

CSRD: Sustainable Governance

Stand Februar 2025 – Für Änderungsvorschläge durch die Omnibus-Verordnung vgl. Whitepaper „Änderungen Omnibus-Verordnung“

Einführung

Was ist Sustainable Corporate Governance?

Eine Sustainable Corporate Governance meint eine ganzheitliche und integrierte Unternehmensführung, Verwaltung und Kontrolle, die dem Gemeinwohl dient, die Umwelt respektiert und das Unternehmen langfristig produktiv und leistungsfähig hält. Der Gedanke dahinter ist, dass ganzheitliche unternehmerische Nachhaltigkeit nur gelingen kann, wenn sämtliche Strukturen und Prozesse nachhaltig

ausgerichtet werden. Eine gute Governancestruktur verankert Nachhaltigkeit frühzeitig in allen Gremien und Geschäftsentscheidungen und kann damit nicht nur der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden, sondern auch Berichtsprozesse und regulatorische Anforderungen schneller bearbeiten und insgesamt unternehmerisch erfolgreicher sein.

Einordnung

Wie ist Sustainable Governance in der CSRD geregelt?

Die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) legt einen verstärkten Fokus auf die Offenlegung nichtfinanzieller Informationen durch Unternehmen, um Transparenz und Vergleichbarkeit in Bezug auf deren ESG-Performance zu verbessern. Dabei wird auch das Thema Corporate Governance in den anzuwendenden Berichtsstandards – den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – an mehreren Stellen adressiert.

Zum einen werden, im für alle Unternehmen verpflichtenden **allgemeinen Standard ESRS 2**, einige Offenlegungspflichten mit Bezug zur Corporate Governance definiert. Hier werden Kennzahlen zu Unternehmensführung, Gremien, Besetzung und Qualifikation des Managements und Vergütungssystemen abgefragt.

Zum anderen gibt es einen eigenen **thematischen Standard ESRS G1**, der Offenlegungspflichten in Bezug auf ethisches Geschäftsgebaren (Korruption und Bestechung, Lobbying, Whistleblower) festlegt.

Abb. 1: Verankerung von Governance in den ESRS – Strukturelle Governance wird in ESRS 2 definiert, ethisches Geschäftsgebaren in ESRS G1

ESRS 2	GOV-1	Die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane
	GOV-2	Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte, mit denen sich Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens befassen
	GOV-3	Einbeziehung der nachhaltigkeitsbezogenen Leistung in Anreizsysteme
	GOV-4	Erklärung zur Sorgfaltspflicht
	GOV-5	Risikomanagement und interne Kontrollen der Nachhaltigkeits-berichterstattung

ESRS 1	G1-1	Strategien in Bezug auf Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur
	G1-2	Management der Beziehungen mit Lieferanten
	G1-3	Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung
	G1-4	Bestätigte Fälle von Korruption und Bestechung (VO (EU) 2019/2088)
	G1-5	Politischer Einfluss und Lobbying-Aktivitäten
	G1-6	Zahlungspraktiken

Funktion und Ziel

Nachhaltigkeit ist längst kein Randthema mehr und läuft auch nicht nebenbei. Vielmehr sind sämtliche Bereiche des Unternehmens angesprochen und es bedarf einer strukturellen Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.

Bei einer **Sustainable Corporate Governance** stehen die folgenden **vier Dimensionen im Vordergrund**:

1. Der Aufbau und die Steuerung eines Nachhaltigkeitsmanagements braucht einen Rahmen z.B. ein Nachhaltigkeitsteam und wird sich über sämtliche Unternehmensbereiche und Fachabteilungen erstrecken (**Struktur**)
2. Nachhaltiges Wirtschaften und die Umsetzung von Unternehmenszielen und entsprechenden Maßnahmen sowie Richtlinien braucht klare Regeln und Zuständigkeiten (**Prozesse**)
3. Für eine effektive und effiziente Steuerung braucht Nachhaltigkeit Anschluss an das Rechnungswesen und Controlling (**Systeme**)
4. Nachhaltigkeit muss für die Berichterstattung, den Finanzmarkt sowie Vergütungssysteme messbar und regelmäßig überprüfbar sein (**Monitoring**)

Die Koordination zwischen den einzelnen Abteilungen und Ebenen des Unternehmens (Aufbauorganisation) und die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten innerhalb jedes einzelnen Bereichs (Ablauforganisation) ist die Aufgabe einer Sustainable Corporate Governance.

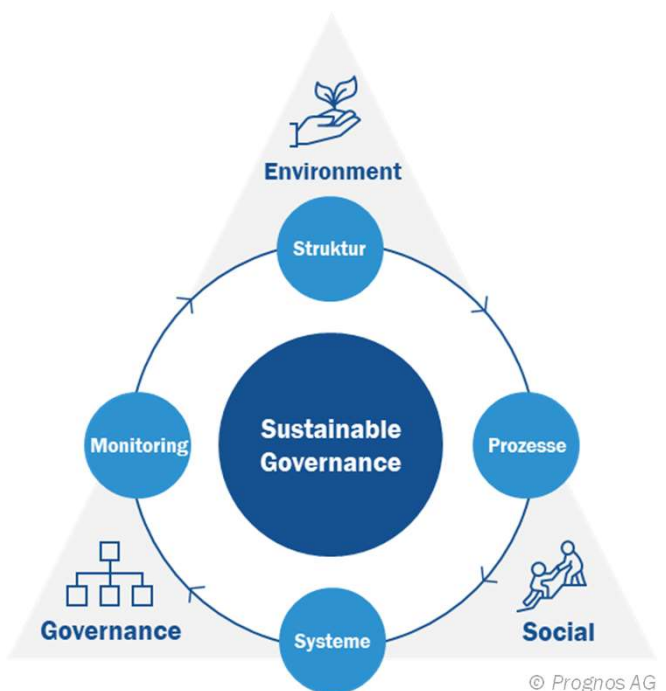
Abb. 2: Sustainable Governance als Organisationsstruktur von nachhaltigem unternehmerischem Handeln. Nachhaltigkeit wird im Optimalfall in sämtliche Unternehmensprozesse integriert.

Warum Sustainable Corporate Governance?

Im Kontext einer Sustainable Governance entstehen geregelte Abläufe und Prozesse sowie Gremien, die

- **einzelne Abteilungen und Bereiche verbinden,**
- **den Austausch und Informationsfluss sicherstellen,**
- **Entscheidungsprozesse klar definieren.**

Sustainable Corporate Governance ist bereits seit vielen Jahren **zentraler Bestandteil von Nachhaltigkeitsstrategien**. Die **Berichts-anforderungen der CSRD** verpflichten Unternehmen nicht zur Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung, sie verpflichten aber zu Transparenz über diese: Somit wird die Integration von Nachhaltigkeit in die allgemeine Corporate Governance sowohl aus strategischer Sicht als auch aus Sicht der Berichterstattung sehr empfohlen.



Organisation

Wie kann Sustainable Corporate Governance organisiert sein?

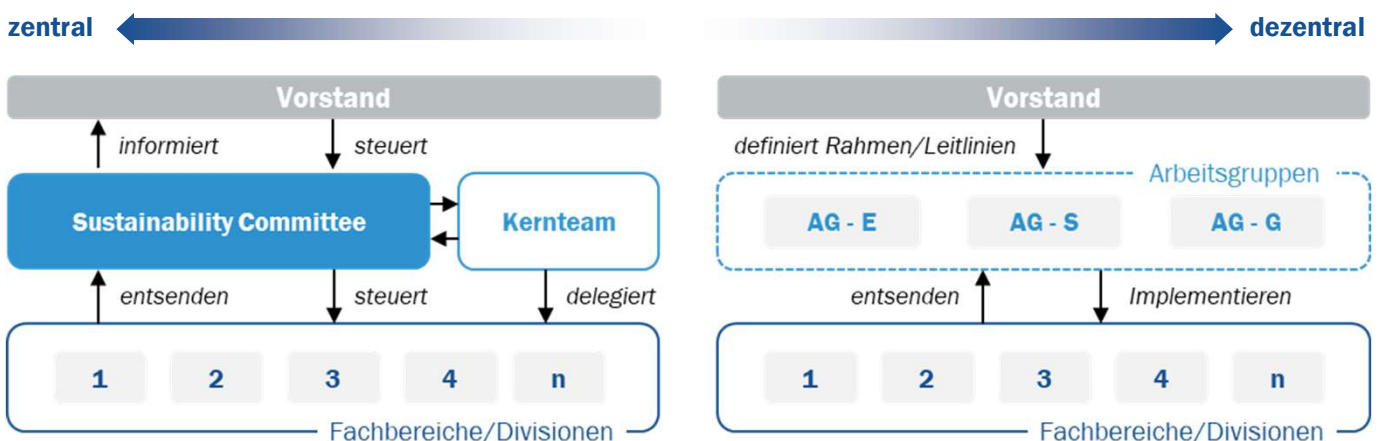
Je nach Aufbau eines Unternehmens und dessen Unternehmenskultur gibt es auch unterschiedliche Möglichkeiten der Ausgestaltung einer Sustainable Governance. Für die Ausgestaltung lassen sich zwei Bereiche unterscheiden:

- Die **Aufbauorganisation** (wie ist die Governance organisiert?)
- Die **Ablauforganisation** (wie sind Prozesse innerhalb der Governance organisiert?)

Größtes Unterscheidungsmerkmal in der **Aufbauorganisation** (auch Organisationsstruktur genannt) ist der Grad der Zentralisierung der Governancestruktur. So können Nachhaltigkeitsprozesse zentral von einem Kernteam und überwacht durch den Vorstand gesteuert werden oder in den einzelnen Divisionen und Fachbereichen integriert und dezentral organisiert sein. Dazwischen kann es unterschiedliche Abstufungen geben.

Die Implementierung eines ständigen **Nachhaltigkeitskomitees**, das sich aus der Managementebene einzelner Bereiche zusammensetzt und durch den Vorstand geleitet wird, wenden viele Unternehmen an. Hier wird die grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit diskutiert, gesteuert und anschließend über die einzelnen Divisionen und Fachabteilungen im Unternehmen implementiert.

Bei der **Ablauforganisation** geht es um die Zuweisung einzelner Aufgaben innerhalb der Governancestrukturen. Je klarer die Abläufe organisiert sind, desto effektiver kann Nachhaltigkeit im Unternehmen gesteuert und implementiert werden. So kann z.B. Nachhaltigkeit über das **Operating Model** in die übergeordneten Unternehmensprozesse integriert und individuelle Verantwortlichkeiten in **RACI/RASCI-Matrizen** definiert und organisiert werden.



© Prognos AG

Abb. 3: Aufbau einer Sustainable Governance. Je nach Unternehmen, kann die Sustainable Governance unterschiedlich aufgebaut sein. Während Nachhaltigkeit in einem zentralen System durch den Vorstand und ein Komitee von „oben“ gesteuert wird, werden die Aufgaben in einem dezentralen System in einzelnen Arbeitsgruppen von „unten“ definiert und verteilt.

Erfolgsfaktoren

In sechs Schritten zu einer „Good Sustainable Corporate Governance“

Integration in Unternehmensstrukturen bedenken!

Sustainable Governance muss im Einklang mit der Unternehmenskultur sein



Rückhalt in der Geschäftsleitung!

Unterstützung und kurze Wege nach oben

Klare Prozess- und Themenverantwortlichkeiten!

Erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit braucht Verantwortlichkeiten



Konstante Einbindung der Fachabteilungen!

Die Fachabteilungen implementieren Nachhaltigkeit in das operative Geschäft

Steuerung entlang von ESG

Anreizsysteme auf Nachhaltigkeit ausrichten



Klare Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse!

Entscheidungsfindung und Interessenskonflikte effektiv moderieren

Nachhaltigkeitsberatung – analytisch fundiert, faktenbasiert und individuell zugeschnitten.

Das **Center Sustainability** begleitet Unternehmen u.a. bei:

- Nachhaltigkeitsregulatorik
- Nachhaltigkeitsstrategien
- Lieferkettenmanagement
- Klimamanagement



Myrna Sandhövel

Head of Center Sustainability
myrna.sandhoevel@prognos.com
 +49 89 95 41 586-718



Claudia Münch

Principal Center Sustainability
claudia.muench@prognos.com
 +49 30 52 00 59-265



[Center Sustainability | Prognos](#)

Dieses Whitepaper dient ausschließlich Informationszwecken und stellt keine finanzielle, rechtliche oder sonstige professionelle Beratung dar. Für die hierin enthaltenen Informationen kann keine Vollständigkeit gewährt werden. Die Inhalte entsprechen dem aktuellen Kenntnisstand, die Aktualität der Informationen ist von den Lesern selbstständig zu überprüfen.

Jegliche Haftung der Prognos AG und ihrer verbundenen Unternehmen wird ausgeschlossen.

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – nicht kommerzielle Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz: [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Von dieser Lizenz ausgenommen sind Organisationslogos sowie – falls gekennzeichnet – einzelne Bilder und Visualisierungen.

© Prognos AG 2024.