

NEUE WEGE IM ESG-REPORTING UND DIE ROLLE DER UNTERNEHMENS- KOMMUNIKATION

Entwurf eines Prozessmodells

TEXT: Lisa Dühring und Lisa Kripzak*

1 Einleitung

Durch die Verabschiedung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden mehr Unternehmen gesetzlich zu einer umfassenden und transparenten Berichterstattung in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung verpflichtet. Das erfordert eine intensive Datenerhebung entlang der gesamten Wertschöpfungskette, was insbesondere für Unternehmen, die erstmals zur Berichterstattung verpflichtet sind, eine erhebliche Herausforderung darstellt. Diese Unternehmen stehen vor der Aufgabe, komplexe Berichtsstrukturen und Datenerhebungsprozesse neu zu entwickeln, was erhebliche finanzielle und personelle Ressourcen erfordert.

Bislang zielte die Rolle der Unternehmenskommunikation beim Reporting vor allem darauf ab, das Unternehmen

und dessen Leistungen der gesamten Bandbreite von Stakeholdern wirksam zu präsentieren (vgl. Hartmann 2010, S. 621). Wesentliche Ziele sind dabei die Förderung von Vertrauen, die Erhöhung des Bekanntheitsgrads, die Verbesserung der Informationsqualität und die positive Gestaltung der öffentlichen Wahrnehmung (vgl. ebd.).

Eine transparente und verlässliche Kommunikation ist dabei vor allem für eine erfolgreiche und faire Bewertung der Unternehmensanteile an den Finanzmärkten und bei Investoren beziehungsweise Kapitalmarktgebern essenziell (vgl. ebd.). Der Lagebericht mit seinen detaillierten Informationen, die über die reinen Jahresabschlussdaten hinausgehen, ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Investor Relations.

In der Vergangenheit konzentrierten sich Investor Relations vorrangig auf harte Finanzkennzahlen, während Faktoren wie Nachhaltigkeit weniger berücksichtigt wurden (vgl. Salzer et al. 2023, S. 68). Mittlerweile hat sich das gewandelt: Der Bereich CSR ist für börsennotierte Unternehmen zu einem verpflichtenden Bestandteil und damit auch zu einem wesentlichen Aspekt der Inves-

tor Relations geworden (vgl. ebd.). Die Beachtung der ESG-Anforderungen ist für Unternehmen somit unvermeidbar, da sie von Investoren und Kreditgebern in die Bewertung des Unternehmens mit einbezogen werden (vgl. ebd.).

Unternehmen stehen vor der Verantwortung, die Bereiche Environment, Social und Governance (ESG) nachhaltig in ihren Geschäftsprozess einzubauen (vgl. Aßländer 2022, S. 159). Wird übergeordnet das Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen beleuchtet, so ist dieser Bereich durch einen Begriffspluralismus charakterisiert: In der Literatur werden viele Ausdrücke zu Anforderungen an die Nachhaltigkeit in Unternehmen mehrdeutig und teilweise überschneidend genutzt (vgl. ebd.).

Ehemals freiwillige CSR-Aktivitäten sind durch neue gesetzliche Regelungen zentral für das unternehmerische Handeln geworden. Die CSRD bringt striktere Anforderungen für ESG-Berichte mit sich, die Anpassungen in der Unternehmenskommunikation erfordern (vgl. Zwick/Jeromin, 2023, S. 160). Aufbauend auf der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) und in Kombination mit der EU-Taxonomie setzt sie verbindliche Maß-

* **Lisa Dühring** ist Professorin für Strategische Kommunikation an der Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.
Lisa Kripzak, M.A. war Studentin im Master Kommunikationsmanagement an der Ostfalia Hochschule. Bei der Studie handelt es sich um eine Projektarbeit.

stäbe für die Offenlegung von Nachhaltigkeitsinformationen (vgl. Lerner 2023, S. 60).

Eine klare Definition des ESG-Reportings ist jedoch schwierig, da Unternehmen sowohl intern gesteuerte Nachhaltigkeitsziele (Inside-out-Ansatz) als auch die Bedürfnisse der Stakeholder (Outside-in-Ansatz) berücksichtigen müssen (vgl. Sailer 2022, S. 300f.). Die CSRD soll Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette fördern und Unternehmen zur Weiterentwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie bewegen (vgl. Lerner 2023, S. 61).

Die gestiegenen Anforderungen zwingen Unternehmen zu umfassenderen Offenlegungen und verdeutlichen die wachsende Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Berichte als Instrumente strategischer Unternehmensführung und Investorenkommunikation. Für diese Anforderungen gibt es zwar zahlreiche Leitfäden und Handlungsempfehlungen, jedoch kein Modell, das die wesentlichen internen Prozesse und externen Schnittstellen beleuchtet. Zudem ist unklar, wie die Rolle der Unternehmenskommunikation im Berichterstattungsprozess weiter ausgestaltet wird.

Hier kann die Visualisierung durch ein Prozessmodell unterstützen, das aufgrund seiner systematischen Gliederung eine transparente und strukturierte Darstellung der relevanten Unternehmensabläufe, Abteilungen und Schnittstellen bietet.

Das hier vorgestellte Forschungsprojekt untersucht die Forschungsfrage: „Wie kann ein effektives Prozessmodell für das ESG-Reporting der Zukunft gestaltet werden, und welche Rolle übernimmt dabei die Unternehmenskommunikation?“

Um die Forschungsfrage zu beantworten, lassen sich durch folgende Fragestellungen Anhaltspunkte zur Modellentwicklung liefern:

► Welche Prozessschritte sind notwendig, um eine systematische und verlässliche Datenerhebung für das ESG-Reporting zu gewährleisten, und wie können diese im Modell effektiv abgebildet werden?

- Welche Rolle spielt die Unternehmenskommunikation in den einzelnen Prozessschritten?
- Wie können interne und externe Schnittstellen im Prozessmodell für das ESG-Reporting so gestaltet werden, dass ein fließender Informationsaustausch zwischen allen Verantwortlichen ermöglicht wird?

2 Prozessorganisation und Prozessmanagement

Der Begriff der Prozessorganisation beinhaltet im Kern die aufeinanderfolgenden Prozesse innerhalb einer Organisation (vgl. Ahlers 2006, S. 104). Diese Prozesse gestalten die Organisationsstruktur und koordinieren Kompetenzen so, dass die „organisatorische Effizienz“ steigt. Prozessmanagement besteht aus drei Phasen:

- 1) Die Prozessidentifikation bestimmt relevante Kern- und Unterstützungsprozesse.
- 2) In der Prozessgestaltung werden Empfehlungen zur Optimierung hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität erarbeitet.
- 3) Die abschließende Prozessimplementierung setzt die neuen Prozesse praktisch um, einschließlich Mitarbeiterzuordnung und technischer Realisierung (vgl. Ahlers 2006, S. 112f.).

Für den Unternehmenserfolg ist eine einheitliche Sicht auf das Prozessmanagement erforderlich, um Zusammenhänge zwischen Organisationseinheiten sichtbar zu machen und Transparenz zu schaffen (vgl. Hanschke/Lorenz 2021, S. 21). Ziel ist es, komplexe Strukturen in verständliche Einheiten zu zerlegen (vgl. Niebisch 2022, S. 35).

Niebisch definiert das Prozessmanagement als „Framework“ – einen „Ordnungsrahmen [...] für das gemeinschaftliche Verstehen, Verwalten, Kommunizieren und Verbessern von Prozessen“ (ebd., S. 36). Prozesse werden dabei modelliert, um wesentliche Rollen, Aufgaben und deren Verknüpfungen abzubilden (vgl. Gadatsch 2023, S. 29; Niebisch 2022, S. 43).

Bewährte Prozessemodelle sind die Prozesslandkarte und das Swimlane-Diagramm (vgl. Bayer/Hühn 2013). Beide ermöglichen eine ganzheitliche Sicht auf die Zusammenhänge zwischen den Prozessen und berücksichtigen gleichzeitig die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Verantwortlichen und Abteilungen.

Die Prozesslandkarte zeigt die Bedeutung und die Abhängigkeiten einzelner Prozesse, einschließlich der Übergänge zu externen Stakeholdern wie Lieferanten und Kunden (vgl. Leyendecker/Pötters 2022, S. 83). Bayer und Hühn bezeichnen diese Prozesslandkarte als zentrales Steuerungselement der Prozessarchitektur, das Transparenz über komplexe Abläufe schafft (vgl. Bayer/Hühn 2013, S. 41). Insbesondere bei sich verändernden Prozessen bietet sie Möglichkeiten zur gezielten Optimierung (vgl. ebd., S. 42).

Das Swimlane-Diagramm visualisiert die Reihenfolge der Prozessschritte und die damit verbundenen Verantwortlichkeiten durch horizontale Abschnitte, die verschiedene Abteilungen oder Arbeitsgruppen darstellen (vgl. Leyendecker/Pötters 2022, S. 99f.). Es klärt Verantwortlichkeiten und zeigt den Transfer von Informationen oder Produkten zwischen den Bereichen, wobei es als Grundlage für Optimierungen, wie die Reduzierung von Schnittstellen, dient. Die Lanes repräsentieren unterschiedliche Verantwortungsbereiche, durch die der Prozess läuft (vgl. Gadatsch 2023, S. 123).

3 ESG-Reporting und die Rolle der Unternehmenskommunikation

Zur Implementierung der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) im Reporting-Prozess empfiehlt es sich, die gesetzlichen Anforderungen zunächst umfassend zu analysieren und eine Bestandsaufnahme des Nachhaltigkeitsmanagements durchzuführen (vgl. Purzik 2023, S. 13). Sudau et al. schlagen vor, dies um eine Stakeholder- und Wett- >

bewerbsanalyse zu ergänzen (vgl. Sudau et al. 2021, S. 10).

Darauf aufbauend ist eine Wesentlichkeitsanalyse notwendig, um zentrale ESG-Themen zu priorisieren und eine passende Nachhaltigkeitsstrategie zu formulieren (vgl. Purtik 2023, S. 13). Die Implementierung erfolgt operativ durch Maßnahmen zur Datenerhebung, wobei EU-Taxonomie-konforme Aktivitäten gezielt identifiziert werden müssen (vgl. EU-Kommission 2023, S. 12).

Zur Datenkonsolidierung wird die enge Zusammenarbeit von Abteilungen wie Risikomanagement und Accounting empfohlen, damit Berichts- und Prüfprozesse effizient abgeschlossen werden können (vgl. Freiberg/Bruckner 2022, S. 77). Eine zusätzliche Herausforderung liegt in der Datenverarbeitung, wobei spezialisierte IT-Lösungen hilfreich sein können (vgl. ebd., S. 78). Nach Validierung der ESG-Daten erfolgt das Reporting gemäß den neuen Standards, inklusive externer Prüfung durch „limited assurance“ und künftig „reasonable assurance“ (vgl. Sudau et al. 2021, S. 22). Abschließend sollen Optimierungspotenziale durch eine Evaluation des gesamten Prozesses identifiziert werden (vgl. ebd., S. 23).

Das Prozessmodell für das ESG-Reporting (👉 **Abbildung 1**) baut auf Prozessen und Schnittstellen im Unternehmen auf und berücksichtigt gesetzliche Anforderungen wie die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und die EU-Taxonomie-Verordnung. Der Modellrahmen beginnt mit der Integration der durch die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorgeschriebenen Nachhaltigkeitsziele in die Unternehmensstrategie und berücksichtigt dabei die Erwartungen interner und externer Stakeholder (vgl. Amtsblatt der Europäischen Union 2022, Artikel 19a, Abs. 2). Essenziell ist die Beachtung der „Double Materiality“, also die Inside-out- und Outside-in-Perspektive, wie sie von Sailer (vgl. 2022, S. 300f.) erläutert wird.

Das Prozessmodell basiert auf einer Prozesslandkarte, die in Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse un-

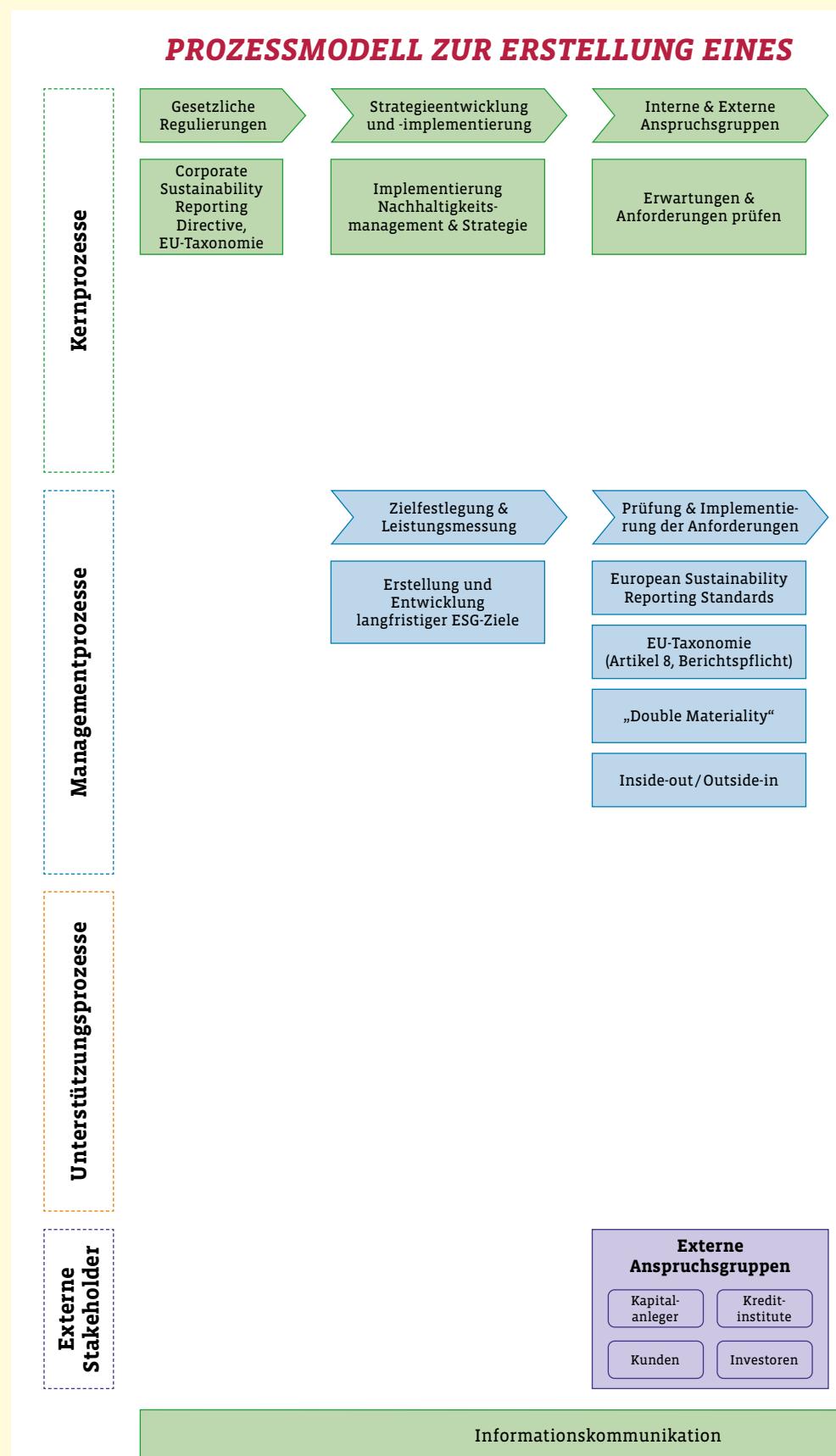
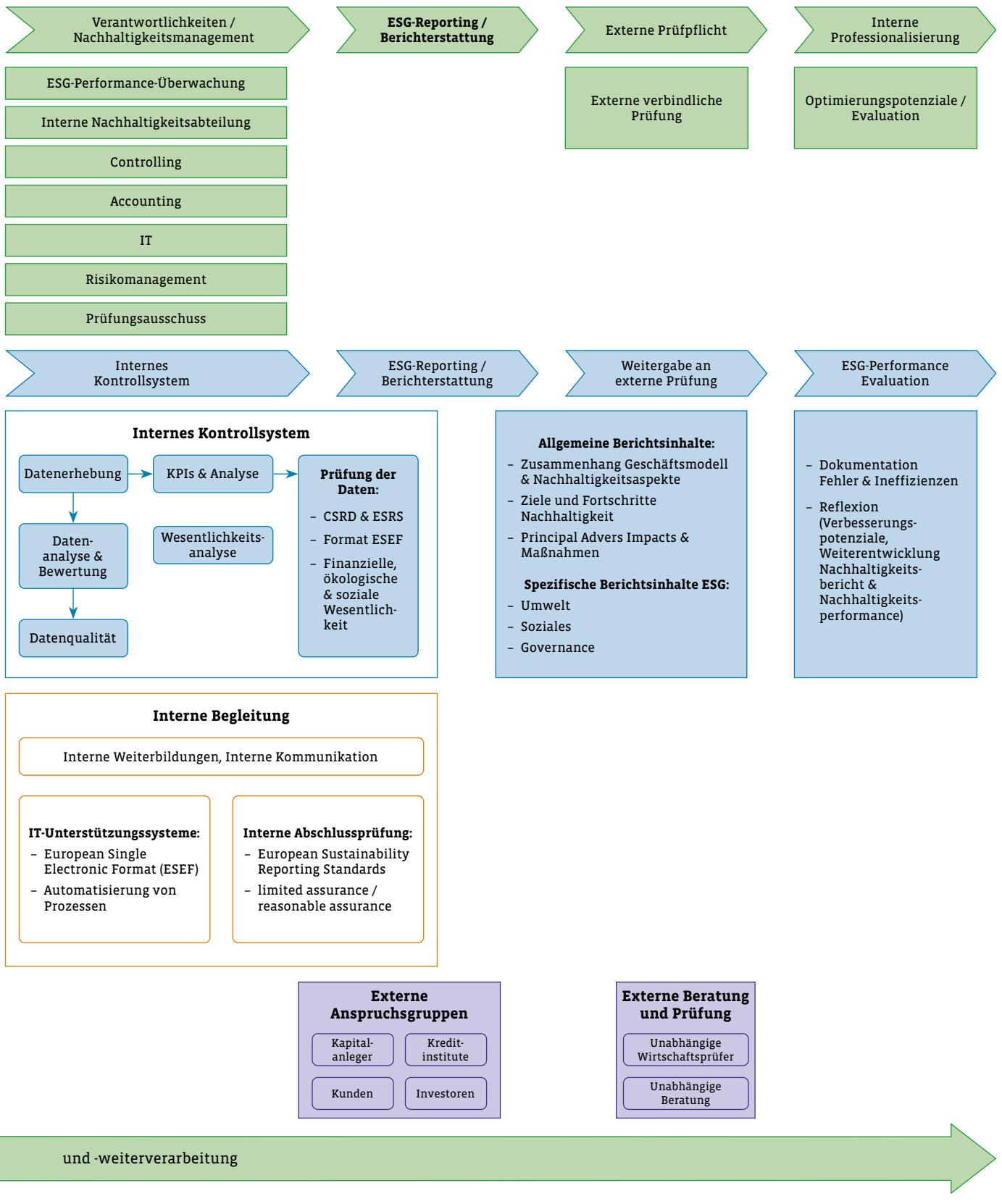


Abbildung 1

ESG-REPORTINGS MIT RELEVANTEN SCHRITTEN UND SCHNITTSTELLEN



terteilt ist (vgl. Leyendecker/Pötters 2022, S. 84), und verwendet das Swimlane-Diagramm zur klaren Darstellung der Prozessabfolgen (vgl. Gadatsch 2023, S. 126). Das erste Prozessmodell gibt einen Überblick über zentrale Abläufe und die Schnittstellen im Unternehmen für das ESG-Reporting, während ein zweites die Unternehmenskommunikation und ihre Rolle bei interner und externer Koordination fokussiert.

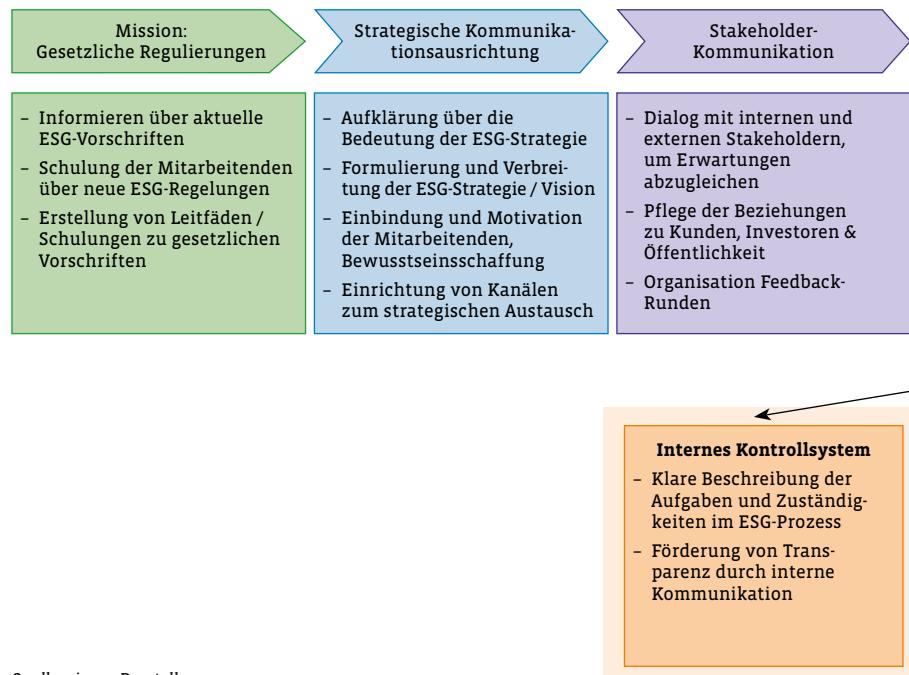
Zur Datenerhebung und -verarbeitung werden Kernprozesse definiert, die unternehmensspezifisch angepasst werden, zum Beispiel durch die Beteiligung von Nachhaltigkeitsabteilungen, Controlling oder der IT (vgl. Purtik 2023, S. 13). Die enge Zusammenarbeit dieser Abteilungen, insbesondere zur Qualitätssicherung, ist entscheidend (vgl. Freiberg/Bruckner 2022, S. 77).

Unterstützende Prozesse, etwa durch IT-gestützte Automatisierung und Schulungsprogramme, erleichtern den Transformationsprozess (vgl. ebd.). Eine interne Prüfung bereitet den Bericht auf eine verpflichtende externe Prüfung vor, die künftig mit „reasonable assurance“ erfolgen wird (vgl. Sudau et al. 2021, S. 22).

Der finale ESG-Bericht umfasst allgemeine Geschäfts- und Nachhaltigkeitsinformationen sowie spezifische ESG-Daten in den Bereichen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Um langfristige Optimierungen zu erzielen, wird der gesamte Reporting-Prozess nach Veröffentlichung evaluiert, und Ineffizienzen werden dokumentiert (vgl. Sudau et al. 2021, S. 22). Die transparenten Berichte sind für externe Stakeholder, insbesondere Investoren, von hoher Relevanz, da sie wesentliche Risikoeinschätzungen ermöglichen (vgl. Zwick/Jeromin 2023, S. 160).

Das zweite Prozessmodell ( **Abbildung 2**) übernimmt die einzelnen Prozessschritte und erweitert diese um die Rolle der Unternehmenskommunikation in jedem dieser Schritte. Der Fokus liegt dabei auf der transparenten Darstellung und Kommunikation der Prozessschritte und bietet den Unternehmen somit ei-

PROZESSMODELL ZUR ERSTELLUNG DES ESG-REPORTINGS



Quelle: eigene Darstellung

nen Überblick über die notwendige kommunikative Begleitung. Das erstellte Prozessmodell legt den Fokus auf eine transparente Beschreibung der Verantwortlichkeiten und nimmt gleichzeitig eine informierende, koordinierende, beratende und organisierende Rolle ein.

4 Überprüfung durch Expert:innen-Interviews

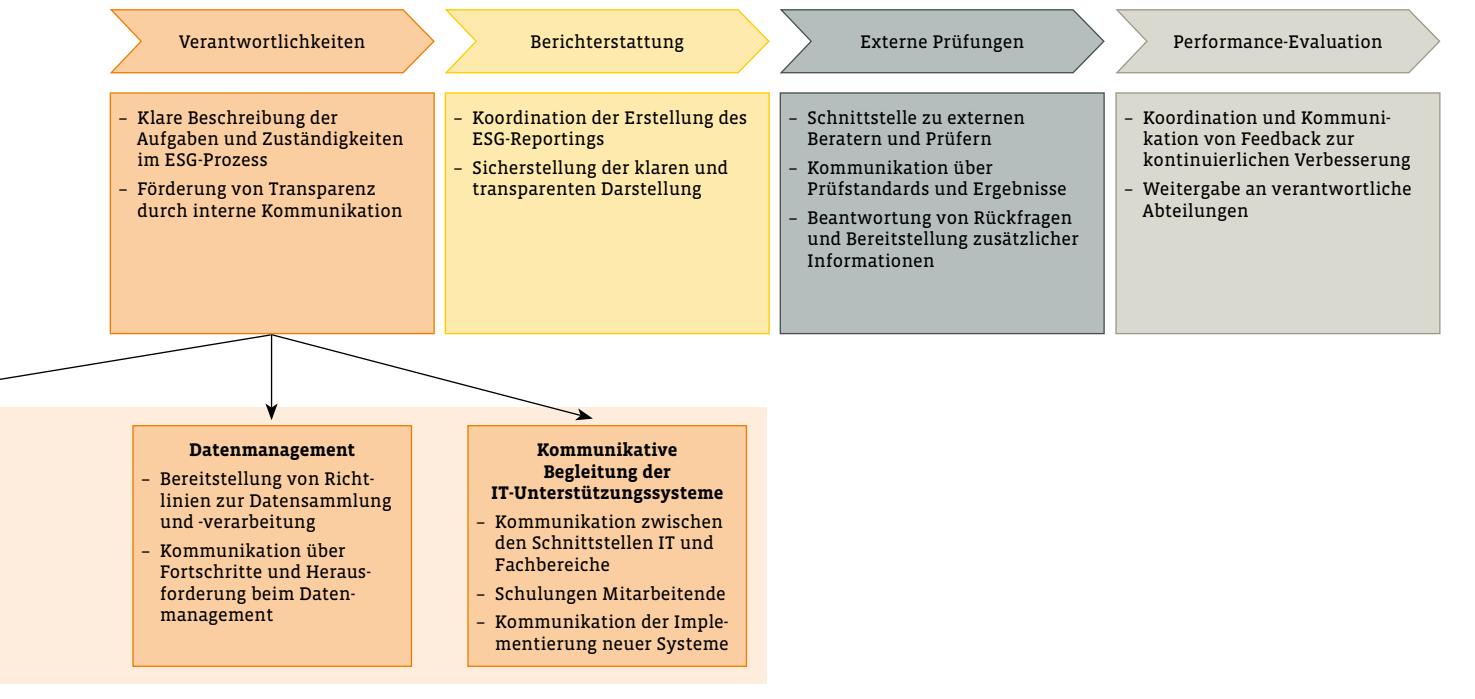
Im Zuge der Weiterentwicklung des erstellten Prozessmodells wurden im Januar 2024 Interviews mit zwei Expert:innen durchgeführt, um dessen Validität und Anwendbarkeit zu überprüfen. Die Gespräche bestätigten weitgehend die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen des Modells und identifizierten gleichzeitig praktische Anknüpfungspunkte für dessen Optimierung. Zudem ermöglichen sie es, sowohl Entwicklungs- und Erweiterungsmöglichkeiten als auch kritische Bedingungen und Herausforderungen, die in der ursprünglichen Kon-

zeption nicht berücksichtigt wurden, zu erkennen und ins Modell einzuarbeiten.

Expert:in 1: Funktion: Data Management DWH with focus on ESG data. Branche: internationaler Finanzdienstleister, Investment Banking. Expertise: mehr als neun Jahre Erfahrung im Finanzdienstleistungssektor, unter anderem Prüfer Bankenaufsicht, Technologieberatung, Risikomanagement, Implementierung von Compliance-Systemen und Datenanalyse, DWH/Datenmanagement mit ESG-Schwerpunkt. Zertifiziert in CFA ESG Investing.

Expert:in 2: Funktion: Head of Sustainability Reporting. Branche: globaler Großkonzern, Chemie- und Pharmabranche. Expertise: mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Vertretung eines großen multinationalen Unternehmens in verschiedenen nationalen und internationalen Unternehmensnetzwerken für Nachhaltigkeit, wie der Value Reporting Foundation (VRF), der Global Reporting Initiative

MIT FOKUS AUF DIE ROLLE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION



(GRI), dem International Integrated Reporting Council (IIRC), dem Sustainability Accounting Standards Board (SASB), dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Mitglied der ESMA's Consultative Working Group (CWG) des Corporate Reporting Standing Committee (CRSC), des Technischen Ausschusses für Nachhaltigkeitsberichterstattung des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee (DRSC) und der Arbeitsgruppe „Integrierte Berichterstattung und Nachhaltigkeitsmanagement“ der Schmalenbach-Gesellschaft.

Die Interviews zum ersten Modell haben ergeben, dass Datenbeschaffung und Key Performance Indicators (KPIs) wesentliche Bestandteile der ESG-Berichterstattung sind. Die KPIs werden dabei von einem/r der Expert:innen als Teil der Strategieentwicklung genannt, sodass daraus die Ziele des Unternehmens abgeleitet werden können. Vor allem die Datenbeschaffung und die Datenherkunft stellen Voraussetzungen für das Reporting dar.

Expert:in 2 betont, dass die Wesentlichkeitsanalyse und in diesem Zuge die Double Materiality nicht nur Teil der Berichterstattung, sondern auch Grundlage für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie sein sollte (vgl. Expert:in 2, Z. 603ff.). Diese Analyse sollte daher zu Beginn des Prozesses stehen, um relevante Themen und Ziele für das Unternehmen zu definieren:

„Für mich steht eine Wesentlichkeitsanalyse nicht nur am Anfang einer Berichterstattung, sondern auch am Anfang einer Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung. Davon leiten sich nach der Logik einer Strategieentwicklung Ziele ab. Ich befrage meine Stakeholder, schaue, was wollen meine Kunden, was will der Kapitalmarkt, was wollen meine Mitarbeitenden? Worauf habe ich einen Impact – Inside-out, Outside-in. Dann fange ich an zu filtern“ (Expert:in 2, Z. 612ff.).

Das interne Kontrollsysteem wird als zentrales und wesentliches Element für die Erstellung des Reportings hervorgehoben (vgl. Expert:in 2, Z. 635ff.). Da-

bei wird eine genaue Prozessdokumentation empfohlen, um die Identifikation von Prozessrisiken mit entsprechenden Minderungsmaßnahmen zu gewährleisten, sodass Betrugrisiken minimiert werden können (vgl. Expert:in 2, Z. 640ff.).

Dabei müssen für jeden Prozessschritt mögliche Risiken identifiziert werden, um das Risiko der Meldung falscher oder fehlerhafter Daten zu reduzieren. Expert:in 2 betont im Zusammenhang mit den ESG-KPIs, dass „je mehr und je stärker sich dieser KPI auf den Bonus, auf die Incentivierung auswirkt, desto höher ist dann auch ein Betrugsrisko“ (Z. 651f.). Das interne Kontrollsysteem muss daher diesem Risiko durch entsprechende Dokumentationsmaßnahmen entgegenwirken.

Als weiterer Umsetzungspunkt wird die digitale Kennzeichnung, das „Digital Tagging“ genannt (vgl. Expert:in 2, Z. 722f.). Es wird betont, dass es sich dabei um einen zeitaufwendigen Prozess handelt, der jedoch im Bereich des Berichtsformats berücksichtigt werden muss. >

Es wird darüber hinaus angeregt, dass das Modell die enge Verzahnung von Risikomanagement und Risikoberichterstattung deutlicher darstellen soll (vgl. Expert:in 2, Z. 735ff.). Diese sei durch neue Standards wie die European Sustainability Reporting Standards und das International Sustainability Standards Board immer entscheidender geworden und stelle somit eine zentrale Schnittstelle im Berichterstattungsprozess dar (vgl. ebd.).

Das zweite Modell, das sich auf die Rolle der Unternehmenskommunikation konzentriert, wurde von den Expert:innen kritisch diskutiert. Expert:in 1 erachtet die Kommunikation eher als Endprodukt des Prozesses. Bei der Erstellung des ESG-Reportings liege der Fokus vor allem auf der externen und nicht auf der begleitenden internen Kommunikation (vgl. Z. 359). Informationen zu den ESG-Richtlinien werden im Rahmen der internen Unternehmenskommunikation nur an die jeweils betroffenen Abteilungen beziehungsweise die verantwortlichen Mitarbeitenden kommuniziert (vgl. Expert:in 1, Z. 290f.).

Zudem wird vorgeschlagen, die verschiedenen Informationsmedien in das Modell zu integrieren (vgl. Expert:in 1, Z. 363). So können für die externe Kommunikation die Veröffentlichung auf Homepages und für die interne Unternehmenskommunikation der Versand von E-Mails oder Newslettern genannt werden (vgl. Expert:in 1, Z. 358ff.).

Expert:in 2 betont die Notwendigkeit, zwischen Berichterstattung und Kommunikation zu unterscheiden (vgl. Z. 678f.). Es wird klargestellt, dass ein Bericht als solcher zwar Informationen vermittelt und somit auch ein Kommunikationsinstrument darstellt, aber nicht mit dem Prozess der Kommunikation gleichzusetzen ist und anderen Regeln folgt als die Kommunikation, die beispielsweise über Broschüren oder andere Medien erfolgt (vgl. Z. 680ff.).

Eine interne Aufgaben- und Verantwortungsteilung als Aufgabe der Unternehmenskommunikation kann von Expert:in 2 bestätigt werden. Die strate- >

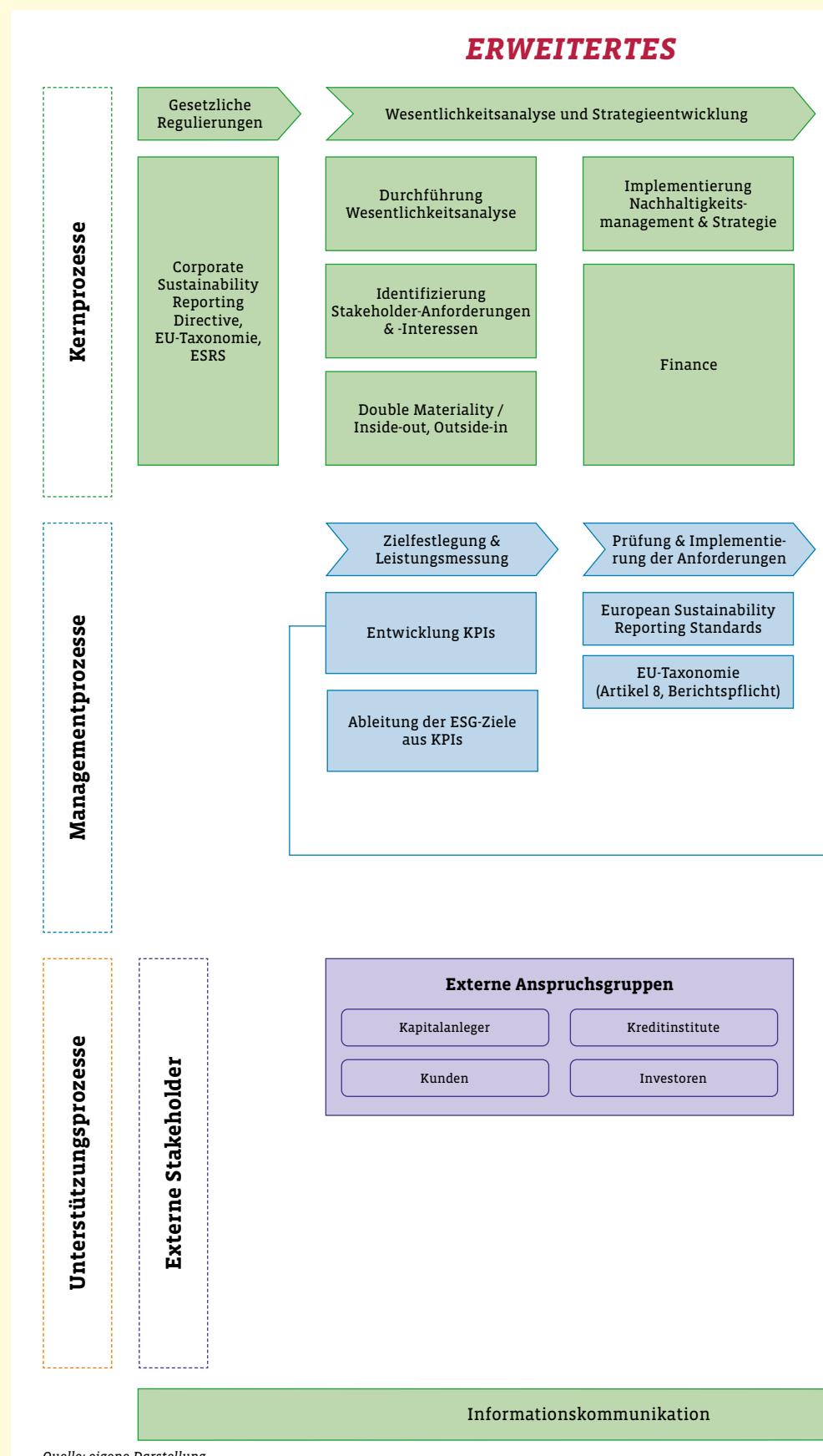
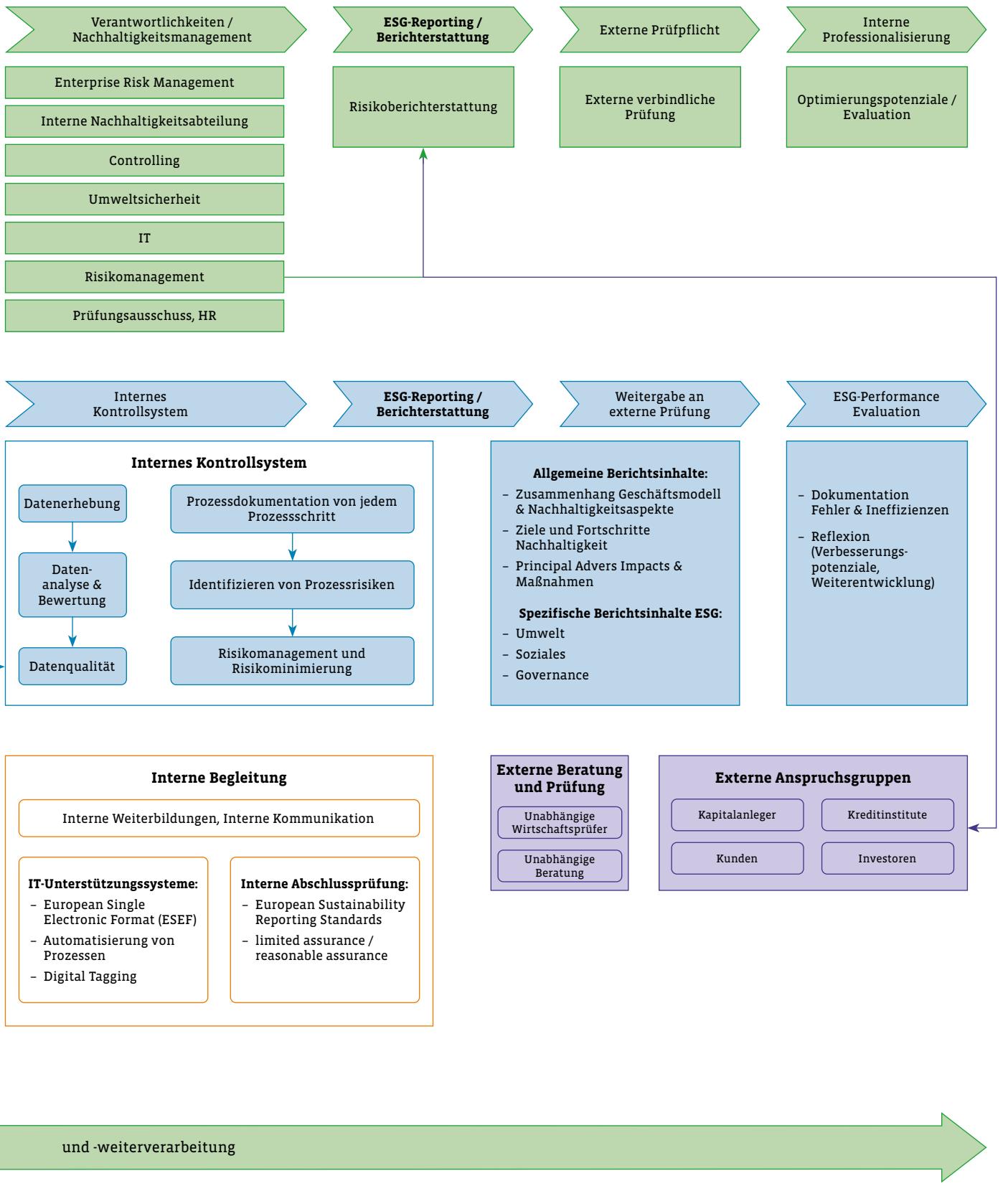


Abbildung 3

PROZESSMODELL



gische Ausrichtung der Kommunikation erfolgt jedoch vor allem durch die Bereiche Finanzen, Strategie und Investor Relations. Die Unternehmenskommunikation koordiniert einzig den Erstellungsprozess des Reportings (vgl. Z. 682ff.).

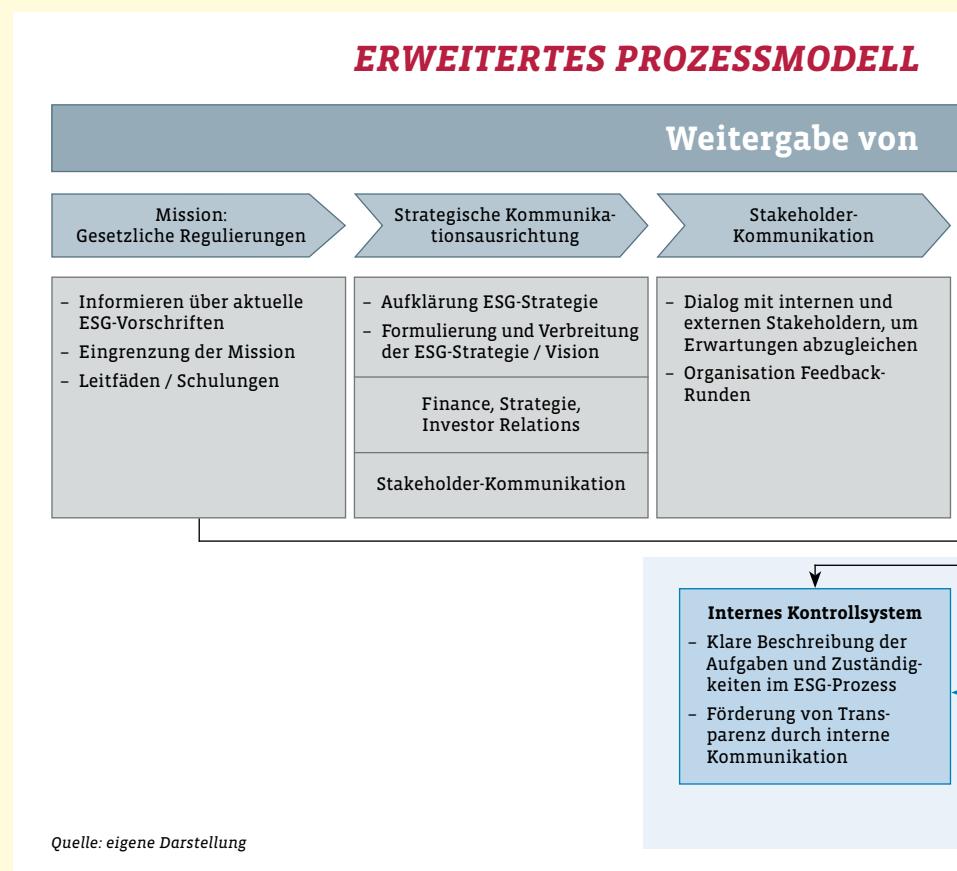
Die Rolle der Unternehmenskommunikation besteht in erster Linie darin, zu informieren, aufzuklären und für Transparenz zu sorgen (vgl. Expert:in 2, Z. 689). Gerade die Kommunikation nach außen und damit die Kommunikation mit den Stakeholdern ist sehr relevant. Diese kann somit auch in Form einer Rückkopplung wieder in das interne System des Unternehmens einfließen, sodass die Rückmeldungen in den Maßnahmen und Prozessschritten berücksichtigt werden können.

5 Erweiterung des Prozessmodells

Die Auswertung der geführten Interviews wird für die Erweiterung des Prozessmodells herangezogen (👉 **Abbildung 3**, S. 88-89). Der Schwerpunkt liegt auf der Strategieentwicklung, die durch die We sentlichkeitsanalyse ergänzt wird. Um eine Strategie entwickeln zu können, muss die Analyse durchgeführt werden, um die Anforderungen und Interessen der Stakeholder zu identifizieren. Dabei wird der Ansatz der „Double Materiality“ und damit die Inside-out- und Outside-in-Perspektive berücksichtigt.

Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie kann zudem der Finanzabteilung zugeordnet werden, da diese bereits das notwendige Wissen aus der Finanzberichterstattung integrieren kann. Auf der Ebene der Managementprozesse erfolgt die Zieldefinition durch die Entwicklung spezifischer KPIs.

Mithilfe der Ergebnisse der Materialitätsanalyse und der KPIs können ESG-Ziele für das Unternehmen abgeleitet werden. Die erarbeiteten KPIs wirken somit auch auf das interne Kontrollsystem, das die Daten anhand dieser KPIs überprüft und kontrolliert und im Er-



gebnis das Risiko von Betrugsfällen oder der Erhebung falscher Daten minimieren soll.

Die verantwortlichen Stellen werden im Modell zunächst in einem engeren Rahmen dargestellt, um die notwendige Verzahnung und Verknüpfung der einzelnen Bereiche abzubilden. Dazu wird eine Konzentration auf die am häufigsten genannten Abteilungen vorgenommen und um das Enterprise Risk Management, die Umweltsicherheit, das Risikomanagement und das Personalwesen ergänzt. Das Risikomanagement steht dabei in engem Zusammenhang mit dem Risiko-Reporting.

Dem internen Kontrollsyste wird weiterhin eine hohe Bedeutung beige messen, und es wird um eine genaue Prozessdokumentation jedes einzelnen Prozessschritts ergänzt, um mögliche Prozessrisiken identifizieren zu können. Damit kann auch das Risikomanagement

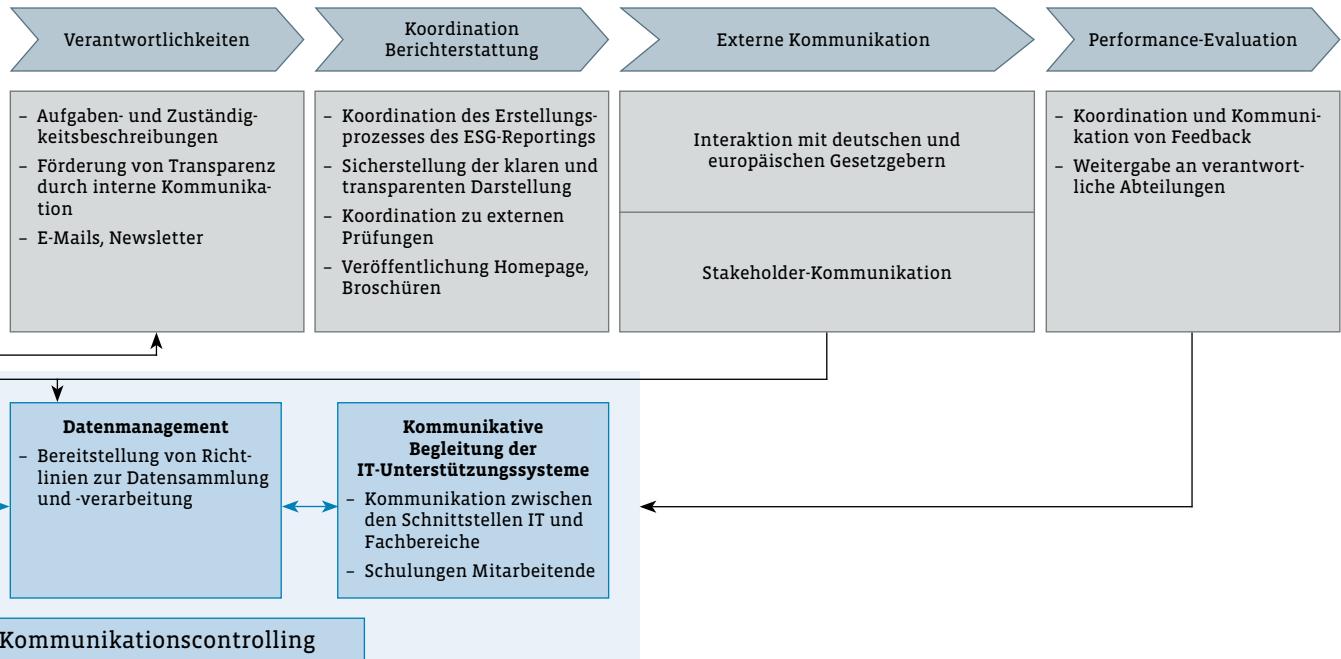
dem internen Kontrollsyste zugeord net werden. Im Bereich der Support Prozesse kann zudem die digitale Kenn zeichnung integriert werden, die durch die ESRS eine zentrale Bedeutung für Unternehmen im ESG-Reporting ein nimmt.

Im Berichterstattungsprozess wird weiterhin die Verknüpfung der Risiko berichterstattung mit externen Stakehol dern ergänzt, um die Investor Relations zu betonen.

Das erstellte Framework zur Rolle der Unternehmenskommunikation wurde zur besseren Übersichtlichkeit inhaltlich und farblich reduziert und damit der Ab straktionsgrad erhöht (👉 **Abbildung 4**). Zusätzlich wurde eine kurze Gesamt beschreibung ergänzt, die die wichtigsten Aufgaben der Unternehmenskommuni kation bei der Erstellung des ESG-Reportings zusammenfasst: Informationsver mittlung, Aufklärung und Schaffung von

MIT FOKUS AUF DIE UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Informationen, Aufklärung, Transparenz



Transparenz. Darüber hinaus wurden die Informationsmedien, die für die Kommunikation genutzt werden können, stärker von den Aufgaben abgegrenzt, um diese besser erkennbar zu machen.

Die Abgrenzung des Leitbilds kann im ersten Prozessschritt kommunikativ ergänzt werden. Die Kommunikation des Leitbilds und der gesetzlichen Regelungen erfolgt nicht nur, aber vor allem für die zuständigen Fachabteilungen, sodass dieser Zusammenhang im Modell noch stärker hervorgehoben wird.

Darüber hinaus wird die strategische Ausrichtung der Kommunikation um die Bereiche Finanzen, Strategie und Investor Relations ergänzt, die sich mit der zentralen strategischen Planung in Bezug auf ESG-Themen befassen. Zudem kann die Stakeholder-Kommunikation parallel zur strategischen Ausrichtung erfolgen, sodass eine kontinuierliche Rückkopplung stattfindet und die stra-

tegischen Ziele besser angepasst werden können.

Die Informationsmedien E-Mail und Newsletter können im Rahmen der Aufgabenverteilung in den jeweiligen Abteilungen ergänzt werden, stellen aber nur Beispiele für mögliche Kommunikationsmittel auf dieser Ebene dar.

Der Prozessschritt der Berichterstattung wird aufgrund der starken Abgrenzung von „Kommunikation und Berichterstattung“ in „Koordination der Berichterstattung“ geändert. Damit soll verdeutlicht werden, dass die Unternehmenskommunikation dafür verantwortlich ist, den Erstellungsprozess des ESG-Reportings zu koordinieren.

Die Koordination der externen Prüfungen wird damit ebenfalls diesem Schritt zugeordnet. Die Veröffentlichung des ESG-Berichts auf der UnternehmensHomepage oder der Versand von Broschüren kann in diesem Zusammenhang

als mögliche Informationsmedien dargestellt werden.

Da der Unternehmenskommunikation im Prozess des ESG-Reportings vor allem in der externen Kommunikation eine zentrale Bedeutung zukommt, wird dieser Prozessschritt im Modell stärker hervorgehoben. Dazu gehört gleichzeitig die Stakeholder-Kommunikation, wie zum Beispiel die Pflege der Investor Relations, aber auch die Interaktion mit dem deutschen oder europäischen Gesetzgeber. Diese Kommunikation kann auch um eine Rückkopplung zum internen Kontrollsysteem ergänzt werden, um dort die Daten und Kontrollsysteme kontinuierlich anzupassen.

Ebenso kann eine Schnittstelle zwischen der abschließenden Erfolgskontrolle und dem Kommunikations-Controlling ergänzt werden.

6 Herausforderungen und Schwierigkeiten bei der Implementierung in Unternehmensstrukturen

Eine der größten Hürden ist die Erarbeitung umfassender und neuer Prozesse und deren Implementierung in die Unternehmensstrukturen (vgl. Expert:in 1, Z. 58ff.). Zudem stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor der Herausforderung, ausreichend Personal und das notwendige Wissen in die Prozesse zu integrieren. Die Erhebung und das Reporting der benötigten Daten bedeuten einen erheblichen Aufwand, der häufig externe Unterstützung erfordert (vgl. Expert:in 1, Z. 24ff., Z. 95f.). Insbesondere die im Rahmen der CSRD geforderten ESRS bergen Herausforderungen für die berichtenden Unternehmen (vgl. Expert:in 2, Z. 418ff.).

Zudem müssen sowohl qualitative als auch quantitative Anforderungen, wie die Berücksichtigung zahlreicher Datenpunkte, in den Erstellungsprozess des Berichts integriert werden. Dieser Prozess muss von den Unternehmen in einem schnellen Zeitfenster eingeführt werden, „wäre aber faktisch ein Implementierungsprozess, der mehrere Jahre braucht. Die Zeit haben wir aber nicht“ (Expert:in 2, Z. 434f.). Die fristgerechte Umsetzung der Anforderungen ist daher schwierig, da der geforderte Granularitätsgrad sehr hoch ist und umfangreiche Änderungen in kurzer Zeit erfordert.

Dabei stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Prozesse an die neuen regulatorischen Anforderungen und Konkretisierungen anzupassen (vgl. Expert:in 1, Z. 38ff.). Gleichzeitig führt die Notwendigkeit, Daten nach verschiedenen Kriterien zu differenzieren, zu komplexen und wettbewerbsrelevanten Fragestellungen (vgl. Expert:in 2, Z. 442f.).

Expert:in 2 kritisiert, dass das Konzept der doppelten Wesentlichkeit zwar helfen soll, relevante Themen zu fokussieren, die Vorgaben es aber erschweren, bestimmte Themenbereiche auszuschließen (vgl. Z. 465ff.). Zudem erschweren

komplexe Themenfelder wie Biodiversität oder Menschenrechte die Definition und Automatisierung von adäquaten und vergleichbaren KPIs (vgl. Z. 490f.).

Eine enge Verzahnung zwischen den einzelnen Abteilungen muss zudem für die Implementierung der neuen Anforderungen gegeben sein. Vor allem in der Finanzabteilung kann bestehendes Wissen zum Reporting abgeleitet und genutzt werden: „Robuste Datenerhebungssysteme zu etablieren, möglichst sogar automatisiert. Das ist, glaube ich, unser hehres Ziel bei ESG. Dass wir letzten Endes das gleiche Robustheitslevel haben wie bei Finanzkennzahlen und was automatisiert werden kann, automatisieren“ (Expert:in 2, Z. 479ff.).

Zudem müssen neue Teams gebildet werden, „die wahrscheinlich mehr oder weniger dezidiert dafür zuständig sind, das aufzubauen, organisieren und sich darum zu kümmern, dass entsprechende Daten erhoben werden und die zusammengeführt werden und dann das Reporting erstellt wird“ (Expert:in 1, Z. 58ff.). Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, die erhobenen Daten durch externe Unterstützung auf die Anforderungen hin zu überprüfen (vgl. Expert:in 1, Z. 108ff.).

Eine genaue Einschätzung der betroffenen Abteilungen ist nur schwer möglich. So berichtet Expert:in 2, dass nahezu alle Abteilungen betroffen sein können, die sich mit Nachhaltigkeit beschäftigen (vgl. Z. 551ff.). Spezielle Fachabteilungen, die sich schwerpunktmäßig mit ESG beschäftigen, können Umweltsicherheit, Gesundheit, Controlling, Risikomanagement, Enterprise Risk Management, HR und insbesondere interne Kontrollsysteme sein. Gleichzeitig betont Expert:in 2 die Verschiebung des ESG-Reportings von der Strategie- hin zur Finanzabteilung: „Und das ist ein Trend, den man gerade bei den großen Unternehmen sieht. Also, dass sich der Finanzbereich des Themas Nachhaltigkeitsberichterstattung, ESG-Disclosure annimmt, um eben das Robustheitslevel entsprechend nach oben zu bringen“ (Z. 569ff., Z. 581ff.).

Im Hinblick auf allgemeingültige Handlungsempfehlungen sind sich beide Expert:innen einig, dass es noch keine Best-Practice-Beispiele für die Erstellung von ESG-Berichten gibt.

7 Fazit

Prozessmodelle können helfen, komplexe organisatorische Vorgänge wie das ESG-Reporting transparenter abzubilden. Durch neue gesetzliche Vorgaben wie die European Sustainability Reporting Standards und die EU-Taxonomie wird das ESG-Reporting anspruchsvoller und bedarf tiefer Integration in betriebliche Strukturen. Die Modellkonzeption dieser Arbeit bietet dafür eine Prozessarchitektur, die interne Abläufe und externe Schnittstellen abbildet, einschließlich der Unternehmenskommunikation als Beratungs- und Begleitungsinstantz.

Die Expert:innen-Interviews ermöglichten eine praxisnahe Erweiterung des Modells. Aufgrund der geringen Zahl von Interviews und der unterschiedlichen Unternehmenshintergründe bleibt die Validierung begrenzt, dieses Modell kann jedoch Unternehmen, die noch nicht berichtspflichtig sind, als Orientierung dienen, sich auf die Anforderungen frühzeitig vorzubereiten.

Das Modell muss flexibel bleiben, da sich die gesetzlichen Anforderungen dynamisch entwickeln. Künftige Forschung sollte die Praxistauglichkeit vertiefend evaluieren und mögliche Anpassungen für verschiedene Unternehmensgrößen und Branchen untersuchen. Dabei ist offen, ob die Verantwortung der Unternehmenskommunikation langfristig intern verbleibt oder externe Dienstleister einzbezogen werden sollten.

Literatur

Ahlers, Grit Mareike (2006): Organisation der Integrierten Kommunikation. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler GWV.

Amtsblatt der Europäischen Union (2022): Richtlinie (EU) 2022/2464 des europäischen Parlaments und des Rates vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

Aßländer, Michael S. (2022): Handbuch Wirtschaftsethik. Stuttgart: Springer Gabler.

Bayer, Franz/Kühn, Harald (2013): Prozessmanagement für Experten. Impulse für aktuelle und wiederkehrende Themen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Freiberg, Jürgen/Bruckner, Andrea (2022): Corporate Sustainability. Kompass für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. 1. Aufl. Freiburg: Haufe.

Gadatsch, Armin (2023): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Analyse, Modellierung, Optimierung und Controlling von Prozessen. 10. Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Hanschke, Inge/Lorenz, Rainer (2021): Strategisches Prozess-Management. Einfach und effektiv. 2. Aufl. München: Carl Hanser.

Hartmann, Christian (2010): Die regulatorische Entwicklung des Lageberichts und seine Bedeutung im Rahmen der Unternehmenskommunikation. In: Baumhoff, Hubertus/Dücker, Reinhard/Köhler, Stefan (Hrsg.): Besteuerung, Rechnungslegung und Prüfung der Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Lerner, Matthias (2023): Einfluss der EU-Taxonomie auf den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler.

Leyendecker, Bert/Pötters, Patrick (2022): Werkzeuge für das Projekt- und Prozessmanagement. Wiesbaden: Springer.

Niebisch, Thomas (2022): 360-Grad-Prozessmanagement. Heidelberg: Springer Gabler.

Purtik, Hans (2023): Die „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) im Überblick. München: IHK München.

Sailer, Ulrich (2022): Nachhaltigkeitscontrolling. 4. Aufl. Stuttgart: UVK Verlag.

Salzer, Eva/Johannsen, Katharina/Reinhold, Thomas (2023): Erfolgsfaktor Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Sudau, Christoph/Heller, Claudia/Kleber, Nina/Schäfer, Thomas (2021): In 5 Schritten zum Erfolg: Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMUs. München: IHK für München und Oberbayern.

Zwick, Yvonne/Jeromin, Kai (2023): Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren. Wiesbaden: Springer Gabler. ▶

Quelle:

prmagazin
Jg. 54 | 55, Nr. 12/2024 | 01/2025, S. 82-93
E-Paper @ www.prmagazin.de
© 2024/2025 Medienhaus Rommerskirchen GmbH Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

Download des Beitrags als PDF:

via QR-Code oder unter
<https://prmagazin.de/TuP-12-2024-01-2025>



prmagazin

Das Magazin der Kommunikationsbranche
54./55. Jahrgang

Chefredaktion:
Thomas Rommerskirchen (V.i.S.d.P.)
Katharina Skibowski
Telefon: 02228/931-143
E-Mail: roki@rommerskirchen.com

Redaktion:
Christina Ullrich (cu) (verantwortlich)
Telefon: 02228/931-123
E-Mail: ullrich@rommerskirchen.com
Konrad Rommerskirchen
E-Mail: konrad@rommerskirchen.com

Autoren: David Selbach, Carl Krauß, Stefan Eberherr, Alexandra Grüber, Hannes Winterspan, Laura Zapke, Sandra Binder-Tietz, Sven H. Körndörffer, Gabriele Hässig, Mia Pankoke, Thomas Mickelheit, Nicole Rosenberger, Markus Niederauer, Raphael Neuner, Iris Heilmann, Caroline Mücke-Kemp, Lina Binder, Thomas Lüdke, Dominik Meier, Leon Rausch, Amy Wright, Dirk von Manikowsky, Thomas Reinhold, Ulf Vormbrock, Sophia Habbe, Erik Fritzsche, Ulrich Helzer, Maximilian Schwärcke, Lisa Dühring, Lisa Kripak, Jeanne Wellnitz, Stefan Hay, Laura Sophia Garbe, Fabienne Mainz, Svenja Paul, Carsten Tilger, Wolfram Eberhardt

Produktion: Ulrike Salinger
Telefon: 02228/931-185
E-Mail: salinger@rommerskirchen.com

Titelbild: Jörg Heupel
Inhalt: Jörg Heupel (oben);
prmagazin/DALL-E (u.r.)

Verlag: Medienhaus Rommerskirchen GmbH
Mainzer Straße 16-18
53424 Remagen-Rolandseck
Telefon: 02228/931-0
Telefax: 02228/931-129

Mediateam: Textanzeigen, Stellenmarkt,
Online-Werbung, Beilagen, Veranstaltungen
Nadine Schmitz, Claudia Schulz
Telefon: 02228/931-121, -171
Telefax: -129
E-Mail: schmitz@rommerskirchen.com,
schulz@rommerskirchen.com

Anzeigenpreisliste: Mediadaten unter
info@rommerskirchen.com

Vertrieb: Telefon: 02228/931-0
Telefax: 02228/931-129
E-Mail: vertrieb@rommerskirchen.com

Jahresabonnement: € 375,15 zzgl. Versand.
Kündigung 1 Monat zum Kalenderjahresende.
Im Falle höherer Gewalt keinerlei
Ersatzansprüche.

Bankverbindung: Volksbank Rhein-Ahr-Eifel
IBAN: DE88 5776 1591 0612 9905 00
BIC: GENODE1BNA

Druckerei: WEISS-Druck GmbH & Co. KG
Hans-Georg-Weiss Str. 7
52156 Monschau

© Medienfachverlag
Rommerskirchen GmbH
Erfüllungsort: Bonn
ISSN-Nummer: 0342-8702

Wirtschaftlich Beteiligte gemäß § 9
Abs. 4 des Landesmediengesetzes
für Rheinland-Pfalz:
Thomas Rommerskirchen, Kempenich;
Katharina Skibowski, Kempenich;
Michaela Lingen, Remagen