

ESG-Reporting im Lagebericht - „Minimum“ als Praxisempfehlung.

Die CSRD-Berichte - enormer Aufwand, dessen Nutzen sich kaum erschließt. **Doch es geht nicht um Bürokratie. Es geht um die Erzeugung von Veränderungsdruck.** Ziel ist die Beschleunigung der ökologisch-gesellschaftlichen Transformation in Europa. Die öffentliche Transparenz soll Stakeholdern die Basis für Reaktion, vor allem Druck, bieten. Das Reputationsrisiko wird bewusst als Hebel ausgestaltet. Damit macht jede veröffentlichte Information potenziell angreifbar, engt zukünftige Spielräume ein. Unternehmen schützen sich speziell im ersten Jahr durch die **Minimierung ihrer Berichtsinhalte**. Die Erfüllung sämtlicher Compliance-Pflichten steht dabei außer Frage. „Fokus auf Aktion, nicht auf Reporting.“ bietet sich als Leitmotiv an.

Zwei wesentliche Aspekte des Reportingdesigns kreieren diese neuartige Risikokonstellation.

1. Stakeholderdruck als Grundwirkprinzip. Der Gesetzgeber delegiert die Rolle des Regulierens. Eine behördliche oder statistische Nutzung der Inhalte erfolgt nicht, auch keine Sanktionierung. Zielgruppe ist die Vielzahl der Stakeholder, explizit NGOs und Öffentlichkeit mit hohem Druckpotenzial. Statt eindeutiger gesetzlicher Vorgaben definieren deren subjektive Erwartungen die Forderungen an Unternehmen. Sie sind im Vorfeld schwer abschätzbar.

2. Öffentliche Transparenz in hoher Granularität und mit leichtem Zugang. Diese öffnen das Reporting breiten Nutzergruppen, die von leichter Verständlichkeit profitieren. Sie gestatten auch wirtschaftsfernen Interessierten Recherche und Reaktion. Unternehmen werden „gläsern“ in nie gesehener Form. Als öffentliche One-Way Kommunikation ohne klare Adressaten ist diese kaum steuerbar. Erläuternde Formate wie Gespräche mit Investoren und Analysten bestehen für NGOs und Öffentlichkeit selten.

Damit bildet **jedes kommunizierte Ziel, jede Strategie** einen **potentiellen Angriffspunkt**. Das **Risiko für Reputation** ist real, auch mit Blick auf potenzielle Arbeitnehmer. NGOs & spezialisierte Anwälte sind sich ihrer Hebel bewusst.

Die Minimierung der Inhalte ist der sicherste Schutz. Sie alle sind nach Veröffentlichung dauerhaft zugänglich, ohne Möglichkeit der Rücknahme oder Korrektur. **Speziell im ersten Berichtsjahr** ist Begrenzung zusätzlich empfohlen. Umfang und Inhalte werden für Jahre definiert, spätere Reduzierung ist kaum möglich. Jedes neue Reporting ist zu Beginn fehleranfällig, Anpassungen in Folgeperioden können Irritationen und Misstrauen hervorrufen. Zielanpassungen oder Zielverfehlung bergen die Gefahr des „Greenwashing“-Vorwurfs und Vertrauensverlusts. Die Begrenzung der Themen verringert diese Risiken, gestattet den Fokus auf Qualität statt Quantität. Eine gestaffelte Aufnahme in die Berichte ermöglicht fundiertere Zielsetzungen. Jede Erweiterung des Berichtsumfangs in Folgejahren verspricht, positiv aufgenommen zu werden.

Für die Minimierung der Inhalte bietet der Gesetzgeber Optionen an.

1. Beschränkung der Themen über die Wesentlichkeitsanalyse. Die Definition der Kriterien liegt allein beim Unternehmen. Nichtwesentlichkeit ist nur im Rahmen der Prüfung zu begründen, nicht extern. Berichtspflicht besteht nur für ein Set allgemeiner Angaben (ESRS 2), „Klima“, „Belegschaft“ und „Governance“ gelten als gesetzt. Diese drei Themen decken bereits 48% der Anforderungen und die Schwerpunkte öffentlichen Interesses ab. „Arbeitskräfte in Wertschöpfungskette“ bietet sich durch vorliegende Informationen für das LkSG an, bei sensiblen Themen ist zu berichten. Ein weiteres Thema kann je nach Geschäftsmodell relevant sein, doch einmal gewählt, ist dazu längerfristig zu berichten. Ein Abwarten der Stakeholder-Reaktionen und Aufnahme im Folgejahr kann die bessere Option sein. Generell rate ich davon ab, nur geringe Anteile von Themen zu berichten, einmal begonnen, werden weitere Fragen folgen.

2. Nutzung aller Wahlrechte in ersten Jahren. Übergangsbestimmungen räumen für etliche Teilthemen den temporären Verzicht oder die Beschränkung auf qualitative, statt quantitative Aussagen ein, für Unternehmen mit weniger als 750 Mitarbeitern noch deutlich umfangreicher.

Verweise auf bewussten Verzicht mit Verweis auf Datenschutz und Wettbewerb sollten ebenfalls möglich sein. Stakeholder werden ihren Informationsbedarf ggf. einzeln formulieren.

Mit den CSRD-Nachhaltigkeitsberichten betreten wir alle Neuland, Umfang und Aufwand sind enorm, potentielle Risiken ebenfalls. Ein bedachtes Vorgehen ist angemessen, die Konzentration auf wesentliche Themen angeraten. „Fokus auf Aktion, nicht Reporting.“ **Denn es geht nicht um Bürokratie. Es geht um die Erzeugung von Veränderungsdruck.**

Heike Adam ist als selbständige Unternehmensberaterin Praxis-Expertin für ESG & Finanzen. Sie war mit Schwerpunkt Finanzen über 20 Jahre international in der Industrie tätig, hat als Leitung Controlling früh globale Berichte zu ESG-Kriterien aufgebaut. Zusätzlich zu ihrer Regulatorik-Expertise ist sie seit langem inhaltlich mit den Themen Klima und Umwelt sowie dem Agieren von NGOs vertraut. Vorrangig aus C-Level- & Aufsichtsratsperspektive berät sie zu Reporting und Regulatorik, resultierenden Risiken und deren Minimierung. Sie hält Vorträge und veröffentlicht Fachbeiträge. Mehr unter [heike-adam.com](https://www.heike-adam.com) [heike-adam.com](#) [LinkedIn](#)