

# CSRD – Neue Regeln, neues Wachstum?

Warum Deutschlands Unternehmen die stärkere EU-Regulierung  
als Motor für Innovation und Wachstum sehen

Berlin & Karlsruhe, Februar 2024



zentrum Nachhaltige  
Transformation

an der Quadriga Hochschule Berlin

CONSILEON

”  
“

*„Ökonomischer Erfolg ist nicht die Voraussetzung für Nachhaltigkeit, sondern Nachhaltigkeit ist die Voraussetzung für ökonomischen Erfolg.“*

*Hartmut Jenner, Vorsitzender des Vorstands der Alfred Kärcher SE & Co. KG*

# Regulierung – Hemmschuh oder Innovationstreiber?

- Seit 2024 schreibt die EU den Unternehmen jährliche Berichte zur ökologischen, sozialen und regelkonformen Führung vor, ähnlich wie bei den Finanzkennzahlen. Diese Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) tritt schrittweise in Kraft, die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschlands steigt auf circa 15.000. Kern der Berichtspflichten bilden 160 Kennzahlen, die es ermöglichen, die Transformation der Unternehmen direkt miteinander zu vergleichen.
- Viele ManagerInnen beklagen die hohe Arbeitsbelastung durch zu viele Daten, die gesammelt werden müssen (bis zu 1.300 Datenpunkte). Die grassierende „**Reporting Fatigue**“ wird dadurch verstärkt, dass viele Kennziffern im Detail noch nicht geklärt sind.
- Wir wollten wissen: Sehen die Unternehmen auch positive Aspekte der CSRD? Oder genauer: **Ob und inwieweit können die Regeln Innovationstreiber und Ansporn für ManagerInnen sein, die nachhaltige Transformation Ihres Unternehmens voranzutreiben?**
- Diese Studie ist keine Auftragsarbeit.

## Studie

# 250 ManagerInnen liefern quantitative, 14 Nachhaltigkeits-Verantwortliche ergänzende, qualitative Einschätzungen

Online-Befragung mit 252 CEOs und C-Level.



- Klein-Unternehmen: weniger als 250 Millionen € Umsatz
- Mittelständler: 250 Millionen bis 2 Milliarden € Umsatz
- Groß-Unternehmen: mehr als 2 Milliarden € Umsatz

Strukturierte Interviews mit VertreterInnen von Gewerkschaften, Investoren und großen Unternehmen



# Inhaltsverzeichnis

A. Executive Summary	6 - 10
B. Veränderungstreiber	11 - 14
C. Effizienztreiber	15 - 17
D. Innovationstreiber	18 - 20
E. Arbeitskräfte & Qualifikation	21 - 24
F. Forderungen an die Politik	25 - 27
G. Methodik	28 - 35



# A. EXECUTIVE SUMMARY

# Unternehmen sehen Regulierung als wichtigen Innovationstreiber

Detaillierte, verlässliche **Regulierung** sowie der **Druck der Finanzmärkte** sind aus der Sicht der teilnehmenden Unternehmen die wichtigsten Treiber der Transformation:

- Die Transformation ist in den **Investment-Strategien** von Anlegern, Banken und Private Equity Unternehmen fest verankert – nicht auf der Grundlage von „Ideologien“, sondern auf der Basis **nüchternen Risiko-Bewertungen** und der Erwartung, dass der Return des nachhaltigen Wirtschaftens mittelfristig deutlich steigt.
- Alle befragten Unternehmen \* haben **Strategien für den ökologischen Wandel entwickelt und mit langfristigen Finanzierungen hinterlegt**. Sie erwarten sich dadurch erhebliche Wettbewerbsvorteile. Auch wenn die Ermittlung der Kennziffern hohen Aufwand verursacht (und hier erhebliche Effizienzpotenziale gesehen werden) hofft keines der Unternehmen auf eine Aufweichung der Standards. Im Gegenteil: Sie sehen verlässliche Rahmenbedingungen als Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg, oder – in den Worten einer Interviewten - „**Regulierung ist Anlegerschutz**“.

\* Die Erkenntnisse wurden aus den Interviews gewonnen

Executive Summary (II/IV)

# Integration aller Daten durch Digitalisierung birgt erhebliche Effizienzpotenziale

Die große Bedeutung der Digitalisierung zum Beispiel durch „Management Informations-Systeme (MIS)“ wird von allen befragten Unternehmen betont.

Die MIS sollen alle Daten zu den Geschäftsprozessdaten mit den Kennziffern der Nachhaltigkeit verbinden. So werden **Transparenz** und Steuerbarkeit gestärkt. Zudem wird es möglich, **Wechselwirkungen** zwischen den Maßnahmen sowie komplexe **Szenarien** durchzuspielen.

Allerdings haben nur wenige Unternehmen das Ziel eines automatisierten, integrierten Datenmanagements der Transformation bisher erreicht. Die Folge: Es ist ein **hoher Aufwand nötig, um Zahlen „händisch“** zu ermitteln und in die bestehenden Systeme einzupflegen. Das bindet Kräfte, die für die Transformationsaufgaben dringend benötigt werden.

Executive Summary (III/IV)

# Unternehmen formen „grüne“ Think Tanks und bilden Nachhaltigkeits-Experten selbst aus

Fast alle teilnehmenden Unternehmen sehen administrative Exzellenz und strategische Beratung als zentrale Aufgaben ihrer Nachhaltigkeits-Bereiche. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen erwarten darüber hinaus **Anregungen für nachhaltige Innovationen** und entwickeln ihre Nachhaltigkeitsbereiche zu „grünen“ Think Tanks.

Die Suche nach geeigneten **Fachkräften** für die Transformation beschäftigt alle Unternehmen. Mit der Professionalisierung und der weiteren Diffusion der Umsetzungsthemen in die Organisation werden dabei Ingenieure mit Wirtschaftswissen n.u.E. zur begehrtesten Ressource. Viele Unternehmen haben deren **Aus- und Weiterbildung inzwischen zu ihrer eigenen Sache gemacht.**

Executive Summary (IV/IV)

# Verteilungs- und Zielkonflikte könnten die weitere Transformation verlangsamen

Die **Zielkonflikte** bei der nachhaltigen Transformation nehmen zu: Profitabilität heute vs. wirtschaftliche Vorteile morgen, Sicherung der **Arbeitsplätze vs. Sicherung der Lebensgrundlagen**. Diese Fragen werden in den Unternehmen zunehmend diskutiert, das gaben auch die befragten GewerkschaftsvertreterInnen an, die zudem über die Herausforderung berichteten, die komplexen Regulierungen in der täglichen Arbeit – zum Beispiel in Aufsichtsräten oder Wesentlichkeitsprüfungen - anzuwenden.

Dennoch betonen die **Sozialpartner gleichermaßen die Wichtigkeit der Transformation**.

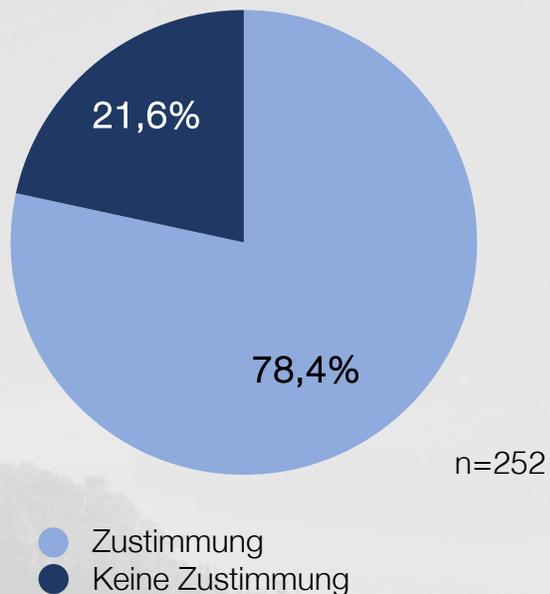


# B. VERÄNDERUNGSTREIBER Regulierung und Kapitalmarkt

## Empirie und ausgewählte Zitate

# Fast vier von fünf Unternehmen sehen die neuen EU-Regeln als zentralen Treiber der Innovation\*

Sehen Sie ESG-Themen, besonders die CSRD als Treiber von Innovation?



„Die erweiterten Berichtspflichten haben eine ganze Sammlung neuer Ansätze für die Reduktion von Energieverbrauch, nachhaltigen Materialien und Substitutionen hervorgebracht, sowohl aus dem Unternehmen als auch von Lieferanten und Dritten.“ (Teilnehmer:in 1)

„Das Unternehmen hat intensiv über Produkt- und Geschäftsmodell-Innovation nachgedacht, (...), einen unabhängigen Nachhaltigkeits-Beirat berufen, der den Vorstand über mehrere Jahre intensiv und gut beraten hat.“ (Teilnehmer:in 6)

„Also zusammengefasst: Nachhaltigkeit ist ein großer Transformationstreiber und ist auch strategisch bei uns verankert und auch so gewünscht.“ (Teilnehmer:in 10)

\*Innovation hier: Einführung eines vollständig neuen oder im signifikanten Maße verbesserten Produktes oder Verfahrens.

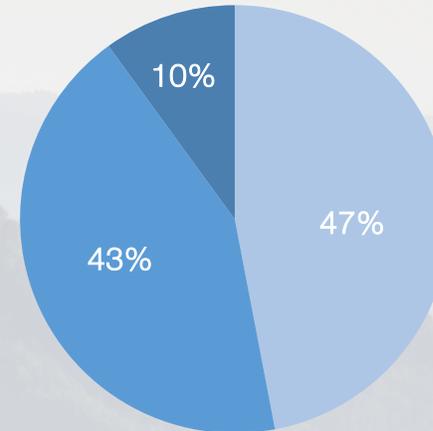
# Die Erwartungen des Kapitalmarktes sind für die Unternehmen ein weiterer wichtiger Motor für Veränderungen

*Werden Investoren und Kreditgeber in Zukunft nur noch in Unternehmen investieren, die ESG-konform handeln?*

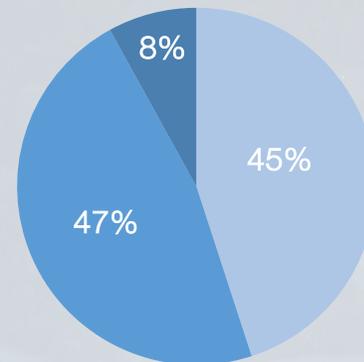
Legende: Likert-Skala 1 „Stimme voll und ganz zu“ bis 6 „Stimme überhaupt nicht zu“

- 1 und 2
- 3 und 4
- 5 und 6

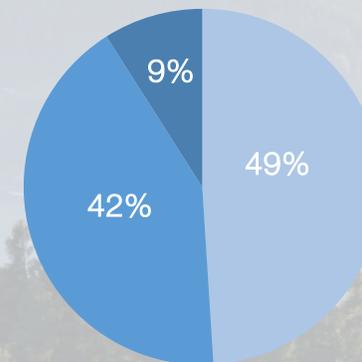
Alle Unternehmensgrößen



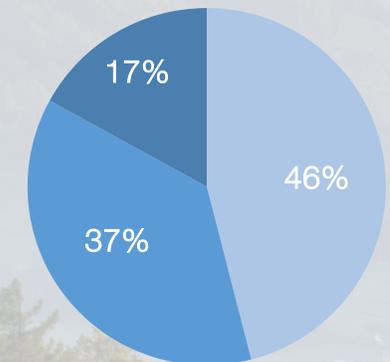
Klein-Unternehmen  
(Umsatz: < 250 Mio. €)



Mittelstand  
(250 Mio. bis 2 Mrd. €)



Groß-Unternehmen  
(Umsatz: >2 Mrd. €)



n=252

# Beispiele für Innovationen, die durch die Regulierungen angetrieben werden

24,2%

der befragten Unternehmen legen den Fokus auf Innovationen zur **CO<sub>2</sub>-Reduktion** von Produkten und Verpackungen sowie auf nachhaltige Lieferketten.

22,6%

der teilnehmenden Unternehmen setzen auf die Steigerung der **Energieeffizienz**, beispielsweise durch erneuerbare Energien oder nachhaltige Antriebe.

15,4%

sehen **Digitalisierung** als wichtigsten Treiber für Innovation.

12,3%

der Teilnehmenden schulen ihr **Personal** im Umweltschutz.



# C. EFFIZIENZTREIBER

## Digitalisierung

## Ausgewählte Aussagen

# Die bürokratischen Anforderungen der neuen Regelungen werden von den Unternehmen als Belastung gesehen...



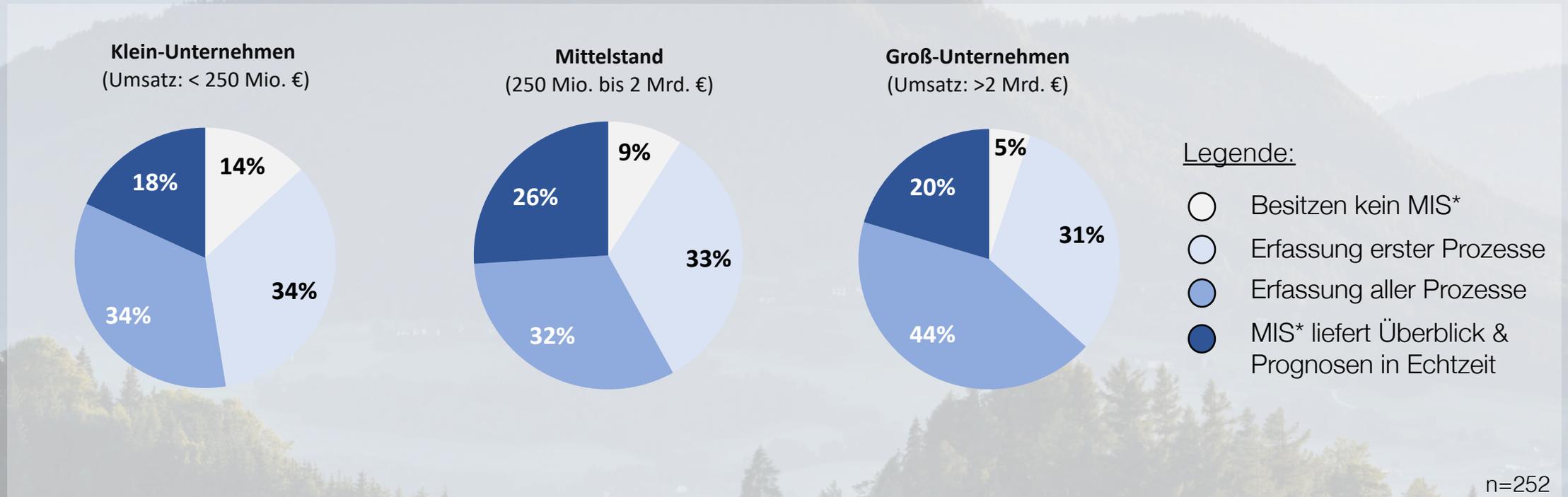
*„Durch die Arbeitsbelastung der CSRD in den Fachbereichen könnte eine Reporting Fatigue entstehen.“ (Teilnehmer:in 2)*

*„Nachhaltigkeit als Strategie könnte in den Hintergrund rücken und dafür immer mehr als Compliance Übung“ gesehen werden.“ (Teilnehmer:in 2)*

*„Die Berichtspflichten richten sich an viele Unternehmen, die alle in einem anderen „Entwicklungsstadium“ sind.“ (Teilnehmer:in 2)*

*„Weniger gewünscht ist, dass wir uns gerade zu Tode dokumentieren und berichten.“ (Teilnehmer:in 10)*

# Einsatz und Implementierung nach Unternehmensgröße ... aber kluge Digitalisierung kann helfen wichtige CSRD- Aufgaben zu automatisieren



\* Management-Informationssystem für die Transformation

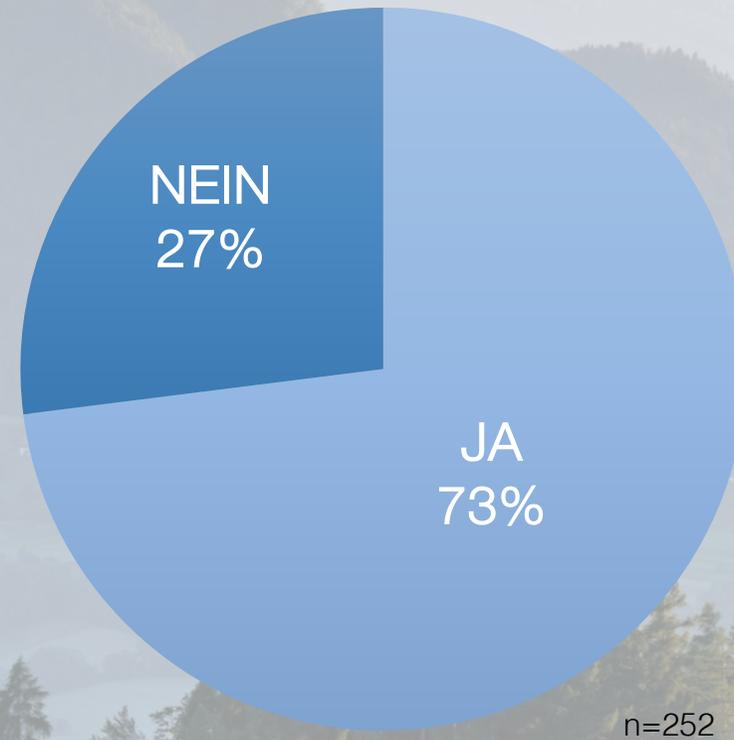


D. INNOVATIONSTREIBER  
„Grüne“ Think Tanks

Ergebnisse aus der Online Befragung

# Die meisten Unternehmen unterhalten einen Think Tank für nachhaltige Innovationen

*Existiert in Ihrem Unternehmen ein Think Tank, der sich auf Innovation im Bereich Nachhaltigkeit spezialisiert hat?*



Ergebnisse aus Umfrage und Interviews

# Die „grünen“ Think Tanks sind Trendscouts, Inkubatoren und Enabler

- Grüne Think Tanks innerhalb von Unternehmen sind Organisationen, die sich mit nachhaltigen Geschäftspraktiken und -strategien sowie innovativen Lösungen für Herausforderungen im Rahmen von ESG beschäftigen.
- Wir haben drei wichtige Funktionen identifiziert. Der grüne Think Tank fungiert als Trendscouter, Inkubator und Enabler. Als
  - **Trendscouts** identifizieren sie zukünftige Entwicklungen und Trends.
  - **Inkubatoren** fördern sie Innovationen in Technologien und Prozessen.
  - **Enabler** unterstützen sie beispielsweise die Entwicklung von Standards, Zielen und konkreten Maßnahmenprogrammen.
- Dabei werden Standards, Ziele, Maßnahmenprogramme und auch neue Lösungen wie innovative Materialien entwickelt. Auch die Umsetzung dieser und die Schulung des Personals werden berücksichtigt.



E. LEISTUNGSTREIBER  
Hohe Erwartungen an Arbeitskräfte

# Expertise für Nachhaltigkeit extrem nachgefragt

Die Rolle der Nachhaltigkeitsbeauftragten in den Unternehmen wird interdisziplinärer. Besonders gefragt ist eine Kombination aus einem Wirtschafts- oder Ingenieursstudium mit Expertise und Fokus auf Nachhaltigkeit.

- Entsprechende ExpertInnen für Nachhaltigkeit – vor allem solche mit Berufserfahrung – sind selten. Gleichzeitig steigt die Nachfrage enorm - viele der Befragten berichten, dass MitarbeiterInnen häufig zu Zielen von Abwerbungsversuchen werden.
- Unternehmen bilden ihr Personal zunehmend selbst aus. Das hat zwei entscheidende Vorteile:
  - Die ESG-Themen sind dynamisch. Das Studium mit Fokus auf Nachhaltigkeit läuft Gefahr, schnell obsolet zu werden, da sich die ESG-Themen rapide verändern.
  - Andererseits profitiert man so vom intrinsischen Interesse und der intrinsischen Motivation der MitarbeiterInnen.
- Die teilnehmenden Unternehmen setzen sich dafür ein, dass das Thema Nachhaltigkeit als Management-Disziplin an den Universitäten aufgebaut wird.

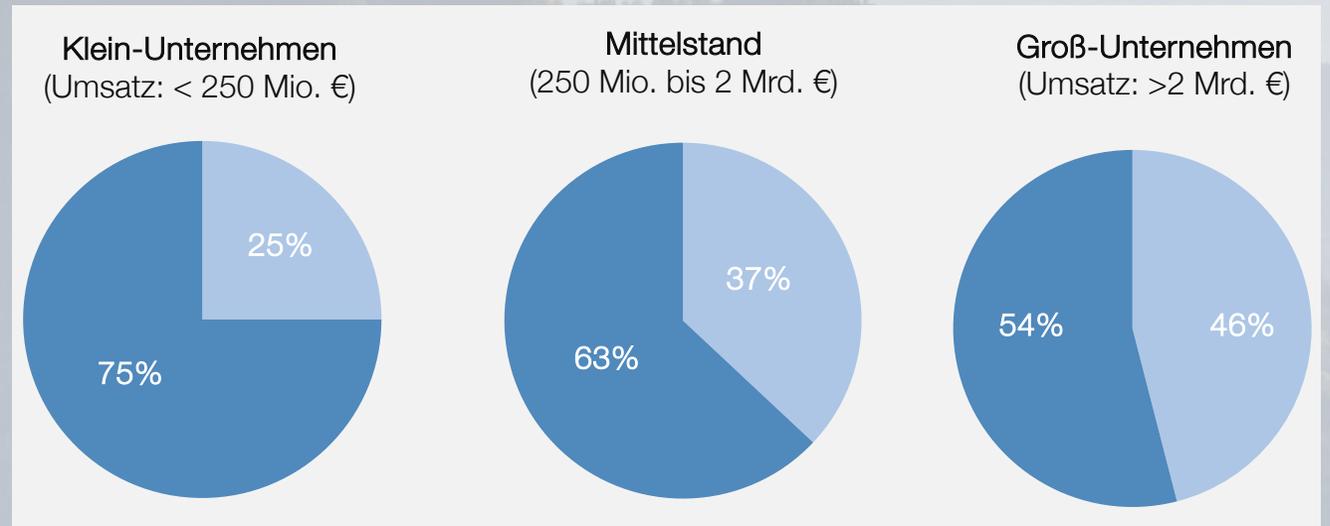
## Innovations-Bedürfnis nach Unternehmensgröße

# Je größer das Unternehmen, desto größer die Erwartung an die Nachhaltigkeitsabteilung

*Wie stark erwartet das Management von ihren Nachhaltigkeitsabteilungen „Innovation“ bzw. dass die Regulierungen auf Chancen für neue Produkte/ Dienstleistungen geprüft werden?*

Legende:

- Verlangen Innovation
- Verlangen keine Innovation



n=252

Ausgewählte Aussagen

# Nachhaltigkeit wird von der Stabs- zur Linienaufgabe



„Das Thema Nachhaltigkeit und Berichtspflichten werden in enger Abstimmung mit dem Vorstand/Executive Board behandelt. Es findet eine enge Zusammenarbeit mit allen Beteiligten statt.“ (Teilnehmer:in 5)

„ESG-Themen werden in Komitees, Arbeitskreisen und vorbereitenden Steuerkreissitzungen sondiert und diskutiert. Die Fachverantwortung übernehmen die Nachhaltigkeitsexperten.“ (Teilnehmer:in 6)

„Ziele werden in einem iterativen Prozess auf Fokus KPIs verdichtet. Der Vorstand wird regelmäßig über die strategischen Optionen informiert.“ (Teilnehmer:in 1)

„In jeder Unternehmensfunktion gibt es Expertengruppen, die beispielsweise bei der Umsetzung und Schulung von ESG-Themen helfen oder sich mit innovativen, nachhaltigen Materialien beschäftigen.“ (Teilnehmer:in 5)

„Eine Sustainable Steering Group steuert die Umsetzung in den funktionalen Einheiten.“ (Teilnehmer:in 4)



# F. Forderungen an die Politik

# Unternehmen verlangen verlässliche Standards

- Unternehmen verlangen eine stärkere (internationale) **Standardisierung** von Nachhaltigkeitskennzahlen.
  - Einerseits herrscht Unklarheit darüber, wie man einzelne Kennzahlen messen soll, da in vielen Bereichen weder die KPIs noch die zu messenden Sachverhalte definiert sind. Zudem gibt es **Ermessensspielräume** und unterschiedliche Interpretationen durch Wirtschaftsprüfer.
  - Andererseits ist die Vergleichbarkeit der Kennzahlen in verschiedenen Geschäftsmodellen oder Branchen nicht gegeben. Auf internationaler Ebene können gleiche Zahlen unterschiedliche Bedeutung haben. Dies führt zu einer **'Scheinobjektivität'**. Dadurch haben einige Branchen Darstellungsprobleme gegenüber anderen, denen es leichter fällt, taxonomie-konform zu sein.

Erkenntnisse aus den Interviews

# Unternehmen beklagen einen zu geringen Einfluss auf die Beratungen und Entscheidungen der EU

- Die Stimme der Unternehmen wird nach deren Einschätzung bei der EU kaum wahrgenommen:
  - In den Arbeitsgruppen in Brüssel gäbe es eine unfaire Verteilung zwischen ReguliererInnen und VertreterInnen der Industrie. Dies führte teils zu schwierig umzusetzenden und realitätsfernen Lösungen, die komplexe Prozesse und internationale Beziehungen falsch abbilden.
  - Teilweise fehlen wichtige KPIs, zum Beispiel der Beitrag zu Kreislaufwirtschaft.



# G. METHODIK

# Informationen zur quantitativen Befragung

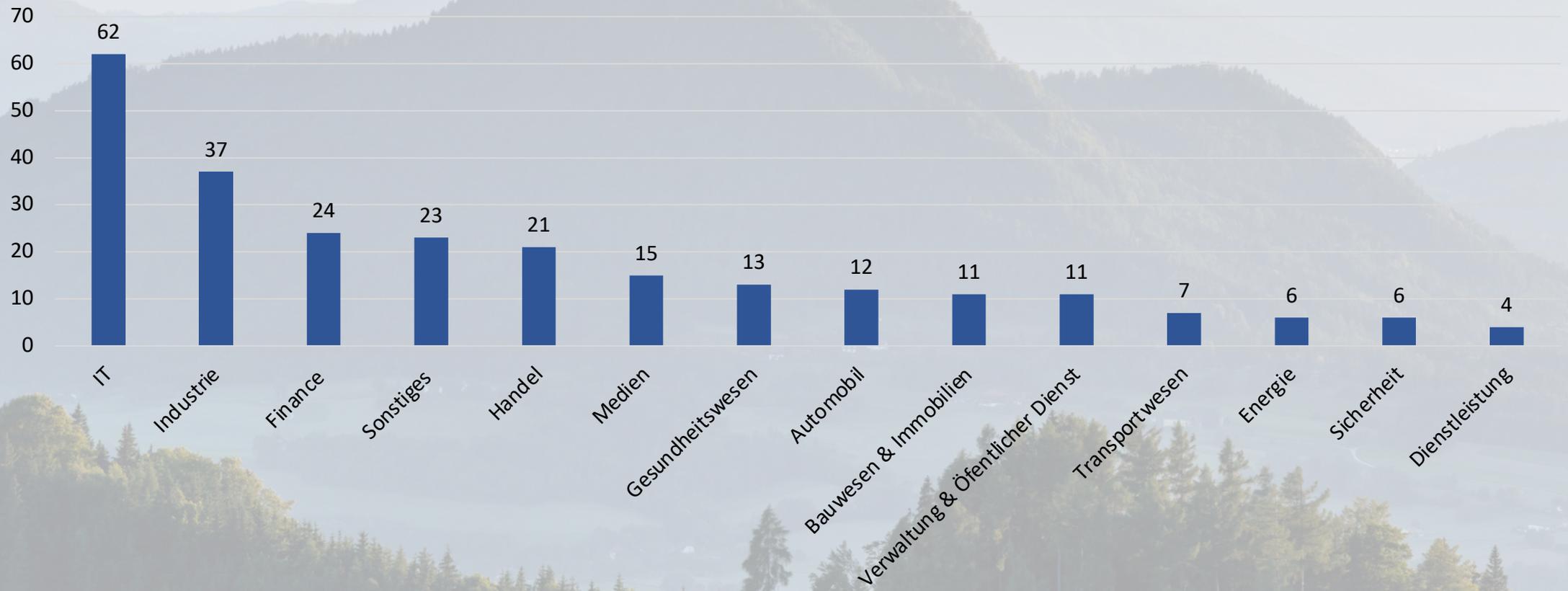
- Das Ziel der Befragung bestand darin, Einblicke in die Haltung zu ESG-Themen zu gewinnen, insbesondere in Bezug auf Chancen sowie den aktuellen Stand der Implementierung von Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen. Die Fragen wurden auf Basis von sechs Thesen entwickelt:
  1. ESG-Themen werden unterschiedlich stark als Treiber für Innovation wahrgenommen.
  2. Investoren werden mittelfristig nur noch „rein grüne“ Anlagen verkaufen können.
  3. Aktuell gibt es keine grünen Think Tanks in den großen Unternehmen.
  4. Es werden keine MIS-Systeme im Rahmen von ESG eingesetzt.
  5. Aktuell wird ESG als Pflicht interpretiert, nicht als Kür.
  6. Mittelständler sind im ESG-Umfeld weiter als die großen Industrien/Unternehmen.
- Die Stichprobe bestand aus 252 Teilnehmern in Führungspositionen in Deutschland. Anhand einer Screener-Frage wurden Personen ausgeschlossen, die nicht dem C-Level angehörten. Die teilnehmenden C-Level und CEOs wurden nach Umsatzkategorien eingeteilt: <200 Millionen €, 200 Millionen € bis 2 Milliarden € und >2 Milliarden €.

# Informationen zur quantitativen Befragung

- In dieser Studie bezeichnen wir Unternehmen mit dem Umsatz von: „weniger als 200 Millionen € Umsatz“ als Klein-Unternehmen, „250 Millionen € bis 2 Milliarden € Umsatz“ als Mittelständler und „mehr als 2 Milliarden € Umsatz“ als Groß-Unternehmen.
- Die Datenerhebung erfolgte mithilfe eines strukturierten Online-Fragebogens. Die Befragung wurde im Zeitraum vom 21. November 2023 bis zum 11. Dezember 2023 durch das Marktforschungsunternehmen CINT durchgeführt. Die Reliabilität der Ergebnisse wurde ebenfalls durch CINT zugesichert.
- Die Daten wurden mittels einer deskriptiven Analyse ausgewertet, wobei besonderes Augenmerk auf die Muster und Unterschiede zwischen den Umsatzkategorien gelegt wurde.

## Quantitative Studie

# Befragte Unternehmen nach Branchen



# Informationen zu den Interviews

- Die Interviewpartner wurden aufgrund ihrer Funktion und Expertise im Nachhaltigkeitsbereich des Unternehmens ausgewählt. Die Interviewpartner wurden mithilfe von Leitfragen befragt, die auf den folgenden Annahmen und Fragen basieren:
  1. Die neuen KPI im Rahmen der CSR-Richtlinie bieten dem Top-Management eine gute Rundumsicht und helfen, das Nachhaltigkeitsmanagement weiter zu professionalisieren. Allerdings werden sie zunehmend als Belastung interpretiert.
  2. Der verstärkte Druck in Richtung ESG könnte innovationsfördernd wirken. Wer treibt diese Prozesse an?
  3. KPIs und der Fortschritt der Zielerreichung werden in einem Managementinformationssystem verfolgt. Ermöglicht dieses System Prognosen und Szenarien?
  4. Ist der Druck der Kapitalmärkte weiterhin einer der wichtigsten Treiber der Transformation zu ESG-konformen Geschäftstätigkeiten in einem veränderten wirtschaftlichen Umfeld?
- Insgesamt wurden 14 Nachhaltigkeitsverantwortliche befragt, darunter vier führende Gewerkschaften, zwei Investmentbanken und acht große Unternehmen. Von diesen waren drei aus der Automobilindustrie, einer aus der Textilindustrie, einer aus der Energiebranche, einer aus der Logistikbranche, einer aus der Reinigungsgerätebranche und einer aus der Schreibwarenherstellung. Die Teilnehmer wurden anonymisiert.

Background (II/II)

# Informationen zu den Interviews

- Die Interviews wurden aufgezeichnet und mithilfe einer KI-gestützten Software transkribiert. Anschließend wurden die Transkripte systematisch kodiert, um Schlüsselthemen und Muster aus den Interviews zu ermitteln. Die identifizierten Codes wurden dann zu thematischen Kategorien gruppiert, um eine umfassende Analyse der erhobenen Daten zu ermöglichen. Schließlich wurde eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt, um die Daten umfassend zu interpretieren und zentrale Themen und Zusammenhänge zu identifizieren. Die Ergebnisse werden in Form von indirekten Zitaten wiedergegeben.
- Die Referenzliste finden auf der nachfolgenden Seite.

# Referenzliste der Interviews

- Teilnehmer:in 1, Persönliche Kommunikation, 04.09.2023
- Teilnehmer:in 2, Persönliche Kommunikation, 06.09.2023
- Teilnehmer:in 3, Persönliche Kommunikation, 07.09.2023
- Teilnehmer:in 4, Persönliche Kommunikation, 14.09.2023
- Teilnehmer:in 5, Persönliche Kommunikation, 19.09.2023
- Teilnehmer:in 6, Persönliche Kommunikation, 21.09.2023
- Teilnehmer:in 7, Persönliche Kommunikation, 29.09.2023
- Teilnehmer:in 8, Persönliche Kommunikation, 03.11.2023
- Teilnehmer:in 9, Persönliche Kommunikation, 28.11.2023
- Teilnehmer:in 10, Persönliche Kommunikation, 08.11.2023
- Teilnehmer:in 11, Persönliche Kommunikation, 13.12.2023
- Teilnehmer:in 12, persönliche Kommunikation, 20.12.2023
- Teilnehmer:in 13, persönliche Kommunikation, 16.01.2024
- Teilnehmer:in 14, persönliche Kommunikation, 19.01.2024

# Get in Touch



**zentrum Nachhaltige  
Transformation**  
an der Quadriga Hochschule Berlin



**Prof. Dr. Torsten Oltmanns**  
Managing Partner  
torsten.oltmanns.znt-berlin.com



**Benjamin Kupke**  
Research Assistant  
benjamin.kupke@znt-berlin.com



**Lisa Koch**  
Research Assistant  
lisa.koch@znt-berlin.com



**Dr. Michael Reich**  
Partner  
michael.reich@consileon.de



**Miljenko Jazvac**  
Associate Partner  
miljenko.jazvac@consileon.de