

Dokumentation BAUM Neujahrsempfang 2025

am 27. Januar 2025 von 17 bis 20 Uhr

bei Hoffmann Liebs Partnerschaft von Rechtsanwälten mbB, Düsseldorf sowie dezentralen Neujahrsempfängen im Netzwerk: im Haus der Zukunft, Sitz des BAUM e.V. in Hamburg, bei Scholz & Friends Reputation in Berlin und abat AG in Bremen.

Begrüßung

Yvonne Zwick, Vorsitzende von BAUM e.V., eröffnete den Neujahrsempfang 2025 mit einer wegweisenden Einordnung des Schwerpunktthemas des Abends:

Governance in Zeiten der Rechtsunsicherheit für Unternehmen im Zuge des verschleppten CSRD Umsetzungsgesetzes.

Bereits im Jahr 2024 stand dieses Thema im Fokus der Arbeit von BAUM und wurde bei der Jahrestagung umfassend behandelt. Nun, zu Beginn der entscheidenden Phase für die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in den kommenden zwei Jahren, rückte die Bedeutung guter Governance für unternehmerische Nachhaltigkeit noch einmal in den Mittelpunkt.

In ihrer Begrüßung unterstrich Yvonne Zwick, dass 2025 maßgeblich für den Aufbau wirksamer Strukturen und Prozesse sein wird, die eine nachhaltige Unternehmensführung langfristig sichern. Die Implementierung der CSRD erfordert nicht nur Transparenz in der Berichterstattung, sondern auch eine klare Verantwortungszuordnung innerhalb der Unternehmen. BAUM begleitet diesen Transformationsprozess konstruktiv und setzt Impulse für eine zukunftsfähige Governance.

1 Governance als Voraussetzung für eine nachhaltige Transformation

Prof. Dr. Barbara E. Weißenberger, Inhaberin des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Controlling und Accounting an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf sowie Präsidiumsmitglied der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft, hielt die Keynote des Abends. Ihr Vortrag mit dem Titel „**Erweiterte Reportinganforderungen durch die CSRD – notwendig und machbar**“ beleuchtete die Potenziale guter Governance für die Transformation sowie die Überwindbarkeit von Implementierungsbarrieren.

Schon vor der Veranstaltung betonte sie mit ihrem Statement die Rolle betriebswirtschaftlichen Führungswissens als Innovationsmotor für eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft:



„Zukunft kann gelingen – mit betriebswirtschaftlichem Führungswissen, das nicht nur Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich macht, sondern auch unverzichtbarer Innovationsmotor für eine nachhaltige Wirtschaft und Gesellschaft ist.“

Gewinn als Leitmaxime – mit Perspektivwechsel

Ein zentraler Bestandteil ihres Vortrags war die Betrachtung des Gewinns als klassischer betriebswirtschaftlicher Leitgröße. Historisch gesehen ist wirtschaftlicher Erfolg eine zentrale Triebkraft für Wohlstand und Innovation. Weißenberger verwies auf Ludwig Erhardts Konzept des „Wohlstands für alle“ sowie auf Hans Roslings Werk „Factfulness“, das die aktuelle Epoche als die wohlhabendste der Menschheitsgeschichte beschreibt – ermöglicht durch unternehmerisches Handeln. Wird dies allerdings zur alleinigen Jagd nach finanziellem Profit, birgt das erhebliche Risiken, denn das ökonomische Koordinatensystem ist unvollständig.

Das zeigt sich an fehlgeleiteten Entscheidungen, die aus kurzfristigem finanziellem Profitstreben heraus langfristig enorme Schäden verursachen können – wie am Beispiel des VW-Dieselskandals deutlich wurde. Eine Investition von 20 Millionen Euro in eine Anpassung der Fahrzeugplattform hätte den US-amerikanischen Marktanforderungen entsprochen und Milliardenverluste verhindert. Stattdessen hat der Skandal VW bisher nach Schätzungen rund 32 Milliarden Euro gekostet – mit weiter steigender Tendenz. Dies verdeutlicht, dass eine rein finanzielle Steuerung nicht ausreicht. Unternehmen brauchen ein ökonomisches Koordinatensystem, das real wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen berücksichtigt und am Geschäftsmodell als Quelle für wirtschaftlichen Erfolg ansetzt. Dazu gehört neben dem Erreichen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auch Governance.

Governance als Vertrauensfaktor

Weißenberger legte dar, dass gute Governance eine unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren einer hochdifferenzierten arbeitsteiligen Wirtschaft ist. Denn ökonomische Akteure müssen sich immer auch ein Stück weit gegenseitig vertrauen können: Das Einhalten von Regeln und Normen oder faires Verhalten lässt sich eben nicht immer perfekt beobachten. Das erläuterte sie am Beispiel des „Market for Lemons“ aus der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie, das von dem Ökonomen George A. Akerlof

in seinem berühmten Aufsatz von 1970 vorgestellt wurde. Es beschreibt am Beispiel des Gebrauchtwagenmarkts, dass fehlendes Vertrauen sogar zum Kollaps von Märkten führt.

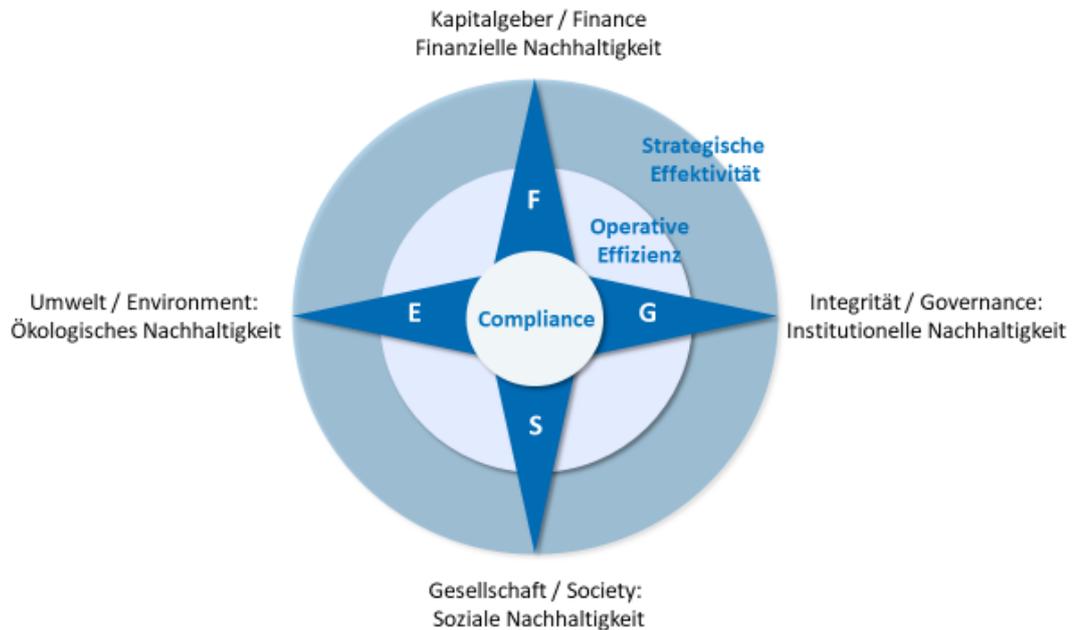
Die Intuition ist die folgende: Verkäufer von Gebrauchtwagen haben mehr Informationen über den Zustand ihres Fahrzeugs als Käufer. Wenn die Käufer bei jeder Preisforderung des Verkäufers befürchten müssen, dass sie einen überhöhten Betrag für ein in Wirklichkeit mangelhaftes Fahrzeug (amerikanisch: „lemon“) zahlen sollen, werden sie immer ein niedrigeres Gegenangebot machen. Sinkt der Preis dann unter den wahren Wert, der nur dem Verkäufer bekannt ist, ist dieser nicht mehr bereit zu verkaufen und die Transaktion kommt nicht zustande. Das Konzept zeigt die Bedeutung von Vertrauen in wirtschaftlichen Transaktionen auf, aber auch von Transparenz, die beispielsweise mit einer aussagekräftigen und vor allem glaubwürdigen Nachhaltigkeitsberichterstattung erreicht wird.

Gelingt es Unternehmen nicht, glaubwürdige Governance-Strukturen zu etablieren, drohen massive Reputationsverluste – oft innerhalb kürzester Zeit. Dies gilt auch für digitale Plattformen. Sobald Vertrauen verloren geht, verdampfen die Netzwerkeffekte, auf denen ihr Geschäftsmodell basiert. „It takes years to build a factory, but trust and reputation can vanish overnight“, so brachte sie es auf den Punkt. Governance schafft die institutionellen Rahmenbedingungen, die für nachhaltige und langfristig erfolgreiche Unternehmen essenziell sind.

Strategische Positionierung und das neue ökonomische Koordinatensystem

Weißberger verknüpfte die Diskussion um Governance mit der strategischen Positionierung von Unternehmen: Denn Governance ist zwar notwendig, aber für sich gesehen noch nicht hinreichende Bedingung für nachhaltigen Wettbewerbserfolg. Dabei unterschied sie drei Entwicklungsstufen:

1. **Compliance als Basis:** Die Einhaltung gesetzlicher Anforderungen ist notwendig, bringt aber keinen Wettbewerbsvorteil.
2. **Operative Effizienz:** Win-Win-Strategien, die Kostensenkung und Nachhaltigkeit verbinden, sind auch im traditionellen ökonomischen Setting überzeugend – aber eben auch leicht kopierbar. Beispielhaft dafür sind viele erneuerbare Energien: Sie sind gut für die Umwelt und sparen Kosten, aber genau diesen Vorteil können eben viele Unternehmen ausnutzen. Eine Differenzierung im Wettbewerb lässt sich damit nicht erreichen.
3. **Strategische Effektivität:** Nachhaltigkeit wird zum echten Wettbewerbsvorteil, wenn Unternehmen gezielt in ihre Fähigkeiten investieren und sich differenzieren, indem sie das Spannungsfeld zwischen finanzieller Profitabilität und nichtfinanzieller Nachhaltigkeit durch einzigartige Ideen auflösen. Wenn beispielsweise ein Armaturenhersteller wie Hansgrohe in Schiltach auf den „Water Footprint“ bei allen Prozessen und Produkten setzt, dann weckt er damit die Kreativität der Mitarbeiter für viele neue und überzeugende Lösungen, die sich auf dem hart umkämpften Baumarkt mit hohem Preisdruck und niedrigen Margen durchsetzen. Und ganz nebenbei trägt das Konzept auch zur Mitarbeiterattraktivität und Bewältigung des Fachkräftemangels bei. Die Fähigkeit der Organisation, hier erfolgreich zu sein, lässt sich nicht ohne weiteres kopieren – und Hansgrohe „erntet“ auf diesem Weg seit vielen Jahren die hoch hängenden Früchte der Nachhaltigkeit.



Quelle: Weissenberger (2025).

Drei zentrale Botschaften für die Governance der Transformation

Abschließend formulierte Weissenberger drei Kernbotschaften für Unternehmen, die nachhaltige strategische Transformation und Governance ernst nehmen:

Nachhaltigkeit muss auf strategischer Ebene und in der Geschäftsleitung als Thema verankert sein.

Ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung ist essenziell. Nachhaltigkeit darf nicht nur ein Reporting-Thema sein, sondern muss tief in den Unternehmensstrukturen verankert werden: Nachhaltigkeitsberichterstattung steht nicht am Ende einer erfolgreichen Transformation, sondern am Anfang.

Nachhaltigkeit entsteht im realwirtschaftlichen Geschäftsmodell – nicht im Berichtswesen.

Die CSRD fordert Unternehmen auf, eine Wesentlichkeitsanalyse durchzuführen. Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich dabei auf ihre Kernkompetenzen und auf die wenigen wichtigen Felder, auf denen sie einen spürbaren Impact erreichen. So bauen sie gezielt nachhaltige Wettbewerbsvorteile auf. „Shrink to the max“ heißt das übertragen auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Alle unternehmerischen Energien werden wie in einem Brennglas auf eine Stelle fokussiert, um Wirkung zu erzeugen und zu messen.

Organisationen müssen sich kontinuierlich anpassen. Dafür braucht es Agilität.

Starre Strukturen verhindern Transformation. Unternehmen brauchen eine agile Governance, die es ihnen ermöglicht, mit sich verändernden Marktbedingungen Schritt zu halten. Weißenberger plädierte für einen generalistischen Blick auf Organisationen. Das statische Organigramm zur Steuerung wird nicht überflüssig. Aber für Veränderungsprojekte braucht es ein „Dynamogramm“, also Projektteams, in denen ganz unterschiedliche Mitglieder der Organisation gleichberechtigt neue Ideen und Lösungen entwickeln. Die Projektleitung hat nicht mehr die Aufgabe, wie in einem traditionellen „Wasserfallprojekt“ jeden einzelnen Schritt zum Ziel vorzudenken, sondern wirkt wie ein Coach auf die gute Zusammenarbeit und den kreativen Ideenfluss im Projektteam ein.

Mit diesen Impulsen gab Weißenberger den Teilnehmenden des BAUM Neujahrsempfangs wertvolle Anregungen dafür, wie Governance als Schlüssel für eine nachhaltige und zukunftsfähige Wirtschaft genutzt werden kann.

2 Kommentar: Kontroverse Positionen und die Herausforderung der Nachhaltigkeitskommunikation

Prof. Dr. Jochen Pampel, außerplanmäßiger Professor für Controlling an der Universität Potsdam und Sprecher des Wissenschaftlichen Kuratoriums des BAUM e.V., reflektierte in seinem Kommentar die zunehmende Polarisierung in der Debatte um nachhaltige Unternehmensführung. Er betonte, dass die Gewinnerzielungsabsicht von Unternehmen grundsätzlich legitim sei – jedoch in die richtige Richtung gelenkt werden müsse. Die verzweifelte Haltung in der Unternehmenswelt angesichts wachsender regulatorischer Anforderungen werde in der Gesellschaft zunehmend kritisch gesehen. Gleichzeitig stellte Pampel die Frage, ob die Nachhaltigkeitsbewegung ihre Argumente und Positionen klar genug vermittelt habe.

Herausforderung: Kommunikation in einem komplexen Themenfeld

Die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) und die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) bilden einen umfassenden Rahmen für nachhaltige Entwicklung. Doch in der Praxis stellt sich die Frage: Welche Themen stehen im Vordergrund, und wie können sie überzeugend kommuniziert werden? Pampel merkte an, dass das breite Spektrum der Nachhaltigkeitsthemen es schwer mache, klare Prioritäten zu setzen. Dies führe nicht selten zu einer Überforderung von Unternehmen in der öffentlichen Wahrnehmung sowie zu Kontroversen.

Auch in der politischen Debatte sei eine wachsende Kluft zwischen ehrgeiziger und immer umfassenderer Zielsetzung und tatsächlicher Wirksamkeit erkennbar. Die Tabuisierung bestimmter Themen erschwere zudem eine sachliche Auseinandersetzung. Hier müsse außerdem reflektiert werden, ob die Nachhaltigkeitscommunity die richtigen Kommunikationsstrategien gewählt habe oder ob hier eine liebgewonnene an sich selbst gerichtete Lyrik, die von außen als Naivität wahrgenommen wird, dominiere.

Nachhaltigkeitsreporting als pragmatischer Ansatz

Ein Blick auf die Praxis zeige, dass sich Nachhaltigkeitsreporting aus einer Controller-Perspektive auch als Steuerungsinstrument begreifen lasse. Anstatt sich nur auf die Kontroversen zu fokussieren, könne ein pragmatischer Ansatz gewählt werden: Wo

bleibt das Unternehmen „auf dem Gas“ und wo nimmt es bewusst Tempo heraus? Diese Sichtweise ermögliche eine differenzierte strategische Herangehensweise, die sowohl Unternehmen als auch Wirtschaftsprüfer:innen als handlungsfähig betrachtet.

Empfehlung: Unbeirrt weitermachen

Abschließend empfahl Pampel, trotz zunehmender Kontroversen den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzuverfolgen. Die Auseinandersetzungen um Nachhaltigkeitsthemen seien unausweichlich, würden sich jedoch im Zuge der zunehmenden Verankerung von ESG-Kriterien in den Berichtsstandards langfristig relativieren, da etwa der Klimaschutz zunehmend zwingend wird. Das Handelsblatt erwarte einen „Trump-Katalysator“, womit gemeint ist, dass Polarisierung und Widerstand zwar auftreten, langfristig aber die Wirksamkeit klarerer Regelungen und struktureller Veränderungen überwiege.

Mit diesem Ausblick plädierte Pampel für eine größere strategische Souveränität: Unternehmen sollten sich nicht von Kontroversen abschrecken lassen, sondern konsequent an der Integration nachhaltiger Prinzipien in ihre Geschäftsmodelle und Steuerungssysteme arbeiten.



„Vor allem sollte man aktuell die Zuversicht nicht verlieren und den fundamentalen und längerfristigen Marktkräften vertrauen. Das Richtige jetzt einfach tun und dabei gerade für das Bestehen im Gegenwind, der weniger auf neuen Erkenntnissen, sondern auf Meinung beruht, die Prioritäten richtig setzen und vom substanziellen Kern heraus argumentieren und agieren. Man kann aus allem noch etwas lernen. Der Wert der Information durch das Reporting bleibt, und steuerungsrelevante Information braucht eher noch höhere Zuverlässigkeit, um zu bestehen. Fortschritt lässt sich nicht dauerhaft aufhalten.“

3 Diskussion: Märkte, Verantwortung und die Grenzen der Transformation

In der anschließenden Diskussion wurde kontrovers über die Rolle von Marktmechanismen und individueller Verantwortung in der Nachhaltigkeitstransformation debattiert. **Dr. Silberhorn** stellte die These auf, dass sich nachhaltige Praktiken von selbst durchsetzen würden, sofern sie wirtschaftlich lohnend seien. Dem widersprach die Gegenseite mit dem Verweis auf das Kodak-Beispiel: Selbst bei absehbarem Wandel können Unternehmen an bestehenden Strukturen festhalten – ein Hinweis auf die Rigidität des Marktes und die Grenzen automatischer Anpassungsmechanismen.

Emergenz und individuelle Verantwortung

Prof. Dr. Barbara Weißenberger betonte die Bedeutung von Emergenz als treibende Kraft für Veränderungen: „Im Kleinen Emergenz zu unterstützen, ist unser Job.“ Individuelle Verantwortung könne nicht einfach delegiert werden – weder an Märkte noch an Regulierungen. Vielmehr sei es notwendig, mutigere Ansätze zu verfolgen und bestehende Strukturen gezielt aufzubrechen. Sie kritisierte den Marktfundamentalismus als Folge eines übertriebenen Vertrauens in frühere Erfolgsrezepte: Was gestern funktioniert hat, sei heute oft das eigentliche Problem.

Bildung als Schlüssel zur Transformation

Einigkeit bestand darüber, dass Hochschulen eine zentrale Rolle in der Transformation spielen. Sie haben den Auftrag, eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren und zukünftige Entscheidungsträger:innen entsprechend auszubilden. **Prof. Dr. Jochen Pampel** stellte fest, dass Studierende sich bereits intensiv mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen – ein Umstand, den er als ermutigend empfand.

Prof. Dr. Ralf Frank berichtete von der praktischen Umsetzung dieses Bildungsauftrags: Mit Studierenden des IRO-Programms führt er Wesentlichkeitsanalysen durch, um ihnen einen praxisnahen Zugang zu nachhaltiger Unternehmensführung zu ermöglichen. Dennoch sieht er die Gesellschaft insgesamt in einer Transformationskrise: „Wir kommen nicht recht voran, weil die *operating logic* zu stark ist.“ Die Nachhaltigkeitsszene müsse erkennen, dass sie sich nicht außerhalb dieser Logik positionieren könne, sondern sie von innen heraus verändern müsse – mit weniger Arroganz und mehr Pragmatismus.

Die Diskussion verdeutlichte, dass es noch keine abschließenden Antworten auf die großen Transformationsfragen gibt. Doch sie zeigte auch: Mutige Ansätze, eine gelebte Verantwortung und eine durchdachte Bildung sind zentrale Hebel, um den Wandel aktiv zu gestalten.

4 Corporate Governance und Nachhaltigkeit: Ein Rückblick und Ausblick

Andreas Hecker von Hoffmann Liebs ordnete die Entwicklung der Corporate Governance im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung ein und nahm eine kritische Bestandsaufnahme der vergangenen 15 Jahre vor. Seine Analyse zeigt, wie sich Nachhaltigkeit schrittweise in das Handelsgesetzbuch (HGB) und den Lagebericht integriert hat und welche Herausforderungen Unternehmen heute – u.a. im Lichte der Umsetzung der CSRD-Richtlinie – bewältigen müssen.

Drei Phasen der Entwicklung

1. Getrennte Verantwortlichkeiten und Zielsetzungen

Die ersten Rahmenwerke – etwa der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) – existierten nebeneinander mit unterschiedlichen Adressaten und Bindungsintensitäten. Während sich der DCGK vorrangig mit guter Unternehmensführung beschäftigte und als Soft Law bereits von Beginn an mit dem Aktienrecht verknüpft war, adressierte der DNK die Nachhaltigkeitsberichterstattung und wurde in einem Stakeholder-Prozess entwickelt. Die Diskussion war damals, wie man mit der DNK-Nachhaltigkeitsberichterstattung umgeht: als Soft Law mit gesetzlicher Anbindung à la DCGK, also Verknüpfung mit dem Aktienrecht in § 161 AktG, im Wege einer Entsprechenserklärung zu berichten, oder als ausschließlich freiwillige Berichterstattung mit unbeschränktem Adressatenkreis? Die Entscheidung fiel für den losen Nebenweg ohne Anknüpfung an das Gesetz. Das Interesse bei der Entwicklung des DNK war ohnehin ein anders gelagertes, nämlich die Schaffung eines inhaltlichen Berichtsinteresses, nicht einer Berichterstattung über inhaltliche Empfehlungen.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) wurde erstmals im Jahr 2002 eingeführt. Er wurde von einer Regierungskommission unter dem Vorsitz von Klaus Töpfer erstellt, um die Corporate Governance von Unternehmen in Deutschland zu verbessern und die Transparenz sowie die Verantwortung in der Unternehmensführung zu stärken. Der Kodex wird regelmäßig aktualisiert, um aktuellen Entwicklungen und Anforderungen gerecht zu werden. Die letzten Änderungen und Anpassungen des DCGK wurden im Jahr 2022 veröffentlicht.

2. Entkoppelte Parallelitäten

Mit der Non-Financial Reporting Directive (NFRD) von 2017 wurde die Nachhaltigkeitsberichterstattung erstmals berichtswirksam für einen begrenzten Adressatenkreis rechtlich verankert. Parallel erweiterte der Gesetzgeber die Pflichten im Umgang mit dem DCGK, sodass die Entsprechenserklärung in der Erklärung zur Unternehmensführung zu veröffentlichen war. Nachhaltigkeits- und Governance-Themen fanden sich insoweit für einen begrenzten Adressatenkreis verpflichtend in den HGB Regelungen, und es erfolgte auch eine Berichterstattung in der bzw. in Anknüpfung an die Finanzberichterstattung. Jedoch blieben in dieser Phase beide Arten der Berichterstattung sowohl bei der Verortung als auch inhaltlich weitgehend unverbunden. Dies ändert sich nun mit der CSRD und zeitgleichen Entwicklungen beim DCGK.

3. **Formelles und inhaltliches Zusammenwachsen**

Mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) erleben wir nun eine stärkere Integration der Aspekte guter Unternehmensführung (Governance) bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Umgekehrt greift auch der DCGK nun in unterschiedlichen Bereichen das Thema Nachhaltigkeit explizit auf. Unternehmen müssen zunehmend auch zu Sinn, Vergütung und Aufsichtsrat Rechenschaft ablegen bzw. hierbei Nachhaltigkeitsthemen erfassen und beachten. Zudem wachsen der Adressatenkreis und die Prüfungsintensitäten, so dass auch in Bezug auf die Nachhaltigkeit die gute Unternehmensführung intensiviert wird.

CSRD – Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen

Andreas Hecker machte deutlich, dass viele Unternehmen die Tragweite der CSRD noch nicht vollständig erfasst haben. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) fordert zwar bereits ausdrücklich, dass sich börsennotierte Unternehmen mit Nachhaltigkeit befassen. Doch viele bislang nicht berichtspflichtige Unternehmen, die erst mit der CSRD einer Berichterstattungspflicht unterworfen werden, sind noch nicht auf diesen Schritt vorbereitet, weder auf Ebene der Unternehmensstrategie noch im Hinblick auf eine vorausschauende Vorbereitung der kommenden Berichtspflichten.

Erschwert wird dies durch die unsichere und unübersichtliche Rechtslage: Zwar ist klar davon auszugehen, dass die CSRD in deutsches Recht umgesetzt wird, doch wie genau diese Umsetzung nach der nächsten Bundestagswahl aussehen wird, ist ungewiss. Unternehmen, die vorausschauend handeln, sind im Vorteil: Wer sich frühzeitig mit dem durch das EU-Recht festgelegten Rahmen befasst und Berichtsstrukturen schafft, beugt nicht nur finanziellen Risiken vor, sondern minimiert auch die Gefahr rechtlicher Haftung.

Corporate Governance und Nachhaltigkeit: Vier Punkte sind wichtig

1. **Nachhaltigkeit muss in die Unternehmenssteuerung integriert werden.**
Der DCGK spricht bereits ausdrücklich davon, dass man sich mit Nachhaltigkeit befassen muss und dass Nachhaltigkeitsziele in das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem einzubinden sind. Unternehmen müssen Prozesse und Systeme entwickeln, um nachhaltigkeitsbezogene Daten zuverlässig zu erfassen und auszuwerten.
2. **Unternehmensführung muss proaktiv agieren.**
Gute Corporate Governance bedeutet nicht nur Transparenz, sondern auch eine strategische Vorausschau. Unternehmen müssen die langfristigen Folgen von Budgetentscheidungen berücksichtigen.
3. **Regulierungen werden verbindlicher.**
Die bisher auslegungsoffene Regulierung weicht klareren Berichtspflichten. Die Integration in den Lagebericht hinein ist eine systematische Annäherung. Unternehmen müssen Nachhaltigkeitsthemen umfassender dokumentieren, in ihre Governance-Prozesse einbinden und sich einer strengeren Prüfung unterziehen.
4. **Risikomanagement wird zur Schlüsselkompetenz.**
Nachhaltigkeitsrisiken sind Unternehmensrisiken. Eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie muss Nachhaltigkeitsfaktoren systematisch in die Risikoanalyse einbeziehen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Fazit

Corporate Governance und Nachhaltigkeit wachsen zunehmend zusammen – und Unternehmen müssen sich darauf einstellen. Die CSRD macht Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Chefsache und fordert eine transparente, vorausschauende Unternehmensführung. Gute Governance umfasst transparentes Handeln, ein gewissenhaftes Risikomanagement und eine besonnene Unternehmensplanung. Unternehmen, die jetzt Strukturen schaffen und Nachhaltigkeit in ihre Strategie integrieren, werden langfristig resilienter und wettbewerbsfähiger sein.



„Bei allen Verzögerungen und Dynamiken rund um die CSRD ist es aktuell keine gute Governance von Vorständen und Geschäftsführern, den Kopf in den Sand zu stecken und einfach abzuwarten. Gute Governance ist es vielmehr, die Entwicklungen genau zu beobachten, die begonnenen Tätigkeiten in angemessenem Maß fortzuführen und gewissenhaft im Unternehmen das Fundament für ein Nachhaltigkeitsreporting zu legen. Ein Wegducken trägt das erhebliche Risiko lückenhafter Daten, erhöhter Kosten, eines erheblichen Zeitdrucks und fehlender Personalressourcen.“

5 Abschluss und Ausblick

Beim Neujahrsempfang von BAUM e.V. standen drängende Fragen zur aktuellen wirtschaftlichen und nachhaltigen Entwicklung im Mittelpunkt: Haben wir diese Situation nicht schon einmal erlebt? Welche Lehren lassen sich aus der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 ziehen? Und wie unterscheidet sich die heutige Dynamik von früheren Entwicklungen, als der Markt für Nachhaltigkeit schon einmal als zukunftsweisend galt?

Es wurde deutlich, dass sich die Rahmenbedingungen verändert haben. Während damals Unsicherheit und vorsichtige Annäherung an nachhaltige Geschäftsmodelle dominierten, erleben wir heute eine völlig andere Dynamik: zwischen Vollgas und Vollbremsung, zwischen idealistischer Herangehensweise und der Notwendigkeit, Lösungen pragmatisch und sinnvoll umzusetzen. Eine unglückliche Parallelität von Faktoren

macht die Lage komplex: ein ausgeprägter „sense of urgency“ (vgl. [TED Talk von Johan Rockström](#), der betont, dass der Wandel binnen fünf Jahren eingeleitet werden muss), eine allgemeine Phase des Pessimismus und das Erstarren regulatorischer Maßnahmen. Klar ist: Alles, was in den nächsten zwei Jahren unternommen wird, muss den notwendigen Wandel unterstützen.

Doch was bedeutet das konkret für Unternehmen? Die Empfehlung der Expertin und der Experten: Trotz unsicherer Rahmenbedingungen nicht auf eine Vollbremsung setzen. Regulierung wird kommen, ebenso wie die Einpreisung von Umwelt- und Klimaschäden. Statt Budgets zusammenzustreichen, sollten Unternehmen langfristig, aber aktiv agieren, um ihre Nachhaltigkeitsstrategie zukunftssicher auszurichten.

Welche Rolle BAUM e.V. in dieser herausfordernden Zeit übernimmt? Die des verlässlichen Partners für Orientierung und praxisnahe Inhalte. Als „filter as a service“ bietet BAUM eine nüchterne und ambitionierte Einordnung der Entwicklungen und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Nachhaltigkeitsstrategie im Einklang mit dem Pariser Klimaabkommen sowie den globalen Nachhaltigkeitszielen (SDGs) zu gestalten.

Der Veranstaltungskalender für die kommenden Monate ist bereits online – mit zahlreichen Highlights, die Unternehmen praxisnahe Impulse für ihre Nachhaltigkeitsstrategie und zur Entwicklung von Transformationsplänen, wie sie die CSRD von Unternehmen einfordert, liefern. Ein besonderer Termin, wieder in NRW: die BAUM-Jahrestagung am 11./12. November 2025 in Dortmund.

Bleiben Sie mit uns up to date und tatkräftig unterwegs. Wir freuen uns auf ein Wiedersehen!

Danksagung

Wir danken herzlich den Gastgebern des BAUM Neujahrsempfangs 2025: der Kanzlei Hoffmann Liebs in Düsseldorf, der abat AG in Bremen sowie Scholz & Friends Reputation in Berlin.