss jetzt diese KPI oder dieses Thema genau nach Schema xy, genau nach dieser Berechnungsmethode und genau mit den Daten durchführen“ (5, B).

Außerdem wird von den Expert*innen betont, dass die Standardisierung nicht in allen Bereichen sinnvoll oder umsetzbar ist.

„Es gibt vielleicht Dinge, die überall ähnlich gemacht werden [...]. Aber [es ist] jetzt nicht ganz klar, topdown runter, [...] das machen jetzt alle bei dem Thema [...]. Macht auch gar keinen Sinn eigentlich, weil natürlich auch einerseits der Markt ein ganz anderer ist, die Voraussetzungen ganz anders“ (3, U).

Trotzdem nutzen viele Unternehmen die standardisierten Vorgaben als Ausgangspunkt, um relevante Themen zu identifizieren (2, U; 3, U). Außerdem wird auf ein potenzielles Risiko hingewiesen. „Das Problem ist natürlich an der Standardisierung, dass man vergleichbar wird und ganz viele Unternehmen [...] kommen überhaupt nicht dazu, sich über das Reputationsrisiko dessen bewusst zu werden“ (1, B).

Raum für individuelle Schwerpunktsetzungen bleibt trotz der wachsenden Reglementierung der CSRD. Diese ergeben sich vor allem aus der doppelten Materialitätsanalyse, die es den Unternehmen ermöglicht, individuelle Prioritäten festzulegen. „Die Themen werden ja durch die doppelte Wesentlichkeitsanalyse festgelegt“ (9, B). Diese Art von Analyse wird von den Befragten als methodisches Rahmenwerk beschrieben, die trotzdem einen gewissen Interpretationsspielraum bietet. „Da ist ja auch die Richtlinie nicht ganz so hart [...]. Bei [...] der Materialitätsanalyse [...] kann man natürlich schon eine gewisse Individualität reinbringen“ (5, B). Unternehmen können branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigen. „Man sieht ja branchenspezifische Unterschiede, weil die eben auch dann andere Themen identifizieren, die relevant sind“ (7, B). Die Individualisierung zeigt sich sowohl in den ausgewählten Themen als auch in der Darstellung.

„Und wenn man das eins zu eins so durchdekliniert, sieht man ja auch bei den berichtspflichtigen Unternehmen, da kommt ein Text raus, der sich liest wie ein Gesetzestext oder wie ein Behördentext. Da versuchen wir schon immer noch, das Thema Lesbarkeit in den Fokus zu rücken“ (6, U).

Auch die Anpassung der doppelten Wesentlichkeitsanalyse ist ein Beispiel für die individuelle Schwerpunktsetzung.

„Dann haben wir tatsächlich auch irgendwann relativ schnell gemerkt, mit diesem einen Thema, jetzt zum Beispiel Meeresressourcen, haben wir eigentlich gar nicht so einen Bezugspunkt und [...] so haben wir dann tatsächlich gesagt, dieses Thema schließen wir jetzt erst mal aus, weil das einfach keine Relevanz für uns hat“ (2, U).

Stattdessen wurden neue unternehmensrelevante Themen ergänzt. „Aber dafür haben wir dann andere Themen mit rein genommen, wie zum Beispiel Digitalisierung, [...] wo wir Chancen und Risiken drin sehen“ (2, U). Diese gezielte Themenauswahl signalisiert, „man hat sich tatsächlich damit auseinandergesetzt und man arbeitet die Liste nicht so stumpf ab, sondern man hat sich aktiv damit auseinander gesetzt“ (2, U). Neben inhaltlichem Spielraum berichten die Expert*innen von Individualität in der technischen Umsetzung.

„Schon aus der Sache heraus geht das gar nicht anders, weil die unterschiedliche Infrastruktur, [...] Software wie auch Technik, Maschinen, Server, Rechenzentren [...] unterschiedlich aufgestellt [sind]. [...] Du musst einen individuellen Part bei solchen Projekten einrechnen“ (4, B).

Langfristig, durch das vorgeschlagene Omnibus-Paket, wird erwartet, dass der Grad der Individualisierung zunimmt. „Meine Hoffnung und meine Vorhersage sind auch, dass es tatsächlich vielleicht dafür sorgen wird, dass es eben wieder mehr Raum für Individualisierung geben wird und einfach mehr Unternehmen auch sehen, wir können uns damit positiv abgrenzen“ (1, B).

Es zeigt sich, dass die CSRD ein Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualität eröffnet. Wohingegen die einheitlichen Vorgaben Vergleichbarkeit sichern, nutzen Unternehmen den verbleibenden Gestaltungsspielraum, um die Berichterstattung an ihre eigenen Strategien und Branchenbedingungen anzupassen.

Trotz der erwähnten zunehmenden Standardisierung bleibt die Interpretation der Richtlinie in vielen Punkten herausfordernd. Mehrere Expert*innen betonen, dass die Vorgaben teilweise

nicht eindeutig formuliert oder unterschiedlich auslegbar sind. „Es ist ja generell derzeit noch etwas subjektiv. [...] Vor allem eben, weil die von der englischen in die deutsche Übersetzung [...] nicht komplett perfekt gelungen [ist]. Dementsprechend ist da natürlich immer etwas Interpretationsspielraum“ (7, B). Diese Unklarheit führt dazu, dass sich Unternehmen und Beratungen häufig allein auf Erfahrungswerte und Abstimmungen stützen müssen. „Das ist ein großes Thema, weil ja nicht alles ganz klar definiert ist. [...] Wir diskutieren es aber auch mit dem Kunden und natürlich auch mit dem Prüfer“ (9, B). Daher greifen viele Organisationen auf enge Abstimmungs- und Kontrollmechanismen zurück. „Bei uns schaut ja auch noch mal der Partner am Ende über die Berichte und sagt nochmal, wie er das sieht. Und das ist eben ein 10-12-Augen-Prinzip“ (7, B). Ebenso werden auftretende Differenzen zwischen Beratungen und Kunden gemeinsam gelöst.

„Man hat dann vielleicht mal irgendwie eine Diskrepanz mit dem Kunden. Dann klärt man das mit denen ab, aber meistens ist es ja dann doch so, dass das eben schon angepasst wird. Die wollen ja auch nicht, dass ihr Bestätigungsvermerk nicht unterschrieben wird. Also die gehen da schon auf Feedback ein“ (7, B).

In vielen Fällen erfolgt die Klärung regulatorischer Fragen in enger Abstimmung mit den Wirtschaftsprüfer*innen, die die CSRD-Berichte am Ende prüfen. „Wir waren natürlich auch schon im Austausch mit einem Wirtschaftsprüfer, der uns auch gesagt hat, er achtet auf die und die Punkte, [...] und dass wir uns da dann sozusagen entlang hangeln können“ (2, U). Manche Organisationen übertragen die Klärung rechtlicher Details gezielt an spezialisierte Abteilungen. „Das geben wir meistens in die Obhut der Legal- und Risk-Manager und Financer [...], weil die wissen am besten, was ist jetzt Sache“ (4, B). Somit wird der Umgang mit Unklarheiten zu einem kooperativen Prozess, der verschiedene Unternehmensbereiche und externe Akteure einbindet.

Insgesamt wird deutlich, dass die Auslegung der CSRD aktuell noch von einem hohen Maß an Interpretationsarbeit geprägt ist. Unternehmen und Beratungen begegnen dieser Unsicherheit durch abgestimmte Entscheidungsprozesse und eine enge Kooperation mit Wirtschaftsprüfer*innen, um schrittweise gemeinsame Verständnisse und Auslegungspraktiken zu entwickeln.

Die Anforderungen durch die CSRD haben nicht nur den Inhalt, sondern auch die Form der Nachhaltigkeitskommunikation verändert. Unternehmen überdenken ihre bisherigen Wege der

Berichterstattung und entwickeln neue Formate, um ihre Botschaften zeitgemäß und zielgruppengerecht zu vermitteln. Viele versuchen, die formale Struktur des Berichts mit zusätzlichen Kommunikationskanälen zu ergänzen. „Der Trend geht schon dahin, dass Unternehmen sagen, das ist jetzt zwar mein CSRD-Bericht, aber wie kann ich denn noch ein zweites Kommunikationsinstrument machen, [...] sei es über die Website, über Blogs oder eben über eine Side-Publikation“ (9, B). Insbesondere digitale, interaktive Formate gewinnen an Bedeutung. Einige Berichte werden außerdem webbasiert und modular gestaltet, um die Inhalte leichter zugänglich und ansprechender zu gestalten.

„Wir wollen das auch vermeiden, dass man dann diesen Riesen-PDF-Block ausdruckt, um einfach auch so die Papierverwendung zu minimieren, eben aus ökologischer Sicht. Und tatsächlich ist es auch irgendwo benutzerfreundlich. Jeder Besucher von der Homepage kann auf dieses Thema klicken, wo er sich gerade dafür interessiert. Und man muss nicht erst 100 Seiten durchblättern, um da hinzukommen. Und so ist es halt ein bisschen interaktiver gestaltet“ (2, U).

Viele Unternehmen veröffentlichen ihre Berichte über eigens dafür erstellte Websites oder Newsrooms. „Die Nachhaltigkeitsthemen [werden] auch in ihren größeren Newsroom integriert und dadurch [können sie] nicht nur an Journalisten herantreten, sondern auch an andere Stakeholder. Also jeder Stakeholder kann ja einen Redaktionsbeitrag dazu leisten“ (1, B). Gleichzeitig werden soziale Medien, vor allem LinkedIn, zu zentralen Kanälen der Nachhaltigkeitskommunikation. „Wir sind sehr, sehr viel auf LinkedIn unterwegs. Da machen wir jede Menge tatsächlich“ (8, U). Ergänzend dazu findet eine zunehmende Integration der Nachhaltigkeitsthemen in die allgemeine Unternehmenskommunikation statt.

„Viele Unternehmen [sind] dazu übergegangen, die Nachhaltigkeitsberichterstattung in die allgemeine Geschäftsberichterstattung zu integrieren, [...] dass das viel mehr quasi in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert wurde, in das allgemeine Selbstverständnis, in die allgemeine Marketingschiene, die allgemeine Kommunikations- und PR-Schiene“ (5, B).

Trotzdem bleibt die Gestaltung verständlicher und ansprechender Berichte eine Herausforderung. „Ein Problem ist, [...] dass wir sehen, dass es eine Bleiwüste ist. Überhaupt nicht anschaulich, nicht verständlich für Leute, die jetzt keine Nachhaltigkeitsexperten oder Investoren sind“ (1, B). Um mehr Interaktion und Engagement zu erzeugen, reagieren einige Unternehmen darauf mit innovativen und partizipativen Formaten. „Da sehe ich durchaus viele Formate, die

eben versuchen über Intranet, sehr viel Partizipation, eben auch die Leute bei Laune zu halten“ (1, B). „Man [kann] das ganze Thema vielleicht als Video-Gaming machen. Da gibt es ja auch ‚Gaming for the Planet‘, das ist eine Initiative von der UN, die dafür sorgt, dass Unternehmen [...] mehr Engagement reinbekomm[en]“ (1, B). Zugleich ist ein kultureller Wandel in der Art der Kommunikation zu beobachten. Unternehmen sind häufiger dafür bereit, auch ihre Herausforderungen transparent dazustellen. „Unternehmen brauchen sehr viel mehr Mut, um auch zu zeigen, hier sind unsere Herausforderungen. Wir sind auch nicht perfekt [...], wir probieren da verschiedene Sachen aus, wir nehmen die Leute mit auf eine Reise“ (1, B). Nachhaltigkeitskommunikation generell entwickelt sich somit zu einem strategischen und dialogorientierten Element der Unternehmensführung.

Mit der CSRD verändern sich auch die Zielgruppen und der Umgang mit Stakeholdern. Daher beginnen Unternehmen, ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung stärker auszudifferenzieren. „Die Homepage, unseren Nachhaltigkeitsbericht sozusagen, verfassen wir für alle möglichen, Lieferanten, für Kunden, für einzelne Personen, für Student*innen. [...] Zukünftig werden wir dann ja auch noch unseren ESRS-CSRD-Bericht haben, [...] der wird dann aber mehr nur für unseren Wirtschaftsprüfer, für die Banken [sein]“ (2, U). Dadurch entstehen getrennte Kommunikationswege, einer regulatorisch, einer für die breitere Öffentlichkeit. Das Stakeholder-Management gilt als wichtiges Thema für die Zukunft. „Und dementsprechend muss man da schon auch als Unternehmen schauen, welche Stakeholder habe ich und wie werden die sich danach ausrichten“ (7, B). Neu ist die Einbindung digitaler Akteure. „Wir beobachten, dass immer mehr Künstliche Intelligenz tatsächlich unseren Bericht liest“ (6, U). Einige Unternehmen sehen KI sogar als eigenständigen Stakeholder. „Wir arbeiten auch mit AI als Stakeholder, also Artificial Intelligence ist für uns quasi ein eigener Stakeholder, den wir eben auch konsultieren“ (1, B).

Diese zunehmende Digitalisierung der Stakeholder-Kommunikation zeigt, dass technische Aspekte im Zusammenhang mit der Berichterstattung nach der CSRD an Bedeutung gewinnen. Dies führt zu umfangreichen technischen Anpassungen, die nun näher beleuchtet werden.

In vielen Unternehmen führen die Anforderungen der CSRD zu einer technologischen Modernisierung der Reporting- und Datenmanagementsysteme. Die zunehmende Komplexität der Berichterstattung erfordert, dass vorhandene IT-Strukturen überarbeitet werden. Ein Unternehmen beschreibt, dass es dafür sogar seine digitale Infrastruktur neu aufgesetzt hat. „Wir haben

unseren Homepage-Anbieter gewechselt. Die Seite ist jetzt komplett neu aufgebaut, neu strukturiert“ (2, U). Es zeigt sich, dass es bis zum jetzigen Zeitpunkt noch kein einheitliches Tool gibt, das sämtliche Anforderungen der CSRD gesammelt abbildet. „Das ist eine große Schwierigkeit, weil es nicht das eine einzige Tool ist, sondern wir haben viele, viele Lösungen“ (8, U). Entsprechend nutzen die Unternehmen unterschiedliche Systeme und Reporting-Tools, die meist noch nicht vollständig auf die CSRD angepasst sind (4, B; 7, B). Ein klarer Trend ist die Automatisierung der Datenerfassung. „Es gibt jetzt dann in dieser Saison ein Datentool, das diese Daten, die die CSRD fordert, automatisch aus bereits bestehenden Systemen rauszieht. Und hoffentlich relativ sehr selbständig arbeitet“ (6, U). Dadurch wird die manuelle Sammlung und Dateneingabe, zum Beispiel im Tabellenkalkulationsprogramm Excel, zunehmend ersetzt.

„Mit Excel kannst du es knicken. [...] Natürlich wirst du es bei kleinen Unternehmern vermutlich mit Excel schaffen. Wovon ich rede und da ist xxx einfach weltweit getrieben, wir machen große Projekte. Wir machen wirklich große Unternehmen und da kannst du mit Excel nicht weit hüpfen“ (4, B).

Der Markt für Reporting-Softwareprogramme und Datensysteme ist aber derzeit noch stark in Bewegung. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, langfristig tragfähige Systeme zu identifizieren und in ihre Unternehmensstrategie zu implementieren.

Im Zusammenhang mit Datenverarbeitung und Textgenerierung heben die befragten Expert*innen den Einsatz von KI hervor. Derzeit erproben einige Unternehmen verschiedene KI-gestützte Lösungen, um Prozesse effizienter zu gestalten. Jedoch stoßen sie dabei noch an technische und organisatorische Grenzen. KI kann laut den Expert*innen helfen, große Datenmengen aus unterschiedlichen Quellen zu bündeln und Lücken zu identifizieren.

„Die eine Dimension ist, wie beschaffe ich eigentlich diese Daten? Da kann dir KI bei helfen tatsächlich. [...] Dein Bericht hat hier und da eine Lücke, ich empfehle dir folgendes, die und die Daten kriegst du von dem und dem Lieferanten“ (8, U).

Entscheidend bleibt jedoch die Qualität der Daten. „KI schön und gut, aber man braucht auch schon mal die IT-Landscape dahinter. Wenn es schlecht reingeht, dann kommt es schlecht raus“ (3, U). Auch wenn einige Unternehmen bereits mit Reporting-Systemen arbeiten, berichten viele, dass der erhoffte Effizienzgewinn bislang ausbleibt. „Wir hören von Kunden, die sagen, das bringt mir noch nicht wirklich den zeitlichen Vorteil, den ich mir erhofft habe“ (8, U). Zunehmend wird KI in der Textgenerierung eingesetzt. „Was wir dieses Jahr dann aber zusätzlich auch zum ersten Mal hatten, ist eben die KI, dass wir gerade beim Texterstellen große

Unterstützung hatten. Also wir haben unseren Redaktionsleitfaden hochgeladen. Wir haben unsere xxx-Sprache hochgeladen“ (2, U). Allerdings kann der Output nicht einfach übernommen, sondern muss stets fachlich überprüft werden. „Man muss es natürlich inhaltlich dann noch mal alles wieder lesen und schauen, ob das tatsächlich auch inhaltlich noch stimmt oder ob es nur schön geschrieben wurde“ (2, U). Es wird betont, dass KI den Menschen nicht vollständig ersetzt, sondern lediglich als unterstützendes Werkzeug verstanden werden darf.

„Es [gibt] auch schon ganz vieles an KI, das angeboten wird, das auch sicher die Arbeit erleichtert. Aber man braucht im Hintergrund die Expertise, damit das sozusagen alles richtig abläuft und die Themen auch richtig bearbeitet werden“ (9, B).

Besonders in internationalen, komplexen Konzernen ist die Einführung von KI oft schwierig. „Also wenn das ein sehr komplexes, riesiges Unternehmen ist, international tätig mit eigenständigen Units, dann ist das oft kompliziert. Da muss man sich erst überlegen, wie kann man das gut installieren“ (9, B). Zudem eröffnet KI neue Perspektiven für die Auswertung von Nachhaltigkeitsberichten. „Und jetzt ist es andersrum, dass [...] wir für die KI schreiben. Und stärker auch da drauf achten, wie können wir diesen Bericht KI-lesbar machen und zum Beispiel Datentabellen auswertbar für KI machen“ (6, U). Gleichzeitig werden immer wieder die Grenzen der Technologie betont. „Krisenkommunikation kann keine AI leisten, also gerade im Bereich Kommunikation. Zum Beispiel auch die Transformation, von innen heraus zu organisieren und die unterschiedlichen Stakeholder zu alignen. Das ist nichts, was jetzt so eine AI kann“ (1, B). Außerdem bestehen weiterhin Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes und der Datensicherheit. „Es ist nicht ganz so easy, weil Co-Pilot oder ChatGPT [...] nicht alle sensiblen Unternehmensdaten verarbeiten sollen nach unseren IT-Richtlinien“ (6, U).

Im Hinblick auf die zweite Forschungsfrage, „Welche inhaltlichen Veränderungen durch die CSRD stellen berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen fest?“, verdeutlichen die Interviews, dass die CSRD vor allem eine inhaltliche Vertiefung und Systematisierung bestehender Nachhaltigkeitsthemen bewirkt. Völlig neue Themen entstehen weniger, sondern es ist eher eine veränderte Gewichtung innerhalb der bestehenden Themenfelder zu beobachten. Gleichzeitig verändert sich durch die CSRD das Verständnis von Nachhaltigkeit. Sie wird zunehmend als strategisches Steuerungselement verstanden, das neben der CSRD über die reine Regelerfüllung hinausgeht und generell betriebswirtschaftliche Mehrwerte schaffen soll. Die Richtlinie führt zu einer stärkeren Standardisierung, um Vergleichbarkeit sicherzustellen, lässt

aber durch Instrumente wie die doppelte Wesentlichkeitsanalyse weiterhin Raum für individuelle Schwerpunktsetzungen. Es wird deutlich, dass technologische Entwicklungen, besonders der Einsatz von KI, zu einer inhaltlichen Veränderung führen. KI wird Unternehmen bei der Datenerhebung, -auswertung und Texterstellung künftig vermehrt unterstützen und eine effizientere und präzisere Verarbeitung großer Datenmengen ermöglichen können. Nachhaltigkeitsberichte werden maschinenlesbar gestaltet und KI tritt als neuer Akteur in der Berichterstattung auf. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die CSRD die inhaltliche Tiefe der bisherigen Nachhaltigkeitsberichterstattung deutlich erhöht und eine technologische Transformation hin zu datengetriebenen und KI-gestützten Reportingprozessen einleitet.

4.3 Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und Beratungen

Da die Umsetzung der CSRD sowohl interne Unternehmensprozesse als auch externe Organisationen betrifft, wurde in den Expert*inneninterviews bewusst eine Doppelperspektive eingenommen. Dieses Vorgehen ermöglicht es, das Zusammenspiel beider Seiten im Umsetzungsprozess der Richtlinie nachzuvollziehen. Beide Perspektiven erlauben ein umfassendes Verständnis der Kooperation, die durch die CSRD angepasst oder verändert wird.

Ein Teil der befragten Expert*innen berichtet, dass die Zusammenarbeit mit externen Partnern durch die Einführung der CSRD keine grundlegende Neuerung darstellt. Es bestand bereits zuvor eine enge Kooperation mit Beratungs- oder Prüfgesellschaften. „Aus meiner Beobachtung heraus [...] kann ich dir sagen, dass es an der Stelle keine Veränderung gab. [...] Wir arbeiten nach wie vor genau mit diesen Unternehmen zusammen“ (8, U). Diese stabilen Beziehungen bilden häufig die Basis für eine professionelle und eingespielte Arbeitsteilung. Trotzdem betonen mehrere Expert*innen, dass sich der Charakter der Kooperationen gewandelt hat. Externe Partner dienen nicht mehr nur der Umsetzung, sondern auch der Absicherung regulatorischer und reputativer Risiken. „Das Risiko [ist] einfach wirklich groß und ein wichtiges Thema ist nicht nur die potenzielle Strafe, die du erhältst, oder Investoren lesen etwas, was du so gar nicht gemeint hast, sondern diese Reputationsthematik“ (8, U). Somit übernehmen Beratungen zunehmend die Rolle strategischer Sicherungsinstanzen, um Konformität zu gewährleisten.

Außerdem verdeutlichen die Interviews, dass externe Beratung heute inhaltlich deutlich breiter aufgestellt ist als noch vor einiger Zeit. Beratungsunternehmen decken nicht mehr nur einzelne Aufgaben der Berichterstellung ab, sondern begleiten Unternehmen entlang der ge-

samen Wertschöpfungskette des Nachhaltigkeitsmanagements. Dies reicht von der strategischen Planung über die Datenerhebung bis hin zur internen und externen Kommunikation. „Bei uns beginnt eigentlich die Beratung, wenn das die Unternehmen wollen, in der Strategiephase, [...] dann natürlich die Auskonkretisierung der Maßnahmen und die Umsetzung der Maßnahmen“ (5, B). Diese End-to-End-Beratungsansätze beinhalten verschiedene Themen, zum Beispiel Energieeffizienz, Prozessoptimierung, Change Management und allgemeine Kommunikationsberatung.

„Auch dieser ganze Block, dass man aus den Daten, die man beispielsweise durchs Reporting hat, auch entsprechende Effizienzen im Unternehmen heben kann, dass man zum einen die wirtschaftliche Nachhaltigkeit, aber zum anderen auch die ökologische Nachhaltigkeit fördern kann, bis hin am anderen Ende Change Management Beratung und auch Kommunikationsberatung nach innen, aber auch nach außen“ (5, B).

Damit erweitert sich die Rolle der externen Beratung von der reinen Aufgabenerfüllung zu einem Partner, der Organisationen in ihrer strategischen Weiterentwicklung begleitet. Es entsteht ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Expertisen. Man „muss natürlich die Schere zwischen Technologie, Fachanforderung und strategischer Beratung vereinen“ (4, B). Diese Art der interdisziplinären Zusammenarbeit wird notwendig, weil Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der CSRD technologische, betriebswirtschaftliche und kommunikative Anforderungen gleichzeitig erfüllen muss.

Neben klassischen Beratungsunternehmen gewinnen spezialisierte Akteure an Bedeutung. Einige Organisationen ziehen zusätzlich Kreativagenturen hinzu, um visuelle Elemente des Berichts professionell gestalten zu lassen. „Tatsächlich im Operativen ist dann die Kreativagentur an Bord, die jetzt aber weniger zu CSRD berät, sondern mehr ‚sieht der Vorstand von links oder von rechts besser aus im Foto-Shooting?‘“ (6, U). Diese Art von Agenturen übernehmen eher gestalterische Aufgaben, wie zum Beispiel die Übersetzung technischer Inhalte in ansprechende und leichter verständlichere Kommunikationsformate, wie bereits in Kapitel 4.2 erwähnt wurde. Außerdem wird auch die Zusammenarbeit mit branchenspezifischen Partnern, unter anderem aus dem Finanz- oder Bankensektor, wichtig.

„Wir haben [...] mit einem Partner von einer Bank gesprochen, der sich auch intensiv mit dem Thema CSRD auseinandergesetzt hat. Und der hat uns eben auch Einblicke gegeben, in welche Richtung geht es jetzt gerade, wie ist denn die Sichtweise von Banken da drauf

und worauf achten die und was müssen wir hier jetzt eben besonders beachten oder wie können wir bei der Wesentlichkeitsanalyse vorgehen“ (2, U).

Derartige Kooperationen helfen, die Perspektiven zentraler Stakeholder besser zu verstehen und deren Anforderungen in die Berichterstattung zu integrieren. Interessant ist zudem, dass externe Projektpartner zunehmend als Hilfsmittel der Legitimation innerhalb von Organisationen fungieren. Die externe Perspektive hilft, interne Widerstände zu überwinden und Entscheidungen durchzusetzen.

„Wenn der Prüfer oder der Berater entsprechend was sagt, ist es dann doch noch leichter irgendwie Ressentiments abzubauen. [...] Es geht natürlich leichter, wenn man sagt, das ist ein Projekt, das ist unser Berater, wir zahlen dafür Geld, er sagt, so wird das gemacht“ (3, U).

Externe Expertise schafft daher nicht nur fachliche Unterstützung, sondern auch institutionelle Glaubwürdigkeit.

In der Analyse der Interviews wird deutlich, dass die Nachfrage nach externer Beratung einer Dynamik unterliegt. Zu Beginn der CSRD-Einführung war der Beratungsbedarf dementsprechend hoch. Viele Unternehmen sahen sich mit unklaren regulatorischen Vorgaben und einer komplexen neuen Berichtspflicht konfrontiert. „Als die CSRD neu gekommen ist, würde ich sagen, da ist der Beratungsbedarf schon sehr gestiegen. Weil das Ganze schon sehr komplex ist. [...] Also da verstehe ich schon, dass Unternehmen Unterstützung brauchen“ (9, B). In dieser Anfangsphase war die externe Unterstützung essentiell, um Prozesse zu strukturieren, Verantwortlichkeiten festzulegen und die neuen Anforderungen in bestehende Systeme zu integrieren. Mit wachsender Erfahrung und zunehmender interner Kompetenz ist der Bedarf an externer Unterstützung in einigen Unternehmen wieder gesunken.

„Gerade von den großen, die mit den Big Four zusammengearbeitet haben, da hören wir eben von vielen, dass mittlerweile, also nachdem sie jetzt einmal wissen, wie der Prozess geht, jetzt auch wirklich tatsächlich sagen, die brauchen wir jetzt nicht mehr. Das nächste Mal können wir das entweder alleine oder mit einem anderen Partner machen“ (1, B).

Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass viele Unternehmen eine Lernkurve durchlaufen. Nach der initialen Implementierung gelingt es ihnen, Berichtsprozesse eigenständig zu steuern. Außerdem berichten Beratungen von einer temporären Abschwächung der Nachfrage in Folge

der „Stop-the-Clock-Richtlinie“, wodurch, wie bereits beschrieben, einige Unternehmen erstmal von der Berichtspflicht befreit wurden. „Unternehmen [...] sagen, wir warten jetzt mal ab und schauen, was rauskommt und wie die Reduktion tatsächlich aussieht, und dann machen wir wieder weiter“ (9, B). Dennoch wird erwartet, dass die Nachfrage in den kommenden Jahren mit der Ausweitung der Berichtspflicht auf weitere Unternehmensgruppen wieder deutlich zunehmen wird (7, B).

Eine zentrale Veränderung in der Zusammenarbeit ergibt sich durch den zunehmenden Einsatz von KI in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. KI-gestützte Systeme übernehmen, wie bereits beschrieben, zunehmend Aufgaben der Datenerhebung, -analyse und Textgenerierung. Dies verändert auch die Rolle externer Partner fundamental. Einerseits kann KI Routineaufgaben automatisieren, wodurch in Zukunft Teile der Beratungsarbeit entfallen könnten. Andererseits erzeugt die Nutzung solcher Technologien neue Aufgaben an Kontrolle, Qualitätssicherung und strategischer Integration. „Ich glaube, momentan ist die Qualität von AI-Outputs immer noch so problematisch, dass es weiterhin sehr viel Beratungsbedarf gibt“ (1, B). Die meisten Expert*innen sehen in KI ein unterstützendes Werkzeug, jedoch keinen Ersatz für menschliche Expertise. Die Rolle von Beratungen verschiebt sich von der operativen Umsetzung hin zu strategischer Supervision. „Also es wird da schon signifikante Gewinne geben und dann natürlich auch entsprechend weniger Beratungsbedarf. [...] Der Beratungsbedarf geht eher dahin, um Review, um Oversight, zu gucken, wo geht die Reise hin“ (1, B).

Die Interviews lassen erkennen, dass sich die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Partnern langfristig zu einem interdisziplinären Kooperationsmodell entwickelt. Beratungen agieren nicht mehr als temporäre Dienstleister, sondern als strategische Partner in einem kontinuierlichen Transformationsprozess. Ihr Aufgabenfeld erweitert sich in Richtung strategischer Nachhaltigkeitsplanung und Reputationsmanagement.

„Ganz viele Unternehmen [...] merken, dass sie ihre 2025-Ziele, aber auch die 2030-Ziele aller Voraussicht nach nicht treffen können. Auch da haben wir ein ganz klares Unterstützungsangebot, wie wir ihnen helfen, das zu kommunizieren und [...] neue Ziele zu entwerfen“ (1, B).

Im Rahmen der dritten Forschungsfrage, „Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen?“, zeigt sich, dass die Kooperation beider Akteure deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Zwar bestanden bereits etablierte Partnerschaften, doch die Art der Zusammenarbeit hat sich mit der Einführung und Umsetzung der

CSRD verändert. Aufgrund dessen dient Beratung nicht mehr nur der operativen Umsetzung, sondern vermehrt der strategischen Absicherung, Professionalisierung und Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Zudem hat sich das Spektrum der Beratungsleistungen erweitert, wodurch die Zusammenarbeit interdisziplinärer wird. Besonders der Einsatz von KI verändert die Rollenverteilung. Während KI Routineaufgaben automatisieren kann, bleibt menschliche Expertise für die Bewertung, Steuerung und Qualitätssicherung unverzichtbar. Insgesamt zeigt sich, dass der Beratungsbedarf zwar nach der initialen Implementierungsphase leicht abgenommen hat, langfristig jedoch strategische Funktionen in den Fokus gerückt werden. Die Kooperation zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Partnern bildet eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichterstattung.

4.4 Kritik und langfristige Perspektive

Neben den organisatorischen und inhaltlichen Anpassungen wurde in den Expert*inneninterviews auch deutlich, dass die CSRD selbst durchaus kritisch bewertet wird. Dabei werden vor allem der Umfang und die Komplexität der Richtlinie als zentrale Kritikpunkte hervorgehoben. Die Expert*innen empfinden die Anforderungen als überdimensioniert und teilweise unzumutbar. „Also meine Sicht ist, dass die CSRD, wie sie am Anfang gestrickt worden ist, viel zu umfangreich und viel zu umfassend ist und dass das schon manchmal nicht wirklich zumutbar ist für manche Unternehmen“ (9, B). Diese Dimensionen erschweren die Umsetzung und führen, wie bereits beschrieben, zu einem hohen zusätzlichen Ressourcenaufwand.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft die Menge der geforderten Kennzahlen und Datenpunkte, die von vielen als übertrieben angesehen wird. „Viele Unternehmen sehen [...] die schiere Quantität der unterschiedlichen KPIs, wo wahrscheinlich einige weniger auch genügen würden“ (5, B). Eng damit verbunden ist die Kritik an mangelnder Verständlichkeit und Transparenz der Richtlinie. „Dann kommt gleich der zweite Punkt, völlig undurchsichtig. Das versteht doch kein Mensch, was das eigentlich alles soll. [...] Wird es jemanden geben, der in Brüssel sitzt, der jeden einzelnen Bericht durchgeht? Also da ist sehr viel Unverständnis nach wie vor da“ (8, U). Viele empfinden die Richtlinie als zu komplex und schwer greifbar, insbesondere beim praktischen Umgang mit den ESRS-Vorgaben. „Die Komplexität sehe ich immer noch als Herausforderung. Ich glaube, dass auch wenn es weniger wird, wird es nicht weniger komplex sein“ (9, B). Hinzu kommt, dass selbst innerhalb eines Rechtsraums Begriffe unterschiedlich definiert sind, was eine konsistente Umsetzung weiter erschwert. „Obwohl du in einem

Rechtsraum bist, musst du die Berichte anpassen, weil die Definitionen, die Beschreibung eines Begriffs unterschiedlich ist“ (8, U). Daher fordern mehrere Expert*innen eine Vereinfachung und stärkere Fokussierung der Berichtspflicht. „Ich [fände] es durchaus sinnvoll, wenn man [...] vielleicht auf zehn [Kennzahlen] reduziert und sagt, diese zehn Datenpunkte, die sind bei jedem Unternehmen gleich berechnet“ (6, U).

Ein weiterer zentraler Kritikpunkt der Befragten betrifft die mangelnde Planungssicherheit und die kurzfristigen politischen Änderungen im Zusammenhang mit der CRSD. Es wird betont, dass die sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen langfristige Strategien erschweren. „Was brauchen die Unternehmen? Die brauchen Planungssicherheit. Und die haben sie nicht, wenn sich ständig etwas verändert und sich die Bedingungen verändern“ (9, B). Besonders die wiederholten Anpassungen und Verschiebungen der Berichtspflicht sorgen für Frustration und Ressourcenverlust.

„Mein Wunsch wäre, dass man es abspeckt, aber trotzdem mit berücksichtigen sollte, aber dass da einfach Klarheit für die Unternehmen und Plansicherheit herrscht für die nächsten Jahre, damit sie eben die Herausforderungen, die anstehen oder auch schon begonnen haben, kapazitär auch angehen können“ (5, B).

Es entsteht Unsicherheit, wie stark und in welchem Zeitraum Investitionen, unter anderem in Personal und Systeme, tatsächlich getätigt werden müssen. Hinzu kommt die fehlende Stabilität der politischen Entscheidungen auf EU-Ebene. Auch Beratungsunternehmen sind davon betroffen, da sie ihre eigenen Schwerpunkte und Kapazitäten nur schwer daran anpassen können.

„Für uns spiegeln sich diese Herausforderungen, weil wir unseren Schwerpunkt anpassen müssen. Wir müssen natürlich auch strategisch überlegen, wo investieren wir, in welche Themen, wo bauen wir Skills und Kapazitäten auf. [...] Also auch für uns gilt natürlich, je mehr Klarheit da besteht, desto besser können wir unsere Schwerpunkte und Investitionen planen“ (5, B).

Mehrere Befragte kritisieren die unzureichende Branchenspezifizierung der CSRD. Die Standards seien zu allgemein formuliert und ließen sich nur schwer auf unterschiedliche Geschäftsmodelle übertragen. „Man liest sehr stark den Produktions- und Industriefokus durch. Wenn ich das jetzt auf alle anwenden muss [...], dann passt es halt überhaupt nicht zusammen. [...] Es sollten eigentlich branchen-unabhängige Standards sein“ (3, U). Besonders Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sehen sich mit Anforderungen konfrontiert, die für sie kaum

relevant sind. In den Interviews wird deutlich, dass die CSRD noch zu stark von einem industriellen Fokus geprägt ist und künftige Anpassungen eine stärkere Berücksichtigung branchenspezifischer Unterschiede erfordern.

Die Bürokratie der CSRD wird von einigen Expert*innen als weiterer Kritikpunkt genannt. Besonders die Entfernung von der praktischen Unternehmensrealität wird betont. Das Regelwerk sei zu stark von Bürokrat*innen geprägt und zu wenig an den tatsächlichen Bedürfnissen der betroffenen Unternehmen orientiert. „Auch einfach, dass es von Bürokraten gemacht wird und nicht genug von Praktikern“ (1, B). Für international tätige Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass die fehlende internationale Harmonisierung zu Mehraufwand führt. „Im Moment habe ich das Gefühl, wir müssten eigentlich für USA, Europa und China drei unterschiedliche Berichterstattungen machen“ (6, U). Das erschwert eine einheitliche globale Nachhaltigkeitsstrategie. Generell wird die CSRD als zusätzliche bürokratische Belastung wahrgenommen.

Neben den bereits genannten Punkten werden auch die Prüfbarkeit und mangelnde Objektivität der CSRD kritisch bewertet. Mehrere Befragte betonen, dass trotz der formalen Transparenzanforderungen oft unklare Konsequenzen bestehen. „Also man schafft ja Transparenz, aber es hat letztendlich keine Konsequenz. Und das ist natürlich schwierig, dann auch zu rechtfertigen in einem Unternehmen [...], warum betreiben wir diesen Mehraufwand?“ (6, U). Die Rolle der Wirtschaftsprüfer*innen wird dabei ambivalent gesehen. Einerseits sichern sie die formale Einhaltung der Berichtspflicht, andererseits führt die Prüfung zu unterschiedlichen Interpretationen. „Der Wirtschaftsprüfer interpretiert ja auch sehr unterschiedlich, eine Wesentlichkeitsanalyse als Ergebnis bei dem einen geht bei dem anderen nicht durch und umgekehrt“ (3, U). Eng damit verbunden ist die Kritik an der Subjektivität der Auslegung. Viele Anforderungen lassen sich derzeit nicht eindeutig interpretieren. „Es ist ja generell derzeit noch etwas subjektiv“ (7, B). Zwar bemüht sich die EFRAG mit Hilfe von Leitfäden und Q&As um eine Vereinheitlichung, doch bleibt der Interpretationsspielraum groß. „Das ist natürlich gerade auch noch ein Problem, diese Auslegungssache, dass man eben nicht schwarz oder weiß sagen kann, sondern es manchmal so ein Mittelding ist“ (7, B).

Im Zuge der geäußerten Kritik an u.a. Umfang, Komplexität und Bürokratie der CSRD betonen einige Befragte auch positive Effekte der Richtlinie. Viele Unternehmen sehen in der neuen Regulierung nicht nur eine zusätzliche Belastung, sondern zugleich einen Anstoß zur

Professionalisierung interner Prozesse. Die CSRD könne dabei helfen, die eigene Datenlandschaft zu ordnen und langfristig effizienter zu gestalten. „Diese ganze CSRD-Thematik [...] hilft, den eigenen Hof aufzuräumen, um mal an die Daten heranzukommen [...]. Dieser Hygienefaktor [...] kommt zwangsläufig“ (8, B). Darüber hinaus wird die CSRD von einigen Expert*innen als Chance zur strategischen Weiterentwicklung erkannt.

„Man [kann] unternehmensintern mit solchen Prozessen auch strategische Chancen und Risiken identifizieren und somit halt vielleicht auch das Unternehmen neu oder anders ausrichten. Man ist besser gewappnet für irgendwelche Chancen und Risiken, die eben kommen werden“ (2, U).

Außerdem trägt die CSRD, wie bereits beschrieben, zu höherer Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen bei.

„Man schafft mehr Vergleichbarkeit, man bespricht sich, man merkt ja schon, man hat ähnliche Themen. [...] Das ist glaube ich auch so ein Startpunkt, um sich dann auch wieder auszutauschen mit anderen Unternehmen, um auch Partnerschaften zu schließen, um vielleicht da ein Problem anzugehen und zu sagen, wir können uns hier weiterentwickeln“ (2, U).

Dies fördert nicht nur die Kooperation über Branchengrenzen hinweg, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Als Abschluss wurden die Expert*innen zu ihrer Einschätzung im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der CSRD und Nachhaltigkeitsberichterstattung generell befragt. Die Ergebnisdarstellung dazu wird bewusst kurz gehalten, da einige zentrale Aspekte in Kapitel 5 vertieft diskutiert werden. Dennoch lassen sich aus den Interviews klare Entwicklungstendenzen erkennen.

Langfristig wird die CSRD als Treiber struktureller und strategischer Veränderungen im Unternehmen verstanden.

„Viele Unternehmen [nutzen es], das kann die CSRD oder die Berichtsschiene [...] sein, dass sie das wirklich auch proaktiv kommunizieren, als grüne Transformation des Unternehmens, was aus unserer Sicht durchaus wieder positive Implikationen für Arbeitgeberattraktivität, modernes Bild führt“ (5, B).

Diese strategischen Chancen können als Wettbewerbsvorteil genutzt werden. „Unternehmen, die das strategischer angegangen sind, [können] auch einen Wettbewerbsvorteil langfristig haben“ (5, B). Zentrale Herausforderungen bleiben Ressourcen- und Kompetenzmangel. „Eine große Herausforderung bleibt nach wie vor, dass man geeignete Skills, also Teams sozusagen findet, die diese Themen treiben können“ (5, B). Künftig dürften Automatisierung und Digitalisierung die Datenerhebung aber erleichtern und Prozesse effizienter gestalten (2, U). Neben den Veränderungen in berichtspflichtigen Unternehmen wird die CSRD auch Herausforderungen in der Beratungslandschaft hervorrufen. Kleinere, spezialisierte Partner gewinnen an Bedeutung, während große Beratungen an Einfluss verlieren könnten (4, B). Alle Expert*innen waren sich einig, den hohen Aufwand der CSRD in nachhaltige Wertschöpfung umzuwandeln.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Zukunft der Richtlinie wesentlich von den politischen Rahmenbedingungen abhängen wird. Mehrere Expert*innen betonen, dass die Klimakrise zwar die Grundlage der CSRD bildet, ihr Stellenwert in der Politik jedoch oft noch zu gering ist. „Weil wir nicht im Klimawandel, sondern in der Klimakrise stecken. Und zwar mitten drin. Und das ist noch nicht allen so bewusst und es für nachfolgende Generationen wirklich was zu tun gibt“ (9, B). Unternehmen seien hier häufig weiter, weil „die dann auch unter den Klimafolgen [...] leiden“ (7, B). Zugleich bleibt der Ruf nach Planungssicherheit und politischer Verlässlichkeit laut. Viele Expert*innen befürchten, dass die EU ihre Regulierungsansätze erneut ändern könnte (7, B). Außerdem lenken wirtschaftliche Unsicherheiten und geopolitische Krisen den Fokus weg von langfristiger Nachhaltigkeit (5, B; 6, U). Ein weiterer Aspekt betrifft die Wettbewerbsfähigkeit Europas, die durch hohe Kosten und Fachkräftemangel belastet wird (1, B; 5, B).

Ergänzend wurde Nachhaltigkeit generell und über die CSRD hinaus betrachtet. Viele Expert*innen sehen in der aktuellen Entwicklung sowohl Chancen als auch Risiken für die Zukunft nachhaltigen Wirtschaftens. Es wird betont, dass Nachhaltigkeit „bald auf ein neues Level gebracht wird“ (8, U) und Unternehmen im Hinblick darauf zunehmend von Investitionen statt Kosten sprechen (8, U). Gleichzeitig wird Nachhaltigkeit nicht mehr nur als Pflicht, sondern als Lern- und Entwicklungschance verstanden. „Man sollte das ja auch gar nicht so als einen regulatorischen Rahmen unbedingt nur sehen. [...] Sondern es öffnet ja auch irgendwie Chancen“ (7, B). Andere sehen hingegen eine wachsende Ermüdung in Politik und Gesellschaft. „Nachhaltigkeitskommunikation [verliert] die Glaubwürdigkeit“ (3, U). Dennoch bleibt der

Handlungsdruck bestehen, denn „die Augen [vor Umweltverschmutzung und Klimawandel] kann man definitiv nicht schließen“ (1, B).

Zur Beantwortung der vierten Forschungsfrage, „Welche Kritik an der CSRD äußern berichtspflichtige Unternehmen und externe Beratungen und wie gestaltet sich die langfristige Perspektive?“, zeigen die Ergebnisse der Interviews ein ambivalentes Bild. Der zentrale Kritikpunkt der CSRD ist der Umfang und die Komplexität der Richtlinie. Viele Befragte empfinden die Anforderungen als schwer verständlich und nur mit erheblichem Ressourcenaufwand umsetzbar. Die Vielzahl an Kennzahlen und die häufigen Änderungen der regulatorischen Vorgaben erschweren die langfristige Planung und führen zu Frustration. Besonders kleinere und mittelständische Unternehmen fühlen sich durch die mangelnde Branchenspezifizierung und die kurzfristigen Anpassungen auf EU-Ebene überfordert. Beratungen beklagen ebenfalls, dass die Unsicherheit ihre strategischen Investitionen und Kapazitätsplanung behindert. Die CSRD wird aber nicht ausschließlich negativ bewertet. Die Expert*innen betonen den strukturellen und strategischen Nutzen. Die Richtlinie zwingt Unternehmen, Prozesse zu professionalisieren, das Datenmanagement zu verbessern und Nachhaltigkeit systematisch in die Unternehmenssteuerung zu integrieren. Zudem stärkt sie Transparenz, Vergleichbarkeit und Glaubwürdigkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Langfristig wird die CSRD als Treiber nachhaltiger Transformation verstanden. Der Erfolg hängt jedoch maßgeblich von stabilen politischen Rahmenbedingungen, Planungssicherheit und der Fähigkeit ab, den hohen Ressourcenaufwand in nachhaltige Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit umzuwandeln. Nachhaltigkeit wird über die Richtlinie hinaus ein zentrales Thema der Zukunft bleiben.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dieser Analyse vertiefend reflektiert und in den bestehenden Forschungsbezug eingeordnet, um zentrale Zusammenhänge, Spannungsfelder und Handlungsperspektiven herauszuarbeiten.

5. Diskussion und Implikationen

In diesem Kapitel werden die zuvor dargestellten Ergebnisse der Untersuchung kritisch reflektiert und Schlussfolgerungen gezogen, wobei eine Rückbindung an den bestehenden Forschungsstand und aktuelle Debatten im Themenbereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung erfolgt. Ziel ist es, die gewonnenen Ergebnisse zu verdichten, ihre Bedeutung für das Verständnis der Umsetzung der CSRD zu diskutieren und mögliche Erklärungsansätze aufzuzeigen.

In Kapitel 5.1 erfolgt die Diskussion der Ergebnisse im Kontext des dargelegten Forschungsstandes und der verwendeten theoretischen Ansätze. In Kapitel 5.2 werden darauf aufbauend die Implikationen für Forschung und Praxis vorgestellt, wobei insbesondere theoretische Implikationen für künftige Forschungsarbeiten sowie praxisrelevante Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Beratungen dargelegt werden.

5.1 Diskussion

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen sich in den aktuellen Forschungsstand zur CSRD, der bislang vor allem explorativen und fragmentierten Charakter aufweist, einordnen. Wie bereits dargelegt, konzentriert sich die bisherige Literatur überwiegend auf theoretische und konzeptionelle Analysen (Baumüller & Grbenic, 2021; Jentsch, 2023) sowie auf einzelne länder- oder branchenspezifische Fallstudien (Glaveli et al., 2023; Celli et al., 2024; Witt et al., 2025). Übergreifende empirische Untersuchungen zur praktischen Umsetzung der Richtlinie und insbesondere zur Zusammenarbeit von berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen sind bislang kaum vorhanden. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke, indem sie beide Perspektiven verknüpft und die organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen und Herausforderungen durch die CSRD systematisch erfasst.

Die Untersuchung bestätigt viele bereits aus der Literatur bekannte Herausforderungen und erweitert sie um neue empirische Einsichten. Wie auch Allgeier und Feldmann (2023) und Modrzyński und Voss (2025) betonen, erweist sich der Mangel an Ressourcen und interner Expertise als eine zentrale Hürde bei der Umsetzung der neuen Anforderungen. Diese Befunde spiegeln sich in den Expert*inneninterviews deutlich wider, in denen der hohe administrative Aufwand, personelle Engpässe und die komplexe Abstimmung zwischen verschiedenen Abteilungen, unter anderem den Nachhaltigkeitsteams, Finanz- und Kommunikationsabteilungen, genannt werden. Darüber zeigt sich, dass die CSRD nicht nur einen bürokratischen Prozess der

Anpassung auslöst, sondern tiefgreifende organisatorische Lernprozesse und strukturelle Veränderungen bedingt. Die Richtlinie bringt Unternehmen dazu, bestehende Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten neu zu definieren. Damit wird der Aspekt, den Farkas und Matolay (2024) sowie Giesen (2025) als potenzielle strategische Auswirkung der CSRD beschreiben, empirisch belegt. Die CSRD kann zu einer Etablierung organisationaler Lernprozesse führen, die über reine Compliance hinausgehen und langfristig zu einer Veränderung der Unternehmenskultur beitragen können. Besonders deutlich wird dieser unternehmenskulturelle Anspruch in der Aussage einer interviewten Person: „Und wie kann ich meine Kulturthemen, also eine Nachhaltigkeitskultur etablieren, dass das automatisch mitgelebt, mitgedacht wird, keine Bürde, eher eine Freude ist für die Unternehmen“ (9, B).

Ein weiterer Beitrag der vorliegenden Arbeit liegt in der inhaltlichen Dimension der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Während frühere Studien vor allem den regulatorischen Rahmen und die technische Implementierung der ESRS beleuchten, zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass Unternehmen zunehmend versuchen, regulatorische Pflichten mit strategischem Nutzen zu verbinden. Damit erweitert die Untersuchung die Perspektive von Enste et al. (2023), die auf eine stärkere Integration von Nachhaltigkeit in die strategische Unternehmenssteuerung hinweist. „Wohlwissend, dass das Thema Nachhaltigkeit per se [...] sich durch alle Geschäftsprozesse durchzieht, die du als Unternehmen hast“ (8, U). Jedoch fehlen häufig konkrete empirische Einblicke in die aktuelle Umsetzungspraxis. Die Interviews zeigen, dass viele Unternehmen die CSRD zwar primär als verpflichtendes Berichterstattungsformat wahrnehmen, aber zugleich aktiv Wege suchen, die dabei gewonnenen Daten und Prozesse als Grundlage für strategische Entscheidungen zu nutzen. Als Beispiele werden die frühzeitige Identifikation wesentlicher Risiken und Chancen und die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle genannt. Damit wird sichtbar, dass sich bereits nach nur wenigen Jahren nach der Einführung der CSRD ein Wandel von einer reinen Compliance-Logik zu einer nutzenorientierten Anwendung des Standards vollzieht. Die Untersuchung zeigt, dass die oft als begrenzend empfundenen formalen Vorgaben produktiv genutzt werden. Die umfassende Datenerhebung bringt Unternehmen dazu, Transparenz über bisher wenig strukturierte Themenfelder zu schaffen, interne Prozesse zu professionalisieren und übergreifende Strukturen aufzubauen. Besonders hier entsteht ein strategischer Mehrwert, der in der bisherigen Forschung wenig berücksichtigt wurde. Die systematische Erfassung ökologischer, sozialer und ökonomischer Kennzahlen zeigt, dass die CSRD die Logik der TBL strukturell aufgreift. In den Interviews wird aber sichtbar, dass Un-

ternehmen zunehmend zwischen wirtschaftlicher Wertschöpfung und geforderter Nachhaltigkeit balancieren müssen. Dieses Spannungsfeld wird ebenfalls in der CSR-Pyramide nach Carroll beschrieben.

Die vorliegende Forschungsarbeit trägt darüber hinaus zu einem besseren Verständnis der Rolle externer Beratungen bei. Adler (2023) und Birkmann et al. (2024) weisen bereits auf die wachsende Bedeutung von Beratungsdienstleistungen im Zuge der CSRD hin. Die gewonnenen Ergebnisse zeigen außerdem, dass die Kooperation zunehmend interdisziplinär und strategisch ausgestaltet wird. Beratungen agieren nicht mehr nur als temporäre Instanz der Unterstützung, sondern als Partner in einem langfristigen Transformationsprozess, der dabei technologische, organisatorische und kommunikative Aspekte verbindet. Beratungen werden damit zu aktiven Partnern eines längerfristigen Prozesses der Transformation, der weit über die bloße Einführung neuer Reportingstandards hinausreicht. Die Expert*inneninterviews verdeutlichen, dass viele Unternehmen externe Beratungen langfristig einbinden, um Kompetenzen aufzubauen und um beispielsweise Digitalisierung zu fördern. Diese Entwicklung wurde in der bisherigen Forschung kaum betrachtet. Die Zusammenarbeit entwickelt sich zu einem kooperativen Lernfeld, das neue Formen der Verantwortung schafft. Auch die Legitimationstheorie bietet einen Bezugsrahmen für die Interpretation der Ergebnisse. Viele Unternehmen nehmen die CSRD als Instrument wahr, das die organisatorische Legitimität in einem zunehmend kritischen öffentlichen Umfeld stärkt. Externe Beratungen können dabei wichtige Funktion der Legitimitätssicherung übernehmen. Die in Kapitel 2.3 dargestellte Bedeutung von Legitimität als zentrales Organisationsziel kann durch die Ergebnisse der Expert*inneninterviews bestärkt werden. Sie bestätigen, dass Unternehmen gesellschaftliche Erwartungen erfüllen und gegenüber Stakeholdern glaubwürdig auftreten müssen.

Darüber hinaus leisten die Ergebnisse einen wichtigen Beitrag zur Digitalisierung und Automatisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Expert*inneninterviews verdeutlichen in Übereinstimmung mit den Befunden von Badmus et al. (2025), dass der Einsatz von KI künftig eine zentrale Rolle bei der Datenerhebung und -analyse spielen wird. Einige Unternehmen beginnen bereits, KI als eigenständigen Stakeholder zu konsultieren, was den digitalen Aspekt der Transformation durch die CSRD deutlich unterstreicht. Zugleich zeigt sich aber, dass der technologische Fortschritt auch neue Herausforderungen mit sich bringt. Die Befragten thematisieren insbesondere Fragen der Qualitätssicherung, Transparenz und Kontrolle. Diese Themen werden in der Forschung bislang nur am Rande behandelt. Unternehmen und Beratungen befinden sich in einem praktischen Spannungsfeld, das bisher wenig untersucht wurde.

Zudem lassen sich diese Ergebnisse gut durch die Stakeholder-Theorie erklären. Die gestiegene Zahl an internen und externen Anspruchsgruppen, wie zum Beispiel Aufsichtsbehörden, Investor*innen, Kund*innen sowie vermehrt KI-basierten Stakeholdern, zeigt, dass Unternehmen unter wachsendem Druck stehen, vielfältige Erwartungen zu erfüllen. Die CSRD fungiert als Mechanismus, der die Berücksichtigung und Bündelung zentraler Interessen der Stakeholder verpflichtend macht.

Schließlich greift die vorliegende Untersuchung auch die im Forschungsstand diskutierte Kritik an der CSRD (Odobáša & Marošević, 2023; Primec & Belak, 2022) auf und erweitert diese um zusätzliche Einsichten. Die Befragten bestätigen zentrale Kritikpunkte, wie die bereits beschriebene Wahrnehmung von Komplexität, Überregulierung und unklaren Zuständigkeiten. Sie betonen aber zugleich positive Effekte, zum Beispiel die Professionalisierung interner Prozesse und die Förderung von Vergleichbarkeit und Transparenz. Die vorliegende Studie erweitert den bisherigen Forschungsstand um die Beobachtung, dass die Kritik in der Praxis differenzierter ausfällt als häufig angenommen. Die CSRD wird als belastend, aber nicht als grundlegend verfehlt wahrgenommen. Eine befragte Person bestätigt dies: „Ich arbeite ja nicht umsonst im Bereich der Nachhaltigkeit und auch nicht umsonst im Bereich dieser ganzen Projekte, weil ich bin schon der Überzeugung, also überzeugt vom Green Deal“ (3, U). Damit unterstützt die vorliegende Studie die Einschätzung, dass die CSRD trotz berechtigter Kritik langfristig als Treiber institutionellen Wandels verstanden werden kann.

Über die organisatorischen und inhaltlichen Veränderungen und Herausforderungen hinaus bestätigen die vorliegenden Ergebnisse die theoretische Einordnung der CSRD als zentralen Baustein des Europäischen Grünen Deals und somit der Agenda 2030. Die Richtlinie wird von allen Befragten als operatives Werkzeug zur Umsetzung dieser politischen Strategien verstanden. Die Expert*innen betonen entsprechend der angeführten konzeptionellen Grundlagen, dass politische Instabilität und unsichere Regulierungsprozesse die Wirksamkeit der Strategien gefährden.

Schließlich unterstützen die Befunde die in Kapitel 2.5.1 dargestellte Entwicklung des CSR-Reportings von freiwilligen, meist kommunikationsorientierten Berichten hin zu einer umfassenden, verpflichteten und prüfbaren Berichterstattung. Die Interviews verdeutlichen, dass die CSRD eine Professionalisierung bewirkt hat, die weit über den ursprünglichen Zweck der reinen Dokumentation von unternehmerischer Nachhaltigkeit hinausgeht.

Insgesamt zeigt die Diskussion, dass die vorliegenden Ergebnisse bestehende Forschungsansätze sowohl bestätigen als auch erweitern. Sie belegen, dass die CSRD über ihre regulatorische Funktion hinaus organisatorische, strategische und technologische Veränderungen in berichtspflichtigen Unternehmen und externen Beratungen hervorruft. Außerdem schließen die empirischen Ergebnisse eng an den beschriebenen konzeptionellen Rahmen an. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die anschließenden Überlegungen zu den theoretischen und praktischen Implikationen der Arbeit.

5.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Auf diese Diskussion aufbauend werden nun einige Implikationen für künftige Forschungsarbeiten und praxisrelevante Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Beratungen vorgestellt. In den Expert*inneninterviews wurden im Gesprächsverlauf zusätzliche Aspekte genannt, die die Befunde der vier Forschungsfragen um wichtige Perspektiven erweitern. Diese sind sowohl für die Weiterentwicklung der CSRD als auch für künftige wissenschaftliche Forschungsarbeiten, auch außerhalb der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, relevant. Sie verdeutlichen, dass die Anforderungen der CSRD nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in ein breiteres Feld aus regulatorischen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen eingebettet sind.

Für die Praxis wird insbesondere die wachsende Bedeutung rechtssicherer und präziser Nachhaltigkeitskommunikation hervorgehoben. Mehrere Befragte weisen darauf hin, dass Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung stehen, Aussagen in ihren Berichten und etwaigen Werbemaßnahmen korrekt zu formulieren (1, B; 3, U), um Strafen aufgrund irreführender „Green claims“ zu vermeiden. Dies korrespondiert mit aktuellen regulatorischen Entwicklungen auf EU-Ebene, zum Beispiel der geplanten Green-Claims-Verordnung, die künftig strengere Anforderungen an die Formulierung ökologischer Aussagen vorsieht (Europäische Kommission, 2023). Dadurch ergibt sich für Unternehmen ein deutlich größeres Reputationsrisiko, insbesondere wenn umfangreiche Daten veröffentlicht werden, die möglicherweise Schwachstellen des Unternehmens offenlegen. Es wird deutlich, dass Transparenz nicht nur Vertrauen schaffen kann, sondern bei falscher oder unpräziser Kommunikation auch zu erheblichem Legitimationsverlust führen kann. Dieser Aspekt bestätigt die Relevanz der Legitimationstheorie für die Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Zudem wird der kontinuierliche digitale Fortschritt betont. Die Berichterstattung wird zunehmend durch automatisierte Systeme unterstützt und immer mehr Daten werden in immer

kürzeren Zyklen erhoben. Gleichzeitig verweisen die Expert*innen darauf, dass die Fähigkeit, KI-gestützte Tools sinnvoll einzusetzen und deren Ergebnisse kritisch zu hinterfragen, zu einer zukünftigen Kernkompetenz werden wird. Die Diskussion um KI-Lesbarkeit der Berichte (6, U) verweist auf eine bevorstehende Transformation der Nachhaltigkeitskommunikation. Dies eröffnet, auch außerhalb der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, ein relevantes Forschungsfeld zur Frage, wie algorithmische Systeme Nachhaltigkeitsinformationen interpretieren werden und welche Herausforderungen dabei entstehen können.

Ein weiterer zentraler praktischer Aspekt betrifft die Frage nach internationaler Harmonisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Mehrere Interviewpartner*innen betonen die Herausforderungen, die durch parallele Berichtspflichten in Europa, den USA und beispielsweise China entstehen (6, U; 8, U). Der Ruf nach globalen Mindeststandards zeigt, dass besonders international tätige Unternehmen Mehrfachregulierung als ernstzunehmende Belastung sehen. Zugleich wird die Frage aufgeworfen, wie die nationale Umsetzung der CSRD die Vergleichbarkeit der Berichte beeinflussen kann (3, U; 7, B). Da die Richtlinie, wie beschrieben, Spielräume für nationale Ausgestaltungen lässt, besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Frage, ob diese Spielräume zu Fragmentierung oder zu innovativen Auslegungen führen werden.

Der Hinweis einer befragten Person, dass Unternehmen bereits in der Vergangenheit anspruchsvolle Transformationsprozesse, zum Beispiel die Einführung des Euro oder die Datenschutzgrundverordnung, bewältigen mussten (4, B), relativiert die Komplexität der CSRD. Daraus entstehen Möglichkeiten für praxisnahe Forschung, wie Unternehmen allgemein regulatorische Großprojekte erfolgreich umsetzen. Außerdem wird hervorgehoben, dass die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit nicht auf einzelne Faktoren reduziert werden dürfte (5, B). Für die Forschung ergeben sich daraus Anstöße, die ganzheitliche Betrachtung von Nachhaltigkeitsberichterstattung stärker in den Mittelpunkt zu rücken und die Interdependenzen verschiedener Themen systematisch zu untersuchen.

Die internationale Perspektive aus einigen Expert*inneninterviews, etwa Verweise auf die USA, Indien oder andere Länder mit stärker etablierten Reporting-Traditionen wie skandinavische Staaten (7, B; 8, U), eröffnet weitere Forschungslinien. Besonders relevant erscheint die Frage, wie unterschiedliche Systeme und wirtschaftliche Kulturen die Regulierung von Nachhaltigkeit ausgestalten und welche Lerneffekte möglicherweise zwischen ihnen entstehen können. Zugleich wurde in einigen Interviews deutlich, dass der Umfang der CSRD-Berichte international erheblich variiert. Die Anmerkung, dass österreichische Berichte durchschnittlich

rund 30 Seiten länger ausfallen als vergleichbare dänische Berichte (7, B), verweist auf regulatorische und kulturelle Unterschiede, die die Vergleichbarkeit der Berichte erschweren. Dies könnte potenzielle Wettbewerbsverzerrungen zur Folge haben, die in zukünftiger Forschung betrachtet werden können.

Zahlreiche Interviewaussagen verweisen auf die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit nicht als kurzfristige regulatorische Pflicht, sondern als strategischen Transformationsprozess zu verstehen. Dies umfasst grüne Finanzierung, Investitionen in grüne Technologien, die Entwicklung resilienter Geschäftsmodelle und die frühzeitige Auseinandersetzung mit geopolitischen Risiken. Außerdem wurde in den Interviews die Rolle persönlicher Überzeugung von Nachhaltigkeit besonders deutlich (3, U; 8, U). Langfristige Transformation gelingt eher dort, wo Nachhaltigkeit als strategische Chance und nicht als Belastung verstanden wird. Das verweist auf ein bisher wenig erforschtes Forschungsfeld, das sich mit unternehmenskulturellen Voraussetzungen erfolgreicher Nachhaltigkeitsimplementierung befasst.

Gleichzeitig werfen einige Expert*innen grundlegende Fragen zur Zukunft der Regulierung von Nachhaltigkeit auf. Neben der potenziellen Gefahr eines Vertrauensverlusts durch kurzfristige wirtschaftliche Krisen kommt die Frage auf, ob Nachhaltigkeitsstandards ein Existenzproblem bekommen könnten, wenn sich politische Prioritäten verschieben (6, U). Diese Überlegungen eröffnen Forschungsbedarf zur Frage, wie Standards, unter anderem die CSRD, langfristig legitimiert bleiben können.

Schließlich betonen einige Interviews die Bedeutung von Konsument*innen und allgemeinen Marktmechanismen. Aspekte wie die Stärkung der Verbraucher*innen und glaubwürdige Werbung (3, U) verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsberichterstattung weit über interne Prozesse hinausreicht und direkte Auswirkungen auf beispielsweise Marketing und Public Relations hat. Diese Schnittstellen zwischen Reporting und Kommunikation sind ein zentrales Feld für zukünftige Forschung.

Insgesamt wird ersichtlich, dass die genannten Punkte der Expert*inneninterviews nicht nur die praktische Umsetzung der CSRD beeinflussen, sondern auch vielfältige Forschungsperspektiven beeinflussen. Diese reichen von internationaler Vergleichbarkeit über KI-gestützte Berichterstattung hin zu (unternehmens-)kulturellen Voraussetzungen erfolgreicher Transformation von Nachhaltigkeit. Die Aspekte ergänzen die zuvor dargestellten Ergebnisse und bilden eine interessante Grundlage für weiterführende Studien.

6. Limitationen

Die vorliegende Forschungsarbeit basiert auf einer qualitativen Untersuchung mit neun leitfadengestützten Expert*inneninterviews. Trotz sorgfältiger Konzeption und Durchführung ergeben sich einige methodische und theoretische Limitationen, die bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden müssen.

Obwohl mit neun Interviews theoretische Sättigung erreicht wurde, ist zunächst die kleine Stichprobe zu nennen. Diese bringt eine begrenzte Generalisierbarkeit der Ergebnisse mit sich, da die Auswahl der Expert*innen nicht alle Branchen, Unternehmensgrößen und Organisationsformen abdeckt. Zudem kann eine gewisse Selbstselektion der Teilnehmenden nicht ausgeschlossen werden, da die Teilnahme am Forschungsprojekt freiwillig erfolgte und somit Personen mit besonderem Interesse und Wissen möglicherweise eher zugesagt haben. Die unterschiedlichen Positionen, Erfahrungsstände und organisationalen Kontexte der Befragten können die Art und Tiefe ihrer Antworten beeinflussen haben.

Die Durchführung der Interviews über die Videokonferenz-Plattform Microsoft Teams stellt ebenfalls eine Limitation dar. Technische Rahmenbedingungen, wie Internetverbindung oder Mikrofonqualität, können Einfluss auf die Gesprächssituation gehabt haben. Da die Interviews zumeist am Arbeitsplatz stattgefunden haben, ist der Einfluss sozialer Erwünschtheit nicht auszuschließen, insbesondere im Zusammenhang mit unternehmensrelevanten Themen wie der CSRD. Die Befragten können einzelne Aussagen im Sinne ihres Unternehmens beantwortet haben, um dieses in einem positiven Licht zu präsentieren oder kritische Punkte abzuschwächen. Zudem lässt sich nicht ausschließen, dass Kolleg*innen während des Gesprächs anwesend waren, was die Offenheit der Antworten zusätzlich beeinflussen haben könnte.

Weiterhin ist die Rolle der Forscherin als Interviewende, Transkribierende und Codierende zu berücksichtigen. Die Gesprächsführung und etwaige Nachfragen während des Interviews können unbewusst bestimmte Inhalte stärker betont haben. Im Hinblick auf die Auswertung ist zu beachten, dass die Codierung ausschließlich durch eine Person erfolgte. Dies begrenzt die Inter-coder-Reliabilität und erhöht die Abhängigkeit von subjektiven Interpretationen. Auch die induktive Erweiterung der Kategorien ist an das Vorwissen und die analytischen Entscheidungen der Forscherin gebunden.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus der notwendigen Anonymisierung der erhobenen Daten. Durch das Ersetzen von Unternehmensnamen sowie spezifischen Bezügen durch Platzhalter geht ein Teil des kontextuellen Hintergrunds verloren, was die Interpretation einzelner Aussagen erschweren kann.

Schließlich erstreckte sich die Erstellung der vorliegenden Forschungsarbeit über einen längeren Zeitraum, sodass sich organisatorische Rahmenbedingungen sowie das Verständnis und die Umsetzung der CSRD weiterentwickelt haben. Mit der Einigung des Europäischen Parlaments am 13. November 2025 auf eine Vereinfachung der CSRD-Pflichten (Kleeberg, 2025) ergeben sich neue Rahmenbedingungen. Die Berichtspflicht wird auf größere Unternehmen begrenzt und die administrative Last verringert. Da die Datenerhebung der vorliegenden Arbeit vor der jüngsten Einigung zur Vereinfachung erfolgte, beziehen sich die Ergebnisse dieser Studie auf den zuvor geltenden Regulierungsrahmen. Daher ist ihre Übertragbarkeit auf die nun veränderten Anforderungen nur eingeschränkt möglich. Die kurzfristige Veränderung verdeutlicht die Dynamik des regulativen Umfelds und erfordert, dass zukünftige Forschung darauf fokussiert, wie diese Vereinfachung organisatorische und inhaltliche Aspekte beeinflusst.

Die theoretischen Limitationen dieser Arbeit ergeben sich aus mehreren Aspekten der zugrunde gelegten Literatur und Theorien. Die Untersuchung basiert primär auf klassischen organisationstheoretischen Ansätzen wie der Stakeholder- und Legitimitätstheorie sowie auf normativen CSR-Modellen wie der TBL oder der CSR-Pyramide. Diese Modelle sind zwar etabliert, greifen jedoch moderne Dynamiken nur begrenzt auf. Sie wurden meist vor dem Beginn des digitalen Zeitalters konzipiert, sodass zentrale Entwicklungen der Interviews, insbesondere der Einsatz von KI, nur eingeschränkt interpretiert werden können.

Außerdem findet der politische Charakter der CSRD trotz der Einbindung des Europäischen Grünen Deals und der Agenda 2030 nur wenig Beachtung. Die Richtlinie ist nicht nur ein technisches Berichtsregelwerk, sondern Ausdruck politischer Zielsetzungen und Aushandlungsprozesse auf EU-Ebene. Dieses Themenfeld liegt außerhalb der Kernperspektive der Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, weshalb politische Steuerungsmechanismen und Governance-Prozesse nur am Rande berücksichtigt werden. Zentrale Aspekte, wie politische Instabilität, nationale Differenzen in der Umsetzung oder geopolitische Einflussfaktoren, können daher nicht vollständig theoretisch aufgearbeitet werden.

Der verwendete Forschungsstand zur CSRD ist selbst noch stark fragmentiert und explorativ. Die Literatur umfasst überwiegend Einzelstudien aus unterschiedlichen Ländern und Branchen, sodass keine konsolidierte theoretische Basis existiert, auf die die erhobenen Ergebnisse vollständig rückgeführt werden können.

Die Berücksichtigung weiterer theoretischer Modelle, wie Framing oder Agenda-Setting, können zusätzliche analytische Zugänge schaffen, um beispielsweise die kommunikative Vermittlung der CSRD, Auswirkungen auf Vertrauen, Glaubwürdigkeit und öffentliche Akzeptanz differenzierter zu betrachten. Damit stellt die vorliegende Arbeit eine Grundlage dar, auf die zukünftige Forschung mit einem erweiterten theoretischen Hintergrund aufbauen kann.

7. Fazit und Ausblick

Die vorliegende Forschungsarbeit verfolgte das Ziel, folgende Hauptforschungsfrage zu beantworten:

Wie beeinflusst die erstmalige Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im Jahr 2025 die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum?

Auf Grundlage neun qualitativer Expert*inneninterviews sowie der Einbettung in theoretische und konzeptionelle Ansätze konnte diese Frage umfassend beantwortet werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die CSRD tiefgreifende organisatorische und inhaltliche Veränderungen anstößt und Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. In organisatorischer Hinsicht müssen Unternehmen neue Rollen und Prozesse etablieren und Nachhaltigkeitskommunikation zunehmend in finanzielle und strategische Steuerungsmechanismen integrieren. Zugleich verändert sich die inhaltliche Ausrichtung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die CSRD wird nicht mehr nur als formales Instrument wahrgenommen, sondern vermehrt als strategische Möglichkeit, um beispielsweise die Unternehmenskultur zu steuern oder neue Geschäftsbereiche zu erschließen. Die Zusammenarbeit mit externen Beratungen gewinnt dabei immer mehr an Bedeutung und verändert sich zu einem langfristigen, interdisziplinären Kooperationsprozess. Dieser verbindet technologische, kommunikative und organisatorische Elemente.

Die Untersuchung bestätigt zentrale Herausforderungen, die auch bereits im Forschungsstand beschrieben werden. Darunter fallen hohe Komplexität, ein erheblicher zusätzlicher Ressourcenaufwand und regulatorische Planungsunsicherheiten. Dennoch wird die Richtlinie trotz berechtigter Kritik von vielen Expert*innen als notwendiger Treiber für Transparenz, Vergleichbarkeit und Professionalisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung verstanden. Damit erweitert diese Arbeit die bestehende Literatur, indem sie zeigt, dass Praktiker*innen die CSRD gleichzeitig als aufwendig aber langfristig wertstiftend wahrnehmen.

Im Hinblick auf die herangezogenen theoretischen Ansätze lässt sich festhalten, dass die Stakeholder- und Legitimitätstheorien besonders geeignet sind, die beobachteten Entwicklungen zu erklären. Unternehmen nutzen die CSRD, um ihre Legitimität gegenüber relevanten Stakeholdern zu stärken. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Richtlinie zentrale CSR-Konzepte wie

die TBL strukturell verankert, indem sie Rechenschaft über ökologische, soziale und wirtschaftliche Dimensionen verbindlich macht.

Ein wichtiger Aspekt betrifft die laufenden regulatorischen Entwicklungen auf EU-politischer Ebene. Mit der am 13. November 2025 verabschiedeten Vereinfachung der CSRD hat das Europäische Parlament den Weg für die weiteren detaillierten Verhandlungen frei gemacht, die noch im selben Jahr abgeschlossen werden sollen (Kleeberg, 2025). Da die Ergebnisse dieser Arbeit jedoch auf dem bislang gültigen, umfangreicheren Stand der Richtlinie basieren, lassen sich die gewonnenen Schlussfolgerungen nur eingeschränkt auf die kommenden Anpassungen übertragen. Zugleich verdeutlicht dies die Notwendigkeit, dass Forschung und Praxis flexibel auf veränderte Anforderungen reagieren müssen. Die Auswirkungen der vereinfachten Richtlinie sind in zukünftigen Forschungsarbeiten erneut wissenschaftlich zu untersuchen.

Für die Praxis ergibt sich, dass Unternehmen dazu fähig sein müssen, komplexe Nachhaltigkeitsanforderungen zu steuern und trotz politischer Unsicherheit stabile Prozesse im Reporting aufrechtzuerhalten. Daraus ergeben sich mehrere Anschlussfelder in der Forschung, beispielsweise welche Effekte die vereinfachten ESRS auf Umfang, Qualität und strategische Nutzung von Nachhaltigkeitsberichten haben werden. Ebenso stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Automatisierung der Datenerhebung und allgemein KI künftig haben werden. Außerdem wird relevant, ob in Zukunft neue, international verpflichtende Berichtsstandards die europäische Richtlinie möglicherweise ersetzen.

Insgesamt zeigt die Forschungsarbeit, dass die Umsetzung der CSRD im Jahr 2025 einen tiefgreifenden Impuls für Nachhaltigkeitskommunikation und nachhaltige Unternehmensführung darstellt. Sie fordert Unternehmen und Beratungen organisatorisch wie strategisch heraus, eröffnet zugleich neue Chancen und Potenziale für Transparenz, Wertschöpfung und Innovation. Die gewonnenen Ergebnisse bilden damit eine fundierte Grundlage für weiterführende Forschung und praktische Weiterentwicklungen in einem dynamischen, politisch wie gesellschaftlich sehr relevanten Feld. Anhand der CSRD wird deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht nur eine regulatorische Anforderung ist, sondern ein gesellschaftliches Zukunftsprojekt, das ökologische, soziale und wirtschaftliche Interessen langfristig miteinander verbindet. Auch der gewählte Titel „Work in Progress“ spiegelt diesen Leitgedanken wider: sowohl die CSRD selbst als auch Nachhaltigkeit im weiteren Sinn sind keine abgeschlossenen Konzepte, sondern fortlaufende Entwicklungen, die Unternehmen und Gesellschaft in den kommenden Jahren prägen werden.

Literaturverzeichnis

- Adler, M. (2023). CSRD und Software-Innovation – Neue Chancen und Herausforderungen für Nachhaltigkeitsberater:innen. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 15(5), 323–330. <https://doi.org/10.1365/s35764-023-00499-7>
- Allgeier, S., & Feldmann, R. (2023). CSRD Sustainability Reporting For Non-listed SMEs: European Regulators Remain Challenged. *European Company and Financial Law Review*, 20(3), 438–446. <https://doi.org/10.1515/ecfr-2023-0019>
- Altmeppen, K.-D., Zschaler, F., Zademach, H.-M., Böttigheimer, C., & Müller, M. (Hrsg.). (2017). *Nachhaltigkeit in Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14439-5>
- Badmus, O., Toromade, R. O., & Adebayo, A. S. (2025). Embedding AI into ESG-Financial Reporting Frameworks to Advance Trustworthy Non-Financial Disclosures and Data-Driven Investment Decisions. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(7), 3977–3994. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0725.25165>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). Moving from non-financial to sustainability reporting: Analyzing the EU Commission’s proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 18(4), 369–381. <https://doi.org/10.22190/FUEO210817026B>
- Birkmann, M., Funke, J., Gulbin, J., Meyer, L.-M., Sauer, M., & Wegmann, L. (2024). CSRD - Burdening Regulation or Opportunity for CSR Communication? A Qualitative Study on the Influence of the Corporate Sustainability Reporting Directive on Large German Companies. In A. Godulla, M. Ehrlinspiel, S. Gulich, V. Leißner, A. Müller, A. Rütth, M. Sauer (Eds.), *Sound or Silence? Current Developments in Organizational Communication*, 10-41. Leipzig. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-91392-9>

- Boggini, C. (2024). Reporting cybersecurity to stakeholders: A review of CSRD and the EU cyber legal framework. *Computer Law & Security Review*, 53, 105987. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105987>
- Braun, C., & Busuioc, M. (2020). Stakeholder engagement as a conduit for regulatory legitimacy? *Journal of European Public Policy*, 27(11), 1599–1611. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1817133>
- Brühl, V. (2022). Green Financial Products in the EU — A Critical Review of the Status Quo. *Intereconomics*, 57(4), 252–259. <https://doi.org/10.1007/s10272-022-1057-2>
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (o. J.). CSR – CSR-Preis 2025. Abgerufen 01.10.2025, von <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Preis/CSR-Preis-2025/csr-preis-2025.html>
- Bundesministerium für Justiz (AT). (o. J.). *Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive); Omnibus-Richtlinie*. Abgerufen 09.10.2025, von <https://www.bmvrj.gv.at/themen/Zivilrecht/Richtlinie-%C3%BCber-die-Nachhaltigkeitsberichterstattung-von-Unternehmen-%28CSRD%2C-Corporate-Sustainability-Reporting-Directive%29.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (o. J.). *DNK – Kostenloses Tool für Nachhaltigkeitsberichte nach ESRS & VSME*. Abgerufen 01.10.2025, von <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. In A. Stachowicz-Stanusch (Hrsg.), *Business and Society* 360 (S. 39–69). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Celli, M., Arduini, S., & Beck, T. (2024). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and His Future Application Scenario for Italian SMEs. *International Journal of Business and Management*, 19(4), 44–57. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n4p44>
- Cerin, P., & Scholtens, B. (2011). Linking responsible investments to societal influence: Motives, assessments and risks. *Sustainable Development*, 19(2), 71–76. <https://doi.org/10.1002/sd.508>
- d’Entrèves, A. P. (1963). Legality and Legitimacy. *The Review of Metaphysics*, 16(4), 687–702.
- Dahinden, U., Sturzenegger, S., & Neuron, A. C. (2014). *Wissenschaftliches Arbeiten in der Kommunikationswissenschaft* (2. Aufl.). Haupt. <https://elibrary.utb.de/doi/10.36198/9783838540610-1-17>
- de Haan, G., Kamp, G., Lerch, A., Martignon, L., Müller-Christ, G., & Nutzinger, H.-G. (2008). *Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit* (Bd. 33). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-85492-0>
- Deutscher Bundestag. (2025). *EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Abgerufen 08.11.2025, von <https://www.bundestag.de/presse/hib/kurzmeldungen-1112542>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
<https://doi.org/10.2307/1388226>
- EFRAG - European Financial Reporting Advisory Group. (2025). *Amended ESRS*. Abgerufen 26.10.2025, von <https://www.efrag.org/en/amended-esrs>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100.
<https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Hrsg.), *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of business and CSR* (S. 1–16). Earthscan.
- Elkington, J. (2018, 25. Juni). *25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>
- Enste, D. H., Herbert, K., & Wildner, J. (2023). *Nachhaltigkeitsberichtspflicht: CSRD – Monster oder Motivator?* IW-Kurzbericht Nr. 55. Institut der deutschen Wirtschaft (IW).
<https://hdl.handle.net/10419/276215>
- Europäische Kommission. (2011, 25. Oktober). *Corporate social responsibility: A new definition, a new agenda for action* [Pressemitteilung]. Abgerufen 20.06.2025, von https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_11_730
- Europäische Kommission. (2023, 22. März). *Consumer protection: enabling sustainable choices and ending greenwashing* [Pressemitteilung]. Abgerufen 14.11.2025, von https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_1692

- European Parliament & Council of the European Union. (2022, 14. Dezember). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance)*. *Official Journal of the European Union*, L 322, 15–80. <http://data.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>
- Farkas, M., & Matolay, R. (2024). Designing the CSRD System: Insights from Management Systems to Advance a Strategic Approach. *Journal of Decision Systems*, 33(S1), 200–209. <https://doi.org/10.1080/12460125.2024.2354614>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228–241. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2004-3-228>
- Gazzola, P., Amelio, S., Litardi, I., & Bovi, M. (2025). Sustainable or not sustainable? The readiness of Italian companies to the sustainable process integration and reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1–30. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2024-7126>
- Giesen, N. (2025). Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – strategische Integration oder nur Showfaktor? *Wirtschaftsinformatik & Management*. <https://doi.org/10.1365/s35764-024-00546-x>
- Glaveli, N., Alexiou, M., Maragos, A., Daskalopoulou, A., & Voulgari, V. (2023). Assessing the Maturity of Sustainable Business Model and Strategy Reporting under the CSRD Shadow. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(10), 1–17. <https://doi.org/10.3390/jrfm16100445>
- Global Reporting Initiative. (o. J.). *GRI – Home*. Abgerufen 06.06.2025, von <https://www.globalreporting.org/>

- Hahn, R., & Lülfs, R. (2014). Legitimizing Negative Aspects in GRI-Oriented Sustainability Reporting: A Qualitative Analysis of Corporate Disclosure Strategies. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 401–420. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1801-4>
- Henkel, A., Berg, S., Bergmann, M., Gruber, H., Karafyllis, N. C., Mader, D., Müller, A.-K., Siebenhüner, B., Speck, K., & Zorn, D.-P. (Hrsg.). (2023). *Dilemmata der Nachhaltigkeit*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748938507>
- Jentsch, V. (2023). Der Europäische Rechtsrahmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen: Ein Streifzug durch die CSRD und die ESRS. *EuZ – Zeitschrift für Europarecht*, 1–39. <https://doi.org/10.36862/eiz-euz024>
- Kleeberg. (2025, 14. November). *EU-Parlament einigt sich am 13.11.2025 auf seine Verhandlungsposition zur Vereinfachung von CSRD und CSDDD*. Abgerufen 15.11.2025, von <https://www.kleeberg.de/2025/11/14/eu-parlament-einigt-sich-am-13-11-2025-auf-seine-verhandlungsposition-zur-vereinfachung-von-csrd-und-csddd/>
- Klose, N.-C., & Peters, M. (2023). Nachhaltigkeitscontrolling und Nachhaltigkeitsberichterstattung vor dem Hintergrund der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) – Ist der Mittelstand vorbereitet? In T. Eichenberg & A. von Zobeltitz (Hrsg.), *Trends im Management von Nachhaltigkeit und Digitalisierung 2023: Gestaltung der Unternehmensentwicklung im Kontext der digitalen Transformation und der 17 Sustainable Development Goals* (S. 15–80). BoD.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz* (6. Auflage). Juventa Verlag.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

- Lindblom, C. K. (1994). The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. In *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York, NY.
- Matuszak, Ł., Róžańska, E., & Szczepankiewicz, E. I. (2025). Assessment of the Compliance of Environmental Disclosures by Energy Companies Using GRI Standards with European Sustainability Reporting Standards: A Case Study. *Sustainability*, 17(8), 3380. <https://doi.org/10.3390/su17083380>
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7., überarb. Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Modrzyński, P., & Voss, G. (2025). The Role and Significance of EU Guidelines on Non-financial Reporting for SMEs. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 28(3), 89–111. <https://doi.org/10.18778/1508-2008.28.22>
- Neureiter, A., Stubenvoll, M., & Matthes, J. (2024). Is It Greenwashing? Environmental Compensation Claims in Advertising, Perceived Greenwashing, Political Consumerism, and Brand Outcomes. *Journal of Advertising*, 53(4), 511–529. <https://doi.org/10.1080/00913367.2023.2268718>
- Odobaša, R., & Marošević, K. (2023). Expected contributions of the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) to the sustainable development of the European Union. In *International Scientific Conference “Digitalization and Green Transformation of the EU”* (pp. 593–612). *EU and Comparative Law Issues and Challenges Series (ECLIC)*, 7. <https://doi.org/10.25234/eclic/27463>

- Patton, M. Q. (2002). Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective. *Qualitative Social Work*, 1(3), 261–283. <https://doi.org/10.1177/1473325002001003636>
- Primec, A., & Belak, J. (2022). Sustainable CSR: Legal and Managerial Demands of the New EU Legislation (CSRD) for the Future Corporate Governance Practices. *Sustainability*, 14(24), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su142416648>
- Rat der Europäischen Union. (2025, 14. April). *Vereinfachung: Rat gibt endgültig grünes Licht für „Stop-the-Clock“-Mechanismus zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der EU und der Rechtssicherheit für Unternehmen* [Pressemitteilung]. Abgerufen 20.06.2025, von <https://www.consilium.europa.eu/de/press/press-releases/2025/04/14/simplification-council-gives-final-green-light-on-the-stop-the-clock-mechanism-to-boost-eu-competitiveness-and-provide-legal-certainty-to-businesses/>
- Rat der Europäischen Union. (o. J.-a). *Ein europäischer Grüner Deal*. Abgerufen 30.08.2025, von <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/european-green-deal/>
- Rat der Europäischen Union. (o. J.-b). *Pariser Klimaschutzübereinkommen*. Abgerufen 07.11.2025, von <https://www.consilium.europa.eu/de/policies/paris-agreement-climate/>
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530. <https://doi.org/10.5840/beq200313435>
- SONA - Netzwerk Soziologie der Nachhaltigkeit (Hrsg.). (2021). *Soziologie der Nachhaltigkeit* (1. Aufl., Bd. 1). transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839451991>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>

- TerraChoice. (2010). *The sins of greenwashing: Home and family edition – A report on environmental claims made in the north American consumer market*. https://www.twosides.info/wp-content/uploads/2018/05/Terrachoice_The_Sins_of_Greenwashing_-_Home_and_Family_Edition_2010.pdf
- TRIGOS. (o. J.). *Home – TRIGOS*. Abgerufen 09.11.2025, von <https://trigos.at/>
- Tschopp, D., & Huefner, R. J. (2015). Comparing the Evolution of CSR Reporting to that of Financial Reporting. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 565–577. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2054-6>
- UNRIC - Vereinte Nationen - Regionales Informationszentrum für Westeuropa. (o. J.). *17 Ziele für nachhaltige Entwicklung*. Abgerufen 29.09.2025, von <https://unric.org/de/17ziele/>
- Wirtschaftskammer Österreich (WKO). (2025, 2. Dezember). *Regierungsvorlage zum Nachhaltigkeitsberichtsgesetz liegt vor*. Abgerufen 05.12.2025, von <https://www.wko.at/ktn/industrie/regierungsvorlage-zum-nachhaltigkeitsberichtsgesetz-liegt-vor>
- Witt, N., Thorsøe, M. H., & Graversgaard, M. (2025). ESG reporting meets farmer – implications of the European corporate sustainability reporting directive for the agrifood sector. *British Food Journal*, 127(13), 264–283. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2024-0110>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Anhang

KI-Hilfsmittel

Tabelle 4: Verwendete Hilfsmittel in vorliegender Forschungsarbeit (Quelle: eigene Darstellung)

KI-basiertes Hilfsmittel	Einsatzform	Betroffene Teile der Arbeit
ChatGPT-5.1 (OpenAI)	Ideengenerierung und Unterstützung bei Strukturierung und Formulierung	Ganze Arbeit
DeepL Translator	Übersetzung von Textpassagen	Ganze Arbeit
DeepL Write	Sprachliche Überarbeitung und sprachstilistische Optimierung	Ganze Arbeit
Microsoft Copilot	Ideengenerierung und Unterstützung bei Strukturierung und Formulierung	Ganze Arbeit
Sprachmemo & Transkription (Apple)	Automatisierte Spracherkennung zur Transkription der geführten Interviews	Methodenteil, empirische Datenerhebung

Abstract (deutsch)

Die erstmalige Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) ab dem Berichtsjahr 2025 verändert die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen grundlegend. Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, wie die neuen regulatorischen Anforderungen den Reporting-Prozess sowie interne Strukturen von Unternehmen im deutschsprachigen Raum beeinflussen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden neun qualitative Expert*inneninterviews mit Vertreter*innen berichtspflichtiger Unternehmen und externer Beratungen durchgeführt und mittels einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse ausgewertet.

Die Ergebnisse zeigen, dass die CSRD tiefgreifende organisatorische Veränderungen bewirkt, darunter neue Tätigkeitsprofile, Verantwortlichkeiten und eine stärkere Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Finanzberichterstattung. Inhaltlich führt die Richtlinie zu einer erweiterten Datengrundlage und einer zunehmend strategischen Nutzung der erhobenen Nachhaltigkeitsinformationen. Zugleich werden hohe Komplexität, erheblicher Ressourcenaufwand und anhaltende Planungsunsicherheit als zentrale Kritikpunkte wahrgenommen. Die Zusammenarbeit mit externen Beratungen entwickelt sich von punktueller Unterstützung zu einem langfristigen interdisziplinären Transformationsprozess.

Die Studie belegt damit wesentliche Annahmen des bisherigen Forschungsstands und erweitert diesen um empirisch erhobene Einblicke. Die Ergebnisse unterstreichen zudem die Bedeutung eines professionellen Umgangs mit regulatorischen Veränderungen, insbesondere vor dem Hintergrund der jüngsten politischen Bestrebungen zur Vereinfachung der Berichtspflicht. Insgesamt zeigt sich, dass die CSRD nicht nur als regulatorisches Instrument wahrgenommen wird, sondern als Impuls für strategische Weiterentwicklung und die zukünftige Ausrichtung nachhaltiger Unternehmensführung.

Abstract (englisch)

From the 2025 reporting year onwards, the initial implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) will fundamentally change corporate sustainability reporting. Against this backdrop, this study examines how the new regulatory requirements will influence companies' reporting processes and internal structures in German-speaking countries. Nine qualitative expert interviews were conducted with representatives of reporting companies and external consultants, and the results were evaluated using content-structuring content analysis to answer the research question.

The results show that the CSRD is prompting significant organisational changes, including new roles and responsibilities, as well as a closer link between sustainability and financial reporting. In terms of content, the directive results in an expanded data base and an increasingly strategic use of the collected sustainability information. However, high complexity, considerable resource expenditure and ongoing planning uncertainty are seen as key criticisms. The collaboration with external consultants is evolving from ad hoc support to a long-term, interdisciplinary transformation process.

The study confirms and expands upon key assumptions from previous research with insights gathered through empirical analysis. The results also highlight the importance of taking a professional approach to regulatory changes, particularly given recent political efforts to simplify reporting requirements. Overall, it is evident that the CSRD is regarded not only as a regulatory instrument, but also as a catalyst for strategic development and the future direction of sustainable corporate management.

Informed consent bei qualitativen Befragungen

Forschungsprojekt: Einfluss der erstmaligen Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) im Jahr 2025 auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum

Einverständniserklärung betreffend meiner Teilnahme an einem Interview und der Verwendung der daraus resultierenden Daten für wissenschaftliche Zwecke

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, an einem Interview für das genannte Forschungsprojekt teilzunehmen.

Es ist mir bewusst, dass das Interview aufgezeichnet und transkribiert wird. Die Datei, sowie die pseudonymisierte Abschrift werden so aufbewahrt, dass jedweder Zugriff auf die Daten nur für wissenschaftliche Zwecke erfolgt. Sämtliche Daten werden streng vertraulich behandelt.

Ich stimme zu, dass einige Aussagen meinerseits möglicherweise in der Abschlussarbeit zitiert werden. Dabei wird sichergestellt, dass Zitate ausschließlich in anonymisierter Form verwendet werden.

Meine Teilnahme ist freiwillig und wenn ich es wünsche, kann ich meine Teilnahme jederzeit und folgenlos ohne Angabe von Gründen abbrechen. In diesem Fall werden meine Aussagen nur mit meiner expliziten Zustimmung im Rahmen des Projekts für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Einwilligung in die Nutzung meiner Daten ist innerhalb von 8 Wochen nach dem Interview widerrufbar.

Für grundsätzliche juristische Fragen im Zusammenhang mit der DSGVO/FOG wenden Sie sich bitte an den Datenschutzbeauftragten der Universität Wien unter dsba@univie.ac.at. Zudem besteht das Recht der Beschwerde bei der österreichischen Datenschutzbehörde (bspw. über dsb@dsb.gv.at).

Vor- und Nachname der teilnehmenden Person:

Ort:

Datum:

Unterschrift:

Interviewleitfaden für berichtspflichtige Unternehmen

Fragen zur personalisierten Anpassung des Fragebogens an Unternehmen (vorher):

Musste das Unternehmen bereits in vergangenen Jahren nach der CSRD berichten oder erst ab diesem Jahr?

Wurde die Berichtspflicht aufgeschoben? Wird das Unternehmen trotzdem schon nach der CSRD berichten?

Hat das Unternehmen schon vorher Nachhaltigkeitsberichte erstellt (z.B. nach GRI)?

Leitfaden für berichtspflichtige Unternehmen

Unternehmen: xxx

Gesprächspartner*in: xxx

Aufnahme einschalten

Guten Tag, Herr/Frau xyz, und vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Gespräch nehmen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien beschäftige ich mich mit der praktischen Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (kurz CSRD) und den damit verbundenen Herausforderungen und Entwicklungen.

Das Interview ist Teil einer qualitativen Erhebung, bei der ich unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen aus der Praxis zusammenführen möchte. Wir werden über organisatorische und inhaltliche Veränderungen, die Zusammenarbeit mit externen Partnern und langfristige Entwicklungen sprechen.

Das Gespräch dauert etwa 40 Minuten und wird zur besseren Nachbereitung aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Aufzeichnung wird nach der Transkription gelöscht. Ihre Aussagen fließen anonymisiert in die Auswertung ein und werden vertraulich behandelt.

Wenn Sie bereit sind, würde ich gern mit ein paar Fragen zu organisatorischen Veränderungen im Rahmen der CSRD beginnen. + **Vorstellung Gesprächspartner (Abteilung etc.)**

Fragenblock 1: organisatorische Veränderungen durch CSRD – ca. 10 Minuten

Als erstes möchte ich auf die organisatorischen Veränderungen durch die CSRD bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts in Ihrem Unternehmen eingehen.

- Wie **bereitet** Ihr Unternehmen die Umsetzung der CSRD **vor**?
 - Eigenes Team (Erweiterung, Schulung)?
- Wann haben Sie mit den Vorbereitungen **begonnen**?
- Wo stehen Sie **jetzt**?
 - Stop-the-Clock-Richtlinie, Berichtspflicht aufgeschoben
- Wie werden Top-Management und Mitarbeitende des Unternehmens über den Prozess **auf dem Laufenden gehalten**?
 - Wie ist das Interesse daran (Nachfragen, Feedback)?
- Wie hoch ist Ihrer Einschätzung nach der **Aufwand**?
 - Personal
 - Zeit
 - Geld
- Haben Sie bereits nach der **GRI** (Global Reporting Initiative) berichtet?
- Wie legen Sie den **Veröffentlichungszeitpunkt** fest?
 - Abstimmung mit Finanzberichterstattung, Jahresabschluss etc.?

Fragenblock 2: inhaltliche Veränderungen durch CSRD – ca. 10 Minuten

Als nächstes geht es um die inhaltlichen Veränderungen in der CSR-Berichterstattung durch die CSRD.

- Welche inhaltlichen **Schwerpunkte** heben Sie hervor?
 - Neue Themen aufgenommen?
- Worauf müssen Sie inhaltlich besonders achten?
 - Standardisierung vs. Individualität
- Wie integrieren Sie das **Prinzip der doppelten Wesentlichkeit** in den Bericht?
- Wie gehen Sie mit Unklarheiten oder **Interpretationsspielräumen** in den Vorgaben der Richtlinie um?
- Nutzen Sie **neue Kommunikationskanäle oder –formate** für die CSR-Berichterstattung?

- Haben Sie Veränderungen in der **IT-Infrastruktur** oder den Reporting-Systemen vorgenommen?
 - Verwenden von KI?
- Für wen verfassen Sie den Bericht?
 - **Hauptzielgruppe?**
 - z.B. Kunden, Reporting Initiatives, Behörden

Fragenblock 3: Zusammenarbeit mit externen Partnern, Kritik, langfristige Perspektive **– ca. 10 Minuten**

Zusammenarbeit mit externen Partnern

- Haben Sie **externe Beratung/Partner** genutzt?
 - In welchen Bereichen besonders hilfreich?
- Haben Sie **mehr oder weniger** Beratung aufgrund der CSRD-Vorgaben benötigt?
 - In Zukunft?
 - KI?

Kritik an CSRD

- Wo sehen Sie **Verbesserungspotenzial** in den aktuellen CSRD-Vorgaben?
 - Haben Sie Kritikpunkte?
 - Branchenspezifische Differenzierungen hilfreich?

Langfristige Perspektive

- Mit welchen weiteren **Herausforderungen** rechnen Sie in Zukunft?
- Gibt es Aspekte rund um die CSRD oder CSR-Berichterstattung, die wir bislang nicht angesprochen haben und die Sie noch für wichtig erachten für die Fragestellung, wie die erstmalige Umsetzung der CSRD im Jahr 2025 die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum beeinflusst?

Vielen Dank für das offene Gespräch und Ihre Zeit! Ihre Einschätzungen sind sehr wertvoll für meine Masterarbeit. Alles, was Sie geteilt haben, wird selbstverständlich vertraulich und anonym behandelt. Falls Sie im Nachgang noch etwas ergänzen möchten, können Sie sich jederzeit gern bei mir melden. + **Einverständniserklärung per Mail**

Aufnahme beenden

Interviewleitfaden für externe Beratungen

Fragen zur personalisierten Anpassung des Fragebogens an Beratung/Agentur (vorher):

Welche Referenzen/Kunden stehen auf der Website?

Spezialisiert auf die CSRD oder generell Nachhaltigkeitsberichte?

Welche Funktion/Position hat der Interviewpartner?

Leitfaden für Beratungen/Agenturen

Beratung/Agentur: xxx

Gesprächspartner*in: xxx

Aufnahme einschalten

Guten Tag, Herr/Frau xyz, und vielen Dank, dass Sie sich Zeit für dieses Gespräch nehmen.

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Universität Wien beschäftige ich mich mit der praktischen Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (kurz CSRD) und den damit verbundenen Herausforderungen und Entwicklungen. Ich betrachte auch die Sicht von externen Partnern, Beratungen und Agenturen, die Unternehmen bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unterstützen.

Das Interview ist Teil einer qualitativen Erhebung, bei der ich unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen aus der Praxis zusammenführen möchte. Wir werden über organisatorische und inhaltliche Veränderungen, die Zusammenarbeit mit berichtspflichtigen Unternehmen und langfristige Entwicklungen sprechen.

Das Gespräch dauert etwa 40 Minuten und wird zur besseren Nachbereitung aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Aufzeichnung wird nach der Transkription gelöscht. Ihre Aussagen fließen anonymisiert in die Auswertung ein und werden vertraulich behandelt.

Wenn Sie bereit sind, würde ich gern mit ein paar Fragen zu organisatorischen Veränderungen im Rahmen der CSRD beginnen. + **Vorstellung Gesprächspartner (Abteilung etc.)**

Fragenblock 1: organisatorische Veränderungen durch CSRD – ca. 10 Minuten

Als erstes möchte ich auf die organisatorischen Veränderungen durch die CSRD bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts bei Ihren Kunden eingehen.

- Wie **bereiten** die von Ihnen beratenen Unternehmen die Umsetzung der CSRD **vor**?
 - Eigenes Team (Erweiterung, Schulung)?
- Wann haben die Unternehmen mit den Vorbereitungen **begonnen**?
- Wo stehen die Kunden **jetzt**?
 - Stop-the-Clock-Richtlinie, Berichtspflicht aufgeschoben
- Wie werden Top-Management und Mitarbeitende des Unternehmens über den Prozess **auf dem Laufenden gehalten**?
 - Welche Rolle spielen Sie dabei als Berater?
- Wie hoch ist Ihrer Einschätzung nach der **Aufwand** für die Unternehmen?
 - Personal
 - Zeit
 - Geld
- Beobachten Sie Unterschiede bei Unternehmen, die bereits nach der **GRI** (Global Reporting Initiative) berichtet haben?
- Wie wird der **Veröffentlichungszeitpunkt** festgelegt?
 - Abstimmung mit Finanzberichterstattung, Jahresabschluss etc.?

Fragenblock 2: inhaltliche Veränderungen durch CSRD – ca. 10 Minuten

Als nächstes geht es um die inhaltlichen Veränderungen in der CSR-Berichterstattung durch die CSRD.

- Welche inhaltlichen **Schwerpunkte** heben Sie bei der Beratung hervor?
 - Neue Themen aufgenommen?
- Wo sehen Sie inhaltlich besondere **Herausforderungen**?
 - Standardisierung vs. Individualität der Unternehmen
- Wie unterstützen Sie Ihre Kunden bei der Integration des **Prinzips der doppelten Wesentlichkeit** in den Bericht?
- Wie gehen Sie mit Unklarheiten oder **Interpretationsspielräumen** in den Vorgaben der Richtlinie um?

- Welche Entwicklungen beobachten Sie hinsichtlich **neuer Kommunikationskanäle oder –formate** hinsichtlich der CSR-Berichterstattung?
- Welche Veränderungen in der **IT-Infrastruktur** oder den Reporting-Systemen bei den Kunden nehmen Sie wahr?
 - Einsatz von KI?
 - KI auf Agenturseite?
- Verändert sich die Zielgruppenorientierung der Berichte?
 - **Hauptzielgruppe?**
 - z.B. Kunden der Unternehmen, Reporting Initiatives, Behörden

Fragenblock 3: Zusammenarbeit mit berichtspflichtigen Unternehmen, Kritik, langfristige Perspektive – ca. 10 Minuten

Zusammenarbeit mit berichtspflichtigen Unternehmen

- Welche **Rolle** haben Sie als Beratung im Zuge der CSRD? Hat sich Ihre Rolle durch die CSRD verändert?
 - In welchen Bereichen besonders häufig hinzugezogen?
- Beobachten Sie **steigenden oder sinkenden Bedarf** an externer Beratung aufgrund der CSRD-Vorgaben?
 - In Zukunft?
 - Nutzt Ihre Beratung selbst KI oder sehen Sie es bei Ihren Kunden?

Kritik an CSRD

- Welche **Kritikpunkte** an der CSRD begegnen Ihnen häufig?
- Wo sehen Sie **Verbesserungspotenzial** in den aktuellen CSRD-Vorgaben?
 - Branchenspezifische Differenzierungen hilfreich?

Langfristige Perspektive

- Mit welchen weiteren **Herausforderungen** rechnen Sie in Zukunft?
 - Für berichtspflichtige Unternehmen
 - Für externe Partner (Beratungen/Agenturen)
- Gibt es Aspekte rund um die CSRD oder CSR-Berichterstattung, die wir bislang nicht angesprochen haben und die Sie noch für wichtig erachten für die Fragestellung, wie

die erstmalige Umsetzung der CSRD im Jahr 2025 die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen im deutschsprachigen Raum beeinflusst?

Vielen Dank für das offene Gespräch und Ihre Zeit! Ihre Einschätzungen sind sehr wertvoll für meine Masterarbeit. Alles, was Sie geteilt haben, wird selbstverständlich vertraulich und anonym behandelt. Falls Sie im Nachgang noch etwas ergänzen möchten, können Sie sich jederzeit gern bei mir melden. + **Einverständniserklärung per Mail**

Aufnahme beenden

Kategoriensystem

Tabelle 5: Kategoriensystem inkl. Hauptkategorie, Unterkategorie, Beschreibung und Beispielzitat (Quelle: eigene Darstellung)

	Hauptkategorie	Unterkategorie	Beschreibung	Beispielzitat
K1	Vorbereitung und Planung		Maßnahmen zur organisatorischen Vorbereitung der CSRD-Umsetzung	
		K1.1: aktueller Stand	Beschreibung des aktuellen Stands im Hinblick auf die CSRD-Umsetzung im Unternehmen	„Wir haben drei Wellen von Unternehmen und die bereiten sich natürlich unterschiedlich vor.“ (9, B)
		K1.2: eigenes Team und Governance	Bildung oder Anpassung von Teams und der Governance	„Wir haben ein Team, CS-Reporting-Team nennt sich das. Das besteht aus zehn Leuten ungefähr.“ (2, U)
		K1.3: Schulungen und Workshops	Abhalten von Schulungen und Weiterbildungen für Mitarbeitende zur Vorbereitung auf die CSRD	„Die haben sich da auch sehr intensiv reingearbeitet und haben dann auch Workshops mit diesen Expert*innen geführt, um eben das Thema mal reinzubringen.“ (2, U)
		K1.4: Planung der nächsten Schritte	Geplante weitere Vorgehensweise und zukünftige Maßnahmen im Rahmen der Umsetzung der CSRD	„Und wir werden für das Geschäftsjahr 2025 dann im März 2026 veröffentlichen.“ (6, U)

K2	Informieren des gesamten Unternehmens	Informationsfluss zwischen Manage- ment und Mitarbei- tenden und Beteili- gungsprozesse	
	K2.1: Top-Management	Informieren des Top-Managements	„Die Top-Management- Ebene wird natürlich ganz engmaschig nach Projekt- fortschritt auf dem Laufen- den gehalten.“ (3, U)
	K2.2: Mitar- beitende	Informieren der (projektfernen) Mit- arbeitenden	„Also es gibt das Intranet, wo wir auch darüber infor- miert haben, dass es jetzt diesen Bericht wieder gibt und dass er dieses Jahr an- ders aussieht.“ (6, U)
K3	Ressourcen- aufwand	Einschätzung des zu- sätzlichen Ressour- cenaufwands durch die CSRD	
	K3.1: Personal	Einschätzung des personellen Auf- wands	„Größere Unternehmen konnten sicherlich mehr Leute einstellen. Bei den kleineren war es aber so- wieso unmöglich und ist es auch eigentlich noch.“ (1, B)
	K3.2: Zeit	Einschätzung des zeitlichen Aufwands	„Ich habe schon sehr viel Zeit reingesteckt, das auch zu lesen und das zu verste- hen und dann sich auch auszutauschen mit anderen

			Leuten und das dann wieder den anderen Leuten auch beizubringen, damit sie nicht alles intensiv lesen müssen.“ (2, U)
	K3.3: Geld	Einschätzung des finanziellen Aufwands	„Ich kann keine Eurowerte nennen, aber wenn Sie sich vorstellen, dass hunderte Einzel-KPIs reportet werden müssen, dann bindet das schon einige Vollzeitäquivalente plus externe Unterstützungskosten, die durchaus in eine fünfstellige Höhe auch im Jahr gehen können.“ (5, B)
K4	Vorherige Berichterstattung	Frühere Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsberichterstattung (z.B. nach GRI)	
	K4.1: ja	Frühere Erfahrungen vorhanden und Beschreibung des Einflusses auf die CSRD-Umsetzung	„Erstens gibt es da schon was, da ist schon was vorhanden. Es ist schon ein bestimmter Modus, auch in der Kommunikation, vorhanden.“ (9, B)
	K4.2: nein	Keine früheren Erfahrungen mit Nachhaltigkeitsberichten vorhanden	„Nein, das ist jetzt gemein, gerade die Versicherungen in Österreich, die ticken alle gleich.“ (4, B)
K5	Abstimmung mit anderen	Abstimmung des Veröffentlichungs-	

Unternehmensprozessen		zeitpunktes und Integration in verschiedene Unternehmensabteilungen	
	K5.1: Festlegung des Veröffentlichungszeitpunktes	Festlegung des Veröffentlichungszeitpunktes (z.B. in Abstimmung mit anderen Berichtspflichten)	„Dass wir dann pünktlich zur Jahrespressekonferenz auch mit dem Reporting fertig sind.“ (6, U)
	K5.2: Integration in andere Abteilungen (z.B. Finanzabteilung)	Integration in verschiedene Abteilungen des Unternehmens	„Oder dass es in das Thema Finanzberichterstattung wandert. Also dass sozusagen, weil ja der Nachhaltigkeitsbericht nach ESRS Teil des Konzernlageberichts ist, dass das auch in den Finanzbereich wandert.“ (9, B)
K6	Thematische Schwerpunkte und Trends	Neue oder veränderte Themenfelder im Nachhaltigkeitsbericht aufgrund der CSRD	
	K6.1: Aufnahme neuer Themen	Integration neuer relevanter Themen in Nachhaltigkeitsbericht aufgrund der CSRD	„Was aus der CSRD an sich sicher noch mehr ein Schwerpunkt sein wird, wobei das bisschen abgeschwächt ist, ist das Thema Biodiversität.“ (3, U)

	K6.2: Trends	Besonders auffallende Trends in Verbindung mit Nachhaltigkeitsberichten nach der CSRD	„Alles was Kosteneffizienz, Kostensenkung und Effizienzsteigerung, da sehen wir schon, dass da die Unternehmen dann drauf ansprechen.“ (5, B)
K7	Standardisierung vs. Individualität	Umgang mit Balance zwischen standardisierten Vorgaben und unternehmensspezifischer Darstellung	
	K7.1: Standardisierung	Darstellung standardisierter Vorgaben nach der CSRD	„Was wir aber schon versuchen, uns an dem Standard entlang zu hangeln, weil das ist ja der Sinn und Zweck, dass man Unternehmen auch vergleichen kann.“ (6, U)
	K7.2: Individualität	Individuelle Darstellung der Inhalte im Rahmen der CSRD-Vorgaben	„Was denn überhaupt quasi für das Unternehmen relevant ist, da kann man natürlich schon eine gewisse Individualität reinbringen.“ (5, B)
K8	Prinzip der doppelten Wesentlichkeit	Umsetzung und Interpretation des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit	„Wir haben tatsächlich auch sehr lange gebraucht, die Wesentlichkeit festzustellen, also vor allem die finanzielle Wesentlichkeit festzustellen.“ (2, U)

K9	Umgang mit Unklarheiten	Strategien im Umgang mit unklaren oder interpretationsbedürftigen Vorgaben in der CSRD	„Also bei uns schaut ja auch noch mal der Partner am Ende über die Berichte und sagt nochmal, wie er das sieht. Und das ist eben ein 10-12-Augen-Prinzip sozusagen. Also dementsprechend kommt man dann irgendwann schon auf einen Nenner.“ (7, B)
K10	Kommunikationsformate und Zielgruppen	Anpassung und Beschreibung der bestehenden Kommunikationsformate und Definition (neuer) Zielgruppen	
	K10.1: (neue) Kommunikationsformate	Verwenden neuer Kommunikationsformate und Beschreibung	„Es ist auf jeden Fall interaktiver gestaltet und darum haben wir uns damals auch für die Homepage entschieden.“ (2, U)
	K10.2: Zielgruppen, Stakeholder	(Neu-)Definition der Zielgruppen und Stakeholder	„Wir arbeiten auch mit AI als Stakeholder, also Artificial Intelligence ist für uns quasi ein eigener Stakeholder, den wir eben auch konsultieren.“ (1, B)
K11	Technische Anpassungen	Veränderungen in IT-Systemen, Reporting-Tools und Nutzung von KI	

	K11.1: IT-Systeme	Anpassen bestehender IT-Systeme aufgrund der Anforderungen der CSRD	„Wir haben unseren Homepage-Anbieter gewechselt. Die Seite ist jetzt komplett neu aufgebaut, neu strukturiert.“ (2, U)
	K11.2: Reporting-Tools	Verwenden neuer Reporting-Tools aufgrund der Anforderungen der CSRD	„Es gibt jetzt dann in dieser Saison ein Datentool, das diese Daten, die die CSRD fordert, automatisch aus bereits bestehenden Systemen rauszieht.“ (6, U)
	K11.3: KI	Verwenden von KI aufgrund der Anforderungen der CSRD	„Gerade bei Infrastruktur, wo du dich um Services kümmern musst, da sehe ich KI in jedem Fall und ich glaube die, die es nicht tun, die werden auf der Strecke bleiben.“ (4, B)
K12	Zusammenarbeit mit externen Partnern	Nutzung externer Beratung, deren Art der Zusammenarbeit und Nachfrage	
	K12.1: Art der Zusammenarbeit	Beschreibung der Art der Zusammenarbeit zwischen berichtspflichtigen Unternehmen und externen Partnern	„Ich muss natürlich die Schere zwischen Technologie, Fachanforderung und strategischer Beratung vereinen.“ (4, B)
	K12.2: Nachfrage an externer Beratung	Wahrgenommene (erhöhte oder verringerte) Nachfrage an externer Beratung	„Aber dementsprechend würde ich sagen, gerade ist die Nachfrage natürlich

		bei Berichtserstellung nach der CSRD	gering, die wird aber wieder in den nächsten ein, zwei Jahren dann steigen.“ (7, B)
K13	Kritik an CSRD	Wahrgenommene Schwächen, Verbesserungspotenziale oder branchenspezifische Herausforderungen an der CSRD	
	K13.1: Umfang	Kritik am Umfang der CSRD	„Auf jeden Fall der Kritikpunkt der Quantität.“ (5, B)
	K13.2: Unverständlichkeit, Komplexität	Kritik zur Unverständlichkeit und Komplexität der CSRD	„Die Komplexität sehe ich immer noch als Herausforderung. Ich glaube, dass auch wenn es weniger wird, wird es nicht weniger komplex sein.“ (9, B)
	K13.3: Planungsunsicherheit, Kurzfristigkeit	Kritik zur Planungsunsicherheit aufgrund der CSRD	„Aber wie gesagt, also diese Planungsunsicherheit ist katastrophal.“ (3, U)
	K13.4: Branchenspezifizierung	Branchenspezifische Herausforderungen aufgrund der CSRD	„Ich glaube das ist aber wirklich einfach unternehmensabhängig, natürlich auch von der Branche abhängig, welche Themen man hat.“ (3, U)
	K13.5: Bürokratie	Kritik zu bürokratischen Anforderungen und administrativen Prozessen	„Auch einfach, dass es von Bürokraten gemacht wird und nicht genug von Praktikern.“ (1, B)

	K13.6: Prüfung	Kritik und Aussagen zu verpflichtender Prüfung der Berichte nach der CSRD	„Und das ist ja auch eigentlich das, was die Wirtschaftsprüfer dann sehen wollen, wie war der Prozess.“ (2, U)
	K13.7: Subjektivität	Kritik an subjektiver Interpretation der CSRD	„Mein Problem ist, jeder interpretiert es, die Vorgaben sind manchmal wirklich schwammig und die klare Entscheidung seitens der Regulierer ist manchmal nicht getroffen.“ (4, B)
	K13.8: positive Aspekte	Nennung positiver Aspekte im Zusammenhang der Kritik an der CSRD	„Und es ist einfach für die Transparenz und die Glaubwürdigkeit der größte Schritt, auch ein sehr positiver Schritt, den wir auch unterstützen und den wir auch gut finden.“ (2, U)
K14	Zukunftsperspektive	Einschätzungen zu langfristigen Entwicklungen, künftigen Herausforderungen und Chancen durch die CSRD	
	K14.1: langfristige Entwicklungen durch die CSRD	Einschätzung zur langfristigen Entwicklung durch die CSRD	„Eine große Herausforderung bleibt nach wie vor, dass man geeignete Skills, also Teams sozusagen findet, die diese Themen treiben können, das ist glaube

			ich nach wie vor nicht so, dass man sagt, Nachfrage kann dem Angebot standhalten.“ (5, B)
	K14.2: künftige politische Herausforderungen	Einschätzung zu zukünftigen politischen Herausforderungen	„In Zeiten von zunehmendem Wettbewerb und es verändern sich ja auch die Themen aktuell aufgrund der geopolitischen Situation auch wieder stärker Richtung Resilienz, Richtung Sicherheit, Cybersicherheit, aber auch physische Sicherheit.“ (5, B)
	K14.3: Chancen und Probleme für Nachhaltigkeit	Mögliche Chancen und Probleme für Nachhaltigkeit in Zukunft	„Also Nachhaltigkeit ist viel mehr als einfach nur einen Baum zu knuddeln. Und da müssen wir hinkommen. Das ist wichtig, dass wir dorthin kommen.“ (8, U)
K15	Ergänzende Aspekte	Weitere, von den Interviewpartner*innen als relevant empfundene Themen im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung	„Auf jeden Fall ein positiver Aspekt ist, dass das Thema Nachhaltigkeit allgemein im Unternehmen so tief verankert ist.“ (2, U)