

**Corporate Social Responsibility: Untersuchung der Auswirkungen
aktueller Entwicklungen und Berichtgestaltungsmöglichkeiten auf
Unternehmen und Stakeholder**

Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
“Doctor rerum politicarum” (Dr. rer. pol.)

Technische Universität Dortmund
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung

Vorgelegt von
Marius Banke

Dortmund
2022

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
2 Der Einfluss der Corona-Pandemie auf unternehmerische Nachhaltigkeit im Mittelstand – Eine qualitative Analyse	7
2.1 Publikationsdetails	7
2.2 Einleitung.....	8
2.3 Motive zur Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung der derzeitigen Corona-Pandemie	10
2.3.1 Motive unternehmerischer Nachhaltigkeit.....	10
2.3.2 Auswirkungen exogener Schocks: Corona-Pandemie.....	13
2.3.3 Corona-Pandemie und CSR im Mittelstand.....	14
2.4 Wissenschaftliche Diskussionen und Entwicklung weiterer Forschungshypothesen.....	15
2.4.1 Stakeholder-orientiertes CSR	15
2.4.2 CSR in der Lieferkette	17
2.5 Forschungsdesign.....	19
2.5.1 Methodik der empirischen Untersuchung.....	19
2.5.2 Auswahl der Interviewpartner	20
2.5.3 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse	22
2.6 Ergebnisse der empirischen Analyse	23
2.6.1 Einfluss der Corona-Pandemie auf den grundsätzlichen CSR Stellenwert	23
2.6.2 Auswirkungen auf das Stakeholdermanagement.....	25
2.6.3 Auswirkungen auf das Lieferkettenmanagement	28
2.6.4 Einfluss unternehmensindividueller Nachhaltigkeitsmaßnahmen während der Corona-Pandemie.....	29
2.6.5 Vergleich mit Aussagen kapitalmarktorientierter Unternehmen.....	33
2.7 Schlussbetrachtung	34

2.7.1 Diskussion.....	34
2.7.2 Limitationen und Ausblick der Studie	37
3 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Zuge einer zunehmenden CSR-Regulierung: Auswirkungen auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen?	38
3.1 Publikationsdetails	38
3.2 Einleitung.....	39
3.3 Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung.....	40
3.4 Wissenschaftliche Theorien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung & Hypothesenentwicklung.....	42
3.4.1 Motive zur freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung	42
3.4.2 Regulierungsansätze in Unternehmen	44
3.4.3 Zwischenfazit und erste Hypothese	45
3.5 Studienbasierte Erkenntnisse zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Entwicklung weiterer Forschungshypothesen	47
3.5.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung in nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen.....	47
3.5.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung und Unternehmensreputation	48
3.5.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung und Geschäftsbeziehungen	50
3.6 Forschungsdesign.....	52
3.6.1 Methode: Qualitative Experteninterviews	52
3.6.2 Zielgruppe und Interviewdurchführung.....	53
3.6.3 Datenauswertung	56
3.7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	57
3.7.1 Auswirkungen auf nicht von der CSRD Regulierung betroffene Unternehmen.....	58
3.7.2 Auswirkungen auf von der CSRD Regulierung betroffenen nicht- kapitalmarktorientierten Unternehmen	60
3.7.2.1 Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen.....	60
3.7.2.2 Auswirkungen auf den Stellenwert von CSR	63
3.7.2.3 Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen.....	65

3.7.3 Vergleich mit Auswirkungen auf kapitalmarktorientierte Unternehmen	68
3.8 Schlussbetrachtung	68
3.8.1 Diskussion der Ergebnisse	68
3.8.2 Limitation und zukünftiger Forschungsbedarf	71
4 Neue Pflichten für deutsche Unternehmen durch das nationale Lieferkettengesetz - Ausgestaltung des Gesetzes und Auswirkungen in der Praxis	73
4.1 Publikationsdetails	73
4.2 Hintergrund	74
4.3 Ausgestaltung des Lieferkettengesetzes	74
4.4 Risiken und Chancen des Lieferkettengesetzes	76
4.5 Implikationen für die Praxisumsetzung	79
4.6 Neues Geschäftsfeld für Wirtschaftsprüfer?	82
4.7 Würdigung	84
5 ESG Ratings in the Corporate Reporting of DAX40 Companies in Germany: Effects on Market Participants	86
5.1 Publication Details	86
5.2 Introduction	87
5.3 Theoretical Background & Hypothesis Development	91
5.3.1 Stakeholder Accountability Approach	91
5.3.2 Legitimacy Theory	92
5.3.3 Literature Review	93
5.3.4 Hypothesis Development	95
5.4 Sample Selection and Data Description	96
5.4.1 ESG Ratings	97
5.4.2 Financial Performance	98
5.4.3 Corporate Reputation	98
5.5 Descriptive Results	99
5.5.1 ESG Rating Results	100
5.5.2 Impact on Professional Stakeholders	102

5.5.3 Impact on Non-Professional Stakeholders.....	103
5.6 Empirical Model & Results	105
5.7 Discussion.....	109
5.8 Conclusions and Limitations	110
6 Schluss	113
Literaturverzeichnis	115

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Paper	6
Abbildung 2: Übersicht der Forschungshypothesen	19
Abbildung 3: Ausschnitt des zugrunde gelegten Kategoriensystems	23
Abbildung 4: Struktureller Aufbau des Aufsatzes	40
Abbildung 5: Zentrale Reformvorschläge der CSRD	42
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen den Regulierungsformen	46
Abbildung 7: Übersicht der Forschungshypothesen	52
Abbildung 8: Schritte der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring (2015))	56
Abbildung 9: Ausschnitt des zugrunde gelegten Kategoriensystems	57
Abbildung 10: Implikationen für die Unternehmen	81
Figure 11: Sustainability rating information in corporate reporting	101
Figure 12: Division of DAX40 into groups.	102
Figure 13: Average stock prices of ESG-rated DAX 40 companies.	103
Figure 14: Average reputation of ‘good’ versus ‘below good’ ESG-rated DAX40 companies.	104
Figure 15: Reputation of companies (not) communicating ESG rating results on their websites.....	105

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Angaben zu den befragten Unternehmensvertreter*innen	22
Tabelle 2: Zusammenfassung wesentlicher Aussagen der Interviewpartner*innen aus mittelständischen Unternehmen.....	33
Tabelle 3: Angaben zu den befragten Unternehmensvertreter*innen	55
Table 4: Number of companies in the sample by the availability of dependent and independent variables	100
Table 5: Empirical regression results.....	108

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
bspw.	beispielsweise
CDP	Carbon Disclosure Project
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
CSR-RUG	CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz
DAV	Deutscher Anwaltverein
DAX	Deutscher Aktienindex
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
e.g.	exempli gratia/for example
ESG	Environmental, Social, Governance
et al.	et alii/und andere
EU	Europäische Union
HGB	Handelsgesetzbuch
i.e.	id est/das heißt
i.S.d.	im Sinne der/des
KMU	kleine und mittelgroße Unternehmen
LkSG	Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
Mio.	Millionen
MSCI	Morgan Stanley Capital International

NAP	Nationaler Aktionsplan für Menschenrechte und Wirtschaft
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
Nr.	Nummer
OLS	Ordinary Least Squares
RCMS	Risiko- und Compliance-Management-System

1 Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR), im deutschsprachigen Raum auch als unternehmerische Nachhaltigkeit bezeichnet, stellt einen strategischen Ansatz dar, nach dem Unternehmen ihre Entscheidungen neben den wirtschaftlichen Aspekten gleichermaßen an ökologischen und sozialen Kriterien ausrichten (Elkington 1997, S. 2). Angesichts von Klimawandel, Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit spielt CSR im Rahmen von Nachhaltigkeitsdiskussionen eine zunehmend wichtige Rolle (Altenburger 2013, S.1). Stakeholder zeigen ein zunehmendes Interesse an einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung und auch an den Finanzmärkten steigt die Nachfrage an Unternehmen mit einer starken CSR-Ausrichtung (Habib et al. 2021; Pizzetti et al. 2021). So ist allein im Zeitraum 2018-2020 die Zahl der nachhaltigen und verantwortungsvollen Investments um mehr als 15% gestiegen (Arai et al. 2021, S. 5). Damit Unternehmen die Interessen der Stakeholder erfüllen können, bedarf es neben einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensausrichtung einer transparenten Berichterstattung über diese, um so die CSR-Leistungen nach außen sichtbar zu machen. Eine Berichterstattung erfolgte in Deutschland zunächst ausschließlich auf freiwilliger Basis.

Erst mit Umsetzung der europäischen Non-Financial Reporting Directive (NFRD, auch Directive 2014/95/EU) in nationales Recht (CSR Richtlinie-Umsetzungsgesetz, CSRRUG)¹ werden für Geschäftsjahre ab 2017 erstmals bestimmte Unternehmen zur Veröffentlichung nachhaltigkeitsbezogener Informationen verpflichtet. Betroffen von der gesetzlichen Regelung sind große, kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, wobei die inhaltlichen Pflichtbestandteile in §289c HGB spezifiziert sind. Der Effekt dieser regulatorischen Vorgabe wird in diversen Studien untersucht, wobei zwar eine grundsätzliche Verbesserung der Berichtsqualität gegenüber freiwilligen Berichten identifiziert wird, gleichzeitig jedoch diverse Schwachstellen und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden (Arif et al. 2021; Velte et al. 2020; Mion/Loza-Adauí 2019). Die Studienerkenntnisse kongruieren mit Ergebnissen einer Konsultation der EU-Kommission, die zunächst den Versuch vornahm, die Qualität und Vergleichbarkeit der Berichte mit der Veröffentlichung von Leitlinien für eine klimabezogene Berichterstattung zu verbessern (Europäische Kommission 2021; Europäische Kommission 2019; Europäische Kommission 2018). Da dies die gewünschte Wirkung nicht entfalten konnte und CSR auch auf politischer

¹ Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten

Ebene mit dem im Dezember 2019 vorgelegten Europäischen Green Deal zunehmend an Bedeutung gewinnen konnte, wurde im April 2021 der Entwurf einer Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als Überarbeitung der bisherigen Richtlinie (NFRD) veröffentlicht, der zudem eine deutliche Ausweitung der berichtspflichtigen Unternehmen vorsieht (Europäische Kommission 2021).

Neben der geplanten Umsetzung der CSRD im Winter 2022 zeugt die im Juni 2021 erfolgte Verabschiedung eines nationalen Gesetzes über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten von einer starken Dynamik des normativen Rahmens zur CSR in Deutschland. Das Gesetz über unternehmerische Sorgfaltspflichten in Lieferketten (LkSG) verpflichtet ab dem Geschäftsjahr 2023 Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern im Inland zur Achtung und Berichterstattung über menschenrechts- und umweltbezogene Aspekte entlang der Lieferkette (Deutscher Bundestag 2021). Auch auf EU-Ebene werden umfassende Vorgaben entlang der Lieferkette geplant, wenngleich ein konkreter Umsetzungszeitplan noch nicht definiert worden ist (Europäische Kommission 2022).

Über dieses Maßnahmenbündel hinaus wird die Ausrichtung und Strategie von Unternehmen seit 2020 maßgeblich durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie beeinflusst. So wirken sich die Maßnahmen zur Eindämmung des Corona-Virus massiv auf die Wirtschaftsleistung aus; das bereinigte Bruttoinlandsprodukt in Deutschland ist im Jahr 2020 um knapp fünf Prozent zurückgegangen (destatis 2021). Insbesondere in Folge der Lockdowns von März bis April 2020 sowie von Dezember 2020 bis März 2021 wurden Lieferketten unterbrochen und die Produktion stark gebremst. Für viele Unternehmen ergeben sich hieraus langfristige negative Konsequenzen wie starke Umsatzrückgänge und Kurzarbeit (Bofinger et al. 2020; Fonseca/Azevedo 2020).

Aufgrund dieser aktuellen rechtlichen und epidemischen Entwicklungen sind trotz der zahlreichen wissenschaftlichen Studien zur CSR noch einige Fragen offen beziehungsweise durch die oben beschriebenen Entwicklungen neu entstanden. Die vorliegende Dissertation zielt darauf ab, einige der neu aufgekommenen und noch offenen Forschungslücken zu schließen.

So stellt sich insbesondere die Frage, inwieweit die Corona-Pandemie CSR-Aktivitäten mittelständischer Unternehmen beeinflusst hat. Während mittelständische Unternehmen eine überragende Rolle in der deutschen Wirtschaft einnehmen, unterliegen sie (noch) keinen gesetzlichen CSR-Bestimmungen, sodass die Einflüsse der Corona-Pandemie auf die Bedeutung von CSR nicht ohne weiteres (bspw. aus Nachhaltigkeitsberichten)

ersichtlich sind (bpb 2016a). Im ersten Paper dieser Dissertation werden daher in einer praxisorientierten Studie die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf CSR-Maßnahmen mittelständischer Unternehmen untersucht. Als Datengrundlage dienen 15 durchgeführte Interviews mit Unternehmensvertreter*innen, die für die strategische Planung des Unternehmens verantwortlich sind. Die Ergebnisse der Studie zeigen u.a., dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie ein verändertes Bewusstsein für nichtfinanzielle Risiken hervorruft, dass die intrinsische Motivation für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung steigt und CSR zunehmend relevant für Kundenbeziehungen wird. Neben einer geplanten zunehmenden Regionalisierung der Lieferketten sowie Überprüfung der Nachhaltigkeit von Lieferanten, werden die organisationalen Strukturen in vielen Unternehmen angepasst, um eine verstärkte Orientierung an den Stakeholderinteressen und eine zunehmende Berücksichtigung von CSR herbeizuführen. Die Studie liefert einen Forschungsbeitrag, indem ein positiver Zusammenhang zwischen den Folgen der Corona-Pandemie und CSR in mittelständischen Unternehmen nachgewiesen wird.

Neben der durch die Corona-Pandemie gestiegenen Relevanz von CSR, lässt auch die Politik erkennen, dass CSR weiter an Bedeutung gewinnen wird (Colli, 2020, S. 4). Im Rahmen des europäischen Green Deals, der eine nachhaltige Wirtschaft im europäischen Raum vorantreiben soll, ergeben sich neue regulatorische Anforderungen für Unternehmen. Der im April 2021 veröffentlichte Reformvorschlag der EU-Kommission zur CSRD stellt dabei ein bedeutsames Vorhaben dar, indem neben inhaltlichen Anpassungen im Vergleich zur NFRD erstmals auch nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen verpflichtet werden sollen. Die Richtlinie wird bis Ende 2022 in nationales Recht umgesetzt und sollte zunächst Anwendung für Geschäftsjahre ab 2023 finden (European Commission 2021). Am 22. Juni 2022 wurde vom europäischen Rat und dem europäischen Parlament eine Anpassung des Erstanwendungszeitpunkts bekanntgegeben. Für bereits berichtspflichtige Unternehmen gelten die neuen Bestimmung für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 01.01.2024 beginnen. Für große nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen sind die neuen Vorgaben ein Jahr später verpflichtend. Für kapitalmarktorientierte KMU soll die Erstanwendung für Geschäftsjahre ab 2026 erfolgen (vbw 2022). Das mit der CSRD verfolgte Ziel einer höheren Konsistenz und Kohärenz der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht mit einem Anstieg der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschland um den Faktor 30 einher (Müller et al. 2021). Daher untersucht das zweite Paper dieser Dissertation, welche Effekte die

geplante Ausweitung der Berichtspflicht auf die organisationalen Strukturen der erstmals von einer Offenlegungspflicht betroffenen Unternehmen ausübt und wie der grundsätzliche Stellenwert von CSR in den Unternehmen bereits zum jetzigen Zeitpunkt beeinflusst wird. Zudem werden mögliche Auswirkungen auf Unternehmen geprüft, die nicht unmittelbar von den neuen Vorgaben betroffen sind und solchen, die bereits seit 2017 einer nichtfinanziellen Berichtspflicht unterliegen. Basierend auf einer Datengrundlage von 22 Interviews mit Unternehmensvertreter*innen wurde festgestellt, dass die geplante Ausweitung der Berichtspflicht massive Veränderungsprozesse in großen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen hervorruft. Diese betreffen sowohl die Prozesslandschaft und System Infrastruktur als auch konkrete Anpassungsmaßnahmen im Lieferkettenmanagement. Zudem zeigt die Studie, dass die Einführung der CSRD einen positiven Effekt auf das CSR bezogene Verhalten von Unternehmen ausübt, die nicht von den neuen Vorgaben betroffen sind. Die Studie liefert einen Forschungsbeitrag, indem neben einem positiven Einfluss der CSRD auf CSR bereits konkrete Effekte auf die Strukturen und Prozesse der betroffenen Unternehmen nachgewiesen werden können.

Eine weitere regulatorische Vorgabe für Unternehmen in Deutschland ergibt sich durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Das Gesetz soll zum 01.01.2023 zunächst für Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern, ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern in Kraft treten. Nachdem zuvor der nationale Aktionsplan für Menschenrechte und Wirtschaft (NAP), der eine freiwillige Anwendung der Leitprinzipien für Menschenrechte der Vereinten Nationen zur Reduzierung von Missständen in Lieferketten vorsieht, nur bedingt durch die Unternehmen umgesetzt wurde, rückt die Bundesregierung im Juni 2021 mit der Einführung eines Lieferkettengesetzes vor. Dieses soll menschenrechtswidrige Arbeitsbedingungen und negative Auswirkungen auf die Ökologie entlang der Lieferkette verhindern (Deutscher Bundestag 2021). Daher beleuchtet das dritte Paper dieser Dissertation die Ausgestaltung des Gesetzes und zeigt die wesentlichen Anpassungserfordernisse für die betroffenen Unternehmen auf. Für die Unternehmen wird es neben einer grundsätzlichen Sensibilisierung der Thematik wichtig sein, Präventionsmaßnahmen wie bspw. risikoorientierte Lieferantenaudits einzuführen sowie Abhilfemaßnahmen durch Schulungen oder vertragliche Anpassungen zu entwickeln. Mit Blick auf ein geplantes europäisches Lieferkettengesetz werden in dem Aufsatz die dynamische Entwicklung in der CSR-Regulatorik sowie die daraus resultierenden Herausforderungen für Unternehmen sichtbar.

Aufgrund der noch fehlenden Gültigkeit regulatorischer CSR-Vorgaben für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie der daraus resultierenden Undurchsichtigkeit des Einflusses der Corona-Pandemie auf CSR, liegt der Fokus der ersten drei Paper auf Unternehmen ohne Kapitalmarktorientierung. Im Gegensatz zu dieser Unternehmensgruppe unterliegen große kapitalmarktorientierte Unternehmen seit 2017 einer nichtfinanziellen Berichtspflicht und weisen daher in der Regel bereits etablierte und professionelle CSR-Prozesse und CSR-Strukturen auf. Sie sind daher in ihrer CSR-Ausrichtung weniger stark von den oben beschriebenen Entwicklungen betroffen (Banke/Pott 2022; Banke/Pott 2021).

Aufgrund der umfangreichen Möglichkeiten in der Berichterstattung, bspw. durch freie Auswahl von Rahmenwerken und der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten von Berichtsformaten und -inhalten innerhalb der Rahmenwerke, besteht derzeit ein gewisser Spielraum in der Berichterstattung. Studien haben gezeigt, dass die Qualität der Berichterstattung in Bezug auf Umfang und Tiefe sehr unterschiedlich ist (Lenger et al. 2019). Nachhaltigkeitsberichte sind daher für Stakeholder oft nur eingeschränkt vergleichbar, sodass es für Investoren schwierig sein kann, allein auf Basis von inhomogenen nichtfinanziellen Berichten effiziente Anlageentscheidungen zu treffen (Velte 2017). Nachhaltigkeitsratings- auch ESG Ratings-, die von Ratingagenturen auf Basis einer objektiven Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens erstellt werden, sollen diese Probleme adressieren und den Stakeholdern nützliche Informationen liefern (Scalet/Kelly 2010). Es existieren jedoch eine Vielzahl verschiedener Rating-Agenturen, deren Ergebnisse sich aufgrund unterschiedlicher Gewichtungsfaktoren teilweise stark unterscheiden (Berg et al. 2019; Billio et al. 2021; Escrig-Olmedo et al. 2019). Folglich müssen Stakeholder eine Vielzahl von Quellen konsultieren, um eine umfassende CSR-Bewertung für ein Unternehmen zu erhalten. Im vierten Paper dieser Dissertation wird daher untersucht, ob eine Integration der Ratingergebnisse in die Berichterstattung einen Effekt auf professionelle und nicht-professionelle Stakeholder ausübt. Dabei konnte mit Hilfe empirischer Befunde festgestellt werden, dass die Offenlegung von ESG Ratingergebnissen in der Berichterstattung eine nützliche Methode für die Unternehmen darstellt, da sie zu höheren Aktienkursen und einer besseren Reputation führt. Auch Unternehmen mit unterschiedlichen ESG Ratingergebnissen profitieren von der Integration dieser in die Berichterstattung, indem so ein hohes Maß an Transparenz geschaffen wird. Die vierte Studie leistet einen Forschungsbeitrag, indem sie eine nutzenstiftende Gestaltungsmöglichkeit der Nachhaltigkeitsberichterstattung identifiziert.

Insgesamt stellt die Dissertation konkrete Auswirkungen aktueller CSR bezogener Entwicklungen dar und zeigt, dass viele Unternehmen sich der Bedeutung der Thematik bewusst sind und nachhaltigkeitsbezogene Strategien als wesentlichen Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit einschätzen. Die aktuellen Entwicklungen bewirken eine stärkere Integration von CSR in die Unternehmenstätigkeiten, indem CSR in vielen Unternehmen zu einem integralen Bestandteil des Geschäftsmodells werden soll. Damit eine umfassend nachhaltige Unternehmensausrichtung gelingt, sowie die künftigen gesetzlichen Vorgaben erfüllt werden, bedarf es verschiedener Anpassungsmaßnahmen, die bereits zum jetzigen Zeitpunkt durch Unternehmen angestoßen werden. Darüber hinaus wird festgestellt, dass Unternehmen durch eine Integration objektiver ESG Ratingergebnisse in die Berichterstattung einen zusätzlichen Nutzen ziehen können. Abbildung 1 stellt aktuelle Entwicklungen in Bezug auf CSR und eine Übersicht der Paper zusammenfassend dar.

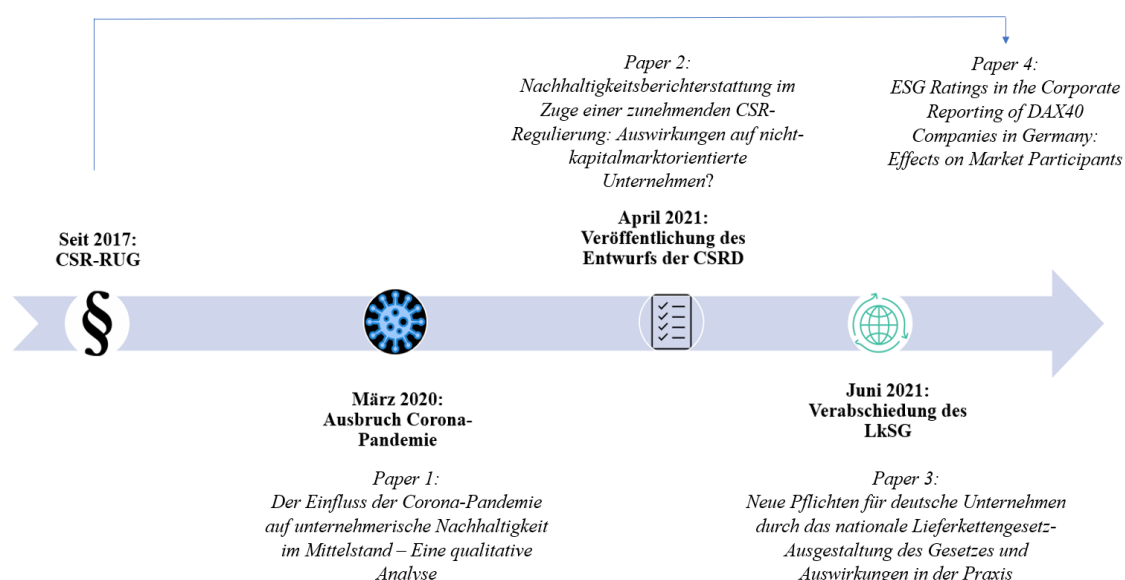


Abbildung 1: Übersicht der Paper

Die vorliegende Dissertation ist eine kumulative Arbeit, die aus vier Einzelbeiträgen besteht. Alle vier Beiträge sind bereits in nationalen sowie internationalen Fachzeitschriften publiziert. Aus Gründen der formalen Standardisierung weichen der Zeilenabstand und die Seitenrandbreite sowie die jeweilige Nummerierung von Kapitelüberschriften, Abbildungen, Tabellen, Fußnoten und Seitenzahlen in der vorliegenden Dissertation von denen der in den Zeitschriften veröffentlichten Artikeln ab. Bitte bedenken Sie dies bei der Zitation und zitieren Sie daher ausschließlich die jeweilige Zeitschrift.

2 Der Einfluss der Corona-Pandemie auf unternehmerische Nachhaltigkeit im Mittelstand – Eine qualitative Analyse

2.1 Publikationsdetails

Zusammenfassung: Das neuartige Coronavirus beeinträchtigt das globale Wirtschaftsgeschehen massiv. Nationale Lockdowns ziehen Konsequenzen wie Umsatzrückgänge und Kurzarbeit in einer Vielzahl von Unternehmen nach sich. Erste Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die unternehmerische Nachhaltigkeit mittelständischer Unternehmen in Deutschland konnten mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse von 15 Interviews mit Unternehmensvertreter*innen, die für die strategische Unternehmensausrichtung verantwortlich sind, identifiziert werden. Die Befunde der Studie zeigen, dass die Bedeutung von Corporate Social Responsibility in mittelständischen Unternehmen durch die Corona-Pandemie keine Einschnitte erfahren hat. Maßnahmen zur Steigerung von Corporate Social Responsibility werden in diversen Bereichen sogar ausgeweitet. Durch eine verstärkte Orientierung an den zunehmend nachhaltigkeitsorientierten Interessen der Stakeholder messen mittelständische Unternehmen sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Zeiten der Corona-Pandemie eine gestiegene Bedeutung bei. Darüber hinaus wird die Gestaltung der Lieferketten in mittelständischen Unternehmen reflektiert, indem diese u.a. durch Nearshoring-Strategien nachhaltiger gestaltet werden sollen. Die Studie liefert einen Forschungsbeitrag, indem ein Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und der Corona-Pandemie in mittelständischen Unternehmen nachgewiesen werden kann.

Koautoren: Prof. Dr. Christiane Pott.

Stichwörter: Corporate Social Responsibility, Corona-Pandemie, Interviews, Mittelstand

Publikationsstatus: Veröffentlicht in *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, Heft 02 (2021): S. 189-223.

2.2 Einleitung

Unternehmerische Nachhaltigkeit, auch als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet, wird in der Literatur als Strategie definiert, in der ein rein wirtschaftlicher Blickwinkel auf Unternehmensentscheidungen um ökologische und soziale Aspekte erweitert wird. Dieser Ansatz, auch als *Triple Bottom Line* beziehungsweise *Drei-Säulen-Konzept* bezeichnet, ist elementar, um eine Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene zu gewährleisten (Elkington 1997, S. 2). Der prägnante Fokus auf ausschließlich wirtschaftlich getriebene Entscheidungen mit dem Ziel der Gewinnmaximierung muss demnach mit den Dimensionen der Ökologie und des Sozialen in Einklang gebracht werden, damit eine unternehmerische Nachhaltigkeit erzielt werden kann (Ahrend 2016, S. 2). Unternehmerische Nachhaltigkeit nimmt in Anbetracht aktueller Entwicklungen, wie der Ressourcenknappheit, dem voranschreitenden Klimawandel oder der sozialen Ungleichheit, eine immer bedeutendere Rolle im Kontext von Nachhaltigkeitsdiskussionen ein (Altenburger 2013, S. 1). Unternehmen üben als „Rückgrat der Gesellschaft“ (Ahrend 2016, S. 4) einen besonderen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft aus und können sich daher der Thematik nicht verschließen. Vielmehr können sie aufgrund ihrer wirtschaftlichen Stärke einen signifikanten Beitrag im Prozess der nachhaltigen Entwicklung leisten (Ahrend 2016, S. 4).

Die anhaltende Corona-Pandemie wirkt sich auf die Geschäftstätigkeiten vieler Unternehmen aus, indem u.a. Lieferketten unterbrochen werden, Filialen temporär geschlossen werden und Umsätze zurückgehen (Schmucker 2020, S. 1). Aufgrund der erheblichen Konsequenzen kann die Corona-Pandemie als ein von Taleb (2008) bezeichnetes „black swan event“ betrachtet werden (Harris/He 2020, S. 176). Neben Einflüssen auf das Finanz- und Rechnungswesen sowie die Lageberichterstattung der Unternehmen sind Veränderungen in der betrieblichen Praxis denkbar, die im unmittelbaren Zusammenhang zu CSR stehen könnten (Baumüller/Scheid 2021a, S. 40; Schwab/Malleret 2020, S. 69).

In großen kapitalmarktorientierten Unternehmen sind CSR Strategien aufgrund einer gesetzlichen Offenlegungspflicht über nicht-finanzielle Informationen gem. § 289b HGB i.d.R. ersichtlicher als in mittelständischen Unternehmen, für die eine vergleichbare Berichtspflicht (noch) nicht existiert. Die fehlenden gesetzlichen Anforderungen zur Offenlegung von Nachhaltigkeitsstrategien für mittelständische Unternehmen offenbaren daher das Erfordernis praxisorientierter Studien, um Einflüsse der Corona-Pandemie auf unternehmerische Nachhaltigkeitsbemühungen im

Mittelstand zu untersuchen. Dabei werden mittelständische Unternehmen in dieser Forschungsarbeit als solche Unternehmen klassifiziert, deren Strukturen eine Trennung von Eigentum und Leitung nicht vorsehen. Dies ist der Fall, wenn die Geschäftsführung durch bis zu zwei Personen oder deren Familienangehörige besetzt ist und diese Personen gleichzeitig mehrheitliche Anteile am Unternehmen besitzen (IfM Bonn 2020). Auch soll eine Kapitalmarktorientierung ausgeschlossen sein, sodass mittelständische Unternehmen per Definition nicht vom Anwendungsbereich des § 289b HGB betroffen sind.

Nach Kenntnis der Autoren sind studienbasierte Ergebnisse bezüglich möglicher Effekte der Corona-Pandemie auf CSR Aktivitäten mittelständischer Unternehmen in Deutschland bisher kaum vorhanden. Vor dem Hintergrund dieser Forschungslücke ist es das Ziel dieser Studie, einen Beitrag zum Verständnis des Einflusses der Corona-Pandemie auf Nachhaltigkeitsbemühungen mittelständischer Unternehmen zu leisten. Als Datengrundlage dienen Interviews mit insgesamt fünfzehn Unternehmensvertreter*innen, die aufgrund ihrer Position im Unternehmen an strategischen Unternehmensentscheidungen beteiligt sind und im besonderen Maße über CSR Bemühungen der Unternehmen informiert sind. Diese interviewbasierte Form der Datenerhebung ist für das vorliegende Forschungsziel als besonders geeignet einzustufen, da so eine Generierung von unmittelbaren sowie detaillierten Erkenntnissen aus der betrieblichen Praxis ermöglicht wird. Darüber hinaus lässt diese Form der Datenerhebung eine sofortige Anpassung des Interviews an die jeweilige Gesprächssituation zu. Die Interviews sind im Zeitraum von Ende Oktober 2020 bis Januar 2021 durchgeführt und mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet worden.

Zunächst werden in Kapitel 2 die theoriebasierten Ansätze zu den Motiven unternehmerischer Nachhaltigkeit vorgestellt. Unter Heranziehung der Auswirkungen vergangener exogener Schocks sowie von Ansätzen aus dem Krisenmanagement wird die erste Hypothese der Forschungsarbeit entwickelt, die einen Zusammenhang zwischen CSR und der Corona-Pandemie impliziert. In Kapitel 3 werden auf Grundlage wissenschaftlicher Diskussionen zwei weitere Forschungshypothesen der Arbeit hergeleitet. Daran anknüpfend wird die Forschungsmethode dieser Studie dargelegt (Kapitel 4). Anschließend erfolgt die Vorstellung der studienbasierten Ergebnisse (Kapitel 5), die sodann in Kapitel 6 zur Beantwortung der Forschungshypothesen herangezogen werden. Dieser Beitrag schließt mit den Implikationen der durchgeführten Studie.

2.3 Motive zur Implementierung unternehmerischer Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung der derzeitigen Corona-Pandemie

Die grundsätzliche Aufgabe von Unternehmen ist in der Literatur vielseitig diskutiert. So vertritt Friedman (1970) die Theorie, dass die ausschließliche Aufgabe eines Unternehmens in der Generierung von Gewinnen liegt („the social responsibility of business is to increase its profits“), um den Shareholder Value zu maximieren (Friedmann 1970, S. 1). Porter/Kramer (2007) hingegen widersprechen der Betrachtungsweise des Shareholder Value Ansatzes und führen die Notwendigkeit zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten aus (Porter/Kramer 2007). Während die Motive des Shareholder Value Ansatzes somit überwiegend in der Gewinnmaximierung zu finden sind basieren unternehmerische Motive zur Einbeziehung von CSR in Geschäftsstrategien häufig auf dem *Business Case for Sustainability Ansatz* und dem *Stakeholder-Accountability Ansatz* (Willenbacher, P. 2017; Brown/Fraser 2006).

Unter Berücksichtigung dieser Modelle und potenzieller Auswirkungen exogener Schocks wird die erste Forschungshypothese entwickelt.

2.3.1 Motive unternehmerischer Nachhaltigkeit Business Case for Sustainability

Vertreter des Business Case for Sustainability Ansatzes sehen in einer professionellen Ausgestaltung einer Nachhaltigkeitsstrategie Potenziale, die zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen können. Es wird insbesondere davon ausgegangen, dass die ökonomische Performance durch Integration nachhaltiger Aspekte in die Unternehmensstrategie positiv beeinflusst werden kann (Lins et al. 2017; Garriga/Mele 2004; Porter/Kramer 2007; Schaltegger et al. 2017). Als Erfolgstreiber im Business Case for Sustainability Ansatz gelten dabei bspw. Kostensenkungen durch reduzierte Energieverbräuche und CO₂ - Emissionen, die Erschließung neuer Kundengruppen durch umweltorientierte Produkte sowie ressourceneffiziente Produktionsprozesse (Cadez/Guilding 2017; Revell et al. 2010; Schaltegger et al. 2010; Schaltegger/Hasenmüller 2005;). Die Herausforderung des Managements besteht nach dem Business Case for Sustainability Ansatz in der Identifizierung solcher CSR Maßnahmen, aus denen eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation folgt (Brown/Fraser 2006, S. 104). CSR Aktivitäten, die im Zielkonflikt zur ökonomischen Dimension stehen und den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen nicht erhöhen, werden unter Berücksichtigung des Business Case for Sustainability Ansatzes nicht umgesetzt (Schaltegger/Hasenmüller 2005; O’Dwyer 2003). Die ökonomische

Nachhaltigkeitsdimension wird somit, entgegen des Triple Bottom Line Modells, der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsdimension übergeordnet.

Einige Befürworter des Business Case for Sustainability Ansatzes erweitern die Betrachtungsweise der voraussetzenden Profitsteigerung. So sehen ergänzende Ansätze eine Integration auch solcher CSR Maßnahmen vor, die einen mittelbar positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Performance ausüben (Brown/Fraser 2006, S. 105). Durch Umsetzung ausgewählter CSR Aktivitäten wird bspw. eine steigende Reputation erwartet, die zu loyalen Kundenverhalten führen kann, sodass sich eine indirekte Wirkung auf die wirtschaftliche Komponente ergibt (Brown/Dacin 1997; Maaß 2010). Weiter kann aus einer umfassenden Berücksichtigung nicht-finanzieller Risiken eine höhere Widerstandsfähigkeit der Unternehmen resultieren, sodass auch an dieser Stelle eine Integration von CSR mit dem positiven Effekt der Wettbewerbssicherung für die Unternehmen einhergehen kann (Knox/Maklan 2004; Kolk/Pinkse 2007; Jia/Zhang 2013).

Stakeholder-Accountability Ansatz

Im Stakeholder-Accountability Ansatz wird die Bedeutung der Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen hervorgehoben, in dem nicht mehr ausschließlich wirtschaftliche Ziele im Fokus der Unternehmensausrichtung stehen, sondern auch gesellschaftsrelevante Kriterien berücksichtigt werden (Chen 1975, S. 542). Dabei wird eine Einbeziehung diverser interner und externer Stakeholder-Interessen vorausgesetzt (Logsdon/Yuthas 1997, S. 1217). Eine wesentliche Aufgabe der Unternehmen besteht demnach darin, die Organisationskultur und strategische Entscheidungen an den Anforderungen der Stakeholder zu orientieren (Ferrell et al. 2010, S. 93, Freemann/McVea 2001). Eine hohe Relevanz von CSR im Stakeholder-Accountability Ansatz ergibt sich aus einem zunehmend nachhaltigkeitsorientierten Anliegen der Stakeholder (Jenkins 2004, S. 37, Lv et al. 2019, S. 1561 Perrini/Tencati 2006, S. 298). Daher wird davon ausgegangen, dass CSR eine wesentliche Voraussetzung für ein erfolgreiches Stakeholdermanagement ist und daher einen festen Bestandteil des Stakeholder-Accountability Ansatzes darstellt (van Huijstee/Glasbergen 2008). Anders als im Business Case for Sustainability Ansatz können Nachhaltigkeitsmaßnahmen auch dann umgesetzt werden, wenn diese in einem Spannungsverhältnis zur wirtschaftlichen Dimension stehen (Von Ahsen 2020, S. 230).

Sangle/Babu (2007) erkennen, dass eine ausschließliche Berücksichtigung von solchen Stakeholder-Interessen, die auf Rechtsansprüchen beruhen, für eine Umsetzung des

Stakeholder-Accountability Ansatzes nicht ausreichend sind. Die Anforderungen des Gesetzgebers sind demnach zwingend durch proaktive Verfolgung und Umsetzung von weiteren Stakeholder-Anliegen zu ergänzen (Ferrell et al. 2010, S. 94). Wesentliche CSR Anforderungen durch den Gesetzgeber ergeben sich in Deutschland aktuell aus der Richtlinie 2014/95/EU. Durch Umsetzung dieser in nationales Recht sind seit dem Geschäftsjahr 2017 große, kapitalmarktorientierte Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern gem. § 289b HGB zu einer nicht-finanziellen Berichterstattung verpflichtet.² Indem ein nicht-finanzieller Bericht das Ergebnis von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und CSR Konzepten darstellt, folgt aus der Richtlinie eine hohe Relevanz von CSR in den von der Richtlinie betroffenen Unternehmen (Kreipl 2020, S. 240). Für mittelständische Unternehmen existiert zwar (noch) keine vergleichbare Bestimmung, aktuelle Reformdiskussionen bezüglich eines möglichen „CSR-RUG 2.0“ deuten jedoch auf eine zunehmende Bedeutung unternehmerischer Nachhaltigkeit hin (Baumüller et al. 2020, S. 494). So wird eine Ausweitung des Anwendungsbereichs des CSR-RUG auf mittelständische Unternehmen diskutiert, wenngleich eine sprunghafte Erweiterung in der Literatur bezweifelt wird (Needham et al. 2020, S. 891; Sustainable Beirat 2020, S. 38). Konkrete Regulierungsvorschläge werden zeitnah erwartet (Velte 2020, S. 2033). Es scheint zum jetzigen Zeitpunkt bereits absehbar, dass eine überarbeitete CSR Richtlinie zu einer (mittelbaren) Erhöhung der Relevanz nachhaltiger Aktivitäten in mittelständischen Unternehmen führen wird (Needham et al. 2020, S. 887). Darüber hinaus entstehen erhöhte CSR Anforderungen für Unternehmen in Folge eines nationalen Lieferkettengesetzes, welches am 12.02.2021 durch Wirtschaftsminister Peter Altmaier und Arbeitsminister Hubertus Heil auf den Weg gebracht wurde. Dieses soll ab 2023 für Konzerne mit mehr als 3.000 Mitarbeiter*innen und ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter*innen gelten und die Einhaltung von Sozialstandards entlang der Wertschöpfungskette gewährleisten, sodass auch (größere) mittelständische Unternehmen vom Anwendungsbereich betroffen sein werden (Spiegel 2021).

² Ausgenommen von der Pflicht sind solche Kapitalgesellschaften, die im Konzernlagebericht des Mutterunternehmens einbezogen sind, sofern dieser im Einklang mit der Richtlinie 2014/95/EU aufgestellt wurde. Zudem sind Kreditinstitute und Versicherungen, die die oben aufgeführten Kriterien erfüllen, gleichermaßen von der Verpflichtung der nicht-finanziellen Berichterstattung betroffen (§§ 340a, 341a HGB).

2.3.2 Auswirkungen exogener Schocks: Corona-Pandemie

Unter einem exogenen Schock sind unerwartete Ereignisse zu verstehen, die erhebliche Auswirkungen für das Wirtschaftsumfeld nach sich ziehen (Hodgson/Knudsen 2006, S. 9). In Deutschland wurde die Produktion von März bis April 2020 sowie von Dezember 2020 bis März 2021 bedingt durch einen Lockdown zur Eindämmung der Corona-Pandemie massiv gebremst (Schmucker 2020, S. 1). Handelsketten wurden über Landesgrenzen hinaus unterbrochen und Mitarbeiter mussten in Kurzarbeit beschäftigt werden (Felbermayr et al. 2020, S. 7; Görg/Mösle 2020, S. 5). Die aktuelle Corona-Pandemie stellt somit einen exogenen Schock dar, dessen vielseitige und langfristige Auswirkungen bisher kaum absehbar sind (Albuquerque et al. 2020, S. 593; Hartmann/Lussier 2020, S. 106; Pedersen et al. 2020, S. 314; Bae et al. 2021).

Studien zeigen, dass vergangene exogene Schocks die wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen negativ beeinflusst haben (Hsu et al. 2018, S. 4). Auch die Corona-Pandemie, die sowohl einen Angebots- als auch einen Nachfrageschock ausgelöst hat, führt zu Umsatzeinbußen in nationalen sowie internationalen Unternehmen (Bofinger et al. 2020, S. 259; Fonseca/Azevedo 2020, S. 427). Gleichwohl das Ausmaß der wirtschaftlichen Konsequenzen für die Unternehmen stark variiert und branchenabhängig ist, stellt die Corona-Pandemie für viele Unternehmen eine Krisensituation dar (Kang et al. 2020, S. 1). Es gibt verschiedene Möglichkeiten für die Unternehmen, um auf die Corona-Pandemie zu reagieren (Wenzel et al. 2020). Eine mögliche Reaktion wird in der Einschränkung des Umfangs der Geschäftsaktivitäten (Retrenchment) gesehen, um so in der Krisensituation Unternehmensausgaben zu reduzieren und die Liquidität des Unternehmens zu sichern (Wenzel et al. 2020, S. V8). Pedersen et al. 2020 sehen in dieser Strategiewahl jedoch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefährdet (Pedersen et al., S. 320). Eine alternative Reaktion wird in einer strategischen Anpassung organisationaler Strukturen (Innovating) gesehen (Wenzel et al. 2020, S. V11; Richet 2014; Schlimbach 2020). Dabei wird diskutiert, dass Veränderungen in der Geschäftsstrategie förderlich sein können, damit Unternehmen unbeschadet aus einer langfristigen Krise herausgehen können (Keuper et al. 2018, S. 249; Wenzel et al. 2020, S. V12). Darüber hinaus könnten sich etablierte Systeme und Interaktionsketten bei auftretenden Anomalien und daraus entstehenden Krisen stärker verändern (Kuhn 1962). Die derzeitige Corona-Pandemie mit ihren wirtschaftlichen Auswirkungen und dem zwischenzeitlichen Stillstand des Wirtschaftskreislaufes infolge der Unterbrechung der Lieferketten könnte demnach die Durchführung von Maßnahmen zur strategischen Anpassung von Geschäftsstrategien

fördern (Priddat 2020, S. 27; Haase/Ehret 2020, S. 45; Schwab/Malleret 2020 S. 8; Hollstein/Rosa 2020, S. 27).

In der Literatur zum Krisenmanagement wird zudem auf die Bedeutung der Stakeholder-Interessen in Zeiten einer Krise eingegangen. Es wird beispielsweise empfohlen, vorrangig die Bedürfnisse der Stakeholder bei der Entwicklung geeigneter Strategien in angespannten Situationen zu berücksichtigen (Coombs 2007, S. 176; Keuper et al. 2018 S. 245). In diesem Zusammenhang stellen Zavyalova et al. 2016 fest, dass eine positive Unternehmenswahrnehmung durch Stakeholder eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung von Krisensituation darstellt (Zavyalova et al. 2016, S. 271). Darüber hinaus wird in der Literatur davon ausgegangen, dass exogene Schocks und Krisen einen Kulturwandel herbeiführen können, der sich auch auf die Interessen der Stakeholder auswirken kann (Kraus et al. 2020 S. 1079). Daher ist die Identifizierung der Stakeholder-Anforderungen in und nach Krisensituationen notwendig, um passende strategische Anpassungen vornehmen zu können (Harris/He 2020, S. 1676; Pedersen et al. 2020, S. 320).

2.3.3 Corona-Pandemie und CSR im Mittelstand

Im Gegensatz zu kapitalmarktorientierten Unternehmen, die gesetzlich zu einer CSR Berichterstattung verpflichtet sind und daher an einer Aufrechterhaltung ihrer CSR Aktivitäten wie auch deren Berichterstattung auch in Zeiten der Corona-Pandemie interessiert sein werden, erfolgen CSR Anstrengungen in mittelständischen Unternehmen überwiegend auf freiwilliger Basis (Stehr/Hartmann 2018, S. 46). Es ist daher nicht ohne weiteres ersichtlich, inwieweit die wirtschaftlich schädliche Pandemiesituation die CSR Aktivitäten mittelständischer Unternehmen beeinflusst. Aufgrund der herausragenden Bedeutung der Corona-Pandemie ist jedoch davon auszugehen, dass die Auswirkungen auch unternehmerische Strategien, wie CSR, beeinflussen werden (Harris/He 2020, S. 177).

Denkbar wäre auf der einen Seite eine Abnahme der CSR Bemühungen durch erzwungene Konzentration auf das Kerngeschäft (Harris/He 2020, S. 177). Eine solche Reaktion entspricht der Retrenchment Strategie und könnte zu einer Kostenreduzierung beitragen und somit eine hilfreiche Maßnahme darstellen, um die Existenz des Unternehmens zu sichern. Die Corona-Pandemie hätte in diesem Fall einen negativen Einfluss auf CSR im Mittelstand.

Auf der anderen Seite ist auch eine Zunahme der Nachhaltigkeitsaktivitäten durch Erweiterung des CSR Gedankens in mittelständischen Unternehmen vorstellbar

(Harris/He 2020, S. 177). So hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass nicht-finanzielle Aspekte einen erheblichen Einfluss auf die wirtschaftliche Leistung ausüben können. Es ist möglich, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zunehmend um nicht-finanzielle Aspekte zu erweitern, um das Ausmaß negativer Konsequenzen zukünftiger exogener Schocks zu reduzieren und die unternehmerische Resilienz zu erhöhen. Die Motivation einer Intensivierung von Nachhaltigkeitsaspekten ist entsprechend in der Wettbewerbssicherung zu finden und entspricht dem Business Case for Sustainability Ansatz. Unter Berücksichtigung der Krisenmanagementansätze ist darüber hinaus eine stärkere Fokussierung auf Stakeholder-Interessen vorstellbar. Eine solche Strategie steht im Einklang mit dem Stakeholder-Accountability Ansatz und kann zu einer zunehmenden Bedeutung von CSR führen. So zeigen Ritter/Pedersen (2020), dass CSR die Beziehung zu Stakeholdern stärkt und somit bei der Überwindung exogener Schocks eine hilfreiche Maßnahme darstellen kann (Ritter/Pedersen 2020, S. 217). In diesen Fällen ergebe sich ein positiver Einfluss der Corona-Pandemie auf CSR Aktivitäten im Mittelstand. Vor diesem Hintergrund wird die folgende erste Forschungshypothese aufgestellt:

Hypothese 1: Die Corona-Pandemie beeinflusst die Nachhaltigkeitsmaßnahmen von mittelständischen Unternehmen.

2.4 Wissenschaftliche Diskussionen und Entwicklung weiterer Forschungshypothesen

Es existieren wenige empirische Studien, die die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf CSR Aktivitäten in mittelständischen Unternehmen untersuchen. Es liegt jedoch eine Vielzahl an wissenschaftlichen Aufsätzen vor, in denen mögliche CSR Auswirkungen der Corona-Pandemie diskutiert werden. Unter Heranziehung dieser werden zwei weitere Hypothesen der Forschungsarbeit entwickelt.

2.4.1 Stakeholder-orientiertes CSR

Die Forschung beschäftigt sich bereits vor der Corona-Pandemie mit den Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die globale Erderwärmung sowie den sich zuspitzenden Sozialproblemen (Von Ahsen 2020; Kurz 2019). Dabei wird festgestellt, dass Unternehmen häufig eine Shareholder Value orientierte Unternehmensstrategie verfolgen, indem Nachhaltigkeitsaspekte nur zweitrangig berücksichtigt werden (Scholz 2020, S. 62). So stellt Von Ahsen (2020) in einer empirischen Analyse fest, dass Maßnahmen zur Entschleunigung des Klimawandels häufig in Konflikt zu wirtschaftlichen Unternehmenszielen stehen und eine praktische Umsetzung dadurch gehemmt wird (Von Ahsen 2020, S. 249). Auch Kurz (2019) erkennt in einer Studie,

dass grundsätzlich ökologische und soziale Maßnahmen häufig ökonomischen Interessen weichen müssen, sobald sich Zielkonflikte zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen ergeben (Kurz 2019, S. 352).

Durch den exogenen Schock, ausgelöst durch die Corona-Pandemie nehmen nun wissenschaftliche Diskussionen bzgl. der Rolle von Unternehmen zu. Dabei geht es u.a. um die (grundsätzliche) Frage, ob Unternehmen den Shareholder Value oder das Wohlergehen der Stakeholder maximieren sollen (Bae et al. 2021, S. 1). Manuel/Herron (2020) sehen spätestens durch Ausbruch der Corona-Pandemie Unternehmen in der Verpflichtung eine zunehmend Stakeholder-orientierte Unternehmensausrichtung zu integrieren (Manuel/Herron 2020). Sheth (2020) untersucht mögliche Implikationen der Corona-Pandemie für Business to Business Unternehmen und führt aus, dass die Folgen der Corona-Pandemie Manager dazu veranlassen sollten, Anpassungen in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen anzustoßen. Dazu wird eine verstärkte Stakeholder Orientierung empfohlen, da für ein langfristiges Bestehen eines Unternehmens Beziehungen zur Gesellschaft, zu Lieferanten und zu Kunden essenziell sind (Sheth 2020, S. 263). Auch Schwab/Malleret (2020) beschäftigen sich mit den betrieblichen Herausforderungen der Corona-Pandemie und fordern eine Abkehr vom Shareholder Value Konzept. Unter dem Schlagwort „Great Reset“ führen Schwab/Malleret (2020) die Notwendigkeit eines Stakeholder-Kapitalismus an (Schwab/Malleret 2020, S. 40). Dieser sieht eine Berücksichtigung moralischer sowie ethischer Aspekte in Marktprozessen vor, indem die Stakeholder als wesentliche Instanzen für Wertschöpfungsentscheidungen angesehen werden (Freeman et al. 2007, S. 305). Die Idee des Stakeholder-Kapitalismus entspricht somit dem Grundgedanken des Stakeholder-Accountability Ansatzes. Zwar hat das bisherige Marktsystem in den Industrieländern zu einem hohen Wohlstand und wirtschaftlichen Erfolgen in vielen Unternehmen geführt, jedoch häufig zu Lasten der Umwelt sowie einer zunehmend sozialen Ungleichheit (Arun/Babu 2020, S. 2422). Um den ökologischen und sozialen Herausforderungen zukünftig erfolgreich begegnen zu können, wird daher eine Neuausrichtung gefordert, in der insbesondere Stakeholder-orientierte CSR Maßnahmen in unternehmerischen Strategien berücksichtigt werden. (Freeman et al. 2007, S. 305; Hollstein/Rosa 2020, S. 30). Der Stillstand des Wirtschaftskreislaufs als Folge der Maßnahmen zur Einschränkung der Corona-Pandemie bietet nach Schwab/Malleret (2020) eine gute Gelegenheit, um die Veränderungen anzustoßen (Schwab/Malleret 2020, S. 69).

Gleichwohl in mittelständischen Unternehmen aufgrund einer regionalen Verbundenheit häufig eine höhere Bindung zu externen lokalen Stakeholdern vorhanden ist, zeigt eine Studie von Axjonow (2017) insgesamt eine geringe konsequente Planung und Umsetzung nachhaltigkeitsorientierter Maßnahmen in mittelständischen Unternehmen (Inyang 2013, S. 128; Axjonow 2017, S. 47). Darüber hinaus sind Veränderungen der Stakeholder-Interessen gleichermaßen in mittelständischen Unternehmen zu erwarten (McKinsey Global Institute 2020b, S.6) Vor diesem Hintergrund wird im Rahmen der Forschungsarbeit folgende zweite Hypothese entworfen:

Hypothese 2: Die Corona-Pandemie führt zu einer zunehmenden Relevanz einer Stakeholder-orientierten CSR Strategie in mittelständischen Unternehmen.

2.4.2 CSR in der Lieferkette

Bereits vor der Corona-Pandemie ist eine mangelnde soziale Verantwortung der Unternehmen sowie eine geringe Beachtung ökologischer Auswirkungen entlang ihrer globalen Lieferketten kritisiert worden (Enderwick 2018, S. 410; Montabon et al. 2016, S. 12). Nationale Lockdowns zur Eindämmung der Corona-Pandemie legen darüber hinaus die Komplexität und Fragilität der globalen Lieferkettensysteme offen (Sarkis 2021, S. 63; Fonseca/Azevedo S.427; Strange 2020, S. 460). Sarkis (2021) führt an, dass die Corona-Pandemie nun eine transformative Chance darstellt, um ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement zu entwickeln (Sarkis 2021, S. 65). Auch Bansal et al. (2020) und Kano/Oh (2020) identifizieren als Folge der Corona-Pandemie eine hohe Notwendigkeit nachhaltigkeitsfördernder Anpassungen in den Wertschöpfungsketten der Unternehmen vorzunehmen (Bansal et al. 2020, S. 604; Kano/Oh 2020; S. 1775, siehe auch Fonseca/Azevedo, S. 428). Dabei werden in der Literatur vor allem zwei Ansätze diskutiert, die eine nachhaltige Lieferkette ermöglichen sollen.

Zum einen wird eine zunehmende Lokalisierung der Wertschöpfungsprozesse vorgeschlagen, um negativen Konsequenzen zukünftiger Grenzschiebungen in Folge exogener Schocks zu minimieren (Kano/Oh 2020; Sarkis 2021; Nandi et al. 2021; Handfield et al. 2020; Brakman et al. 2020; McKinsey Global Institute 2020a, S. 17). Lokalisierung meint im Kontext des Lieferkettenmanagements eine Internalisierung sowie zum Teil ein Insourcing von Prozessen, die zuvor ausgelagert wurden (Reza-Gharehbagh et al. 2020, S. 2534). Eine im Rahmen der Studie vom McKinsey Global Institute (2020) durchgeführten Umfrage ergibt, dass rund 40 % der befragten Unternehmen eine Verlagerung der Güterproduktion in heimische Regionen anstreben (McKinsey Global Institute 2020a, S. 17). Als Vorteile einer zunehmenden

Lokalisierung werden eine hohe Resilienz aufgrund kurzer Entfernungen, sowie geringere Treibhausgasemissionen im Rahmen der Wertschöpfung aufgeführt (Nandi et al. 2021, S. 12; Sarkis 2021, S. 65). Ergänzend wird eine Abnahme der Just in time Produktion diskutiert, um mit höheren Lagerbeständen ein Gleichgewicht zwischen Effizienz und Flexibilität zu erreichen (Fonseca/Azevedo 2020, S. 429; Schwab/Malleret 2020, S.72).

Zum anderen wird argumentiert, dass eine internationale Diversifizierung der Bezugsquellen eine geeignete Reaktion darstellen könnte, da so eine Absicherung gegen einzelne Einschränkungen in einer bestimmten Region vorgenommen werden kann (Kano/Oh 2020, S. 1773, Strange 2020, S. 463; Görg/Mösle 2020, S. 6). Strange (2020) führt darüber hinaus aus, dass mit einer internationalen Diversifizierung der Wertschöpfungsquellen nach wie vor eine Just in time Produktion erfolgen kann, sodass wirtschaftliche Vorteile gegenüber einer Internalisierungsstrategie vorliegen könnten (Strange 2020, S. 462).

Indem die diskutierten Anpassungen im Lieferkettenmanagement zu einer steigenden Resilienz führen sollen, stehen sie im Einklang mit dem Business Case for Sustainability Ansatz und betreffen mittelständische Unternehmen gleichermaßen wie große und internationale Unternehmen (McKinsey Global Institute 2020b, S. 6). So können nachhaltige Lieferketten in mittelständischen Unternehmen auch dann erforderlich sein, wenn mittelständische Unternehmen als Zulieferer größerer Unternehmen in Erscheinung treten (Inyang 2013, S. 128). Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen wird folgende dritte Forschungshypothese entworfen:

Hypothese 3: Die Corona-Pandemie führt zu Anpassungen im Lieferkettenmanagement mittelständischer Unternehmen.

Abbildung 2 fasst die entwickelten Forschungshypothesen der Arbeit zusammen.

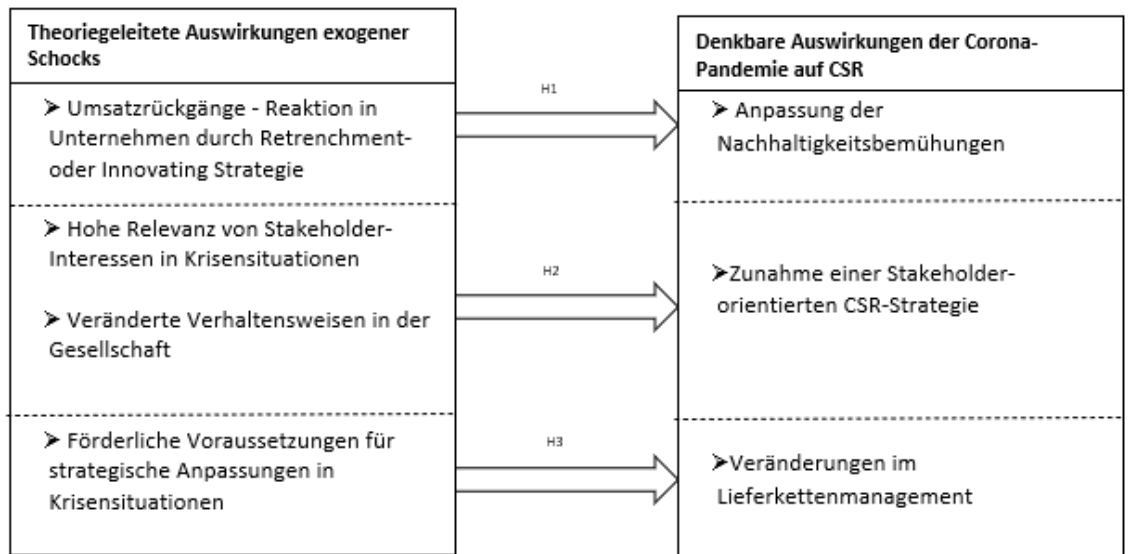


Abbildung 2: Übersicht der Forschungshypothesen

2.5 Forschungsdesign

2.5.1 Methodik der empirischen Untersuchung

Die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Ergebnisse beruhen überwiegend auf theoretischen Ansätzen. Nach Kenntnisstand der Autoren sind zum jetzigen Zeitpunkt wenige empirische Untersuchungen zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf mittelständische Unternehmen vorhanden. Auch unter Berücksichtigung der sich zuspitzenden ökologischen und sozialen Probleme sowie der hohen Bedeutung der Corona-Pandemie, besteht die Notwendigkeit die vorliegende Forschungslücke zu schließen. Aufgrund fehlender quantitativer Daten bietet sich als Forschungsmethode die Durchführung von qualitativen Experteninterviews an. Das gewählte Forschungsdesign eignet sich besonders gut, um unmittelbare Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis zu generieren. Zudem können wichtige Aspekte durch erneutes Nachfragen der interviewenden Person detailliert thematisiert werden und somit qualitative Daten situativ erhoben werden (Mayring 2016, S. 67).

Für die Durchführung von Interviews gibt es verschiedene Techniken, die sich nach Mayring (2016) im Wesentlichen zwischen stärker strukturierten Interviews (Problemzentrierte Interviews) und schwach strukturierten Interviews (Narratives Interview) unterscheiden (Mayring 2016, S. 67). Bei den durchgeführten Interviews ist die Methode der problemzentrierten Interviews angewendet worden, die zum einen freie Antwortmöglichkeiten der Gesprächspartner vorsieht und zum anderen eine Strukturierung des Gesprächs durch einen Interviewleitfaden ermöglicht (Mayring 2016, S. 68). Dieser ist anhand der theoretisch erarbeiteten Ergebnisse und unter Berücksichtigung der entwickelten Forschungshypothesen konzipiert worden. Darüber

hinaus wurde ein Pre-Test mit einem wissenschaftlichen Hochschulmitarbeiter durchgeführt, um die Verständlichkeit der Fragen sowie die Vollständigkeit der relevanten Themen sicherzustellen.

Der Leitfaden beginnt mit einer Frage zum Begriffsverständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Damit soll sichergestellt werden, dass das Triple Bottom Line Konzept als Konsens zugrunde liegt, sodass die Aussagen der Befragten vergleichbar sind. Weiter enthält der Interviewleitfaden drei Hauptfrageblöcke, in denen die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf CSR im Allgemeinen, auf Stakeholder-Interessen sowie auf das Lieferkettenmanagement mit jeweils vier offenen Fragen thematisiert werden. Zudem wurden einzelne Fragen während der Interviews ergänzt, sofern leitfadenfremde aber bedeutsame Themen durch die Unternehmensvertreter*innen angesprochen wurden. Die Befragten hatten abschließend ausdrücklich die Möglichkeit Aspekte aufzugreifen, die im Fragebogen nicht thematisiert aber aus ihrer Sicht relevant sind sowie Verbesserungsvorschläge zum Leitfaden anzusprechen.

2.5.2 Auswahl der Interviewpartner

Die in der Forschungsarbeit vorgestellte Definition des Mittelstandsbegriffs impliziert, dass es sich bei mittelständischen Unternehmen um eine sehr heterogene Unternehmensgruppe handelt (Happich/Classen 2013, S. 248; Icks et al 2018, S. 336). Um der Heterogenität im Rahmen der Forschungsarbeit gerecht zu werden, ist bei der Auswahl der Interviewpartner*innen auf ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Vertretern aus kleinen und großen mittelständischen Unternehmen geachtet worden. Dazu ist eine Gruppierung in KMU (Umsatzerlöse < 40 Mio. EUR) und gehobener Mittelstand (Umsatzerlöse \geq 40 Mio. EUR) vorgenommen worden. Um zudem eine mögliche Branchenabhängigkeit bzgl. des Ausmaßes der monetären Konsequenzen durch die Corona-Pandemie zu berücksichtigen, sind Unternehmen mit unterschiedlichen Branchenzugehörigkeiten in die Studie einbezogen worden. Weiter sind bei der Wahl der interviewten Unternehmensvertreter*innen signifikante Berührungspunkte innerhalb des Unternehmens zu strategischen Maßnahmen Voraussetzung. Nach Festlegung der Auswahlkriterien sind infrage kommende Unternehmensvertreter*innen per E-Mail kontaktiert worden und über die Forschungsabsicht sowie die voraussichtliche Interviewdauer informiert worden (Christmann 2009). Von insgesamt 44 versandten Interviewanfragen an Vertreter*innen mittelständischer Unternehmen ergab sich eine positive Rückmeldung von zwölf Unternehmen. Um neben den Erkenntnissen aus mittelständischen Unternehmen mögliche Unterschiede zu CSR-berichtspflichtigen Unternehmen identifizieren zu

können, sind zudem drei Unternehmensvertreter*innen aus großen, kapitalmarktorientierten Unternehmen interviewt worden (drei Teilnehmer bei zehn Anfragen). Tabelle 1 gibt eine Übersicht der befragten Unternehmensvertreter*innen sowie Informationen zu den Unternehmen an.

Die Interviews sind in der Zeit von Ende Oktober 2020 bis Januar 2021 durchgeführt worden. Aufgrund der zum Zeitpunkt der Datenerhebung geltenden Kontaktbeschränkungen, war eine Durchführung der Interviews vor Ort ausgeschlossen, sodass die Interviews telefonisch durchgeführt worden sind. Nach Versicherung der Geheimhaltung von Identitätsmerkmalen haben alle Teilnehmer*innen einer Tonaufzeichnung des Gesprächs zugestimmt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug rund 40 Minuten.

Nr.	Stellenbezeichnung	Unternehmensrechtsform	Branche	Unternehmensgruppe
1	Geschäftsführer*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	KMU
2	Geschäftsführer*in	GmbH	Anlagenbau	KMU
3	Einkaufsleiter*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	Gehobener Mittelstand
4	Geschäftsführer*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	Gehobener Mittelstand
5	Geschäftsführer*in	GmbH & Co. KG	Baubranche	KMU
6	Manager*in	GmbH	Baubranche	Gehobener Mittelstand
7	Geschäftsführer*in	GmbH	Mode- und Textilindustrie	Gehobener Mittelstand
8	CSR Manager*in	KG	Mode- und Textilindustrie	Gehobener Mittelstand
9	Geschäftsführer*in	GmbH	Einzelhandel	KMU
10	Manager*in	GmbH & Co. KG	Einzelhandel	Gehobener Mittelstand
11	Geschäftsführer*in	KG	Lebensmittel-einzelhandel	Gehobener Mittelstand
12	Geschäftsführer*in	GmbH	Elektroindustrie	KMU

13	Qualitätsmanager*in	AG	Maschinen- und Anlagenbau	Kapitalmarkt-orientiert
14	CSR Manager*in	AG	Chemieindustrie	Kapitalmarkt-orientiert
15	CSR Manager*in	AG	Mode- und Textilindustrie	Kapitalmarkt-orientiert

*Tabelle 1: Angaben zu den befragten Unternehmensvertreter*innen*

2.5.3 Datenauswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse

Zur Auswertung der Interviews ist die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt worden. Hierfür sind die Interviews zunächst transkribiert und anonymisiert worden, sodass die Gespräche in protokollierter Form vorliegen. Zur Strukturierung des Datenmaterials sind die Aussagen der Befragten kategorisiert worden. Bereits vor Sichtung des Materials sind anhand der Struktur des Interviewleitfadens deduktiv Kategorien gebildet worden, die im Rahmen der Codierung um induktive Subkategorien für unvorhersehbare Aussagen der Befragten ergänzt wurden (Mayring 2015, S. 85). Nach erfolgter Zuordnung des Textmaterials zu den einzelnen Kategorien sowie einer anschließenden Rücküberprüfung des Kategoriensystems, sind die Aussagen der jeweiligen Kategorien analysiert und zur Auswertung der Ergebnisse sowie zur Beantwortung der Forschungsfragen genutzt worden (Mayring 2015, S. 62). Abbildung 3 gibt einen Ausschnitt des entwickelten Kategoriensystems wieder, wobei es sich bei den gestrichelten Kategorien um induktiv gebildete Kategorien handelt.

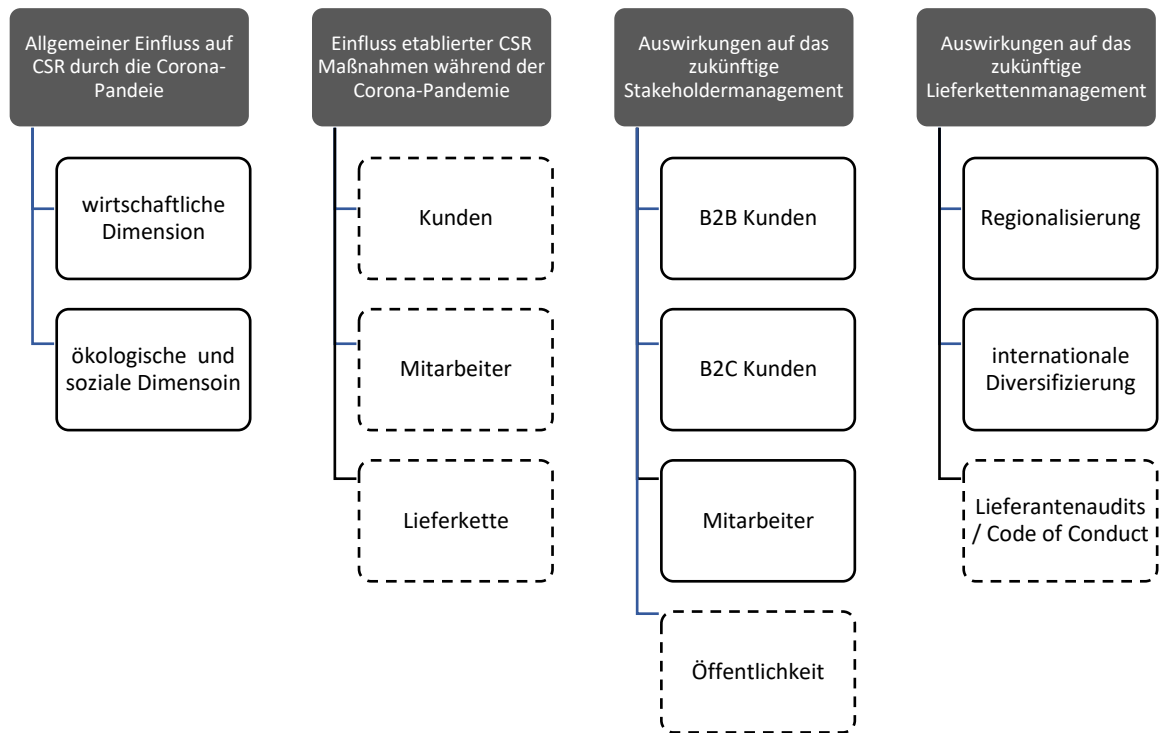


Abbildung 3: Ausschnitt des zugrunde gelegten Kategoriensystems

2.6 Ergebnisse der empirischen Analyse

Zur Überprüfung der in den Kapiteln 2.3 und 3 entwickelten Forschungshypothesen werden im Folgenden die wesentlichen Ergebnisse aufgezeigt. Da die Forschungshypothesen mittelständische Unternehmen betreffen, beziehen sich die folgenden Ergebnisse auf die Aussagen der Befragten aus mittelständischen Unternehmen (n=12; Interviewpartner*in Nr. 1-12). In Kapitel 5.5 erfolgt sodann ein Vergleich zu den Aussagen der Befragten aus kapitalmarktorientierten Unternehmen (Interviewpartner*in Nr. 13-15). Einleitend sei an dieser Stelle angemerkt, dass die für eine Vergleichbarkeit der Aussagen vorraussetzende Bedingung eines einheitlichen Begriffsverständnisses bei allen Teilnehmern vorliegt. So berücksichtigen alle Befragten in ihrer Definition von CSR gemäß des Triple Bottom Line Ansatzes die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales.

2.6.1 Einfluss der Corona-Pandemie auf den grundsätzlichen CSR Stellenwert

Abgesehen von drei Befragten (Interviewpartner*in Nr. 5, 11, 12), berichten alle Interviewpartner*innen von negativen wirtschaftlichen Auswirkungen für ihr Unternehmen durch die Corona-Pandemie. Dabei sind einige Unternehmen in geringfügigem Ausmaß betroffen: „Bei uns sind die wirtschaftlichen Folgen in Summe noch mäßig ausgeprägt“ (Interviewpartner*in Nr. 2; Geschäftsführer*in; Maschinen- und Anlagenbau). Andere wiederum erfahren „massive Auswirkungen“ und konstatieren einen „Auftragseingangsrückgang von zwanzig bis dreißig Prozent“

(Interviewpartner*in Nr. 3; Einkaufsleiter*in; Maschinen- und Anlagenbau). Trotz der teilweise erheblichen wirtschaftlichen Einbußen berichtet keine*r der befragten Unternehmensvertreter*innen von einer existenzbedrohenden Auswirkung des jeweiligen Unternehmens durch die Corona-Pandemie.

Während die wirtschaftlichen Auswirkungen variieren, herrscht eine große Einigkeit bezüglich des grundsätzlichen Einflusses der Corona-Pandemie auf die Bedeutung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Diese ist nach Ansicht aller mittelständischen Unternehmensvertreter*innen durch die Corona-Pandemie nicht negativ beeinflusst worden. Während drei der zwölf Interviewpartner*innen (Nr. 5, 10, 12) von keinen Auswirkungen auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten, geben neun der zwölf Befragten (Nr. 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11) an, dass die Thematik in ihrem Unternehmen durch Ausbruch der Corona-Pandemie grundsätzlich an Wertschätzung gewonnen hat. Als Grund für die Nichteinflussnahme der Corona-Pandemie auf CSR wird eine grundsätzlich geringe (wirtschaftliche) Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit und Abläufe während der Pandemie aufgeführt (Nr. 5, 12). Darüber hinaus wird auf eine bereits in der Vergangenheit etablierte CSR Strategie verwiesen (Nr. 10) *„Als wir uns damals über Nachhaltigkeitsmaßnahmen Gedanken gemacht haben, haben wir bestimmte Nachhaltigkeitsaktivitäten etabliert. Wir denken, dass die damals eingeführten Maßnahmen immer noch die Richtigen für uns sind und sehen keinen Grund für Anpassungen, weder im positiven noch im negativen Sinn“* (Interviewpartner*in Nr. 10; Manager*in; Einzelhandel). Die übrigen neun Unternehmensvertreter*innen begründen eine gestiegene CSR Bedeutung in ihrem Unternehmen durch ein verändertes Bewusstsein für nicht-finanzielle Risiken (Nr. 1, 2, 3, 7, 8, 9, 11), eine zunehmende Relevanz bei Kundenbeziehungen (Nr. 2, 3, 7, 8, 11), die Annahme einer zunehmenden Regulierung (Nr. 1, 3, 9, 11), festgestellte Effizienzgewinne (Nr. 3, 4, 11) sowie einer verstärkten intrinsischen Motivation nachhaltig zu agieren (Nr. 2, 11).

„Die Corona-Krise zeigt relativ deutlich, wie stark nicht-finanzielle Geschäftsrisiken sich auf das operative Geschäft und der damit verbundenen Umsatzgenerierung auswirken können. Ein abnehmender Stellenwert von Nachhaltigkeitskonzepten ist daher nicht zu erwarten. Ich glaube, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit nun noch stärker in den Fokus gelangen wird. [...] Wir werden hier jedenfalls unsere Aktivitäten nicht runter, sondern tendenziell eher hochfahren.“ (Interviewpartner*in 1; Geschäftsführer*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Die Aussagen der Befragten lassen somit einen überwiegend positiven Einfluss der Corona-Pandemie auf CSR Maßnahmen in den mittelständischen Unternehmen erkennen. Hypothese 1 wird somit angenommen.

2.6.2 Auswirkungen auf das Stakeholdermanagement

Mitarbeiter

Im Verlauf der Interviews wurden auch mögliche Auswirkungen auf das Stakeholdermanagement der Unternehmen untersucht. Alle zwölf Unternehmensvertreter*innen berichten von einer Stärkung der sozialen Nachhaltigkeitsdimension für die Mitarbeiter*innen. Dabei wird zum einen auf unternehmensinterne Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz eingegangen, die spätestens seit Ausbruch des Coronavirus unabdingbare Bestandteile interner Strategien darstellen (Nr. 1, 2). Darüber hinaus haben sechs der zwölf befragten Unternehmen (Nr. 3, 4, 6, 7, 8, 9) als direkte Folge der Corona-Pandemie die Möglichkeiten für Arbeiten von zu Hause ausgeweitet oder neu eingeführt. Mit Ausnahmen der/des Befragten aus Unternehmen Nr. 6 berichten zudem alle Befragten, dass auch für die Zeit nach der Corona-Pandemie dauerhaft eine erweiterte „*Homeoffice Policy*“ eingeführt werden soll. Als Gründe werden die positiven Erfahrungen auf Unternehmensseite sowie das grundsätzlich gestiegene Mitarbeiterinteresse am ortsunabhängigen Arbeiten genannt.

„Das Feedback der Mitarbeiter ist sehr positiv, auch weil sich alle an die neuen Arbeitsbedingungen halten (...) Wir erkennen schon auch den gestiegenen Wunsch unserer Mitarbeiter, dass Homeoffice-Angebote auch in Zukunft Bestand haben.“
(Interviewpartner*in Nr. 7; Geschäftsführer*in; Mode- und Textilindustrie).

B2C-Kunden

Neben veränderten Mitarbeiterinteressen beobachten Unternehmensvertreter*innen, die im Business to Consumer Bereich angesiedelt sind (Nr. 7-11) einen Wandel im Konsumentenverhalten, indem zum einen ein grundsätzlicher Konsumrückgang festgestellt wird (Nr. 7, 8). Zum anderen registrieren die Unternehmensvertreter*innen ein gestiegenes Kaufbewusstsein der Kunden und ein wachsendes Interesse an der Produktherkunft und Umweltverträglichkeit der Güter (Nr. 7, 8, 9, 11). Die Beobachtungen basieren dabei auf unternehmensinternen Umfragen, die im Rahmen der Pandemie regelmäßig und häufiger als üblich durchgeführt werden. Die betroffenen Unternehmensvertreter*innen berichten, dass sich daraus Anpassungserfordernisse ergeben, die zu einem erheblichen Anstieg der CSR Bedeutung sowie Überarbeitung

von Strukturen führen. In drei B2C Unternehmen (Nr. 7, 8, 9) sind in der Corona-Pandemie interne Fokusteams gebildet worden, in denen die veränderten Kundeninteressen sowie die notwendigen Anpassungen diskutiert werden. Beide Unternehmensvertreter*innen aus der Mode- und Textilindustrie (Nr. 7, 8) stellen dar, dass aufgrund der beobachteten Kundenanforderungen eine Erweiterung des Produktangebots geplant ist („*Ethical Fashion*“). Vor diesem Hintergrund wird zudem von unternehmensinternen Anpassungsplanungen in der Beschaffungsstrategie berichtet, damit die Produkte bestimmten Nachhaltigkeitskriterien genügen und somit den Kundenanforderungen gerecht werden (Nr. 7, 8, 9, 11)

„Es gibt die ganz klare Tendenz, dass nun viele Konkurrenten auf Nachhaltigkeit gehen werden. Ich habe das Gefühl, dass viele Unternehmen gerade teilweise in Panik geraten, dass sie hier bisher nicht viel gemacht haben und wollen ganz schnell auch was machen (...). Wir sehen uns da grundsätzlich besser aufgestellt, müssen aber auch feststellen, dass wir unser Angebot in dem Bereich nochmal erhöhen müssen. Das ist eine Erkenntnis, die meiner Meinung nach ganz klar mit einem veränderten Umweltbewusstsein durch Corona einhergeht.“ (Interviewpartner*in Nr. 8; CSR Manager*in; Mode- und Textilbranche).

Kunden B2B

Auch Befragte, die Unternehmen aus dem Bereich Business to Business angehören (Nr. 1-6, 12), erkennen veränderte Kundenanforderungen. Drei der vier Unternehmensvertreter*innen aus dem Anlagen- und Maschinenbau berichten, dass große Kunden vermehrt möglichst umweltfreundlich produzierte Produkte fordern (Nr. 2, 3, 4). Diese Entwicklung ist nach Angaben der Interviewteilnehmer*innen auch unabhängig von der jetzigen Krise, also auch schon in den Vorjahren beobachtet worden, jedoch ist durch die Corona-Pandemie ein zusätzlicher, starker Auftrieb der Thematik feststellbar.

„Aus den Pariser Zielen ergeben sich gewisse Veränderungen (...), die im Rahmen der Corona Entwicklung von der Bedeutung her in einem viel kürzeren Zeitraum und viel größeren Ausmaß relevant sind. Das merken wir aktuell sehr stark in den Nachfragen nach, sagen wir nicht CO₂-freien, aber CO₂-neutralen Endprodukten.“ (Interviewpartner*in Nr. 3; Einkaufsleiter*in; Maschinen- und Anlagenbau)

Unternehmensvertreter*in Nr. 2 beobachtet neben der zunehmenden Forderung nach nachhaltigen Produkten eine „*extreme Preisexplosion*“ im Rohstoffeinkauf und aufgrund vieler freier Kapazitäten einen Preisverfall im Verkauf der Produkte. Die

Befragten Nr. 2, 3 geben an, dass sie auf die veränderten Stakeholder-Anliegen durch eine erhöhte Kommunikation reagieren und Kunden davon überzeugen möchten, dass nachhaltige Produkte höhere Preise rechtfertigen.

„Wir haben unsere Kommunikation erhöht und wollen Verständnis für unsere Situation schaffen. Also die Transparenz erhöhen, Vertrauen stärken. Unser Ziel ist es genügend Kunden zu finden und zu halten, die nicht nur den Preis als oberste bzw. alleinige Kaufentscheidung heranziehen.“ (Interviewpartner*in Nr. 2; Geschäftsführer*in, Maschinen- und Anlagenbau).

Unternehmensvertreter*in 12 aus der Elektroindustrie widerspricht dagegen dem Grundtenor veränderter Kundenanforderungen. Die Aussage wird im weiteren Verlauf des Gesprächs dahingehend erläutert, dass langfristige Verträge mit Großkunden bestehen, mit denen über neunzig Prozent der Umsatzerlöse generiert werden. Eine Reaktion auf neue Kundenanforderungen ist nach Angabe des/der Geschäftsführer*in daher grundsätzlich von untergeordneter Relevanz für das eigene Unternehmen.

Behörden/Gesetzgeber

Sechs der zwölf Befragten (Nr. 1, 2, 3, 5, 9, 11) gehen zudem auf den externen administrativen Stakeholder ein. Dabei werden zunehmende bürokratische Verpflichtungen durch die Behörden kritisiert, die seit Ausbruch der Corona-Pandemie intensiviert wurden (Nr. 2, 5). Diese führen nach Aussagen der Befragten zu zusätzlichen und vermeidbaren Belastungen in der Krisensituation. Darüber hinaus gehen die Unternehmensvertreter*innen davon aus, dass nach der Corona-Pandemie gesetzliche Vorschriften erhöht werden könnten, indem insbesondere mittelständische Unternehmen zukünftig verstärkt nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen erfüllen müssen (Nr. 1, 3, 9, 11).

„Die Vorschriften werden sich verändern. Ich glaube, dass Corona eine gewisse Dynamik herbeigeführt hat. (...) Ich weiß nicht, ob es dann irgendwann heißt alle Unternehmen, unabhängig davon ob kapitalmarktorientiert oder nicht oder ob es nach Umsatz geht. Aber ich rechne eher damit, dass es da eine klare Ausweitung gibt und irgendwann auch uns betreffen wird.“ (Interviewpartner*in Nr. 9; Geschäftsführer; Einzelhandel).

Öffentlichkeit

Drei Unternehmen aus dem gehobenen Mittelstand (Nr. 6, 7, 8) berichten von einer sehr hohen öffentlichen Aufmerksamkeit der CSR Thematik. Dabei wird ausgeführt, dass die

vormalige Konzentration der kritischen Öffentlichkeit auf CSR-berichtspflichtige Unternehmen nun ausgeweitet wird und Nachhaltigkeitsmaßnahmen mittelständischer Unternehmen in den Fokus öffentlicher Diskussionen geraten. Daraus folgern Interviewpartner*in Nr. 7, 8, dass der öffentliche Druck neben einer Ausweitung der CSR Strategie auch eine zunehmende Kommunikation über diese herbeiführen wird.

„Die Schlagzeilen über Arbeitsweisen und Strukturen nehmen deutlich zu. Obwohl wir im Bereich CSR viel machen, kommunizieren wir darüber doch eher sehr vorsichtig. Ich gehe davon aus, dass wir zukünftig gezwungenermaßen zulegen müssen: Das heißt Strategie optimieren und Kommunikation ausweiten“ (Interviewpartner*in Nr. 7; Geschäftsführer*in; Mode- und Textilindustrie).

Die Ergebnisse der Interviews zeigen demnach eine zunehmende Relevanz von Stakeholder-orientierten Strategien in den mittelständischen Unternehmen. Daher wird Hypothese 2 angenommen.

2.6.3 Auswirkungen auf das Lieferkettenmanagement

Im Hinblick der Auswirkungen der Corona-Pandemie auf das Lieferkettenmanagement berichten vier der zwölf Unternehmensvertreter*innen (Nr. 4, 7, 8, 9) von konkreten Überlegungen, die Produktionsketten zu verkürzen. Die Befragten aus der Mode- und Textilindustrie (Nr. 7, 8) führen eine mögliche Verlagerung der Lieferkette an, indem die Produktion in Asien stark reduziert werden soll, wohingegen der europäische Raum deutlich an Relevanz zunehmen wird. Damit soll die durch den Lockdown im März und April 2020 sowie Dezember 2020 bis März 2021 sichtbar gewordenen Fragilität der Lieferkettensysteme verringert und ein Risiko von Lieferausfällen in Folge von externen Ereignissen reduziert werden.

„Die Lieferkette verschiebt sich. Man merkt gerade, dass es doch besser ist, wenn man näher am Verkaufsmarkt produziert. [...] Die Lieferketten sollen kleiner werden, um besser auf solche Schwankungen in der Welt reagieren zu können.“ (Interviewpartner*in Nr. 8, CSR Manager*in, Mode- und Textilbranche).

Darüber hinaus geben die Befragten an (Nr. 7, 8, 9), dass mit einer Nearshoring-Strategie positive Effekte für die bereits geschilderten Stakeholder-Anforderungen einhergehen. So kann die Einhaltung von Sozialstandards zukünftig besser überprüft werden sowie eine Verbesserung der Scope 3 Emissionswerte erreicht werden, indem verkürzte Verkehrswege vorliegen. Unternehmensvertreter*in Nr. 4 weist darauf hin, dass eine Lokalisierung der Wertschöpfung grundsätzlich Vorteile einbringen kann, die wirtschaftliche Komponente jedoch nicht außer Acht gelassen werden darf. *„Das sind*

aber Fragen, die nicht von heute auf morgen gelöst werden können. (...) Sie müssen da mehrere Aspekte berücksichtigen, angefangen bei bestehenden Lieferverträgen bis hin zu der finanziellen Frage: Entstehen Mehrkosten und ist der Kunde bereits, diese mitzutragen?“ (Interviewpartner*in 4; Geschäftsführer*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Unternehmensvertreter*in Nr. 2, 3, 9 geben bezogen auf das Lieferkettenmanagement an, dass Produkte zunehmend auf Vorrat eingekauft werden sollen, um die Resilienz des Unternehmens zu erhöhen und Risiken zu minimieren. Die Befragten Nr. 1, 10, 11 planen zukünftig die Nachhaltigkeit ihrer Lieferanten mit Hilfe eines Code of Conducts nachzuhalten. Dazu sollen Geschäftspartner vertraglich an die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards gebunden werden, die stichprobenartig durch Lieferantenaudits überprüft werden sollen. Die Befragten streben dadurch die Förderung einer nachhaltigen Lieferkette an, ohne die grundsätzlichen Strukturen zu verändern. Drei Teilnehmer*innen planen keine Anpassungen im Lieferkettenmanagement vorzunehmen (Nr. 5, 6, 12). Dies wird mit keinen negativen Auswirkungen in Folge der Corona-Pandemie in den Lieferketten begründet.

Gleichwohl nicht alle Unternehmen Anpassungen im Lieferkettenmanagement planen, so ist dennoch eine Tendenz der Interviewpartner*innen dahingehend erkennbar, Anpassungen im Lieferkettenmanagement vorzunehmen. Somit wird Hypothese 3 angenommen.

2.6.4 Einfluss unternehmensindividueller Nachhaltigkeitsmaßnahmen während der Corona-Pandemie

Im weiteren Verlauf der Interviews ist der mögliche Einfluss einer bereits vor der Krise etablierten nachhaltigen Unternehmensstrategie thematisiert worden. Die Ergebnisse zeigen zwei sehr unterschiedliche Erfahrungen. Mit sieben von zwölf Unternehmensvertreter*innen geben etwas mehr als die Hälfte der Befragten an, dass die negativen Folgen der Corona-Pandemie durch eine etablierte Nachhaltigkeitsstrategie nicht entscheidend hätten abgeschwächt werden können (Nr. 1, 2, 3, 5, 6, 11, 12). Die Befragten exemplifizieren dabei, dass die Folgen einer Unterbrechung der Lieferkette auch durch eine optimale Nachhaltigkeitsstrategie nicht hätten verhindert werden und die daraus resultierenden Probleme nicht hätten umgangen werden können. Die übrigen fünf Befragten (Nr. 4, 7, 8, 9, 10) wiederum widersprechen dieser Ansicht. Dabei geben die Unternehmensvertreter*innen Nr. 4, 8 an, dass mit regionalen Lieferketten das Ausmaß der Unterbrechungen in den Wertschöpfungsprozessen hätte reduziert werden können. *„Das ist sicher pauschal nicht*

zu beantworten. Aber wir diskutieren ja, die Lieferkette wieder näher zu uns zu holen, weil wir doch gesehen haben, dass das einfach die Zuverlässigkeit der Ketten erhöht (...). Ausgehend von dieser Überlegung kann vermutet werden, dass lokalisierte und nachhaltige Lieferketten während der Pandemie hilfreich gewesen wären.“ (Interviewpartner*in Nr. 4; Geschäftsführer*in; Maschinen- und Anlagenbau). Unternehmensvertreter*in 10 berichtet von keinen Lieferausfällen im eigenen Unternehmen aufgrund der seit langen etablierten regionalen Lieferketten und Kundenbeziehungen. Es wird dabei angemerkt, dass die regionalen Lieferketten ursprünglich nicht aufgrund von Nachhaltigkeitsüberlegungen aufgebaut wurden, sondern vielmehr aus langfristigen Geschäftsbeziehungen resultieren.

Die Befragten aus dem B2C Bereich (Nr. 7-11) geben an, dass ihr Unternehmen durch gestiegene Kundenanforderungen nach „guten Produkten“ gegenüber weniger nachhaltig ausgerichteten Unternehmen positive Effekte erzielen konnten und der grundsätzliche Konsumrückgang dadurch eingeschränkt werden konnte (Nr. 7, 8, 10, 11). Dies sei auch im Hinblick auf das Marketing des Unternehmens förderlich gewesen. Ein*e Befragte*r aus dem Maschinen- und Anlagenbau (Nr. 3) formuliert ebenfalls Vorteile durch bereits betriebene Nachhaltigkeitsstrategien des Unternehmens. Ohne die bereits seit Jahren eingeleiteten nachhaltigen Strukturen im Unternehmen hätten die rasant zunehmenden CSR Bedingungen nicht mit einem vergleichbar geringen Aufwand eingehalten werden können. Folglich konnte durch das Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens eine zusätzliche Belastung vermieden bzw. auf ein moderates Maß reduziert werden. Selbige*r Interviewpartner*in berichtet darüber hinaus von Schwierigkeiten in der Überprüfung der Nachhaltigkeit von neuen Lieferanten während der Corona-Pandemie. Indem die Durchführung von Lieferantenaudits, die in dem Unternehmen stichprobenweise bei unbekanntem Zulieferern durchgeführt werden, teilweise nicht realisierbar ist, kann die Nachhaltigkeit der Lieferanten aktuell nur in bedingtem Ausmaß nachgehalten werden.

„Das zieht sich durch die gesamte Supply Chain bis zu unseren Lieferanten. Aufgrund entsprechender Restriktionen was Fertigung und (Fertigungs-) Überwachung angeht, haben wir Schwierigkeiten in die Werkstätten unserer Lieferanten zu kommen. Das beeinträchtigt natürlich auch die Durchführung unserer Audits vor Ort.“ (Interviewpartner*in Nr. 3; Einkaufsleiter*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Tabelle 2 stellt einen zusammenfassenden Ausschnitt wesentlicher Aussagen der Befragten dar.

Nr.	Branche / Unternehmensgruppe	Allgemeiner Einfluss auf CSR	Veränderte Stakeholder-Anforderungen	Stakeholder-orientierte CSR Maßnahmen	Lieferkettenmanagement
1	Maschinen- und Anlagenbau / KMU	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken	Gesetzgeber: -erwartete Regulierung	Mitarbeiter: -Arbeitssicherheit -Gesetzgeber: Einführung eines verbindlichen nachhaltigen Code of Conduct	-Einführung eines verbindlichen nachhaltigen Code of Conduct
2	Maschinen- und Anlagenbau / KMU	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen -intrinsische Motivation	Kunden: -umweltgerechte Produkte bei günstigen Preisen Behörden: -zunehmende Bürokratieanforderungen	Kunden: -erhöhte Kommunikation, -Anpassungen in der Herstellung	-Aufbau von Lagerbeständen bestellkritischer Produkte
3	Maschinen- und Anlagenbau / Gehobener Mittelstand	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen -Effizienzgewinne	Mitarbeiter: -flexible Arbeitsmodelle Kunden: -umweltgerechte Produkte bei günstigen Preisen Gesetzgeber: -erwartete Regulierung	Mitarbeiter: -Einführung flexibler Arbeitsmodelle Kunden: -erhöhte Kommunikation -Anpassungen in der Herstellung	-Aufbau von Lagerbeständen
4	Maschinen- und Anlagenbau / Gehobener Mittelstand	-Effizienzgewinne	Mitarbeiter: -flexible Arbeitsmodelle Kunden: -umweltgerechte Produkte	Mitarbeiter: -Einführung flexibler Arbeitsmodelle Kunden: -Anpassungen in der Rohstoffbeschaffung	-Verkürzte Lieferketten
5	Baubranche / KMU	-nein, grunds. geringe Auswirkungen auf das Unternehmen	Behörden: -zunehmende Bürokratieanforderungen	/	/
6	Baubranche / Gehobener Mittelstand	-zunehmende Dynamik in der Nachhaltigkeitsstrategie	Öffentlichkeit: -erhöhtes Interesse in Nachhaltigkeitsthemen	Öffentlichkeit: -Berücksichtigung von CSR in der Unternehmensstrategie	/
7	Mode- und Textilindustrie / Gehobener Mittelstand	-zunehmendes Bewusstsein nicht-	Mitarbeiter: -flexible Arbeitsmodelle Kunden:	Mitarbeiter: -Einführung flexibler Arbeitsmodelle	-Verkürzte Lieferketten

		finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen	-Konsumrückgang -gestiegenes, Kaufbewusstsein Öffentlichkeit: -erhöhtes Interesse in Nachhaltigkeitsthemen	Kunden: -Angebots-erweiterung, -Anpassungen in der Herstellung -CSR Berücksichtigung im Marketing	
8	Mode- und Textilindustrie / Gehobener Mittelstand	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen	Mitarbeiter: -flexible Arbeitsmodelle Kunden: -Konsumrückgang, gestiegenes Kaufbewusstsein Öffentlichkeit: - erhöhte Interesse in Nachhaltigkeitsthemen	Mitarbeiter: -Einführung flexibler Arbeitsmodelle Kunden: -Angebots-erweiterung -Anpassungen in der Herstellung Öffentlichkeit: -verstärkte CSR Kommunikation	-Verkürzte Lieferketten
9	Einzelhandel / KMU	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken	Kunden: -gestiegenes Kaufbewusstsein Gesetzgeber: -erwartete Regulierung	Mitarbeiter: -Einführung flexibler Arbeitsmodelle Kunden: -Erhöhtes Angebot „eigener“ Marken, um Nachhaltigkeit besser steuern zu können	-Verkürzte Lieferketten -Aufbau von Lagerbeständen
10	Einzelhandel / Gehobener Mittelstand	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen	-nein, da bisherige CSR Maßnahmen ausreichend	/	-Code of Conducts / Lieferanten-audits
11	Lebensmittel-einzelhandel / Gehobener Mittelstand	-zunehmendes Bewusstsein nicht-finanzieller Risiken -Relevanz bei Kundenbeziehungen -intrinsische Motivation -Effizienzgewinne	Kunden: -gestiegenes Kaufbewusstsein Gesetzgeber: -erwartete Regulierung	Kunden: -Ausweitung des Angebots regionaler Produkte Gesetzgeber: -Einführung eines verbindlichen nachhaltigen Code of Conduct für neue Lieferanten	- Einführung eines verbindlichen nachhaltigen Code of Conduct für neue Lieferanten

12	Elektroindustrie / KMU	-nein, da grunds. geringe Auswirkungen auf das Unternehmen	/	nein, da langfristige Verträge mit wichtigen Kunden	-nein, da keine Lieferprobleme während der Corona- Pandemie
----	---------------------------	---	---	--	---

*Tabelle 2: Zusammenfassung wesentlicher Aussagen der Interviewpartner*innen aus mittelständischen Unternehmen*

2.6.5 Vergleich mit Aussagen kapitalmarktorientierter Unternehmen

Signifikante Abweichungen zu den oben dargestellten Erkenntnissen sind in den Aussagen der Befragten aus kapitalmarktorientierten Unternehmen nicht ersichtlich. Die drei Befragten gehen von einem positiven Einfluss der Corona-Pandemie auf den Stellenwert eines Nachhaltigkeitsmanagements aus. Dabei wird von Interviewpartner*in Nr. 14 insbesondere eine zunehmende Relevanz der Thematik in solchen Unternehmen erwartet, in denen CSR bisher wenig beachtet worden ist. Für das eigene Unternehmen sehen die Befragten Nr. 13, 14 dagegen keine Auswirkungen auf CSR. *„Corona hat an dieser Stelle keinerlei Auswirkungen. Weder auf das ob, noch auf das wie [...]“* (Unternehmensvertreter*in 13, CSR Manager*in, Chemieindustrie). Es wird im Verlauf des Gesprächs von den drei Befragten auf ein bereits seit Jahren professionelles CSR Konzept des Unternehmens verwiesen. Dieses sieht zum einen regelmäßig stattfindende Stakeholderdialoge vor, die im Rahmen von Veranstaltungen für Kundengruppen, Mitarbeitergruppen sowie Behörden organisiert werden. Auf die darauf ad-hoc formulierte Frage, inwieweit die dabei identifizierten Interessen in der Vergangenheit umgesetzt wurden, ist auf die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Vertretbarkeit verwiesen worden. Weiter wurde erläutert, dass die gewohnte Art des Stakeholder-Austauschs seit Ausbruch der Corona-Pandemie nicht möglich ist und stattdessen im Wesentlichen auf digitale Kommunikationsmöglichkeiten ausgewichen wird. Veränderte Stakeholder-Interessen seit Ausbruch der Corona-Pandemie werden in den Unternehmen der Interviewpartner*innen Nr. 13, 15 identifiziert. Während der/die Interviewte Nr. 13 eine grundsätzlich höhere Nachfrage in den nachhaltigkeitsfördernden Produkten des Unternehmens erkennt, berichtet Unternehmensvertreter*in 15 übereinstimmend zu den ebenfalls in der Mode- und Textilbranche tätigen Unternehmensvertreter*innen Nr. 7, 8 von steigenden Kundenanforderungen nach *„fair produzierten Produkten“*. Bezogen auf das Lieferkettenmanagement führt Unternehmensvertreter*in 15 an, dass eine Nearshoring-Strategie intensiv diskutiert wird, um die damit einhergehende Vorteile der Resilienz,

der Umweltschonung und einfacheren Überprüfung der Einhaltung sozialer Standards zu nutzen.

2.7 Schlussbetrachtung

2.7.1 Diskussion

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit bestand in der Identifizierung möglicher CSR Auswirkungen der Corona-Pandemie in mittelständischen Unternehmen. Dazu wurden theoriegeleitet drei Forschungshypothesen entwickelt, die mit Hilfe qualitativer Interviews bestätigt oder widerlegt werden sollen. Basierend auf den Ergebnissen des vorherigen Kapitels kann festgestellt werden, dass die Corona-Pandemie keinen negativen Einfluss auf das zukünftige Engagement in Corporate Social Responsibility Aktivitäten mittelständischer Unternehmen ausübt. Vielmehr lässt die empirische Untersuchung die Annahme eines wachsenden Stellenwertes von Nachhaltigkeit in mittelständischen Unternehmen zu. Weiter wird aus den Interviews deutlich, dass CSR die Unternehmen zwar nicht vor diversen, insbesondere wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie hätte schützen können, jedoch ergeben sich aus nachhaltigen Unternehmensstrategien in Zeiten der Krise vor allem Vorteile für die Unternehmen. Insgesamt kann die erste Forschungshypothese daher bestätigt werden, sodass ein positiver Zusammenhang zwischen der Corona-Pandemie und CSR nachgewiesen werden konnte.

Weiter konnte herausgestellt werden, dass mittelständische Unternehmen aufgrund der Notwendigkeit von Kontaktbeschränkungen vor allem das Potenzial flexibler Arbeitszeitmodelle erleben und dauerhaft neue Arbeitsstrukturen, die den Interessen der Mitarbeiter*innen entsprechen, etablieren. Gerade im Hinblick auf einen steigenden Fachkräftemangel, kann die Zunahme der flexiblen Arbeitsgestaltung eine bedeutende Maßnahme sein, um langfristig qualifiziertes Personal zu binden und somit wettbewerbsfähig zu sein (Krause-Pilatus et al. 2019). Die Maßnahmen sind ohne größere wirtschaftliche Investitionen möglich und wirken sich zusätzlich mittelbar auf die Ökologie aus, indem verstärktes Arbeiten von zu Hause zu einer Kohlenstoffdioxid Einsparung im Straßenverkehr führt (Liu et al. 2020, S. 5172). Weiter stellen Unternehmen sowohl im B2B Bereich als auch im B2C Bereich zunehmend nachhaltigkeitsorientierte Kundenbedürfnisse fest. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Unternehmen diesen Interessen eine wesentliche Bedeutung zuschreiben. So führen die veränderten Anforderungen gemäß des Stakeholder-Accountability Ansatzes insbesondere im B2C Bereich zu Anpassungen der Produktangebote sowie Veränderungen innerhalb von Beschaffungsstrategien. Dazu

werden steigende Kosten in der Produktion akzeptiert, um bestehende Kunden zu binden und neue Kunden zu akquirieren. Auffallend sind hier umfangreiche Anpassungsvorhaben durch Unternehmen aus der Mode- und Textilindustrie, deren Branche in der jüngeren Vergangenheit als umweltschädlich bezeichnet und aufgrund schlechter Produktionsbedingungen kritisiert worden ist (Haddick 2018, S. 107). Durch die zunehmenden nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen der Endkunden sowie der sichtbar gewordenen Fragilität der globalen Lieferketten, scheinen die Auswirkungen in dieser Branche besonders hoch auszufallen. Auch im B2B Bereich sind Reaktionen auf nachhaltigkeitsbezogene Stakeholder-Interessen festzustellen, indem die Herstellung CO₂-neutraler Produkte fokussiert wird, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden. Darüber hinaus reagieren einige Unternehmen mit einer erhöhten Kommunikation, um die Transparenz und Vertrauenswürdigkeit zu erhöhen. Weiter gehen die betroffenen Unternehmen von rechtlichen Verschärfungen aus, sodass die Motivation einer Integration nachhaltiger Prozesse zusätzlich gesteigert wird, um auf mögliche gesetzliche Anpassungen vorbereitet zu sein. Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wurde am 12.02.2021 der Beschluss für ein ab 2023 geltendes Lieferkettengesetz für Konzerne mit mind. 3.000 Mitarbeiter*innen, sowie ab 2024 für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter*innen bekannt. Der Beschluss zum nationalen Lieferkettengesetz kann bereits als Indiz für eine steigende gesetzliche Verschärfung nachhaltigkeitsfördernder Maßnahmen herangezogen werden. Eine Antwort auf die Frage einer grundsätzlichen Anpassung des Wirtschaftskreislaufs, wie es von Schwab/Malleret (2020) gefordert wird, kann anhand der Interviews zwar nicht gegeben werden, jedoch kann eine zunehmende Berücksichtigung Stakeholder-orientierter Interessen in den Unternehmen festgestellt werden, die eine zunehmende Relevanz von CSR Konzepten erfordert. Die zweite Forschungshypothese kann daher bestätigt werden.

Bezogen auf das Lieferkettenmanagement sind Entwicklungen in Form einer zunehmenden Regionalisierung, einem Aufbau von Lagerbeständen sowie einer Überprüfung der Nachhaltigkeit der Lieferanten zu beobachten. Die Nachhaltigkeitsmaßnahmen sollen dabei die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern, indem die Widerstandsfähigkeit erhöht wird. Die unternehmerische Motivation der Umsetzung kann somit mit dem Business Case for Sustainability Ansatz erklärt werden. In diesem Kontext wird abzuwarten sein, wie stark die Veränderungen in den teilweise global geprägten Lieferkettensystemen ausgeprägt sein werden. Es gilt insbesondere zu beobachten, ob der Wettbewerbsdruck nach überstandener Corona-

Pandemie die kostenerhöhenden Maßnahmen durch eine Neuausrichtung der Lieferketten bremsen oder verhindern wird (Kilic / Marin 2020, S. 11; Peterson 2020, S. 9). Die Aussagen der Befragten lassen jedoch die Vermutung zu, dass nachhaltige Lieferketten zunehmend an Relevanz gewinnen werden, wobei hier insbesondere Veränderungen in der Mode- und Textilindustrie zu erwarten sind. Gleichwohl eine Anpassung im Lieferkettenmanagement nicht von allen befragten Unternehmen anvisiert wird, kann unter Berücksichtigung der genannten strategischen Anpassungen auch die dritte Hypothese bestätigt werden.

Sowohl mit Blick auf die Stakeholder-orientierten Anpassungen als auch Veränderungen im Lieferkettenmanagement wird ersichtlich, dass die Unternehmen tendenziell die oben vorgestellte Innovating Strategie der Retrenchment Strategie in Zeiten der Corona-Pandemie bevorzugen. Auch aufgrund der Langfristigkeit der Pandemie, die bereits seit über einem Jahr für einen Ausnahmezustand sorgt, scheinen die Anpassungen der organisationalen Strukturen durch eine zunehmende Stakeholder-Orientierung und der daraus hervorgehenden verstärkten Berücksichtigung von CSR eine empfehlenswerte Strategie darzustellen. Die Verfolgung einer Retrenchment Strategie und somit einer Vernachlässigung nachhaltigkeitsbezogener Aktivitäten birgt die Gefahr, mittel- oder langfristig wichtige Kunden zu verlieren und von Wettbewerbern abgehängt zu werden.

Darüber hinaus lässt auch die Politik erkennen, dass Nachhaltigkeit ein wesentliches Zukunftsthema darstellen wird. Mit dem europäischen Green Deal, der eine nachhaltige Wirtschaft im europäischen Raum massiv vorantreiben soll und dessen Umsetzung auch in Zeiten der Pandemie bekräftigt wurde, wird die unternehmerische Nachhaltigkeit weiter an Bedeutung zunehmen (Colli 2020, S. 4). Es scheint daher mit Blick auf politische Ziele und denkbare Regulierungen für mittelständische Unternehmen empfehlenswert zu sein, Nachhaltigkeitsaktivitäten auch während der Corona-Pandemie voranzutreiben – zumindest solange die wirtschaftliche Situation dies zulässt.

Insgesamt kann aus den Ergebnissen der durchgeführten qualitativen Studie konkludiert werden, dass mittelständische Unternehmen die Notwendigkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit erkennen. Die Corona-Pandemie stellt kein Hindernis für nachhaltige Entwicklungen in mittelständischen Unternehmen dar, sondern kann eher als Treiber für soziale und ökologische Maßnahmen in Unternehmen gesehen werden. Auch nach der Corona-Pandemie wird unternehmerische Nachhaltigkeit ein wesentlicher „Megatrend“ (Reuter 2020, S. 9) bleiben.

2.7.2 Limitationen und Ausblick der Studie

Wenngleich die Studie erste Erkenntnisse zum Einfluss der Corona-Pandemie auf unternehmerische Nachhaltigkeit im Mittelstand in Deutschland liefert, unterliegt die Studie Limitationen. So ist, wie auch in anderen qualitativen Studien, eine statistische Generalisierbarkeit der Ergebnisse nicht möglich. Aufgrund einer möglichen Branchenabhängigkeit bezüglich des Ausmaßes der monetären Konsequenzen durch die Corona-Pandemie ist bei der Interviewpartnerwahl darauf geachtet worden, möglichst unterschiedliche Branchenzugehörigkeiten zu berücksichtigen. Die dennoch identifizierten Gemeinsamkeiten in den Ausführungen der Befragten lassen trotz obiger Limitation die Vermutung zu, dass die hier deklarierten Zusammenhänge auch für weitere Unternehmen zutreffen könnten. Weiter kann angemerkt werden, dass gesellschaftlich erstrebenswerte Verhaltensweisen die Angaben der Interviewten beeinflusst haben könnten. Die Anonymisierung der Teilnehmer*innen, ihre Einwilligung der Aufnahme der Gespräche sowie die festgestellten Überschneidungen in den Aussagen der Befragten lassen insgesamt jedoch auf eine geringe Verzerrung schließen. Weiter könnten unzureichende unternehmensinterne CSR Kenntnisse der interviewten Unternehmensvertreter*innen vorliegen. Die Stellenbezeichnungen der Befragten (Geschäftsführer*in, (CSR-) Manager*in, Qualitätsmanager*in und Einkaufsleiter*in) sind jedoch als Indikatoren zu werten, dass notwendige Kenntnisse und weitreichende Kompetenzen in der Thematik vorhanden sind. Es muss darüber hinaus beachtet werden, dass die Befragten in Unternehmen tätig sind, in denen CSR bekannt und nachhaltige Maßnahmen zumindest in geringem Umfang bereits vor der Corona-Pandemie umgesetzt worden sind.

Die Interviews wurden während der Corona-Pandemie durchgeführt, die seit nunmehr einem Jahr das gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Leben enorm beeinflusst. Für die zukünftige CSR Forschung ist eine Untersuchung dahingehend relevant, inwiefern avisierte CSR Maßnahmen nach überstandener Corona-Pandemie langfristig in die Unternehmensstrategie der mittelständischen Unternehmen integriert worden sind. Damit einhergehend sind zukünftige gesetzliche CSR Vorschriften und ihre Auswirkungen auf die Ausrichtung mittelständischer Unternehmen zu berücksichtigen.

3 Nachhaltigkeitsberichterstattung im Zuge einer zunehmenden CSR-Regulierung: Auswirkungen auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen?

3.1 Publikationsdetails

Zusammenfassung: Die als Folge des europäischen Green Deals erfolgte Intensivierung von Vorschriften zur Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft wirkt sich mit dem Reformvorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der EU-Kommission erstmals (unmittelbar) auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen aus, indem diese zu einer Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen verpflichtet werden sollen. Während die finale Umsetzung in nationales Recht für das Jahr 2022 geplant ist, zeigt die Studie, dass bereits zum jetzigen Zeitpunkt nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen Maßnahmen zur Erfüllung der geplanten Regulierung diskutieren und einleiten. Mit Hilfe von 22 Interviews mit Unternehmensvertreter*innen aus nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen konnte identifiziert werden, dass die geplante Ausweitung der nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflicht für viele Unternehmen erhebliche Veränderungen nach sich ziehen wird, indem insbesondere massive Anpassungen in der Prozesslandschaft und System-Infrastruktur vorgenommen werden müssen. Weiter zeigt die Studie, dass die erwartete Regulierung eine deutliche Wertsteigerung der CSR-Thematik in Unternehmen bewirkt. Nachhaltigkeitskompetenzen werden professionalisiert und (noch) stärker in die Unternehmensstrategie integriert. Auch werden bereits konkrete Anpassungsmaßnahmen entwickelt und in die Wege geleitet, um ein nachhaltigeres Lieferkettenmanagement zu etablieren. Darüber hinaus belegen die Befunde der Studie als Folge der CSRD eine zukünftige Zunahme des Stellenwerts der nicht-finanziellen Berichterstattung für Geschäftsbeziehungen, insbesondere im Rahmen der Kapitalbeschaffung. Die Studie liefert einen Forschungsbeitrag, indem zum einen konkrete Effekte der CSRD auf die organisationalen Strukturen der betroffenen Unternehmen als auch eine positive Beeinflussung des Stellenwertes von CSR und der Nachhaltigkeitsberichterstattung nachgewiesen werden können.

Koautoren: Prof. Dr. Christiane Pott.

Stichwörter: Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Reporting Directive, Nachhaltigkeitsberichterstattung

Publikationsstatus: Veröffentlicht in *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, Heft 01 (2022): S. 1-38.

3.2 Einleitung

Mit dem Entwurf der Europäischen Kommission zur Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) werden die steigenden Ambitionen der EU in Richtung einer globalen Vorreiterrolle in puncto Nachhaltigkeit weiter vorangetrieben. Während mit der europäischen Offenlegungsverordnung (EU-Verordnung Nr. 2019/2088) aus November 2019 und der Taxonomie-Verordnung (EU-Verordnung Nr. 2020/852) aus Juli 2021 vor allem regulatorische Maßnahmen für einen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit am Kapitalmarkt umgesetzt wurden, sind vom Vorschlag der CSRD erstmals unmittelbar nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen betroffen. So zielt der im April 2021 veröffentlichte Vorschlag der EU-Kommission als grundlegende Überarbeitung der Non Financial Reporting Directive (NFRD) aus dem Jahr 2014 u.a. auf eine Ausweitung des Kreises berichtspflichtiger Unternehmen ab. Künftig sollen sämtliche große Kapitalgesellschaften gem. § 267 HGB unabhängig von einer Kapitalmarktorientierung einer Pflicht zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen unterliegen (European Commission 2021).

Aus der derzeit noch fehlenden Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen folgt, dass diese zum jetzigen Zeitpunkt allenfalls freiwillig nachhaltigkeitsbezogene Informationen offenlegen. Es ist somit denkbar, dass die Reformvorschläge der CSRD insbesondere für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen Veränderungen in der betrieblichen Praxis erfordern und die CSR-bezogenen Geschäftsstrategien beeinflussen. Aufgrund der Aktualität und fehlenden Erfahrungen ist nach Kenntnis der Autoren zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht mit studienbasierten Befunden festgestellt worden, welche Auswirkungen eine gesetzliche Umsetzung der CSRD auf CSR ausübt, wie hoch der Aufwand zur Umsetzung ausfällt und inwieweit eine Nachhaltigkeitsberichterstattung für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen, neben der rechtlichen Erfüllung, relevant werden kann. Ziel des Aufsatzes ist daher einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke zu leisten. Aufgrund fehlender quantitativer Daten wird mit der Forschungsmethode der Experteninterviews ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Auf der Basis von 22 Experteninterviews mit ausgewählten Unternehmensvertreter*innen aus dem strategischen Bereich nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen werden erste wesentliche Erkenntnisse zu den Auswirkungen der CSRD ermittelt. Die interviewbasierte Form der Datenerhebung ist für das Forschungsvorhaben besonders geeignet, da unmittelbare Erkenntnisse aus der Unternehmenspraxis generiert werden und in Abhängigkeit der individuellen

Interviewverläufe situativ durch Anpassung und Erweiterung der Fragen reagiert werden kann. Die Interviews sind von September bis Oktober 2021 durchgeführt und mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet worden.

Der Beitrag beginnt mit einem Grundlagenkapitel, in dem zunächst eine kurze Übersicht zur Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung gegeben wird. In Kapitel 3 werden zum einen wissenschaftliche Theorien herangezogen, die die Motive einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung erklären und zum anderen wird ein theoretischer Zusammenhang zwischen gesetzlicher Regulierung und freiwilliger Unternehmensregulierung dargestellt. Im vierten Kapitel werden auf Basis bisheriger Forschungsarbeiten wesentliche Erkenntnisse zu den Auswirkungen von Nachhaltigkeitsberichten aufgezeigt, um darauf aufbauend die Forschungshypothesen der Arbeit aufzustellen. Anschließend erfolgt die Darstellung der Forschungsmethode der Studie (Kapitel 5). Die Ergebnisse der Interviews werden im sechsten Kapitel vorgestellt und im Anschluss zur Beantwortung der Forschungshypothesen in Kapitel sieben herangezogen. Der Beitrag schließt mit den Implikationen der Studie und einem Ausblick bezüglich daran anknüpfender weiterer Forschungspotenziale. Abbildung 4 stellt die Struktur des Forschungsprojektes schematisch dar.

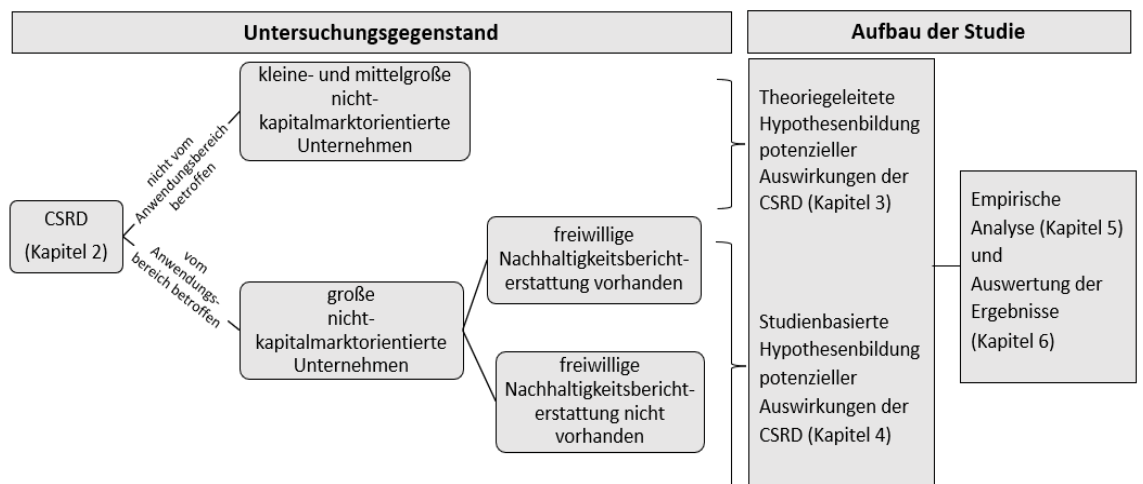


Abbildung 4: Struktureller Aufbau des Aufsatzes

3.3 Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Gemäß des Tripple Bottom Line Ansatzes stellt unternehmerische Nachhaltigkeit, auch Corporate Social Responsibility (CSR) genannt, eine Strategie dar, in der die wirtschaftliche, soziale und ökologische Dimension gleichgestellt werden (Elkington 1997, S.2). Eine Nachhaltigkeitsberichterstattung kann u.a. dazu dienen die nachhaltigen Strategien des Unternehmens transparent nach außen zu kommunizieren und

Stakeholder über die Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft zu informieren (Hahn/Kühnen 2013, S. 5). Gleichwohl die Bedeutung nachhaltigkeitsbezogener Informationen in den vergangenen 20 Jahren deutlich zugenommen hat, erfolgte in Deutschland eine Berichterstattung hierüber zunächst ausschließlich auf freiwilliger Basis. Erst mit Umsetzung der europäischen NFRD in nationales Recht besteht seit 2017 für große und kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern sowie Banken und Versicherungen gem. § 289b HGB eine Pflicht zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen.³ Somit existieren gegenwärtig für nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen in Deutschland keine gesetzlichen CSR bezogenen Vorschriften zur Berichterstattung, sodass diese allenfalls freiwillig einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Dies wird sich mit Umsetzung des im April 2021 veröffentlichten Vorschlags der EU-Kommission zur CSRD ändern. Die CSRD stellt eine Neufassung der bisher geltenden Vorschriften der NFRD zur Nachhaltigkeitsberichterstattung dar und sieht eine Ausweitung der berichtspflichtigen Unternehmen vor (European Commission 2021). So werden zum einen sämtliche kapitalmarktorientierte Unternehmen (Ausnahme KMU) sowie erstmals auch nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen, die die Größenkriterien eines großen Unternehmens gem. § 267 Abs. 3 HGB erfüllen, von der Berichtspflicht erfasst. Daraus ergibt sich ein Anstieg der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschland um den Faktor 30, sodass künftig ca. 15.000 Unternehmen anstelle von bisher ca. 500 Unternehmen gesetzlich zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sein werden (Müller et al. 2021, S. 1324). Neben einer Erweiterung des Anwendungsbereichs werden inhaltliche Anforderungen an die Offenlegung der nicht-finanziellen Informationen angepasst. Ein konkreter Entwurf der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) zu einem europäischen Berichtsstandard wird für Ende 2022 erwartet. Die exakten inhaltlichen Änderungen sind daher derzeit noch nicht bekannt, der EU-Vorschlag informiert aber bereits über die wesentlichsten Neuerungen der CSRD (European Commission 2021). Zudem wurde im September 2021 bereits ein Working Paper der Arbeitsgruppe für Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die EFRAG veröffentlicht (EFRAG 2021). Die neue CSRD Richtlinie soll insgesamt zu mehr Konsistenz und Kohärenz in den nachhaltigen Berichtspflichten beitragen und der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu einer ähnlich bedeutenden Rolle wie der Finanzberichterstattung verhelfen (PWC 2021b). Die Richtlinie ist bis Ende 2022 von

³ In der NFRD wird die Bezeichnung nicht-finanzieller Bericht bzw. nicht-finanzielle Informationen genutzt; in der Praxis ist die Bezeichnung Nachhaltigkeitsbericht bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie CSR-Bericht bzw. CSR-Berichterstattung geläufig, sodass die Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet werden (Fifka 2014, S. 4).

den Mitgliedsstaaten in nationales Recht umzusetzen und für Geschäftsjahre ab 2023 anzuwenden.

Abbildung 5 stellt einen Überblick der zentralen Eckpunkte der geplanten Berichtspflichten dar, wobei es sich bei den hervorgehobenen Feldern um wesentliche Anpassungen im Vergleich zur NFRD handelt.

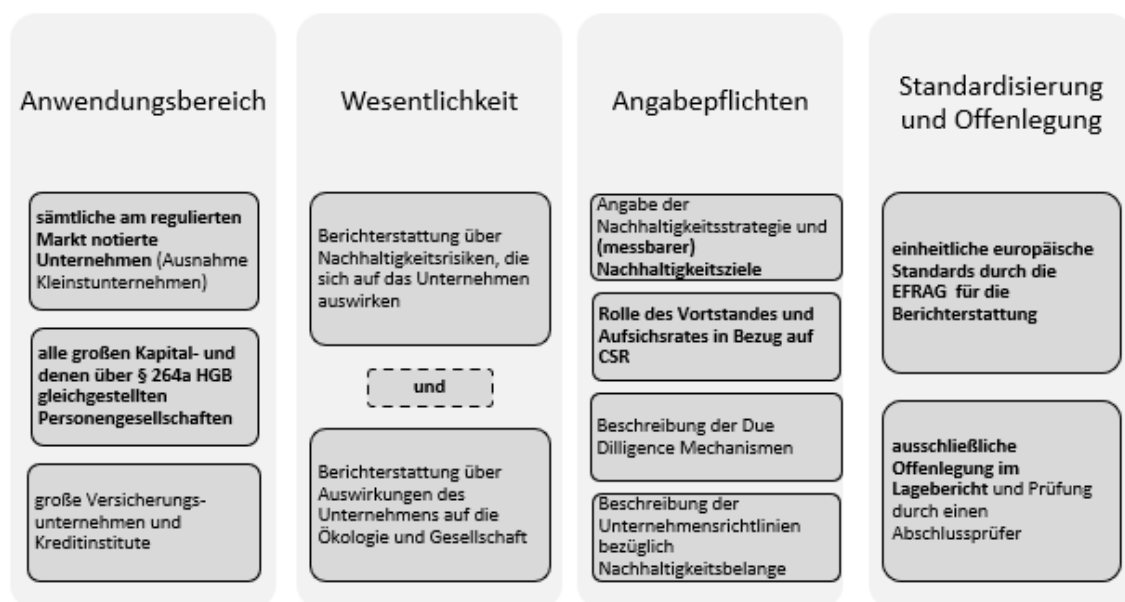


Abbildung 5: Zentrale Reformvorschläge der CSRD

3.4 Wissenschaftliche Theorien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung & Hypothesenentwicklung

Unter Heranziehung wissenschaftlicher Theorien sowie des Zusammenhangs zwischen den verschiedenen Formen der Unternehmensregulierung sollen im Folgenden die möglichen Motive einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie die potenziellen Auswirkungen einer gesetzlichen Ausweitung der CSR-Berichterstattungspflicht aufgezeigt werden.

3.4.1 Motive zur freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung

Legitimitätstheorie

In der wissenschaftlichen Literatur wird die Erstellung einer (freiwilligen) Nachhaltigkeitsberichterstattung häufig mit der Legitimitätstheorie begründet (Nienaber et al. 2015, S. 58). Diese geht davon aus, dass ein Unternehmen nur dann dauerhaft am Markt bestehen kann, wenn es von der Gesellschaft eine Legitimität verliehen bekommt (Deegan 2002, S. 292; King/Whetten 2008, S. 192). Unter Legitimität wird dabei ein Zustand verstanden, in dem die Handlungen und Eigenschaften eines Unternehmens den

Werten und Normen der Gesellschaft entsprechen (Suchman 1995, S. 572). Innerhalb der Legitimitätstheorie wird die Existenz eines sozialen Vertrags zwischen Unternehmen und der Gesellschaft suggeriert, aus dem sich explizite Anforderungen des Gesetzgebers sowie implizite Anforderungen der Gesellschaft an Unternehmen ergeben (Simoni et al. 2020, S. 1064; An et al. 2011, S. 577; Danisch 2021, S. 2). Neben des rechtstreuen Verhaltens besteht folglich eine elementare Aufgabe in der Identifizierung und Berücksichtigung der impliziten Anforderungen der Gesellschaft. Vor dem Hintergrund des drohenden Klimawandels und der Zunahme sozialer Ungleichheit wird die Forderung nach einer ökologisch und sozial verantwortungsvollen Unternehmensausrichtung immer größer (Stibbe 2019, S. V; Mion/Loza Adauí 2019, S. 4611). Somit stellt CSR einen wesentlichen Bestandteil zur Erlangung bzw. Aufrechterhaltung einer Legitimität dar. Damit nachhaltigkeitsorientierte Strategien und Bemühungen der Unternehmen für die Gesellschaft sichtbar werden und somit tatsächlich zur Erlangung von Legitimität beitragen können, müssen diese transparent nach außen kommuniziert werden (Deegan 2002, S. 292; Braun 2010, S. 98; O'Donovan 2002, S. 345; Velte/Stawinoga 2017, S. 281). Dabei gilt die Nachhaltigkeitsberichterstattung als ein wichtiges und nützliches Instrument (Velte/Stawinoga 2017, S. 281; Nienaber et al. 2015, S. 58; O'Donovan 2002, S. 345). Zur Erreichung einer gesellschaftlichen Akzeptanz bedarf es somit zum einen einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensausrichtung und zum anderen einer transparenten Berichterstattung über diese.

In der Literatur wird die Legitimitätstheorie teilweise mit Aspekten aus der Voluntary Disclosure Theorie erweitert (Nienaber et al. 2015, S. 59). Diese unterstellt Unternehmen ein strategisches Berichtsverhalten, indem eine Abwägung der Kosten und Nutzen, die sich aus der Erstellung und Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts ergeben, in den Vordergrund gestellt werden (Danisch 2021, S. 3; Clarkson et al. 2008, S. 304). Andere wissenschaftliche Aufsätze wiederum sehen in der Voluntary Disclosure Theorie keine Ergänzung zur Legitimitätstheorie, sondern vielmehr einen konträren Erklärungsansatz für die Motive einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung (Danisch 2021, S. 3; Hummel/Schlick 2016, S. 457). Vertreter der Voluntary Disclosure Theorie bewerten die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nur dann als sinnvoll, wenn eine starke CSR-Performance vorliegt und sich aus der Berichterstattung unmittelbar positive Auswirkungen auf die ökonomische Performance des Unternehmens ergeben (Danisch 2021, S. 2).

Institutionentheorie

Ein weiterer Erklärungsansatz für die Erstellung einer freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung lässt sich aus der Institutionentheorie herleiten. Diese geht davon aus, dass Unternehmen ihre Prozesse und Strukturen an ihr institutionelles Umfeld anpassen und somit zunehmend ähnliche Verhaltensweisen aufzeigen (Fernando/Lawrence 2014, S. 162). DiMaggio/Powell (1983) bezeichnen die Anpassungsprozesse als institutionellen Isomorphismus, die durch verschiedene Mechanismen entstehen können (DiMaggio/Powell 1983, S. 150).

Eine Form des Isomorphismus resultiert aus Zwang. Insbesondere aus rechtlichen Vorgaben ergeben sich identische Anforderungen an bestimmte Unternehmen, sodass eine erzwungene Angleichung zwischen den betroffenen Unternehmen stattfindet (Fernando/Lawrence 2014, S. 163; DiMaggio/Powell 1983, S. 151). So bestärkt beispielsweise das CSR-RUG eine Homogenität großer kapitalmarktorientierter Unternehmen in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit, indem die betroffenen Unternehmen Prozesse zur Erstellung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten etablieren. Auch weitere externe Faktoren, wie Druck durch einflussreiche Stakeholder können dazu führen, dass Unternehmen ihre organisatorischen Strukturen anpassen und einander (unbewusst) angleichen (Fernando/Lawrence 2014, S. 163). Neben Isomorphismus durch Zwang kann eine Anpassung durch Imitation erfolgen. Diese Form des Isomorphismus ergibt sich insbesondere in einem institutionellen Umfeld mit heterogenen Erwartungen und geringen gesetzlichen Vorschriften (Fernando/Lawrence 2014, S. 164; Hasse/Krücken 2009, S. 126). Unternehmen, die sich in einer solchen Umgebung befinden, reagieren häufig auf die daraus resultierende Unsicherheit, indem sie sich an Maßnahmen großer und erfolgreicher Unternehmen aus ihrem Umfeld orientieren (Weinbauer-Heidel 2016, S. 12–13; Fernando/Lawrence 2014, S. 164; Unerman/Bennett 2004, S. 692). So kann aus der Imitation die Veröffentlichung nicht-finanzieller Informationen resultieren, sofern die als Vorbild ausgewählten Unternehmen eine Nachhaltigkeitsberichterstattung offenlegen.

3.4.2 Regulierungsansätze in Unternehmen

Unter Regulierung im engeren Sinne sind festgelegte Regeln und Vorschriften des Staates zu verstehen, die unternehmerisches Verhalten zur Erreichung allgemeiner Ziele beeinflussen (bpb 2016b). In einem weiter gefassten Verständnis kann Regulierung als Oberbegriff aller Mechanismen der Kontrolle verstanden werden, wobei eine

Beteiligung des Staates nicht zwangsläufig vorliegen muss (Jordana/Levi-Faur 2004, S. 3). Im Kontext der Unternehmensregulierung kann zwischen der staatlichen Regulierung, der zivilen Regulierung, der weichen Regulierung sowie der Selbstregulierung differenziert werden, wobei die Ansätze sich insbesondere anhand des Kriteriums des Verbindlichkeitsgrades unterscheiden (Steurer 2015). Unter harter staatlicher Regulierung sind sämtliche Ge- und Verbote zu verstehen, die durch den Staat bzw. Gesetzgeber erlassen werden und im Falle einer Nichteinhaltung sanktioniert werden. Aus dieser Form der Regulierung resultiert der höchstmögliche Verbindlichkeitsgrad und sie entspricht der Regulierungsdefinition im engeren Sinne (Steurer 2015, S.1207). Ein geringerer Verbindlichkeitsgrad für Unternehmen resultiert aus der zivilen Regulierung, die im Wesentlichen durch einen beträchtlichen Einfluss nicht-staatlicher Akteure zustande kommt (Steurer 2013, S. 296). So können wichtige Stakeholder wie Investoren, Kunden oder NGOs einen derartigen Druck auf Unternehmen ausüben, dass diese ihre strategischen Ausrichtungen gezwungenermaßen im Sinne der Stakeholder anpassen (Steurer 2015, S. 1207; Zadek 2004, S. 26). Somit basiert die zivile Regulierung im Wesentlichen auf der Idee der Stakeholder Theorie, die eine unternehmerische Ausrichtung an den Anforderungen der Stakeholder als wichtige Unternehmensfunktion ansieht (Ferrell et al. 2010, S. 93; Freeman/McVea 2001). Steurer leitet einen Zusammenhang zwischen der staatlichen und zivilen Regulierung her, indem aus einem hohen Grad staatlicher Regulierung die Erwartungshaltung der Stakeholder an Unternehmen beeinflusst wird (Steurer 2015, S. 1207). Ein deutlich geringerer Verpflichtungsgrad ergibt sich aus der weichen staatlichen Regulierung sowie aus der Selbstregulierung. Während unter weichen staatlichen Regulierungen Vorgaben erfasst werden, die vielmehr als Empfehlungen zu verstehen sind, beruht der Ansatz der Selbstregulierung auf einer freiwilligen Umsetzung individueller oder kollektiver Verhaltenskodizes (Steurer 2015, S. 1166). Die Motivation der Verhaltenskodizes besteht u.a. darin, für den Fall einer künftigen gesetzlichen Verpflichtung vorbereitet zu sein, durch Freiwilligkeit eine harte Regulierung zu vermeiden sowie die Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen (Fischer 2017, S. 129; Steurer 2015, S. 1170). Gleichwohl die Einflussnahme der Stakeholder bei der Selbstregulierung deutlich geringer ausfällt, können sich sowohl die harte Regulierung als auch die zivile Regulierung auf die Selbstregulierung auswirken

3.4.3 Zwischenfazit und erste Hypothese

Die geplanten Reformansätze der CSRD könnten, dem Zusammenhang zwischen der harten und zivilen Regulierung entsprechend, dazu führen, dass die Ausweitung der

CSR-Berichterstattungspflicht eine Ausstrahlwirkung auf nicht von den gesetzlichen Bestimmungen betroffene Unternehmen ausübt (Böcking/Althoff 2017, S. 249). Darüber hinaus kann die Ausweitung des CSRD Einfluss auf das Wertesystem der Gesellschaft nehmen, sodass der Legitimitätstheorie entsprechend CSR-Strategien sowie eine Berichterstattung hierüber zunehmend relevant für die Erlangung von Legitimität wird (Siehe Abbildung 3).

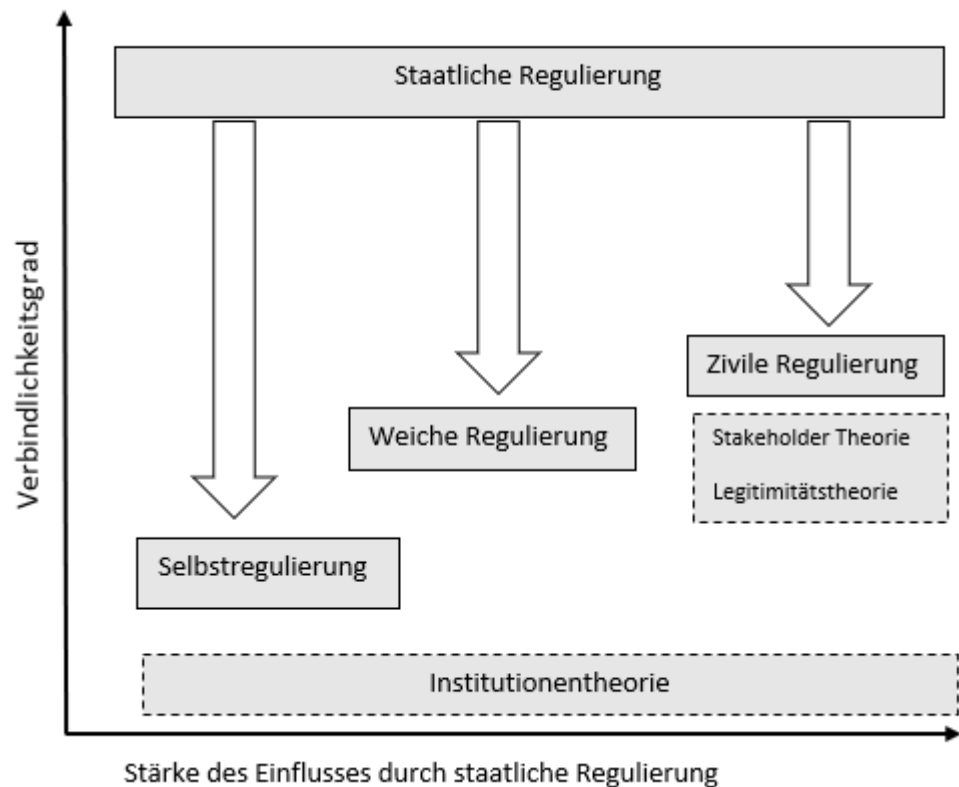


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen den Regulierungsformen

Auch unter Berücksichtigung der Institutionentheorie ist eine Auswirkung der gesetzlichen Verschärfung auf CSR und die freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung denkbar, da Unternehmen aus derselben institutionellen Umgebung sich mit der Zeit homogenisieren. Daher wird die erste theoriegeleitete Forschungshypothese der Arbeit wie folgt aufgestellt:

H1: Die zunehmende CSR-Regulierung beeinflusst die Bereitschaft der nicht vom Anwendungsbereich betroffenen Unternehmen zur freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung und Etablierung nachhaltiger Strategien.

3.5 Studienbasierte Erkenntnisse zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Entwicklung weiterer Forschungshypothesen

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Aufsätze beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (Khan et al. 2020; Pérez 2015; Berthelot et al. 2012). Unter Heranziehung solcher Studien, die den Status quo in nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen betrachten sowie die Auswirkungen einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Unternehmensreputation und Geschäftsbeziehungen untersuchen werden drei weitere Forschungshypothesen zu den Auswirkungen der CSRD für große, nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen entwickelt.

3.5.1 Nachhaltigkeitsberichterstattung in nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen

Für die Praxis ergibt sich insbesondere aus der erheblichen Ausweitung des Anwendungsbereichs eine veränderte Situation für große nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen, die erstmals von einer nachhaltigkeitsbezogenen Berichtspflicht betroffen sind. Studien zeigen, dass nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen teilweise bereits einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht aufstellen, wobei die Bereitschaft zur Berichterstattung positiv mit der Größe und öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens korreliert (Santini et al. 2021; Drempeć et al. 2020; Velte/Stawinoga 2017; Gamerschlag et al. 2011). Die Erkenntnisse entsprechen den Ansätzen der Legitimitätstheorie, indem der gesellschaftliche Druck in großen und präsenten Unternehmen besonders hoch einzuschätzen ist, sodass (mehr) Maßnahmen zur Legitimitätsertlung ergriffen werden. Gleichzeitig kann derzeit eine freiwillige Berichterstattung als eine Art Alleinstellungsmerkmal zu Vorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Diese Möglichkeit des Wettbewerbsvorteils wird mit Einführung einer Berichtspflicht nicht weiter möglich sein, stattdessen könnte zukünftig eine Abgrenzung von der Konkurrenz über die Qualität der Berichterstattung erfolgen. In diesem Kontext zeigen Studien, dass freiwillige Nachhaltigkeitsberichte häufig eine geringere Qualität aufweisen. Campopiano/De Massis (2015) stellen beispielsweise fest, dass die Berichte von nicht-kapitalmarktorientierten großen Familienunternehmen vielfältiger sind und weniger internationalen Standards entsprechen. Weitere Studien zeigen, dass freiwillige Nachhaltigkeitsberichte eine geringere Berichtstiefe und Qualität aufweisen als solche, die aufgrund einer gesetzlichen Vorschrift erstellt werden (Mion/Loza Adauí 2019; Hąbek/Wolniak 2016). Es ist folglich denkbar, dass auch berichtserfahrene nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen weitreichende Anpassungen der Erstellungsprozesse durchführen müssen, um den gesetzlichen

Anforderungen sowie einem hohen qualitativen Anspruch entsprechen zu können (Müller et al. 2021).

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass viele nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe vom Anwendungsbereich des CSRD betroffen sein werden, bisher keine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen etabliert haben. Eine Studie von Axjonow (2017) weist beispielsweise eine geringe Berichterstattung nicht-finanzieller Informationen in Geschäfts- oder Nachhaltigkeitsberichten durch nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen nach (Axjonow 2017, S. 61). Dabei gelten u.a. ein geringer interessierter Adressatenkreis, hohe Kosten und fehlende Expertise als wesentliche Hindernisse (Fifka 2018, S. 140). Insbesondere in solchen berichtsunerfahrenen Unternehmen sind umfangreiche und herausfordernde Anpassungen zu erwarten (Baumüller et al. 2021, S. 1324). Es ist somit denkbar, dass die zukünftige Berichtspflicht sowohl für die Unternehmen ohne jegliche Nachhaltigkeitsberichtserfahrungen als auch Unternehmen mit einer bereits etablierten freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung herausfordernd wird. Vor diesem Hintergrund wird die zweite Hypothese der Arbeit wie folgt formuliert:

H2: Die Ausweitung der Berichtspflicht auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen stellt die betroffenen Unternehmen vor gravierende Herausforderungen.

3.5.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung und Unternehmensreputation

Unter Unternehmensreputation ist die allgemeine Wahrnehmung und Gesamteinschätzung eines Unternehmens durch sämtliche Stakeholder zu verstehen (Fombrun 1996, S. 37). Eine gute Reputation stellt eine bedeutende Zielgröße für Unternehmen dar und bildet einen der wichtigsten immateriellen Vermögenswerte (Roberts/Dowling 2002, S. 1077). Zahlreiche wissenschaftliche Aufsätze leiten einen positiven Zusammenhang zwischen einer guten CSR-Performance und der Unternehmensreputation her (Hunjra et al. 2021; Javed et al. 2020a; Rothenhoefer 2019; Aguilera-Caracuel/Guerrero-Villegas 2018; Stanaland et al. 2011; McWilliams/Siegel 2011). Dabei hängt nach Aqueveque et al. (2018) die Stärke des Zusammenhangs zwischen CSR-Performance und der Unternehmensreputation vom institutionellen Umfeld des Unternehmens ab (Aqueveque et al. 2018; siehe auch: Al-Dah et al. 2018; Melo/Garrido-Morgado 2012).

Während somit überwiegend Einigkeit bezüglich des Zusammenhangs zwischen guter CSR-Performance und Unternehmensreputation besteht, ergeben sich heterogene

Ergebnisse bezüglich des Effekts einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf die Unternehmensreputation (Pham/Tran 2020). Pham/Tran et al. (2020) und Odriozola/Baraibar (2017) kommen in ihren Arbeiten zu dem Ergebnis, dass sich die Offenlegung von CSR-Maßnahmen positiv auf den Ruf des Unternehmens auswirkt. Dies kann wiederum zu einer Verbesserung der finanziellen Leistung beitragen (Del Miras-Rodríguez et al. 2020; Pham/Tran 2020; Odriozola/Baraibar-Diez 2017). Zhang et al. (2021) gibt darüber hinaus an, dass insbesondere in Krisenzeiten eine konsequente CSR-Berichterstattung Reputationsschäden entscheidend mildern kann (Zhang et al. 2021). Eine weitere Studie zeigt, dass berichterstattende Unternehmen im Schnitt eine höhere Reputation aufweisen als andere Unternehmen (Axjonow et al. 2016). Demgegenüber stehen wissenschaftliche Aufsätze, die einen positiven Einfluss auf die Unternehmensreputation durch Offenlegung eines Nachhaltigkeitsberichts ausschließen (Del Miras-Rodríguez et al. 2020). Axjonow et al. (2018) stellen im Rahmen ihrer Untersuchung fest, dass die Einschätzung eines Unternehmens durch nicht-professionelle Stakeholder durch CSR-Berichte nicht beeinflusst wird (Axjonow et al. 2018). Del Miras-Rodríguez et al. (2020) führt aus, dass bei moderater CSR-Performance eine Nachhaltigkeitsberichterstattung negative Effekte auf die Unternehmensreputation ausüben kann. In solchen Fällen werden Nachhaltigkeitsberichte durch Stakeholder als eine rein strategische Maßnahme wahrgenommen, um die positiven Aspekte der Nachhaltigkeitsleistung hervorzuheben, obwohl das eigentliche CSR Engagement verbesserungswürdig ist (Diouf/Boiral 2017).

Im Gegensatz zu den oben aufgeführten Studien, untersuchen Pérez-Cornejo et al. (2020) einen indirekten Effekt der Berichterstattung auf die Unternehmensreputation. So gehen sie davon aus, dass neben externen Faktoren, wie dem Unternehmensumfeld, auch interne Faktoren die Intensität der Beziehung zwischen guter CSR-Performance und Reputation beeinflussen können (Pérez-Cornejo et al. 2020). In ihrer Studie stellen sie einen positiven Effekt eines qualitativ hochwertigen CSR-Berichts für den Zusammenhang zwischen guter CSR-Performance und Unternehmensreputation fest. Demnach kann ein transparenter Bericht als „booster“ für die Stärke des Einflusses der CSR-Performance auf die Unternehmensreputation dienen (Pérez-Cornejo et al. 2020). Diese Ergebnisse lassen sich mit der Legitimitätstheorie in Einklang bringen, in der eine transparente Berichterstattung als entscheidendes Mittel angesehen wird, um die Maßnahmen zur Erlangung einer Legitimität nach außen zu kommunizieren. Hummel/Schlick (2016) zeigen darüber hinaus eine positive und signifikante Beziehung zwischen guter CSR-Performance und einer qualitativ hochwertigen

Nachhaltigkeitsberichterstattung, sodass eine angemessene CSR-Performance die Erstellung anspruchsvoller Berichte erleichtert (Hummel/Schlick 2016).

Den Erkenntnissen zufolge kann die Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen einen positiven Effekt für Unternehmen darstellen, wenn die Berichterstattung zum einen transparent und qualitativ hochwertig erfolgt und zum anderen auf einer starken CSR-Performance basiert. Folglich können die künftig von der CSRD betroffenen Unternehmen indes bisher teilweise freiwillig berichtenden Unternehmen dann einen Benefit aus der zukünftigen Berichterstattungspflicht ziehen, wenn sie gleichzeitig eine starke Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen. Die dritte Hypothese dieser Arbeit lautet daher wie folgt:

H3: Die Ausweitung der Berichtspflicht hat eine positive Wirkung auf das zukünftige CSR bezogene Verhalten der betroffenen Unternehmen.

3.5.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung und Geschäftsbeziehungen

Neben einem Zusammenhang zwischen der CSR-Berichterstattung und der Unternehmensreputation ist denkbar, dass ein Nachhaltigkeitsbericht einen direkten Einfluss auf (potenzielle) Geschäftsbeziehungen mit Investoren/Kapitalgebern und Geschäftskunden eines Unternehmens ausüben könnte.

In der Literatur herrscht überwiegend Einigkeit, dass aus einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zunehmend Vorteile durch niedrigere Kapitalkosten einhergehen können (Venturelli et al. 2021; García-Sánchez/Noguera-Gámez 2017). So stellen diverse Studien fest, dass Unternehmen mit transparenten CSR-Berichten die Kosten der Fremdkapitalbeschaffung minimieren können (Venturelli et al. 2021; Frese et al. 2021, S. 152; Dunne/McBrayer 2019; Magnanelli/Izzo 2017). Dies kann damit begründet werden, dass Unternehmen im Prozess der Berichterstellung nicht-finanzielle Risiken identifizieren und entsprechende Maßnahmen zur Minimierung dieser etablieren können, sodass die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird (Jia/Zhang 2013; Kolk/Pinkse 2007). Banken und Finanzinstitute haben begonnen, diese Umstände im Rahmen der Kreditvergabe zu berücksichtigen, sodass Unternehmen, die sich in diesem Sinne verhalten bessere Konditionen erhalten (Du et al. 2017). Bacha et al. (2021) bestätigen diese Ergebnisse und ergänzen, dass eine Prüfung der CSR-Leistung durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften die Fremdkapitalkosten zusätzlich senken können (Bacha et al. 2021). Auch am Kapitalmarkt zeigen Investoren zunehmendes Interesse in unternehmerische Nachhaltigkeit und der

Nachhaltigkeitsberichterstattung, indem eine starke CSR-Performance für viele Stakeholder ein zunehmend relevantes Anlagekriterium darstellt (Sparkes/Cowton 2004, S. 45). Insgesamt wird ersichtlich, dass sich ein Nachhaltigkeitsbericht positiv auf Beziehungen zu Investoren und Kreditinstitute auswirken kann (Chrzan/Pott 2021).

Untersuchungen zur Bedeutung einer Berichterstattung für das Verhältnis zu potenziellen Geschäftskunden sind kaum existent. Vielmehr liegen Erkenntnisse zum Stellenwert der CSR-Performance für die Geschäftsbeziehungen vor. So stellen Han/Lee (2021) fest, dass die CSR-Performance der Unternehmen für Geschäftsbeziehungen zunehmend relevant wird. CSR-Strategien wirken sich insbesondere im B2B Markt auf die Entwicklung von Geschäftsbeziehungen aus, indem das Vertrauen und die Identifikation der Geschäftspartner zunimmt (Han/Lee 2021; Mubushar et al. 2020; Homburg et al. 2013). Darüber hinaus setzen Unternehmen teilweise sogar CSR-Anforderungen bei Geschäftskunden für eine Geschäftsbeziehung voraus, die aufgrund fehlender Nachhaltigkeitsberichte gezielt abgefragt werden (HVB 2021, S. 4.) Vor dem Hintergrund der ab 2023 zunehmenden Anzahl von verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichten ist es denkbar, dass die steigende Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten zu einer höheren Heranziehung der veröffentlichten Informationen für die Bewertung von Geschäftspartnern führen wird. Daher wird die vierte Hypothese der Forschungsarbeit wie folgt formuliert:

H4: Aus der Ausweitung der Berichtspflicht folgt eine zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Geschäftsbeziehungen.

Abbildung 7 stellt zusammenfassend die entwickelten Forschungshypothesen für die verschiedenen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmensgruppen dar.

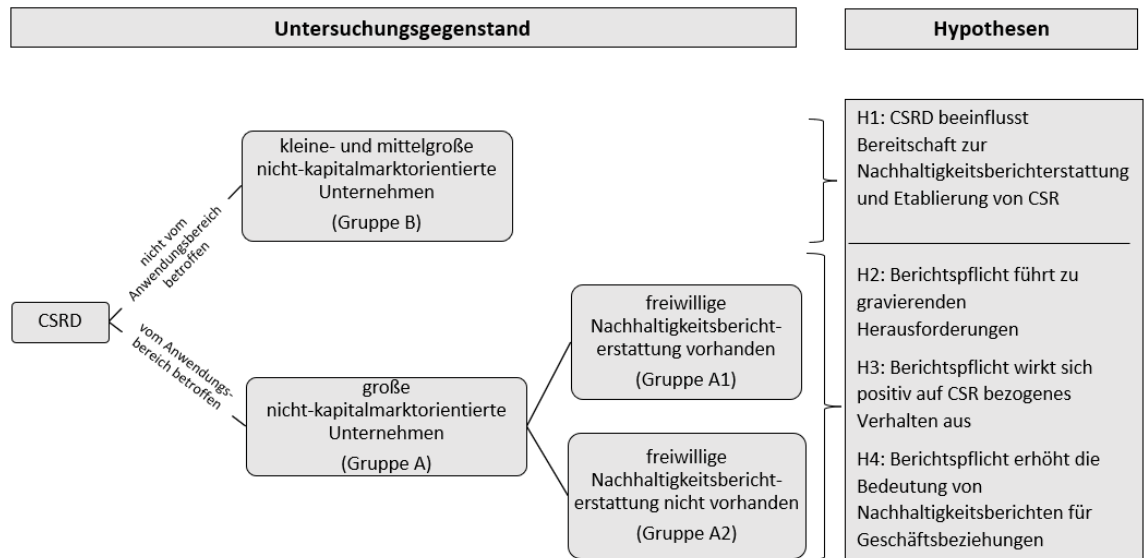


Abbildung 7: Übersicht der Forschungshypothesen

3.6 Forschungsdesign

3.6.1 Methode: Qualitative Experteninterviews

Aufgrund der Aktualität der CSRD und der Tatsache, dass die Bestimmungen zum gegenwärtigen Zeitpunkt weder anzuwenden sind noch in nationales Recht transformiert wurden, ist eine quantitative Forschungsmethode für das Forschungsvorhaben nicht möglich. Stattdessen bietet sich die Durchführung von Experteninterviews an, da so unmittelbare Praxiseinschätzungen gewonnen werden können. Ein weiterer Vorteil der gewählten Forschungsmethode resultiert aus der Möglichkeit des Reagierens auf Antworten der Interviewpartner, sodass unklare Aussagen oder wichtige Aspekte situativ durch erneutes Nachfragen weiter thematisiert werden können. Auch können so zusätzliche Fragen gestellt werden, sodass relevante Aspekte im Detail besprochen werden können (Mayring 2016, S. 67). Mayring (2016) unterscheidet zwischen den Interviewtechniken der stark strukturierten und schwach strukturierten Interviews. Indem die Interviews für diese Forschungsarbeit auf Grundlage eines zuvor erstellten Interviewleitfadens basieren, ist hier die Technik der strukturierten Interviews (auch problemzentriertes Interview) zur Anwendung gekommen (Mayring 2016, S. 67). Mit diesem Vorgehen wird zum einen sichergestellt, dass sämtliche relevante Sachverhalte im Rahmen des Interviews thematisiert werden und es ermöglicht zum anderen eine situative Anpassung und Ergänzung der Fragen. Der Interviewleitfaden wurde auf Basis der in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Ergebnisse erstellt und den Forschungshypothesen der Arbeit entsprechend strukturiert. Im September 2021 ist ein Pre-Test mit einem wissenschaftlichen Hochschulmitarbeiter*in durchgeführt worden, in dem die Verständlichkeit der Fragen, die Vollständigkeit der Themen sowie

die zeitliche Realisierbarkeit überprüft worden sind. Da die erste Forschungshypothese kleine und mittelgroße nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen betrifft und die übrigen Hypothesen auf Auswirkungen für große nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen abzielen, wurden zwei marginal voneinander abweichende Leitfäden erstellt. Für beide Unternehmensgruppen besteht der Leitfaden aus insgesamt drei Hauptfrageblöcken, in denen die Auswirkungen der CSRD auf die internen organisationalen Strukturen, auf CSR bezogenes Verhalten sowie auf die Bedeutung von Nachhaltigkeitsberichten für Geschäftsbeziehungen mit insgesamt 12 offenen Hauptfragen thematisiert werden. Während der Durchführung wurden einzelne Ad-hoc Fragen ergänzt, um leitfadenfremde, aber der Forschungsfrage nützliche Aspekte der Teilnehmer*innen weiter zu erfassen. Zum Ende der Interviews wurden die Interviewpartner*innen dazu motiviert, Themen, die im Fragebogen nicht behandelt wurden aber aus ihrer Sicht von Bedeutung für die Materie sind, anzusprechen. Auch wurden die Interviewteilnehmer*innen angeregt mögliche Verbesserungsvorschläge zum Leitfaden anzusprechen.

3.6.2 Zielgruppe und Interviewdurchführung

Für die Generierung einer angemessenen Datengrundlagen mit Hilfe von Experteninterviews ist die Auswahl der Interviewpartner*innen von maßgeblicher Bedeutung (Froschauer/Lueger 2003, S. 416; Gläser/Laudel 2010, S. 117). Daher wurden zunächst Kriterien festgelegt, die die potenziellen Interviewpartner*innen erfüllen müssen. Da die Untersuchung auf die Auswirkungen der CSRD Bestimmungen auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen abzielt, stellt die Zugehörigkeit zu einem nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen die erste Bedingung dar. Darüber hinaus wurden nur solche Unternehmensvertreter*innen kontaktiert, die an den strategischen Maßnahmen des Unternehmens entscheidend beteiligt sind. Weiter ist bei der Auswahl der Interviewpartner*innen darauf geachtet worden, dass sowohl große nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen (Gruppe A) als auch kleine- und mittelgroße nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen (Gruppe B) gem. § 267 HGB berücksichtigt werden. So soll sichergestellt werden, dass sowohl die Auswirkungen auf die von der Berichtspflicht betroffenen Unternehmen als auch auf die nicht betroffenen Unternehmen identifiziert werden können. Bei Unternehmensgruppe A wurde zudem eine Unterteilung in Unternehmen mit bereits etablierter freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung (Gruppe A1) und Unternehmen ohne freiwilliger Nachhaltigkeitsberichterstattung (Gruppe A2) vorgenommen. Dies ermöglicht eine bessere Einordnung der Aussagen von Unternehmensvertreter*innen aus Gruppe A. Um

darüber hinaus mögliche Unterschiede der Auswirkungen zu solchen Unternehmen erkennen zu können, die bereits aufgrund der NFRD zur nicht-finanziellen Berichterstattung verpflichtet sind, wurden ergänzend Unternehmensvertreter*innen aus großen kapitalmarktorientierten Unternehmen interviewt (Gruppe C). Auch wurde auf eine Berücksichtigung verschiedener Branchenzugehörigkeiten geachtet, um mögliche Brancheneffekte erkennen zu können.

Unter Rücksichtnahme der Auswahlkriterien wurden insgesamt 70 potenzielle Interviewpartner*innen nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen (davon 50 große Unternehmen und 20 mittelgroße Unternehmen) sowie 10 große kapitalmarktorientierte Unternehmen per E-Mail kontaktiert. In der E-Mail wurden die Unternehmensvertreter*innen kurz in die Thematik eingeführt und über den zeitlichen Rahmen der Interviewdurchführung informiert. Von den verschickten Interviewanfragen konnten insgesamt 25 Teilnehmer (davon 15 aus Gruppe A, 7 aus Gruppe B, 3 aus Gruppe C) für eine Teilnahme an den Interviews bewegt werden. Dies entspricht einer Quote von ca. 31 Prozent. Unter den 25 Interviewteilnehmer*innen befinden sich 15 CSR-Manager*innen, acht Geschäftsführer*innen sowie zwei Manager*innen. Tabelle 3 stellt die wesentlichen Informationen der befragten Unternehmensvertreter*innen sowie Unternehmen übersichtlich dar.

Nr.	Stellenbezeichnung	Unternehmensrechtsform	Branche	Unternehmensgruppe
1	CSR Manager*in	GmbH	Elektroindustrie	A1
2	Geschäftsführer*in	GmbH	Elektroindustrie	A1
3	CSR Manager*in	GmbH	Energiebranche	A1
4	CSR Manager*in	GmbH	Mode- und Textilindustrie	A1
5	CSR Manager*in	GmbH & Co. KG	Maschinen- und Anlagenbau	A1
6	CSR Manager*in	KG	Baubranche	A2
7	Geschäftsführer*in	GmbH	Einzelhandel	A2
8	CSR Manager*in	GmbH	Großhandel	A2
9	CSR Manager*in	GmbH & Co. KG	Großhandel	A2
10	CSR Manager*in	GmbH	Pharmabranche	A2

11	CSR Manager*in	GmbH & Co. KG	Chemiebranche	A2
12	CSR Manager*in	KG	Mode- und Textilindustrie	A2
13	Geschäftsführer*in	KG	Maschinen- und Anlagenbau	A2
14	CSR Manager*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	A2
15	CSR Manager*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	A2
16	Geschäftsführer*in	GmbH & Co. KG	Elektroindustrie	B
17	Geschäftsführer*in	GmbH	Baubranche	B
18	Geschäftsführer*in	GmbH & Co. KG	Einzelhandel	B
19	Geschäftsführer*in	GmbH	Einzelhandel	B
20	Geschäftsführer*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	B
21	Manager*in	GmbH & Co. KG	Maschinen- und Anlagenbau	B
22	Manager*in	GmbH	Maschinen- und Anlagenbau	B
23	CSR Manager*in	AG	Maschinen- und Anlagenbau	C
24	CSR Manager*in	AG	Immobilienbranche	C
25	CSR Manager*in	AG	Chemieindustrie	C

*Tabelle 3: Angaben zu den befragten Unternehmensvertreter*innen*

Die Interviews sind im Zeitraum von September bis Oktober 2021 durchgeführt worden. Aufgrund Corona-bedingter interner Besuchereinschränkungen in den Unternehmen konnten die Interviews nicht vor Ort durchgeführt werden. Stattdessen erfolgte die Befragung mittels Video-Telefonaten. Zu Beginn des Interviews haben mit Ausnahme einer*s Unternehmensvertreter*in alle Teilnehmer*innen einer Aufzeichnung der Gespräche unter Berücksichtigung einer anschließenden Anonymisierung zugestimmt. Für das Gespräch ohne Tonbandaufnahme erfolgte eine ausführliche Mitschrift, sodass

eine Art Protokoll der Antworten vorliegt. Die Interviews umfassten im Durchschnitt einen Zeitraum von 40 Minuten.

3.6.3 Datenauswertung

Für die Auswertung der Interviews ist die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt worden. Die dort verwendete Analyse- und Auswertungsmethode kann in drei wesentliche Schritte unterteilt werden, die in Abbildung 8 dargestellt sind.

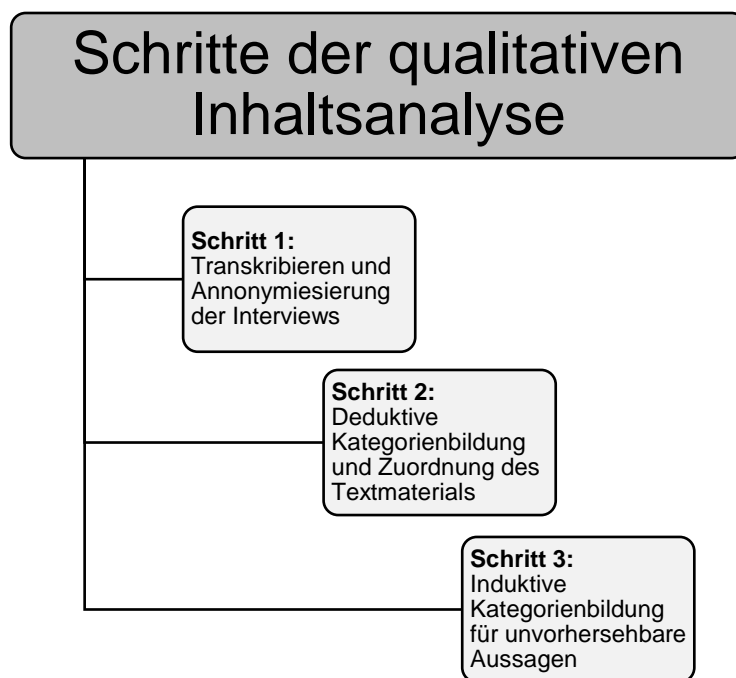


Abbildung 8: Schritte der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Mayring (2015))

Während die deduktiv gebildeten Kategorien auf Basis des Interviewleitfadens vorab gebildet worden sind, sind im Rahmen der Kodierung induktive Subkategorien für nicht erwartete Aussagen ergänzt worden. Für jede Kategorie wurden zudem eindeutigen Kodierregeln definiert, um die Konsistenz der Analyse sicherzustellen (Mayring 2015, S. 85). Darüber hinaus wurde zur Beurteilung der Reliabilität ein Re-Test durchgeführt, indem die Kodierung des Textmaterials durch eine zweite Person durchgeführt worden ist. Der anschließend ermittelte Wert des Interoderreliabilitätskoeffizienten, der Auskunft über die Genauigkeit der Zuordnung der Aussagen gibt, beträgt 96 Prozent und liegt somit deutlich oberhalb des erforderlichen Richtwertes von 80 Prozent (Mayring 2015, S. 124). Das Kategoriensystem ist in Abbildung 9 dargestellt, wobei es sich bei den gestrichelten Feldern um induktiv gebildete Kategorien handelt.

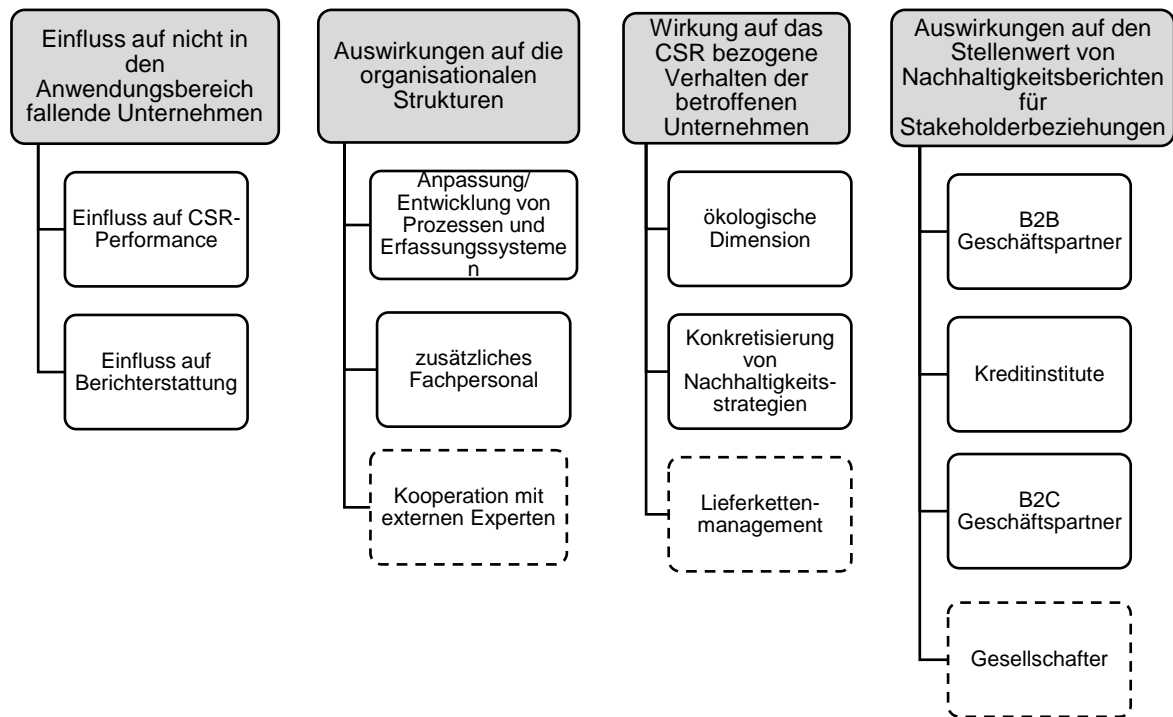


Abbildung 9: Ausschnitt des zugrunde gelegten Kategoriensystems

3.7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

Die in den Kapiteln 3.3 und 4 entwickelten Forschungshypothesen werden mit Hilfe von insgesamt 22 Interviews mit Unternehmensvertreter*innen aus nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen überprüft. In Kapitel 6.1 erfolgt die Vorstellung der Ergebnisse der Vertreter*innen aus nicht vom CSRD-Vorschlag betroffenen Unternehmen (Gruppe B; Interviewpartner*in Nr. 16-22). Diese Resultate dienen der Beantwortung der Forschungshypothese 1. Im Anschluss folgt zur Beantwortung der Forschungshypothesen 2 bis 4 im Kapitel 6.2 eine Ergebnisbetrachtung der Aussagen der Befragten aus der Unternehmensgruppe großer nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen (Gruppe A; Interviewpartner*in Nr. 1-15). Dabei wird zusätzlich untersucht, ob in diesen Unternehmen eine bereits etablierte freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung die Stärke der Auswirkungen beeinflusst. In Kapitel 6.3 werden ergänzend die Aussagen von Interviews mit großen kapitalmarktorientierten Unternehmen aufgezeigt (Gruppe C; Interviewpartner*in Nr. 23-25). Dies ermöglicht eine Generierung zusätzlicher Erkenntnisse zu den Auswirkungen der CSRD, indem ein Vergleich zwischen erstmals berichtspflichtigen Unternehmen (Gruppe A) und Unternehmen, die bereits seit 2017 zur nicht-finanziellen Berichterstattung verpflichtet sind (Gruppe C), erfolgen kann. Einleitend sei an dieser Stelle erwähnt, dass alle Interviewpartner*innen aus Gruppe A, 5 der 7 Interviewpartner*innen aus Gruppe B

und alle drei Befragten der Gruppe C nach eigener Aussage über mindestens grundlegende Kenntnisse zu den Reformvorschlägen der CSRD verfügen.

3.7.1 Auswirkungen auf nicht von der CSRD Regulierung betroffene Unternehmen

Interviewpartner*innen Nr. 16-22 gehören Unternehmen an, die aufgrund ihre Unternehmensgröße und einer Nichtkapitalmarktorientierung vom Anwendungsbereich des CSRD nicht berührt sein werden. Durch Berücksichtigung der Aussagen dieser Unternehmensvertreter*innen wird eine Aussage über indirekte Auswirkungen der CSRD auf nicht betroffene Unternehmen ermöglicht. An dieser Stelle sei einleitend erwähnt, dass sämtliche Interviewpartner*innen über ein weitreichendes CSR-Begriffsverständnis verfügen, Interviewpartner*in Nr.19 und Nr.20 bis zum Zeitpunkt der Interviewanfrage allerdings über keine Informationen zu den CSRD Reformvorschläge verfügten. Daher erfolgte in diesen Interviews einleitend eine kurze Einführung in die grundlegenden Ansätze des Reformvorschlags.

Einfluss auf CSR-Berichterstattung

Mit Ausnahme von Unternehmensvertreter*in Nr. 18 geben alle Befragten der Gruppe B an, dass ihr Unternehmen derzeit keine Nachhaltigkeitsberichterstattung erstellt. Zwar werden in allen Unternehmen bereits Nachhaltigkeitsanforderungen durch große Geschäftskunden gestellt, diese jedoch in der Regel durch eine Selbstauskunft oder der Einhaltung von Code of Conducts erfüllt. Konkrete Anforderungen zur Erstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung durch potenzielle Geschäftspartner existieren dagegen weder durch Banken noch durch Geschäftskunden. Die Befragten der Unternehmensgruppe B sind sich einig, dass die Reformvorschläge der CSRD ihr Unternehmen nicht zu einer freiwilligen Berichterstattung bewegen wird. So werden die enormen Anforderungen an eine Berichterstattung (Interviewpartner*in Nr. 19,21), fehlendes Know-how (Interviewpartner*in Nr. 17, 21), zeitliche Kapazitäten (Interviewpartner*in Nr. 16, 17, 20,22), die Nachwirkungen der Corona-Pandemie (Interviewpartner*in Nr. 19,21) sowie ein geringer erwarteter Nutzen (Interviewpartner*in Nr. 16,17) als Ausschlusskriterien ausgeführt.

„Das ist völlig utopisch. Wenn man bedenkt welche bürokratische Anforderungen bereits an uns Mittelständler gestellt werden tun wir uns keinen Gefallen, zusätzlich freiwillig eine Berichterstattung über unsere Nachhaltigkeitsbemühungen, die ja durchaus ausgeprägt sind, zu erstellen. Solange unsere Geschäftspartner hier nicht den expliziten Wunsch nach äußern, wird auch die geplante Erweiterung der Berichtspflicht

*nicht zu einer Berichterstattung bei uns führen.“ (Interviewpartner*in 21; Manager*in; Maschinen- und Anlagenbau).*

Lediglich Interviewpartner*in Nr.18 widerspricht diesem Grundtenor und sieht in der CSR-Berichterstattungsreform die Bedeutung eines freiwilligen Nachhaltigkeitsberichts gestärkt, da sich zukünftig noch mehr Unternehmen am Markt mit der Nachhaltigkeitskommunikation beschäftigen werden, sodass sich unmittelbare Geschäftsvorteile aus einer Berichterstattung ergeben könnten.

Einfluss auf CSR-Stellenwert

Während die gesetzliche Ausweitung der CSR Berichterstattungspflicht für sechs der sieben Unternehmen keinen Einfluss auf die eigene Bereitschaft zur Berichterstellung ausübt, erwarten die Interviewpartner*innen dagegen mehrheitlich eine zunehmende Bedeutung einer nachhaltigeren Unternehmenssteuerung. Zum einen wird erwartet, dass die Präsenz der Thematik aufgrund der Zunahme der Regulierung steigen wird und eine daraus resultierende Sensibilisierung der Öffentlichkeit zu mehr Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen führen könne (Interviewpartner*in Nr. 16). Zum anderen gehen Unternehmensvertreter*in der Gruppe B von einer notwendigen Intensivierung der CSR-Maßnahmen aus, da sie steigende Anforderungen durch von der Regulierung betroffenen Geschäftspartner erwarten (Interviewpartner*in Nr. 16,17,19,21,22)

*„Die zunehmende Regulierung wird dazu führen, dass Nachhaltigkeit mittelfristig noch stärker in Geschäftsentscheidungen eingebunden werden wird und Geschäftsbeziehungen maßgeblich beeinflussen wird. Es wäre fatal, wenn wir Mittelständler denken, dass die Thematik für uns irrelevant wäre, nur weil es keine gesetzlichen Vorgaben für uns gibt. Da wird der Markt für sorgen“ (Interviewpartner*in 16; Geschäftsführer*in; Elektroindustrie).*

Vier der sieben Befragten führen mit Verweis auf die Ziele des europäischen Green Deals aus, dass sie mittelfristig weitere Regulierungsansätze für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten erwarten, von denen dann auch kleine oder mittelgroße Gesellschaften betroffen sein könnten (Interviewpartner*in 16,20, 21,22). Daher sei es bereits jetzt eine hilfreiche Maßnahme, Nachhaltigkeitsthemen zunehmend in die Geschäftsprozesse zu integrieren und zur Unternehmenssteuerung heranzuziehen.

Bezüglich der Auswirkungen der CSRD auf nicht von der Bestimmung betroffene Unternehmen ist somit eine differenziertere Betrachtung der ersten

Forschungshypothese vorzunehmen. Eine steigende Bedeutung der freiwilligen CSR-Berichterstattung für die Unternehmensgruppe B kann nicht festgestellt werden, sodass Teil eins der ersten Hypothese abgelehnt wird. Der Stellenwert der unternehmerischen Nachhaltigkeit dagegen wird durch die gesetzliche Verschärfung positiv beeinflusst. Der zweite Teil der Hypothese 1 kann somit bestätigt werden.

3.7.2 Auswirkungen auf von der CSRD Regulierung betroffenen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen

3.7.2.1 Auswirkungen auf die organisationalen Strukturen

Alle fünf Befragten der Gruppe A1 (Interviewpartner*in Nr. 1-5) gehen davon aus, dass die bereits etablierten Prozesse und Strukturen zur freiwilligen nicht-finanziellen Berichterstattung Vorteile nach sich ziehen, um der gesetzlichen Berichtspflicht gerecht werden zu können. Diese sind neben den bereits implementierten Prozessen zur Datenerfassung in einem vorhandenen Bewusstsein der Thematik in den einzelnen Abteilungen sowie in einer grundsätzlich funktionsfähigen Methodik zu finden. Dennoch gehen die Unternehmensvertreter*innen der Gruppe A1 von zusätzlichen Anpassungen zur Umsetzung der CSRD Ansprüche aus. Dabei wird vor allem ein Anpassungsbedarf in der Berichtstiefe erwartet, die aufgrund der hohen Handlungsspielräume, die sich aus der Freiwilligkeit ergeben, häufig noch nicht den Erwartungen internationaler Rahmenwerke gerecht wird. Das werde dazu führen, dass die Systeme angepasst werden müssen, damit weitere relevante Daten effizient erfasst werden können (Interviewpartner*in Nr. 1,2,4). So gibt Interviewpartner*in Nr. 1 an, dass der Nachhaltigkeitsbericht derzeit noch keine relevanten Kennzahlen beinhaltet. Alle fünf Befragten geben zudem an, dass die zukünftig verbindliche Offenlegung der Nachhaltigkeitsinformationen ausschließlich im Lagebericht eine engere Zusammenarbeit mit der Finanzabteilung erfordere.

„Man ist zukünftig weniger frei in der Auswahl von gewissen Themen, die wir momentan noch ganz gut eigen steuern können. Zukünftig sind wir da die Getriebenen durch die Gesetzgebung und das wird dann herausfordernd. [...] Da wird eine Umstrukturierung innerhalb des Unternehmens und der etablierten Prozesse stattfinden. Insbesondere aufgrund der schon jetzt absehbaren inhaltlichen Anforderungen und der Vorgabe, dass die nicht-finanziellen Informationen in den Lagebericht gelangen müssen, erwarte ich eine Umstellung der Prozesslandschaft“ (Interviewpartner*in Nr. 4; CSR-Manager*in; Mode- und Textilindustrie).

Darüber hinaus kritisieren drei der fünf Unternehmensvertreter*innen die kurzfristige Umsetzung eines neuen Berichtstandards, der zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht öffentlich ist und durch die EFRAG noch entwickelt werden muss (Interviewpartner*in Nr. 1,2,5). Durch Umstellung auf einen neuen Standard entstehe unnötiger Aufwand, indem vermutlich das vorhandene und etablierte System zur Erfassung der Berichtsdaten in kürzester Zeit angepasst werden muss.

„Die größte Problematik besteht darin, dass die EU selber einen eigenen Berichtsrahmen definieren möchte und diesen relativ kurzfristig gesetzlich durchdrücken möchte. Wir haben seit Jahren ein etabliertes Berichtssystem, das wir wohl anpassen werden müssen. Wir gehen davon aus, dass wir eine andere Struktur aufbauen müssen, quasi eine Parallelstruktur, dass diese neuen Dinge dann abgreift. Das ist aufwendig und teuer und auch vor dem Hintergrund des geringen Vorlaufs eine ziemliche Katastrophe.“ (Interviewpartner*in Nr. 5; CSR-Manager*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Insgesamt fünf Teilnehmer*innen der Gruppe A2 geben an, dass für das Geschäftsjahr 2021 erstmals ein freiwilliger Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden soll (Interviewpartner*in 6,7,9,11,13). Während Interviewpartner*in 6 angibt, dass diese Entscheidung unabhängig von der CSRD getroffen worden ist, geben die übrigen vier Befragten den Reformvorschlag der CSRD als ausschlaggebenden Grund an. So soll die freiwillige Berichterstattung möglichst nah an die Anforderungen des CSRD angelehnt werden, um einen besseren Eindruck zu erhalten, welche Anforderungen und Herausforderung eine Berichterstattung über nicht-finanzielle Informationen erfordern. Die Entwicklung eines europäischen Standards sowie der späte Veröffentlichungszeitpunkt dieses Rahmenwerks wird auch an dieser Stelle negativ beurteilt, da diese Rechtsunsicherheit eine angemessene Vorbereitung zusätzlich erschwere (Interviewpartner*in Nr. 7,9,11,13).

„Wir wollen uns mit einer freiwilligen Berichterstattung nächstes Jahr als eine Art Probelauf auf den Ernstfall vorbereiten, um bereits jetzt einen Eindruck zu erhalten, was auf uns zukommen wird, um anschließend weitere Maßnahmen zu entwickeln, die für eine professionelle Berichterstattung notwendig sein werden. Das wird zu einem Kraftakt werden, da viele Daten noch nicht verfügbar sind[.] Dass der zukünftige Standard noch nicht vorliegt, ist suboptimal, weil wir uns jetzt in einen Standard einlesen, der zukünftig gar nicht angewendet wird.“ (Interviewpartner*in Nr. 7; Geschäftsführer*in; Einzelhandel).

Unternehmensvertreter*in Nr. 6,8,9,10 geben an, dass ihnen die Reformvorschläge zwar bekannt sind, jedoch eine große Unsicherheit bezüglich einer konkreten Umsetzung vorliegt. Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken ergreifen die Unternehmen verschiedene Maßnahmen. Interviewpartner*in Nr. 4 und 7 geben an, dass zur Diskussion notwendiger Maßnahmen sowie die Etablierung neuer Prozesse zur Berichterstattung in einer dafür gebildeten Arbeitsgruppe unter Führung des CSR-Managers*in entwickelt werden sollen. Andere Unternehmen wiederum planen eine Zusammenarbeit mit externen Experten einzugehen, um zunächst einen Überblick über die zu erwartenden Reformvorschläge und insbesondere notwendigen Maßnahmen zu erhalten. So berichten Interviewpartner*in Nr. 7 und 12 von Plänen, nach Bekanntwerden des Berichtsrahmenwerks eine Zusammenarbeit mit einer CSR-Beratungsgesellschaft einzugehen, um gemeinsam die notwendigen Schritte initiieren zu können. Auch Interviewpartner*in Nr. 15 informiert, dass mögliche Anpassungserfordernisse durch eine Kooperation herausgearbeitet werden sollen, indem durch eine Gemeinschaftsarbeit mit einer Universität detaillierte Kenntnisse der neuen CSRD und mögliche Handlungserfordernisse identifiziert werden sollen. Neben der Einholung externer Expertise gehen eine Vielzahl der Befragten aus Unternehmensgruppe A davon aus, dass die Bewältigung der zukünftigen Anforderungen einen wesentlich höheren Ressourceneinsatz bedarf (Interviewpartner*in Nr. 1,2,3,4,5,6,7,8,11,12,13,15). Diese Einschätzung erfolgt unabhängig von einer bereits etablierten freiwilligen Nachhaltigkeitsberichterstattung. In zwölf der befragten Unternehmen gibt es zwar bereits eine Nachhaltigkeitsstelle, jedoch liegen davon in neun Unternehmen sämtliche CSR-Themen in der Verantwortlichkeit einer Person. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Aufgaben durch eine professionelle Berichterstattung geben die Unternehmensvertreter*innen an, dass zusätzliches Personal für CSR-Aufgaben benötigt wird. Weiter werden erhebliche Herausforderungen in der Entwicklung von Prozessen zur Informations- und Datenbeschaffung durch die Unternehmen aufgeführt, die bisher über keinerlei Berichtserfahrung verfügen (Interviewpartner*in Nr. 6,9,10,13,14).

„Zur Erstellung einer professionellen nicht-finanziellen Berichterstattung wird man sich nicht mit Excel Template Abfragen behelfen können. Da ist ein massiver Eingriff in die IT-Infrastrukturen erforderlich. Die Etablierung von Prozessen und Schnittstellen zwischen einzelnen Abteilungen wird ein signifikanter und nicht zu unterschätzender Mehraufwand für unser Unternehmen sein.“ (Interviewpartner*in Nr. 13; CSR-Manager*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Insgesamt vermutet die überwiegende Mehrheit der Befragten einen tendenziell hohen Aufwand, der sich aus der CSRD für ihr Unternehmen ergeben wird. Zwar wird der Aufwand in Unternehmen, die bereits über eine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen, aufgrund vorhandener Prozesse und Erfahrungen geringer eingeschätzt, dennoch werden auch in diesen Unternehmen zusätzliche Anpassungserfordernisse sichtbar. Hypothese 2 der Arbeit wird bestätigt.

3.7.2.2 Auswirkungen auf den Stellenwert von CSR

Im Hinblick auf einen generellen Effekt der CSRD auf unternehmerische Nachhaltigkeit herrscht bei den Unternehmensvertreter*innen überwiegend Einigkeit, dass diese positiv beeinflusst wird. So berichten mit Ausnahme von Interviewpartner*in Nr. 10, 13 und 14 zwölf der 15 Befragten von einer erwarteten zunehmenden Relevanz der CSR-Thematik in ihrem Unternehmen. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt wird ein Effekt der möglichen Regulierung auf die grundsätzliche Wertschätzung einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmenssteuerung wahrgenommen.

„Unsere Geschäftsführung merkt jetzt natürlich noch stärker, dass CSR eine wichtige und vor allem professionelle Unternehmenskompetenz darstellen sollte. Also die grundsätzliche Wahrnehmung von CSR hat seit Bekanntwerden der EU-Pläne bei uns im Unternehmen einen deutlichen Schub erhalten. [...] Ich bin davon überzeugt, dass durch den gesetzlichen Eingriff an dieser Stelle die Marktkräfte einsetzen werden und aus der Berichtspflicht ein steigender Antrieb für mehr nachhaltiges Verhalten und einer bewussteren Steuerung folgen wird.“ (Interviewpartner*in Nr. 8; CSR-Manager*in; Großhandel).

Viele der Unternehmensvertreter*innen der Gruppe A2 geben an, dass das bisherige, überwiegend aus Einzelmaßnahmen bestehende CSR-Verhalten, durch Entwicklung einer fundierten und authentischen Nachhaltigkeitsstrategie ausgebaut werden soll (Interviewpartner*in Nr. 6,7,9,12,15). So werden bspw. Arbeitsgruppen gebildet, in denen bisheriges CSR-Verhalten gebündelt wird und Status Quo Analysen durchgeführt werden mit dem Ziel eine präzise CSR-Vision für das Unternehmen zu formulieren (Interviewpartner*in Nr. 6,9). Weiter wird in den Unternehmen eine konzeptionell sinnvolle Organisation und Professionalisierung der CSR-Aktivitäten angestrebt (Interviewpartner*in Nr. 6,9,11). Zwei der Interviewpartner*innen erwarten grundsätzlich einen positiven Einfluss, ohne zum jetzigen Zeitpunkt konkrete CSR Anpassungsmaßnahmen nennen zu können (Interviewpartner*in Nr. 8,9). Dabei wird davon ausgegangen, dass die gesetzliche Verschärfung zur

Nachhaltigkeitsberichterstattung eine intensive Aufarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie nach sich ziehen wird und mittel- bis langfristig das Thema CSR immer stärker in Geschäftsentscheidungen eingebunden wird.

„Ich bin mir sicher, dass eine gesetzliche Vorgabe Bewegung erzeugen wird. Zwar resultiert daraus ein hoher Arbeitsaufwand, aber ebenso auch eine gute Chance für einen höheren Stellenwert von Nachhaltigkeit im Unternehmen.“ (Interviewpartner*in Nr. 9; CSR-Manager*in; Großhandel).

Auch in Unternehmen, die bereits über eine freiwillige Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen (Gruppe A1) und daher nach eigenen Angaben bereits eine Nachhaltigkeitsstrategie etabliert haben, erwarten die Befragten eine positive Entwicklung durch die nicht-finanzielle Berichterstattung. Dies wird mit einer steigenden Relevanz der CSR-Thematik am gesamten Markt begründet, sodass eine kontinuierliche Weiterentwicklung unabdingbar wird, um dauerhaft den erwarteten Anforderungen der Stakeholder gerecht werden zu können (Interviewpartner*in Nr.1,2,3).

„Mittelfristig wird es durch eine Berichtspflicht zu einem Wettlauf hinsichtlich mehr Nachhaltigkeit kommen. Nur durch Verbesserungen innerhalb der eigenen CSR-Strategie lassen sich auch Erfolge kommunizieren, sodass eine inhaltlich gute Berichterstattung ständig weiterentwickelte CSR-Strategien benötigt.“ (Interviewpartner*in Nr. 1; CSR Manager*in; Elektroindustrie).

Fünf der Befragten berichten von bereits entworfenen Anpassungsmaßnahmen im Lieferkettenmanagement, indem zukünftig verstärkt Nachhaltigkeitsanforderungen an die Lieferanten formuliert werden sollen und die Einhaltung dieser als wichtiges Entscheidungskriterium berücksichtigt werden soll (Interviewpartner*in Nr. 1,6,7,11,15). Dabei sollen Lieferantenaudits vor Ort die Einhaltung der Nachhaltigkeitsanforderungen sicherstellen (Interviewpartner*in Nr. 1,7). Auch wird bereits in vier Unternehmen eine Reduktion des Scope 3 Emissionswertes als mittel- bis langfristiges Ziel anvisiert, um so negative Umweltauswirkungen des Unternehmens messbar reduzieren zu können. In diesem Kontext wird die Realisierbarkeit einer Regionalisierung der Lieferkette untersucht (Interviewpartner*in Nr. 2,4), sowie ein erheblicher Rückgang der Geschäftsreisen geplant (Interviewpartner*in Nr. 3,5). Diese Anpassungen seien zwar schon in der Vergangenheit anvisiert worden, erfahren in Folge der zunehmenden Regulierung jedoch eine deutliche Priorisierung. Lediglich drei

Unternehmensvertreter*innen gehen von einem tendenziell geringen Einfluss der CSRD auf das eigene CSR-Verhalten aus (Interviewpartner*in Nr. 10,13,14). Dies wird mit der bereits fest verankerten Nachhaltigkeit begründet, die bereits vor Jahren in die Geschäftsprozesse integriert worden ist und ein Kernthema für die Unternehmensstrategie darstellt. Jedoch vermuten zwei dieser drei Befragten eine deutliche Zunahme der Aufmerksamkeit für die CSR-Themen in ihrem Unternehmen durch Stakeholder und die Öffentlichkeit (Interviewpartner*in Nr. 10,13).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Interviews einen positiven Einfluss der CSRD auf unternehmerische Nachhaltigkeit. Dies gilt für Unternehmen der Gruppe A1 gleichermaßen wie für Unternehmen der Gruppe A2. Daher wird die Hypothese 3 der Arbeit bestätigt.

3.7.2.3 Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen

Banken

Während fünf der Befragten (Nr. 3,8,9,11,13) angeben, dass CSR zum jetzigen Zeitpunkt kein Kriterium im Rahmen von Finanzierungsverhandlungen darstellt, berichten zehn Interviewpartner*innen von einer Relevanz der unternehmerischen Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Kapitalbeschaffung. Dabei werden spezielle Nachhaltigkeitsinformationen und Nachweise in Form von Zertifizierung durch die Kreditinstitute verlangt, was sich positiv auf die Konditionen auswirken kann. Im Unternehmen von Interviewpartner*in Nr. 1 stellte darüber hinaus der freiwillige Nachhaltigkeitsbericht im vergangenen Jahr ein wichtiges Medium im Rahmen der Verhandlungen mit der Bank dar. Vor dem Hintergrund einer Ausweitung der nicht-finanziellen Berichtspflicht herrscht überwiegend Einigkeit bei den Befragten, dass der Stellenwert der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Rahmen der Kapitalbeschaffung zunehmen wird. Zwölf der Befragten gehen davon aus, dass Banken zukünftig die nicht-finanzielle Berichterstattung für die Kreditvergabe berücksichtigen werden. Dies wird mit der deutlich höheren Verfügbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten (Interviewpartner*in Nr. 1,2,5,6,8,12,13), einer erwarteten hohen Berichtsqualität (Interviewpartner*in Nr. 1,2,4,5,6,7,12) sowie einer hohen Vertrauenswürdigkeit der veröffentlichten und von Externen geprüften Informationen (Interviewpartner*in Nr. 3,7,10) begründet. Gleichzeitig gehen sechs der Befragten davon aus, dass im Rahmen der Finanzierungsverhandlungen die Informationen aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung allein nicht ausreichen werden, um die für die Due

Diligence erforderliche Detailtiefe zur Verfügung zu stellen (Interviewpartner*in 2,4,5,6,7,12).

„Ich gehe davon aus, dass Banken zukünftig die veröffentlichten nachhaltigen Informationen heranziehen werden. Mit diesen nicht-finanziellen Informationen allein werden sie sich aber nicht zufriedengeben und weitere spezielle Nachweise einfordern. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird der Bank dann als Informationstool dienen, um weitere und detailliertere Angaben zu erfragen.“ (Interviewpartner*in Nr. 5; CSR-Manager*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Darüber hinaus führen die Interviewpartner*in Nr. 11 und 15 aus, dass in ihrem Unternehmen keine externen Kredite vorliegen, da das Kapital durch die Gesellschafter zur Verfügung gestellt wird. Da bereits ein großes Informationsbedürfnis in nachhaltigkeitsbezogene Aktivitäten seitens dieser Stakeholdergruppe vorhanden ist, sind die Befragten sich einig, dass die nicht-finanzielle Berichterstattung im Rahmen der Kommunikation mit den Gesellschaftern ein wesentliches Informationsmedium darstellen wird, insbesondere im Hinblick möglicher Investitionen.

Geschäftskunden

Hinsichtlich der Bedeutung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Beziehung zu B2C Kunden sind die Interviewpartner*in sich einig, dass Kunden aufgrund des Umfangs keinen Nutzen aus einem Nachhaltigkeitsbericht ziehen werden. Hier bedarf es nach Meinung der Befragten einer separaten CSR-Kommunikation in Form einer übersichtlichen Broschüre (Unternehmensvertreter*in Nr. 6,7,12).

Zwölf der 15 Unternehmensvertreter*innen berichten, dass viele B2B Geschäftskunden seit Jahren Nachhaltigkeitsanforderungen an ihr Unternehmen stellen. Auch im umgekehrten Fall ist eine hohe Bedeutung von CSR ersichtlich. So geben acht der Befragten an, Nachhaltigkeitsanforderungen an ihre Kunden zu stellen. Dabei wird eine Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards durch Code of Conducts, Assessments, Selbstauskünften sowie vertraglichen Vereinbarungen sichergestellt. Darüber hinaus berichtet Unternehmensvertreter*in Nr. 1, dass ein großer Geschäftskunde bereits vor zwei Jahren die Erstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung als Voraussetzung für das Zustandekommen einer Geschäftsbeziehung gestellt hat. Zwei Interviewpartner*in geben an, dass potenzielle Geschäftspartner proaktiv Nachhaltigkeitsberichte im Rahmen der Verhandlungen bereitstellen (Interviewpartner*in Nr. 3,4). In beiden Unternehmen werden punktuell Informationen aus dem Bericht herangezogen.

Mit Blick auf die Ausweitung der nicht-finanziellen Berichtspflicht erwarten acht Befragte, dass die nicht-finanzielle Offenlegung von Informationen zukünftig eine stärkere Berücksichtigung für das Zustandekommen von Geschäftsbeziehungen einnehmen wird (Interviewpartner*in Nr. 1,2,4,5,8,9,10,11,15). So könne durch Heranziehung der Berichterstattung zunächst ein allgemeiner Eindruck vom Unternehmen bezüglich nicht-finanzieller Aspekte gewonnen werden (Unternehmenspartner*in Nr.1,2,4,9), wichtige Nachhaltigkeitsaspekte und Kennzahlen mit denen von anderen Geschäftspartnern verglichen werden (Interviewpartner*in Nr.1,2,10,11) sowie punktuell bestimmte Informationen herangezogen werden (Interviewpartner*in Nr. 3,5,9,11). Interviewpartner*in Nr. 9 geht sogar davon aus, dass das Abfragen der Nachhaltigkeitsanforderungen sowie eine Einholung von Ratings zukünftig obsolet werden könnten.

„Ich glaube schon, dass das eine Hilfestellung ist. Denn diese Daten sind dann standardisiert und testiert. Für die Bewertung braucht man dann nicht unbedingt eine Ratingagentur, sondern kann das selber machen.“ (Interviewpartner*in n Nr. 9; CSR-Manager*in; Großhandel).

Einige Unternehmenspartner*innen gehen dagegen davon aus, dass eine Nachhaltigkeitsberichterstattung auch in Zukunft keinen entscheidenden Effekt für die Geschäftsbeziehungen einnehmen wird. Als Gründe wird der hohe Berichtsumfang (Unternehmenspartner*in Nr. 6,12,13), die Vielzahl an potenziellen Geschäftsbeziehungen und der damit verbundene Aufwand zur Sichtung sämtlicher Berichte (Unternehmenspartner*in Nr. 13,14) genannt. Darüber hinaus bleibe die Situation bei Unternehmen aus dem Drittland sowie kleinen Gesellschaften unverändert, sodass die Einholung von Nachhaltigkeitsinformationen für diese Geschäftspartner ohnehin erforderlich sei (Unternehmenspartner*in Nr. 12,13).

„Die Ausweitung der Berichtspflicht wird meiner Meinung dazu führen, dass CSR noch wichtiger für Geschäftsbeziehungen werden wird. [...] Aufgrund der Fülle an Lieferanten, die man als Unternehmen hat ist es sehr mühselig Nachhaltigkeitsberichte zu lesen und die notwendigen oder relevanten Informationen daraus zu verwerten. Das geht mit Hilfe von Bewertungstools wesentlich effektiver.“ (Interviewpartner*in Nr. 13; Geschäftsführer*in; Maschinen- und Anlagenbau).

Gleichwohl mit Blick auf den Stellenwert einer Nachhaltigkeitsberichterstattung für B2B Geschäftsbeziehungen zwei konträre Sichtweisen erkennbar sind, lassen die

Aussagen der Befragten insgesamt die Feststellung zu, dass die zunehmende Verfügbarkeit nicht-finanzieller Informationen zu einer steigenden Berücksichtigung dieser im Rahmen von Geschäftsbeziehungen führen wird. Darüber hinaus ist zu beachten, dass unter den Befragten der Gruppe A1 Einigkeit bezüglich eines zunehmenden Stellenwerts besteht. Hypothese 4 wird insgesamt bestätigt.

3.7.3 Vergleich mit Auswirkungen auf kapitalmarktorientierte Unternehmen

Die Aussagen der Unternehmensvertreter*innen aus großen kapitalmarktorientierten Unternehmen zeigen, dass die Auswirkungen der CSRD Regulierung in diesen Unternehmen wesentlich geringer als in nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen ausfallen. So geben die drei befragten Interviewpartner*in aus der Gruppe C an, dass die Veränderungen der neuen CSRD keinen erheblichen Einfluss auf die Prozesse im Unternehmen einnehmen werden, da diese bereits aufgrund der NFRD professionell etabliert worden sind. Zudem können aufgrund der vorhandenen Erfahrungen und Expertise die inhaltlichen Änderungen auch kurzfristig ohne größeren Aufwand umgesetzt werden. Stattdessen erwarten die Befragten dieser Unternehmensgruppe erhebliche Herausforderungen aus der Fülle von weiteren CSR-Anforderungen, die sich insbesondere aus der EU Taxonomie ergeben. Weiter herrscht Einigkeit, dass die CSR Strategien durch ein gesetzliches „Update“ der Berichtspflicht nicht beeinflusst wird. *„CSRD wird keinen Einfluss auf unsere Strategie haben.“* (Interviewpartner*in Nr. 24; Immobilienbranche, CSR-Manager*in). Mit Blick auf die gesetzliche Einführung der NFRD in 2017 geben die Unternehmensvertreter*innen an, dass die Verabschiedung des CSR-RUG für einen enormen Nachhaltigkeitsschub im eigenen Unternehmen gesorgt hat und folgern, dass ein ähnlicher Effekt in den erstmals von der Berichterstattungspflicht betroffenen Unternehmen eintreten könnte. Aufgrund eigener Erfahrungen in der Etablierung einer professionellen Nachhaltigkeitsberichterstattung befürchten sie dabei enorme Herausforderungen für diese Unternehmen. *„Wenn ich überlege, welchen Aufwand wir für eine Berichterstattung betreiben und mir vorstelle, dass das ein kleineres Unternehmen stemmen soll, stell ich mir das doch schwierig vor.“* (Interviewpartner*in Nr. 23; CSR-Manager*in; Maschinen- und Anlagenbau).

3.8 Schlussbetrachtung

3.8.1 Diskussion der Ergebnisse

Mit Hilfe der durchgeführten Interviews mit Unternehmensvertreter*innen nicht-kapitalmarktorientierter Unternehmen konnte festgestellt werden, dass die im April 2021 veröffentlichten Reformvorschläge zur CSRD von den Unternehmen aufmerksam verfolgt worden sind und diverse Veränderungen in den Unternehmen und der

unternehmerischen Praxis verursachen und CSR-Maßnahmen vorantreiben. So konnte zum einen festgestellt werden, dass die zu erwartende Ausweitung einer CSR-Berichtspflicht in von der CSRD nicht betroffenen Kapitalgesellschaften das zukünftige CSR bezogene Verhalten positiv beeinflusst. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmen CSR als ein wichtiges Thema für die künftige Unternehmensausrichtung identifizieren und nachhaltigkeitsbezogene Strategien als wesentlich für eine Wettbewerbsfähigkeit einstufen. Diese Erkenntnis steht im Einklang mit dem aufgezeigten Zusammenhang zwischen einer harten Regulierung und der Selbstregulierung. Die Studie zeigt für diese Unternehmensgruppe ebenfalls, dass eine Ausweitung der Berichtspflicht derzeit keine Auswirkungen auf die Bereitschaft einer freiwilligen Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen ausübt. An dieser Stelle überwiegt, der Voluntary Disclosure Theorie folgend, die Einschätzung eines hohen Berichtsaufwands gegenüber einem erwarteten geringen Nutzen. Mit Blick auf die Legitimitätstheorie bleibt abzuwarten, ob nach einer erfolgreichen Etablierung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie die Bereitschaft zur Berichterstattung mittel- bis langfristig zunehmen wird. Zum jetzigen Zeitpunkt ist Teil 1 der ersten Hypothese insgesamt abzulehnen, wohingegen Teil 2 bestätigt werden kann.

In den von der CSRD betroffenen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen sind bereits zum jetzigen Zeitpunkt erhebliche Auswirkungen der geplanten Ausweitung der Berichtspflicht auf die organisationalen Strukturen identifiziert worden. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass mit der Berichtspflicht tiefgreifende Veränderungen in der Prozesslandschaft der betroffenen Unternehmen erwartet werden. Dabei ergeben sich insbesondere in bisher berichtsunerfahrenen Unternehmen gravierende Anpassungserfordernisse im Bezug auf die Etablierung neuer Systeme zur Datenerfassung und Verarbeitung. Möglicherweise ergeben sich an dieser Stelle Chancen, um mit Umsetzung der erforderlichen Maßnahmen gleichzeitig eine digitale Transformation im Unternehmen vorantreiben zu können (Kainz et al. 2017, S. 1084). Der erst für das Jahr 2022 erwartete Berichtsstandard, die ausstehende Umsetzung in nationales Recht sowie die geringe Nachhaltigkeitsberichtserfahrung sorgen insgesamt für eine Unsicherheit in den betroffenen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen. Die Unternehmen reagieren hierauf mit einer Ausweitung der CSR-Kompetenzen, Hinzuziehungen externer Expertise sowie der Erstellung einer freiwilligen Berichterstattung als Testlauf. Insbesondere die Einholung von externem Wissen wird in der Literatur als ressourceneffiziente Maßnahme eingestuft und könnte in Verbindung mit gezielten Schulungen interner Mitarbeiter eine geeignete Methode zur Etablierung

von CSR-Berichtsprozessen darstellen (Taubken 2017, S. 369). Im Rahmen der empirischen Untersuchung wird somit sichtbar, dass eine Umsetzung der CSRD zu erheblichen Herausforderungen und Aufwendungen bezüglich der organisationalen Strukturen in den nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen führt. Die zweite Hypothese der Arbeit wird angenommen.

Weiter ist eine deutliche Zunahme des Stellenwerts unternehmerischer Nachhaltigkeit festgestellt worden. Hier bewirkt der Regulierungsvorschlag eine stärkere Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeiten, indem Nachhaltigkeit in vielen Unternehmen zu einem integralen Bestandteil des Geschäftsmodells werden soll. So werden teilweise konkrete nachhaltigkeitsfördernde Anpassungen im Lieferkettenmanagement der Unternehmen anvisiert. Es ist denkbar, dass das ab 2023 geltende nationale Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zum Schutz der Umwelt und Menschenrechte sowie die in Folge der Corona-Pandemie festgestellte Fragilität der globalen Lieferketten die Anpassungen im Lieferkettenmanagement zusätzlich beeinflussen (Heinen 2021; Sarkis 2021). Der Legitimitätstheorie entsprechend streben die zukünftig berichtspflichtigen Unternehmen eine Professionalisierung nachhaltigkeitsbezogener Strategien an, um auf Grundlage einer starken CSR-Performance eine hochwertige Berichterstattung umzusetzen und so die Legitimität der Gesellschaft zu sichern. Insgesamt kann somit ein positiver Einfluss der geplanten Berichtspflicht auf den Stellenwert von CSR für die Unternehmensgruppe A festgestellt werden. Hypothese 3 wird folglich bestätigt.

Mit Blick auf die Geschäftsbeziehungen deuten die Ergebnisse der Studie daraufhin, dass die Ausweitung der Berichtspflicht zu einer steigenden Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichte führen wird. Insbesondere in Bezug auf die Kapitalbeschaffung wird erwartet, dass Fremdkapitalgeber vermehrt Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen zur Beurteilung einer Kreditvergabe heranziehen werden. Konkrete Nachhaltigkeitsanforderungen an Banken, die sich bspw. durch die seit Juni 2021 umzusetzenden Leitlinien zur Kreditvergabe und -überwachung der europäischen Bankenaufsichtsbehörde (EBA) ergeben und eine wachsende Berücksichtigung von ESG Faktoren vorschreiben, lassen ebenfalls auf eine steigende Bedeutung der Nachhaltigkeitsberichterstattung für Geschäftsbeziehungen zwischen Banken und Unternehmen vermuten (PWC 2021a). Bezüglich der B2B Geschäftspartner wird tendenziell eine zunehmende Verwendung der Berichte erwartet, wobei hier aufgrund der Vielzahl an Geschäftspartnern und der umfangreichen Berichterstattung teilweise lediglich eine punktuelle Heranziehung zur Informationsgewinnung erwartet wird.

Gleichwohl darüber hinaus nicht alle Befragten eine steigende Einbeziehung der Nachhaltigkeitsberichte für Beziehungen zu B2B Geschäftskunden- und Lieferanten erwarten, kann Hypothese 4 der Arbeit bestätigt werden.

Insgesamt kann mit Hilfe der Studie ein großer Einfluss der Reformvorschläge der CSRD auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen nachgewiesen werden. Neben prozessualen, zeitlichen und inhaltlichen Herausforderungen in der Umsetzung bewirkt die geplante Regulierung eine Bewusstseinssteigerung zur Bedeutung von CSR und Anpassungen in der unternehmerischen Praxis. Insbesondere vor dem Hintergrund des europäischen Green Deals und einer daraus erwartbaren Zunahme weiterer Vorschriften zur Steigerung einer nachhaltigen Wirtschaft scheint es empfehlenswert zu sein, Nachhaltigkeit frühzeitig in die eigene Geschäftsstrategie zu verankern. Dies ermöglicht zum einen eine starke Grundlage, um positive Effekte aus der zukünftigen Berichtspflicht zu ziehen und zum anderen um auf zukünftige Vorschriften vorbereitet zu sein.

3.8.2 Limitation und zukünftiger Forschungsbedarf

Qualitative Ansätze zur Inhaltsanalyse unterliegen gewissen Limitationen, denen sich auch diese Forschungsarbeit nicht entziehen kann. Zum einen ist eine statistische Generalisierbarkeit in qualitativen Studien nicht möglich. Da im Rahmen der Studie trotz Berücksichtigung von Unternehmensvertreter*innen aus diversen Branchen eine hohe Übereinstimmung der Aussagen festgestellt werden konnte, kann eine grundsätzliche Übertragbarkeit der Ergebnisse auf weitere Unternehmen vermutet werden. Eine weitere Limitation der angewandten Forschungsmethode besteht in der Möglichkeit, dass die Interviewpartner*innen aufgrund mangelnder Kompetenzen und fehlendem Fachwissen für das Forschungsvorhaben nicht geeignet sind. Dieser potenziellen Einschränkung wurde bereits bei der Auswahl der Interviewpartner*innen entgegen gewirkt, indem nur Unternehmensvertreter*innen, deren Stellenbezeichnung (Geschäftsführer*in, CSR-Manager*in, Manager*in) weitreichende Kompetenzen innerhalb des Unternehmens vermuten lassen, kontaktiert wurden. Darüber hinaus ist das Vorliegen notwendiger CSR-Kenntnisse zu Beginn des Interviews durch die Befragten bestätigt worden.

Für die zukünftige CSR-Forschung ist eine Untersuchung dahingehend relevant, wie die Anforderungen der CSRD in der Berichterstattung der Unternehmen konkret umgesetzt werden und ob die Einführung einheitlicher EU Standards zu einer höheren Transparenz und Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte führen. Darüber hinaus ergeben sich

mit der Einführung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes weitere CSR bezogene Anforderungen, dessen konkreten Auswirkungen untersucht werden sollten.

4 Neue Pflichten für deutsche Unternehmen durch das nationale Lieferkettengesetz - Ausgestaltung des Gesetzes und Auswirkungen in der Praxis

4.1 Publikationsdetails

Zusammenfassung: Neben bereits in der Vergangenheit verabschiedeter gesetzlicher CSR-Vorgaben (Non-Financial Reporting Directive, EU-Taxonomie Verordnung) wird derzeit die Ausweitung des Anwendungsbereichs einer nichtfinanziellen Berichterstattung im Zuge der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) vorbereitet sowie die Einführung verbindlicher Vorgaben zur Sicherstellung einer nachhaltigen Lieferkette in der EU diskutiert. Während die Umsetzung der CSRD in nationales Recht noch in diesem Jahr geplant ist, gibt es für die Umsetzung des im Februar 2022 vorgelegten Vorschlags der EU-Kommission eines europäischen Lieferkettengesetzes noch keinen konkreteren Zeitplan. Die Bundesregierung ist der EU durch Verabschiedung des nationalen Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (LkSG) im Juni 2021 bereits zuvorgekommen und verpflichtet ab 2023 bestimmte Unternehmen zur Einhaltung von Menschenrechten und der Achtung von Umweltbelangen entlang ihrer globalen Lieferketten. Der nachfolgende Beitrag beschäftigt sich daher mit der Fragestellung der Ausgestaltung des Gesetzes und inwiefern Unternehmen den neuen Anforderungen des Lieferkettengesetzes gerecht werden können und welche Auswirkungen sich für Wirtschaftsprüfer ergeben.

Koautoren: Jonas Maiwald.

Stichwörter: Corporate Social Responsibility, Lieferkettengesetz, Unternehmenspraxis

Publikationsstatus: Veröffentlicht in *WP Praxis*, Heft 08 (2022): S. 260-267.

4.2 Hintergrund

Globale Lieferketten stehen bereits seit Jahren in der Kritik, da den Unternehmen hier eine geringe Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Auswirkungen vorgeworfen wird.⁴ Der Einsturz der Rana-Plaza-Fabrik in Bangladesch, bei dem es über 1.000 Opfer zu beklagen gab, sowie die erschreckende Verbreitung von Zwangs- und Kinderarbeit zeigen die Abgründe globaler Lieferketten.⁵ Die Bundesregierung beabsichtigte zunächst mit dem Nationalen Aktionsplan für Menschenrechte und Wirtschaft (NAP) von 2016 die Leitprinzipien für Menschenrechte der Vereinten Nationen umzusetzen, um derartige Missstände in den Lieferketten zu beseitigen. Repräsentative Untersuchungen vom Juli 2020 offenbarten jedoch ein signifikantes Umsetzungsdefizit.⁶ Vor dem Hintergrund der gescheiterten Umsetzung des NAP sowie der im Zuge der Corona-Pandemie sichtbar gewordenen Fragilität globaler Lieferketten rückt die Bundesregierung nun von der - wenig erfolgreichen - freiwilligen Verpflichtung zur Einhaltung von Menschenrechtsstandards ab. Stattdessen werden zukünftig mit dem LkSG obligatorische Sorgfaltspflichten begründet, welche menschenrechtswidrige Arbeitsbedingungen sowie negative Auswirkungen auf die Ökologie in den Lieferketten erheblich reduzieren sollen. Das Gesetz findet Anwendung auf Unternehmen jeglicher Rechtsform, welche mindestens 3.000 Arbeitnehmer im Inland beschäftigen und ihre Hauptverwaltung, eine Haupt- oder Zweigniederlassung i.S.d. § 13 d HGB, ihren Verwaltungssitz oder ihren satzungsmäßigen Sitz im Inland haben. Der Adressatenkreis soll sukzessiv erweitert werden, sodass Unternehmen mit 1.000 Arbeitnehmern ab dem 01.01.2024 ebenfalls in den Anwendungsbereich fallen. Somit wird ein bedeutender Teil der großen – und via Konzernzugehörigkeit auch mittelbar der kleineren – Unternehmen vom LkSG erfasst. Ab 2023 sind ca. 900 Unternehmen vom LkSG betroffen, ab 2024 ca. 4.800 Unternehmen.⁷

4.3 Ausgestaltung des Lieferkettengesetzes

Der materielle Anwendungsbereich des LkSG beachtet die Lieferkette ganzheitlich.⁸ Im Rahmen der Auslegung des Begriffes Lieferkette gem. §2 Abs. 5 LkSG werden sämtliche Schritte im In- und Ausland miteinbezogen, welche zur Herstellung der Produkte oder zur Erbringung von Dienstleistungen erforderlich sind. Dabei sind die sogenannten Sorgfaltspflichten der wesentliche Bestandteil des LkSG und als Bemühungspflichten zu verstehen, wobei eine Erfolgspflicht und eine Garantiehafung

⁴ Vgl. Enderwick, International Business Review 2018, S. 411.

⁵ Vgl. Schmidt, Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht 2021, S. 273.

⁶ Vgl. Deutscher Bundestag: Ausschussdrucksache 19(11) 1136, S. 7.

⁷ Vgl. Newdienst Compliance 2021, Heft 6, Nr. 410009.

⁸ Vgl. Kamann/Irmscher, NZWiST 2021, S. 250.

ausgeschlossen werden. Allerdings müssen Unternehmen die in § 3 Abs.1 LkSG genannten Sorgfaltspflichten in angemessener Weise beachten, um die Prävention, Minimierung oder Beendigung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichtverletzungen zu fördern. Die angemessene Weise eines Handelns, welches der Sorgfaltspflicht entspricht, ist ausgehend von Art und Umfang der Geschäftstätigkeit, dem Einflussvermögen des Unternehmens auf den unmittelbaren Verursacher, der erwartbaren Schwere sowie Wahrscheinlichkeit der Verletzung und ihrem Verursachungsbeitrag zu bestimmen. Damit wird impliziert, dass der zugrundeliegende Pflichtmaßstab individuell und zwar unternehmens- und risikosituationsabhängig ist. Die Einhaltung der Sorgfaltspflichten ist kein einmaliges Projekt, sondern bedarf – unter anderem eines dynamischen Umfelds wegen - der prozessualen Einbindung, Justierung und regelmäßigen Überwachung.⁹ Über die Bemühungen zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten sowie möglicher negativer Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf Menschenrechte müssen die Unternehmen in einem jährlichen Bericht informieren.

Die in §3 Abs.1 LkSG normierten und in §§ 4-9 LkSG spezifizierten Sorgfaltspflichten erstrecken über folgende Punkte:

- Abgabe einer Grundsatzerklärung gem. § 6 LkSG
- Gewährleistung der Risikoidentifizierung gem. §§ 4-5 LkSG
- Einrichtung von geeigneten Präventionsmaßnahmen gem. §6 LkSG
- Einführung von Abhilfemaßnahmen gem. §7 LkSG
- Einrichtung von Beschwerdeverfahren gem. §8 LkSG und
- Dokumentation sowie Berichterstattung i.S.d. §10 LkSG.

Zwecks Identifizierung von menschenrechts- sowie umweltbezogenen Risiken in der Lieferkette ist die Einrichtung eines Risikomanagementsystems obligatorisch. Dieses ist als wirksam zu erachten, wenn es zur Identifizierung menschrechtlicher- und umweltbezogener Risiken beiträgt und unverzüglich geeignete Maßnahmen zur Minimierung bereitstellt. Diese können sowohl den eigenen Geschäftsbereich als auch Maßnahmen gegenüber unmittelbaren Zulieferern umfassen. Die Wirksamkeit der Präventionsmaßnahmen sowie der Abhilfemaßnahmen sind mindestens jährlich sowie anlassbezogen zu prüfen. Anlass für eine Prüfung sind bspw. die Ausweitung des

⁹ Vgl. Nietsch/Wiedmann, Corporate Compliance 2021, S. 106.

Produktportfolios oder ähnliche wesentliche Änderungen im eigenen und im Geschäftsbereich des unmittelbaren Zulieferers.

4.4 Risiken und Chancen des Lieferkettengesetzes

Die konsolidierten Mitarbeiterzahlen sind bei der Bestimmung des – über den Anwendungsbereich entscheidenden – Größenkriteriums nicht maßgeblich, da Tochtergesellschaften im Ausland unbeachtet bleiben. Somit wird großen Konzernen eine Art Gestaltungsfreiheit eingeräumt. Diese könnten bspw. ihre Organisation in sämtlichen ausländischen Tochtergesellschaften verlagern - sprich Arbeitsplätze in Deutschland abbauen - um dem gesetzlichen Anwendungskreis zu entgehen.¹⁰ Die Mitarbeiteranzahl als Maßstab geht mit dem Nachteil einher, dass so viele umsatzstarke Handelsunternehmen ggf. durch das Raster fallen könnten, denn verglichen mit dem produzierenden Gewerbe benötigen Handelsunternehmen wirtschaftstätigkeitsbedingt i.d.R. weniger Arbeitskräfte. Um die wesentliche Bedeutung der Handelsunternehmen im Kampf gegen Menschenrechtsverletzungen nicht zu unterminieren, wäre eine Anknüpfung bspw. an die Größenkriterien des § 267 HGB wünschenswert gewesen.¹¹

Die Forderungen von Verbänden und Umweltaktivisten, den Fokus mehr auf umweltspezifische Sorgfaltspflichten zu richten, haben sich in der endgültigen Gesetzesfassung nicht manifestieren können. Obwohl bei der Achtung von Umweltbelangen nur ein „Minimalkompromiss“¹² erreicht wurde, ist das Gesetz ein Meilenstein und kann als Fundament dienen, auf welchem künftig umweltrechtliche Ergänzungen begründet werden können.¹³

Der §6 Abs.4 Nr.2 LkSG impliziert eine mittelbare Erweiterung des Anwendungsbereichs. KMU, welche nicht direkt vom Schwellenwert des LkSG erfasst werden, sind teilweise mittelbar durch den sogenannten „Trickle-down Effekt“ betroffen, indem die Einhaltung der Vorgaben des LkSG vertraglich weitergegeben werden.¹⁴ Die zunehmende Reichweite ist per se nicht negativ zu bewerten, allerdings ist eine erhebliche sowie unverhältnismäßige Überlastung von kleineren Unternehmen zu befürchten.

Über die angemessene Höhe der Bußgelder wird kontrovers diskutiert. Einerseits überzeugen diese, da so auch Verstöße besonderer Schwere adäquat sanktioniert werden

¹⁰ Vgl. Dutzi et al., Der Konzern 2021, S. 463.

¹¹ Vgl. DAV, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2021, S. 547 f.

¹² Gehling et al., Corporate Compliance 2021, S. 232.

¹³ Vgl. Klinger et al., ZUR – Zeitschrift für Umweltrecht 2021, S. 385.

¹⁴ Vgl. Kamann/Irnscher, NZWiST 2021, S. 250.

können, andererseits werden mit der Umsatzmethode unprofitablere Geschäftsmodelle benachteiligt und unverhältnismäßig hoch sanktioniert.¹⁵ Weiter können die Bußgelder als Anreiz für Unternehmen dienen, Sorgfaltspflichten gewissenhafter umzusetzen, sodass bspw. bei Auslegungsschwierigkeiten keine Umgehungsmöglichkeit gesucht wird, sondern prophylaktische Maßnahmen ergriffen werden.

Die Abgrenzung von unmittelbaren und mittelbaren Zulieferern ist nicht trennscharf definiert. So besteht die Gefahr, dass Begrifflichkeiten des „Umgebungsgeschäft[s]“, der „missbräuchlichen Gestaltungen von Lieferantenbeziehungen“ i.S.d. § 5 Abs.1 LkSG zu Abgrenzungsproblemen führen und Unternehmen somit der behördlichen und gerichtlichen Auslegungspraxis ausgesetzt sind.¹⁶ Selbst nach Klarstellung der zivilrechtlichen Haftungsverhältnisse i.S.d. §3 Abs.3 LkSG bergen unbestimmte Begrifflichkeiten und die besondere Prozesslandschaft i.S.d. §11 LkSG, mit welcher weitere auslegungsbedürftige Begrifflichkeiten Einzug erhalten, enorme Rechtsunsicherheiten und Haftungsrisiken.¹⁷ Unternehmen sind besorgt, dass der § 11 LkSG für medienwirksame Prozesse instrumentalisiert werden könnte und somit Reputationsschäden entstehen.

Die Ziele des LkSG, die Resilienz von Lieferketten zu stärken sowie Menschenrechte zu schützen, sind mit dem Risiko der konträren Wirkung verbunden. Der Abbruch der Geschäftsbeziehung kann vor dem Hintergrund des Single-Sourcing-Trends fatale Folgen für abnehmende Unternehmen haben, da die Qualitätsanforderungen über die Vertragsbeziehung hinweg gewachsen sind.¹⁸ Obwohl es empirische Evidenz für die Verbesserung der ökologischen sowie ökonomischen Lage durch das Engagement deutscher Unternehmen in Schwellen- und Entwicklungsländern gäbe, blendet die Folgeabschätzung des Gesetzes sämtliche bisherigen Erfolge aus. So würden durch den drohenden Rückzug deutscher Unternehmen aus Entwicklungs- und Schwellenländern bspw. Produkt- und Produktionsstandards vernachlässigt sowie Technologien und Arbeitsplätze in den betroffenen Ländern abgebaut werden.¹⁹ Die Einhaltung der Sorgfaltspflichten in einem risikobehafteten Land ist kostenintensiv und komplex, weshalb ein vernachlässigtes Engagement in diesen Ländern befürchtet wird. Der Rückzug aus den Gebieten würde Platz für andere Marktteilnehmer schaffen.

¹⁵ Vgl. Nietsch/Wiedmann, Corporate Compliance 2021, S. 110.

¹⁶ Vgl. Gehling et al., Corporate Compliance 2021, S. 237.

¹⁷ Vgl. DAV, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2021, S. 522.

¹⁸ Vgl. Gehling et al., Corporate Compliance 2021, S. 237.

¹⁹ Vgl. Kolev/Neligan, IW 2021, S. 22.

Insbesondere chinesische Unternehmen bauen ihren Einfluss in solchen Regionen aus und treten bis dato für weitaus geringere CSR-Standards ein, was in der Konsequenz negative Wirkung auf die menschenrechtliche und umweltspezifische Lage in den dortigen Ländern hätte.²⁰

Die Wirksamkeit des Gesetzes wird nicht per se durch Unsicherheiten bzw. Auslegungsschwierigkeiten bei der Umsetzung von Sorgfaltspflichten eingeschränkt, sondern vielmehr durch Unternehmen, die besagte Auslegungsspielräume gezielt nutzen, um ihre Sorgfaltspflichten zu minimieren. Eine bedeutende Rolle hierbei spielt das Geschäftsgeheimnis, welches als Instrumentarium für Umgehungspraktiken missbraucht werden kann. Da das Lieferantenportfolio von Unternehmen oft als wesentlicher Wettbewerbsvorteil eingestuft wird und bei der Erstellung des Berichts gem. § 10 Abs.4 LkSG Geschäftsgeheimnissen Rechnung getragen werden muss, läuft die Berichtspraxis Gefahr intransparente Berichte zu publizieren. Dies würde die Vergleichbarkeit und Kontrollmöglichkeit der zu berichtenden Inhalte erschweren.²¹

Die Wirksamkeit eines Lieferkettengesetzes wird gestärkt, wenn hierdurch ein sog. level playing field geschaffen wird, also Wettbewerbsverzerrungen abgebaut werden.²² Die Unternehmen, welche sich bis dato schon freiwillig um die Einhaltung des NAP bemühen, befürworten demgemäß eine gesetzliche Verpflichtung, die eine Angleichung der Wettbewerbsbedingungen bewirken soll. Dass auch ausländische Unternehmen mit einer dem Größenkriterium erfüllenden Zweigniederlassung vom Anwendungsbereich erfasst werden, kann im Sinne des Abbaus von Wettbewerbsverzerrung als richtiges Signal gedeutet werden.

Vor dem Hintergrund, dass die EU an einem mitgliedstaatenübergreifenden Lieferkettengesetz arbeitet, könnte die frühzeitige nationale Umsetzung von Sorgfaltspflichten auch als Vorbereitung auf die kommende EU-Regulatorik dienen und so als Wettbewerbsvorteil ausgelegt werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit im Rahmen der Umsetzung der neuen Anforderungen die Digitalisierung in den Unternehmen weiter voranzutreiben. So eröffnet die Digitalisierung des Beschaffungswesens zahlreiche Effizienzvorteile bei der Umsetzung von Sorgfaltspflichten, indem durch den gezielten Einsatz von (teil-)automatisierten Tools die Beschaffung und Verarbeitung von Daten für das Lieferantenmanagement erheblich

²⁰ Vgl. Kolev/Neligan, IW 2021, S. 3.

²¹ Vgl. Stave/Velte, Der Betrieb 2021, S. 1799.

²² Vgl. Lorenzen, WSI-Mitteilungen 2021, S. 69 f.

vereinfacht werden kann. Neben dem Einsatz von Tools zwecks operativer Entlastung können mit digitalen Hilfsmitteln auch unmittelbar Sorgfaltspflichten adressiert werden. Nennenswerte Optionen wären hierbei der Einsatz von Blockchain-Lösungen und branchenspezifische Onlineplattformen, an denen eine Vielzahl an Abnehmern und Zulieferern partizipieren. Die Blockchain-Technologie ermöglicht theoretisch eine nie dagewesene Transparenz der gesamten Lieferkette. Dabei ist die Manipulation aufgrund der zugrundeliegenden Datenarchitektur und des Konsensmechanismus (i.d.R. Proof of work) ausgeschlossen. Onlineplattformen können Präventions- und Abhilfemaßnahmen unterstützen, da diese als eine Art Kontroll- und Koordinierungsstelle fungieren können, da auf ihnen bspw. Beschwerdesysteme eingerichtet werden können, oder der Status von Abhilfevereinbarungen nachverfolgt werden kann.²³

4.5 Implikationen für die Praxisumsetzung

Die Entwicklung und Einbindung von Maßnahmen, die Sorgfaltspflichten adressieren, kann sehr arbeits- und zeitintensiv sein. Um mögliche Haftungsrisiken zu minimieren, besteht ein dringender Handlungsbedarf für Unternehmen, sobald wie möglich mit der Analyse des Anpassungsbedarfes zu beginnen. Insbesondere wird eine wesentliche Aufgabe für die Unternehmen darin bestehen, ein angemessene Risikomanagementsystem zu etablieren, welches das Lieferantennetzwerk erfasst und Lieferanten auf Nachhaltigkeitskriterien prüft. Für den Implementationsprozess ist interdisziplinäre und bereichsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich, wobei insbesondere das Know-How der Einkaufs-, Rechts und IT- Abteilung wesentliche Erfolgstreiber für die wirksame Umsetzung von Sorgfaltspflichten darstellen.²⁴ An dieser Stelle ist zu betonen, dass keine „one-size-fits-all“-Lösung existiert, sondern unternehmens- und branchenspezifische Gesichtspunkte bei der Umsetzung berücksichtigt werden müssen. Beispielsweise bietet es sich bei sehr großen Unternehmen an auf IT-Lösungen zurückzugreifen, wohingegen die Anwendung bei kleinen Unternehmen mit überschaubaren Lieferantennetzwerken unverhältnismäßig wäre. Weiter scheint offensichtlich, dass eine Etablierung der notwendigen Systeme insbesondere für kleine Unternehmen mit erheblichen Herausforderungen verbunden ist, da diese häufig die finanziellen und personellen Ressourcen nicht aufbringen können. Gleichzeitig können jedoch auch lieferkettenrelevante Anforderungen einen Anreiz für die Digitalisierung von Unternehmensprozessen sein und so langfristig einen Nutzen für

²³ Vgl. Giller/Tost, BHM 2019, S. 240.

²⁴ Vgl. Deutscher Bundestag: Ausschussdrucksache 19(11) 1136, S. 7.

die Unternehmen herbeiführen. Neben Unternehmensgröße und Geschäftsmodell- sowie Branchenspezifika wird der Anpassungsbedarf sowie der Implementierungsaufwand durch den bisherigen Umgang mit sozialer und ökologischer Verantwortung in Lieferketten bestimmt. Unternehmen, die bereits einschlägige Compliance-Maßnahmen wie bspw. an den NAP angelehnte Supplier Code of Conducts verankert haben, dürften einen deutlich geringeren Anpassungsbedarf erwarten als Unternehmen, die auf kein umfassendes Risiko- und Compliance-Management-System (RCMS) zurückgreifen können.²⁵

Ergänzend zu der rein organisatorisch-technischen Handhabung wird es eine wesentliche Aufgabe der Unternehmen sein, das Bewusstsein für die Thematik bei den Mitarbeitern zu schärfen. Schulungen der Mitarbeiter sowie Änderungen von unternehmensinternen Verhaltenskodizes werden daher als präventive Maßnahmen notwendig sein, um die Mitarbeiter für das Thema zu sensibilisieren. Problematischer hingegen gestaltet sich der Umgang mit Präventionsmaßnahmen gegenüber unmittelbaren Zulieferern, welche nach §6 Abs.4 LkSG normiert werden und neben vertraglichen Zusicherungen auch regelmäßige Kontrollen im Betrieb des Zulieferers verlangen. Solche Lieferantenaudits werden bereits in größeren Unternehmen stichprobenartig durchgeführt, müssen unter Umständen jedoch deutlich erweitert werden.²⁶ Fraglich ist, ob dies für Unternehmen zeitlich und finanziell umsetzbar sein wird. Hier scheint es zunächst notwendig, mithilfe einer risikoorientierten Auswahl den Umfang auf ein akzeptables Maß zu reduzieren. Dabei könnte das Risiko anhand des Landes oder der Branche des Lieferanten erfasst werden, um besonders kritische Zulieferer zu identifizieren und vor Ort zu prüfen. Zudem kann eine Einhaltung der Sorgfaltspflichten bei Lieferanten geprüft werden, indem von Lieferanten regelmäßig Nachweise über Managementsysteme analog DIN-Vorschriften angefordert werden, die Arbeitssicherheit und Umwelt adressieren. Die Einführung derartiger Maßnahmen könnte jedoch erschwert werden, sofern die vom Gesetzgeber unterstellte Zusammenarbeit der Unternehmen in Hinblick auf die Umsetzung der Sorgfaltspflichten in der Realität nicht funktioniert. Der Deutsche Anwaltverein (DAV) vermisst eine diesbezüglich benötigte rechtliche Anspruchsgrundlage und bezweifelt unter Anführung des Beispiels der Abhängigkeit von bestimmten Zulieferern, die den Kontrollmaßnahmen entschlossen entgegenstehen, die Durchsetzungsfähigkeit dieser Kontrollen.²⁷ In einer theoretischen Überlegung ist davon auszugehen, dass

²⁵ Vgl. Jungkind et al., Der Konzern 2021, S. 450.

²⁶ Vgl. Banke/Pott, ZfU 2021, S. 208.

²⁷ Vgl. DAV, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2021, S. 551.

Vertragspartner nur dann gleichermaßen um die Erfüllung von Sorgfaltspflichten bemüht sind, sofern die wirtschaftliche Attraktivität der Geschäftsbeziehung hierdurch nicht beeinträchtigt wird.

Für die Einhaltung der Sorgfaltspflichten bezüglich der mittelbaren Zulieferer ist davon auszugehen, dass diese mittels vertraglicher Vereinbarungen mit direkten Zulieferern an diese weitergegeben werden. Der Gesetzentwurf berücksichtigt dabei, dass einige der im Gesetz angeführten völkerrechtlichen Konventionen von wichtigen Zulieferstaaten nicht anerkannt werden. So wurden bspw. die ILO-Übereinkommen Nr.87 und Nr.98 über die Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit bis dato weder von China noch den USA ratifiziert. Diesbezüglich ist die Einflussmöglichkeit deutscher Unternehmen in benannten Ländern fraglich. Gemäß §7 Abs. 3 LkSG wird ein Abbruch der Geschäftsbedingung zwar nicht allein dadurch begründet, dass im Zuliefererland etwaige Übereinkommen nicht ratifiziert wurden, unklar bleibt allerdings die konkrete Verantwortung deutscher Unternehmen.²⁸ Abbildung 10 stellt die wesentlichen Implikationen für Unternehmen zusammenfassend dar.

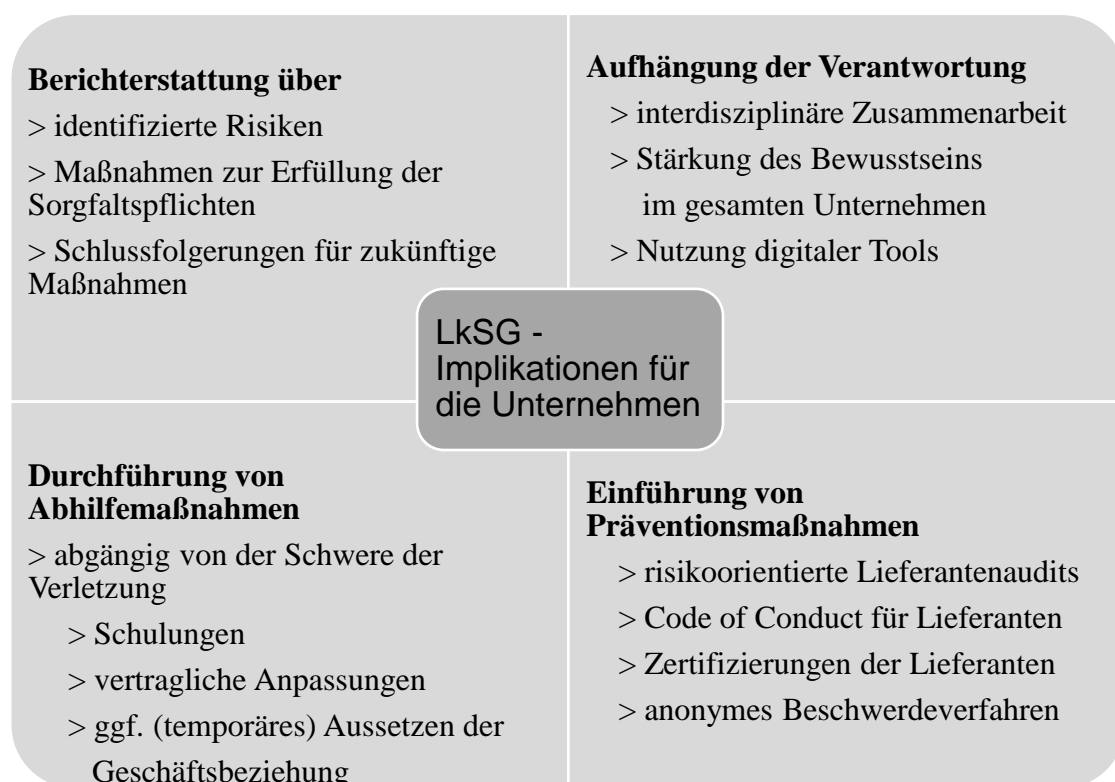


Abbildung 10: Implikationen für die Unternehmen

²⁸ Vgl. DAV, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2021, S. 548.

4.6 Neues Geschäftsfeld für Wirtschaftsprüfer?

Die Einhaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ist fortlaufend zu dokumentieren und als jährlicher Bericht über die Erfüllung der Sorgfaltspflichten auf der Internetseite des Unternehmens zur Verfügung zu stellen. Die Kontrolle und Durchsetzung des LkSG obliegt dem BAFA, welches i.S.d. §19 Abs.2 LkSG einen risikoorientierten Ansatz verfolgt und die zentrale Überwachungsfunktionen übernimmt. Grundlage der Kontrolle des BAFA ist die Prüfung des jährlichen Berichts gem. §13 LkSG. Gleichwohl somit eine gesetzlich vorgeschriebene Prüfungspflicht über Maßnahmen zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten durch einen Wirtschaftsprüfer nicht existiert, ist von einer Ausstrahlungswirkung auf das Geschäftsfeld der Wirtschaftsprüfer auszugehen. So wird bereits die Funktion der BAFA kritisch diskutiert, indem insbesondere Branchenverbände die notwendige Prüfungsexpertise und Kapazitäten der BAFA hinterfragen. Vor dem Hintergrund, dass Unternehmen bis zu mehr als 100.000 unmittelbare Zulieferer haben können und die BAFA laut Gesetzesbegründung mit lediglich 65 Vollzeitmitarbeitern bekleidet ist, wird ein angemessenes Prüfungsvorgehen bezweifelt.²⁹ Es bedarf eines immensen Kompetenzaufbaus für die Bewertung komplexer Lieferketten, der angesichts der knappen personellen und zeitlichen Ressourcen der BAFA nicht ohne weiteres umzusetzen erscheint.³⁰

Stattdessen wird in Teilen der Literatur diskutiert, dass eine Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer, der Expertise mit der Berichtsprüfung vorweisen kann und auf bewährte Standards oder ähnliche Instrumentarien zurückgreifen kann, um Risikomanagementsysteme zu analysieren, eine effektivere und zuverlässigere Prüfungsinstanz darstellen könnte.³¹ Es ist daher vorstellbar, dass Unternehmen ihre Maßnahmen zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten aus dem Lieferkettengesetz einer freiwilligen Prüfung durch einen Wirtschaftsprüfer unterziehen, um so die Risiken einer unvollständigen Umsetzung des Lieferkettengesetzes zu reduzieren und zudem das Vertrauen der Stakeholder zu stärken. Mit Blick auf die IKS-Prüfungen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung scheint es zudem ohnehin notwendig, dass Wirtschaftsprüfer sich mit den Risikomanagementsystem und der Lieferkettenstruktur auseinandersetzen. Darüber hinaus ist vorstellbar, dass Gewerkschaften oder andere Interessenvertreter

²⁹ Vgl. DAV, Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht 2021, S. 553.

³⁰ Vgl. Deutscher Bundestag: Ausschussdrucksache 19(11) 1136, S. 209.

³¹ Vgl. Dutzi et al., Der Konzern 2021, S. 463.

vermeintliche Verstöße der Unternehmen anzeigen, sodass neue rückstellungspflichtige Sachverhalte im Rahmen der Jahresabschlussprüfung relevant werden könnten.³²

Insbesondere unter Berücksichtigung weiterer gesetzlicher nichtfinanzieller Verpflichtungen für viele Unternehmen ist eine mittelbare Auswirkung des Lieferkettengesetzes auf das Geschäftsfeld der Wirtschaftsprüfer erwartbar. So wird mit der für dieses Jahr geplanten Umsetzung der CSRD eine Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen für sämtliche kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie große nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen gesetzlich vorgeschrieben. Dabei zielt das neue Gesetz darauf ab, die in Folge des europäischen Green Deals anvisierte Förderung einer nachhaltigen Wirtschaft weiter voranzureiben und der nichtfinanziellen Berichterstattung eine ähnlich bedeutende Rolle zuzuweisen wie der finanziellen Berichterstattung. So folgt aus dem Reformvorschlag zur CSRD ein Anstieg der zur Offenlegung nachhaltigkeitsbezogener Informationen verpflichteten Unternehmen um den Faktor 30, sodass zukünftig ca. 15.000 Unternehmen in Deutschland über ihre CSR bezogenen Geschäftsstrategien berichten müssen. Indem die Kernelementen der Sorgfaltspflichten aus dem Lieferkettengesetz insbesondere die sozialen und ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handels tangieren, wirkt sich das Lieferkettengesetz auf die CSR-Maßnahmen der Unternehmen aus. Es ist folglich erwartbar, dass CSR bezogene Aspekte, die sich aus der Umsetzung des Lieferkettengesetzes ergeben, Bestandteil des nichtfinanziellen Berichts sein werden. Da dieser durch einen Wirtschaftsprüfer- zunächst mit begrenzter Sicherheit („limited assurance“), später mit hinreichender Sicherheit- eine gesetzliche Prüfung durchlaufen muss, könnten sich die Anforderungen des LkSG so auch auf die Arbeit des Wirtschaftsprüfers auswirken. Gerade mit Blick auf das hohe Interesse an nichtfinanziellen Informationen durch Stakeholder wäre eine Berücksichtigung zu den Sorgfaltspflichten im Lagebericht zu begrüßen, um der Fragmentierung der Berichterstattung vorzubeugen und somit Relevanz und Zugang der publizierten Informationen für Stakeholder zu erhöhen.³³ Für Wirtschaftsprüfer wird es dadurch unabdingbar sein, Kompetenzen und Prüfungsstandards im Bereich der Nachhaltigkeit zu entwickeln. Derzeit arbeitet die *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) an einem europäischen Nachhaltigkeitsstandard; mit einer Veröffentlichung ist Ende des Jahres zu rechnen. Zusätzlich plant die EU per delegiertem Rechtsakt einen eigenen Prüfungsstandard zu erlassen, wobei ein konkreter Zeitpunkt hierzu noch nicht

³² Vgl. Völker-Lehmkuh, WP-Praxis 2021, S. 159-160.

³³ Vgl. Stave/Velte Der Betrieb 2021, S. 1801.

bekannt ist.³⁴ Hier bleibt es abzuwarten, inwieweit ein solcher Standard die diversen CSR-bezogenen Aspekte adressiert. Doch schon jetzt ist abzusehen, dass es eine wichtige Aufgabe für Wirtschaftsprüfer sein wird, über den Standard hinausgehend Kompetenzen aufzubauen, um ein effizientes Prüfungsvorgehen zu ermöglichen.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die Vielzahl der neuen CSR bezogenen Anforderungen für viele Unternehmen mit diversen Herausforderungen verbunden sein wird. Mittelständische Unternehmen, die bisher kaum Berührungspunkte mit derartigen Themen hatten und zudem mit der Bewältigung der Probleme aus der Corona-Pandemie sowie des Ukraine Konfliktes zu kämpfen haben, müssen nun in kurzer Zeit ihre Expertise erweitern und Strukturen und Prozesse im Unternehmen gezielt anpassen, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Gerade für kleinere Unternehmen, die vom Lieferkettengesetz betroffen sind, könnte der Aufbau eines angemessenen Nachhaltigkeitsmanagements inklusive der dafür benötigten Risikosysteme gravierende Herausforderungen nach sich ziehen und ohne externe Hilfe nicht zu bewerkstelligen sein. Gut möglich, dass bereits an dieser Stelle auf die Unterstützung der Wirtschaftsprüfer in Form Beratungsleistungen zurückgegriffen wird.

4.7 Würdigung

Das LkSG wurde bereits vor Veröffentlichung der konkreten Umsetzung kontrovers diskutiert. Nach Bekanntwerden der neuen Vorgaben wird das neue Lieferkettengesetz in der Praxis differenziert bewertet: Während auf der einen Seite vor allem Nachhaltigkeitsexperten eine zu harmlose Umsetzung kritisieren, befürchten viele der betroffenen Unternehmen erhebliche finanzielle und zeitliche Herausforderungen, um den neuen Anforderungen gerecht werden zu können.

Das Gesetz begründet wichtige Pflichten, die mit umfangreichen Herausforderungen und akribischen Dokumentations- und Berichtspflichten einhergehen. Dabei trägt es jedoch zur Sensibilisierung für diese bedeutende Thematik und zur Vorbereitung auf eine Verschärfungen durch eine europäische Version bei. Hier wird abzuwarten sein, ob mit einem europäischen Lieferkettengesetz der Dissens zwischen den verschiedenen Gruppen vermindert werden kann. Der bisherige Entwurf der EU-Kommission deutet jedoch an, dass ein europäisches Lieferkettengesetz gegenüber der nationalen Version strengere Vorgaben beinhalten wird, indem u.a. mehr Unternehmen betroffen sein werden, sowie eine zivilrechtliche Haftungsklausel geplant ist. Mit Blick auf weitere CSR bezogene regulatorischen Vorgaben werden die steigenden

³⁴ Vgl. Baumüller/Scheid WP Praxis 7/2021b, S. 215.

Ambitionen in Richtung einer zunehmenden Gewichtung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenslandschaft deutlich. Von derartigen Veränderungen in der Unternehmenspraxis wird auch die Arbeit für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften beeinflusst und ein neues lukratives Geschäftsfeld könnte sich eröffnen, in dem sie sich ein Alleinstellungsmerkmal erarbeiten können. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass durch eine Zunahme nachhaltigkeitsbezogener Thematiken insbesondere junge Nachwuchstalente verstärkt für einen Beruf in der Wirtschaftsprüfung begeistert werden können.

5 ESG Ratings in the Corporate Reporting of DAX40 Companies in Germany: Effects on Market Participants

5.1 Publication Details

Abstract: This study identifies to what extent DAX40 companies integrate ESG rating information into their reporting and whether the disclosure of ESG ratings results has a positive impact on professional and non-professional stakeholders, and thus represents a benefit for the reporting company. Our study shows that 82.5% of DAX40 companies report ESG rating results and we find that the disclosure of ESG rating results is a useful method for reporting companies (compared to non-reporters), as it leads to higher stock prices and better reputations. Considering that ESG rating results can differ substantially among different agencies, therefore, even companies with mixed ESG rating results benefit from reporting. In addition, our results support the literature that non-professional stakeholders use low-threshold information offers as an information channel. We show that companies that additionally report their ESG rating results on company websites generate higher reputation scores compared to companies that do not report their rating results on their websites.

Co-Authors: Dr. Stephanie Lenger, Prof. Dr. Christiane Pott.

Keywords: CSR reporting, ESG rating, reputation, disclosure, transparency, professional stakeholders, non-professional stakeholders

Publication Status: Published in *Sustainability* 2022, Volume 14 (15): 9742.

<https://doi.org/10.3390/su14159742>

5.2 Introduction

Corporate social responsibility (CSR) is a strategy in which environmental and social aspects as economic aspects are assigned equal importance (Elkington 1997, p. 2). Given the issues of climate change, resource scarcity and social inequality, CSR is playing an increasingly important role in sustainability discussions (Altenburger 2013, p. 1). Investors in the capital market are also showing rising interest in this topic, as CSR performance has become an increasingly relevant investment criterion for many stakeholders (Sparkes 2004). In 2018-2020 the number of sustainable and responsible investments increased by over 15% (Arai et al., p. 5). Additionally, studies have shown that sustainability-related information is relevant for not only investors, but also non-professional stakeholders who show an increasing interest in a sustainable corporate orientation (Habib et al. 2021; Pizzetti et al. 2021). Cheng et al. (2015) noted that society is increasingly considering sustainability while evaluating a company. In this context, studies have found that strong CSR performance has a positive impact on a company's reputation and can therefore be relevant for its relationship with non-professional stakeholders (Hunjra et al. 2021; Javed et al. 2020b). In connection with the rising demand for CSR, interest in sustainability information has also been growing. Companies use business and sustainability reports to maintain the legitimacy of their business models. By communicating their CSR strategies, CSR goals and the nonfinancial impacts of their corporate activities, companies can signal their responsibility to stakeholders (Hahn et al. 2013).

Since the implementation of the EU CSR Directive 2014/95/EU into national law, sustainability reporting has become mandatory for large capital-market-oriented companies in Germany. However, there is considerable leeway in reporting due to extensive options for selecting frameworks and the wide range of design options for reporting formats and content within these frameworks. Studies have shown that reporting quality varies widely in terms of its scope and depth (Lenger et al. 2019). Sustainability reports are therefore often only comparable to a limited extent for stakeholders, so it can be difficult or investors to make efficient investment decisions based solely on (inhomogeneous) nonfinancial reports (Velte 2017, p. 116). Additionally, due to comprehensive requirements, the nonfinancial reports can comprise several hundred pages, so the risk of information overload exists. It is difficult, especially for non-professional stakeholders, to identify and assess information in terms of quantity and quality. Thus, merely having a sustainability report does not automatically mean that a company is sustainable; companies can use the nonfinancial

reporting to engage in a kind of greenwashing and present selected CSR success stories without making fundamental changes to their corporate policy. Waivers concerning the concretization of the report content and the material audit obligation of the reports thus lead to a considerable restriction concerning required transparency. Sustainability ratings, which are produced by rating agencies based on an objective assessment of a company's sustainability performance, aim to address these problems, and provide stakeholders with useful information (Scalet/Kelly 2010). Various rating agencies produce sustainability ratings even without being commissioned to do so by companies. Consequently, a whole range of ESG ratings exist for many listed companies. However, these ratings differ in their outcomes based on different priorities and weight factors (Berg et al. 2019; Billio et al. 2021; Escrig-Olmedo et al. 2019). Therefore, stakeholders must consult a variety of sources to obtain a comprehensive CSR assessment for a company.

Many studies have separately addressed the impact of sustainability reporting and ESG ratings. Some studies have examined the impact of sustainability reporting on financial and corporate performance (Miras-Rodriguez et al. 2020; Odriozolo/Baraibar-Deiz 2017; Pham/Tran 2020). There is overwhelming agreement that investors are assigning sustainability reporting an increasingly important role in investment decisions (Vitolla et al. 2020; Egginton/McBrayer 2019; Reverte 2012). Other studies have investigated the impact of ESG rating outcomes on financial performance (Landi/Sciarelli 2019), and on CSR-related corporate behavior (Clementino/Perkins 2021; Avramov et al. 2022; Yen et al. 2019). To the best of the authors' knowledge, no studies exist that combine both aspects and consider the impact of additional and objective sustainability information via ESG ratings in sustainability reporting on companies' stakeholders, which is the starting point of the present paper.

Research Question

CSR becoming an important issue for stakeholders has led to increasing demand for CSR-related information from companies (Habib et al. 2021; Pizzetti et al. 2021). In addition to the significant increase in CSR-related requirements of stakeholders, an intensification of regulations to promote CSR is discernible. In particular, the implementation of the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), which will lead to a considerable expansion of the number of companies required to report, represents an important regulatory change. In Germany only large capital-marketed companies have been obliged to report on sustainability till now; however, with the

implementation of the CSRD, CSR reporting will become mandatory for companies that are not capital-market oriented. With the implementation of the directive, non-financial reporting is being given the same importance as financial reporting, leading to a European-wide reporting standard. For companies that have already been required to report on their non-financial actions since 2017, alignment to reporting which addresses the needs of stakeholders should be the reporting quality benchmark. Studies show that stakeholders attach great importance to comprehensive disclosure of CSR information (Chiu et al. 2020; Chrzan/Pott 2021; Arikan et al. 2016). It can therefore play an important role for companies with reporting obligations in providing additional CSR-related external information, such as ESG rating results. This study makes an important contribution in this research area by highlighting the effect of external reporting quality measures.

Companies that have so far achieved advantages against competitors just through the publication of a voluntary report must now find other ways to stand out positively. In this context, studies show that voluntary sustainability reports have a lower reporting depth and quality than those prepared in response to a legal requirement (Mion/Loza 2019; Habek/Wolniak 2016; Campopiano/DeMassis 2015). Consequently, it is conceivable that even non-capital market-oriented companies that are experienced in reporting adjust their reporting to serve the information needs of stakeholders. Thus, our study also contributes to non-capital-market-oriented companies by providing implications for companies' reporting strategies. Furthermore, the study links to important theories that have already been used in other studies to explain the content of CSR reporting. The study contributes to companies that will be affected by the CSRD and companies that already provide CSR reports. As both the report and ESG ratings are useful sources of information on the company's sustainability performance, we investigate whether integrating rating results from the most important rating agencies into sustainability reporting influences stakeholder perceptions and thus has an impact on the company's performance. This approach can reduce the lack of comparability and interpretation problems resulting from verbal descriptions. Additionally, if this approach is taken, stakeholders no longer must independently search for various ESG rating results. Related to this, we ask the following research questions which are addressed in the descriptive results:

Q1. Are ESG rating results integrated into annual and sustainability reports?

Q2. Does the integration of ESG ratings impact the perception of the company by stakeholders and is therefore associated with advantages (or disadvantages) for the company?

We limit the investigation to DAX 40 companies, as they have been assessed by many ESG rating agencies due to their significant role in Germany and have many years of reporting experience (having been obliged to report since 2017) and sufficient resources to ensure comprehensive reporting (Axjonow 2017, p. 80).

In the first step, we investigate whether information on ESG ratings is included in reports of DAX 40 companies and how these companies deal with ESG rating disagreements. Based on a manual evaluation of the annual and sustainability reports of DAX40, we show that 29 of the 40 DAX companies report at least one ESG rating result. Carbon Disclosure Project (CDP), Morgan Stanley Capital International (MSCI), Sustainalytics, and ISS are the most frequently known rating agencies. In the second step, we examine how the corporate reporting of ESG rating results affects professional stakeholders (investors) and non-professional stakeholders (i.e., consumers). For our analysis of the impact of reporting ESG rating results, we use share price developments to measure the effect on investors and the consumer reputation of DAX companies to measure the effect on non-professional stakeholders. Our proxy for corporate reputation results from the YouGov BrandIndex, which is provided by the YouGov Group, an international research data and analytics group. BrandIndex is based on the perceptions of non-professional stakeholders from thousands of consumer interviews across more than fifty-five markets. Our findings show that in general, it is advantageous for companies to report ESG rating results, as we find higher stock prices for companies that disclose their ESG rating results. We specifically find evidence that transparency plays a crucial role in reporting; therefore, companies with mixed results also benefit from reporting. Additionally, our results confirm the literature stating that non-professional stakeholders tend to be less interested in annual reports than professional stakeholders due to time restrictions (Maniora 2013) or their insufficient ability to process and evaluate such information (Axjonow et al. 2018). Instead, non-professional stakeholders use low-threshold information offers (through company websites) as an information channel. Our results imply that ESG-rated companies gain positive effects from additionally reporting their rating results on company websites as they generate higher reputation scores than companies that do not report their rating results on their websites.

Considering the increasing regulation regarding the disclosure of nonfinancial information and the rising stakeholder interest in CSR, our findings can be useful for many companies to increase the quality and transparency of their ESG reporting.

The remainder of this paper is structured as follows. In Section 2, we employ a theoretical framework and a comprehensive literature review. Section 3 describes our research design. In Section 4, we present our descriptive results, which are verified by an empirical investigation in chapter 5. In Section 6, we discuss our results. Finally, conclusions with future research avenues and limitations close the paper.

5.3 Theoretical Background & Hypothesis Development

For some years now, there have been signs of a trend toward taking more responsibility for the earth and society. Sustainability and responsibility in the case of environmental, social, and corporate governance (ESG) are increasingly in demand and are no longer just a niche topic. While the terms CSR and ESG are sometimes used interchangeably in the literature, differences can be identified between the two concepts (Gillan et al. 2021; Pollmann 2019). CSR offers an approach that provides general insight into the environmental, social and economic aspects of a company. ESG, on the other hand, addresses the opportunities and risks that result from a company's CSR approach. Further, ESG provides quantitative information on sustainability efforts, while CSR information comprises of a qualitative nature (Pollmann 2019; Piyush 2021). Consequently, there is a closer connection between CSR and ESG, as the CSR commitment forms the basis for the ESG evaluation parameters (Hiß 2011). Rather, sustainable ESG responsibility is now regarded as a necessary condition for corporate survival because organizational legitimacy depends on society's acceptance (DiMaggio/Powell 1983; Meyer/Rowan 1977).

Therefore, companies need to address sustainability topics in their business models and their reporting to address the ESG information needs of stakeholders, which is in line with the stakeholder accountability approach (Escrig-Olmedo et al. 2019; Jenkins 2004; Perrini/Tencati 2006).

5.3.1 Stakeholder Accountability Approach

The stakeholder accountability approach emphasizes the importance of taking stakeholder interests into account. In contrast to the shareholder value approach, there is no exclusive focus on economic objectives; in addition, socially relevant criteria must be addressed (Friedmann 1970; Chen 1975). Accordingly, an essential task of companies is to align the organizational culture and strategic decisions with the stakeholders'

requirements (Ferrel et al. 2010 p. 93; Freemann/McVea 2001). Due to increasing CSR-oriented concerns of stakeholders, it can be assumed that CSR is an essential prerequisite for successful stakeholder management; therefore, it represents a relevant part of the stakeholder accountability approach (Van Huijstee/Glasbergen 2008). It should be noted that the exclusive consideration of stakeholder interests based on legal claims is not sufficient for not implementing the stakeholder accountability approach (Sangle/Babu 2007). Accordingly, the requirements of the legislator must be compulsorily supplemented by proactive pursuit and implementation of further stakeholder concerns (Ferrel et al. 2010, p. 94). In Germany, significant CSR requirements are currently derived from Directive 2014/95/EU, which obligate capital market-oriented companies with more than 500 employees to report non-financial information. With the planned implementation of the CSRD, the reporting obligation will be extended to non-capital market companies. Following the legal requirements, companies could integrate ESG rating results in the report to provide stakeholders with extra information.

5.3.2 Legitimacy Theory

Another important theory in the context of CSR reporting derives from the legitimacy theory (Nienaber et al. 2015, p. 58). Legitimacy theory assumes that a company can only exist on the market in the long term if it is given legitimacy by society (Deegan 2002, p. 292, King/Whetten 2008, p. 192). Legitimacy in this context is understood as a state in which the actions and characteristics of a company correspond to the values and norms of society (Suchmann 1995, p. 572). Within the legitimacy theory, the existence of a social contract between companies and society—from which explicit requirements of the legislator and implicit requirements of society for companies arise—is assumed (Simoni et al. 2020, p. 1064; An et al. 2011, p. 577; Danisch 2021, p. 2). Consequently, in addition to law-abiding behavior, an elementary task is to identify and consider society's implicit requirements. Against the background of the threat of climate change and the increase in social inequality, the demand for an ecologically and socially responsible corporate orientation is becoming greater (Stibbe 2019, p. V; Mion/Loza 2019, p.4611). Thus, CSR represents an essential component for achieving or maintaining legitimacy. For CSR efforts to become visible to society, and thus actually contribute to the attainment of legitimacy, companies must communicate transparently to the outside world (Deegan 2002, p. 292; Camilleri 2018; Velte/Stawinoga 2017, p. 281). The integration of objective ESG rating results can be an important and useful mean to achieve social acceptance, as it can provide evidence for strong CSR efforts and increase the transparency of the companies. In the literature, legitimacy theory is often

extended by aspects of signaling theory, as the CSR report might serve as a signaling tool to provide voluntary information about CSR efforts and CSR achievements (Nienaber et al. 2015; Akerlof 1970). From this perspective, companies with strong CSR performance try to signal their CSR achievements by the voluntary provision of additional information, whereas companies with weak CSR performance limit themselves to mandatory disclosures (Verrecchia 1983; Dye 1985).

According to these theories, sustainability reporting and ESG rating results are possible ways to signal and maintain the legitimacy of a company and meet the information needs of all stakeholders. Therefore, companies and stakeholders can benefit from transparent nonfinancial corporate reporting (Lackmann 2010; Hetze 2016).

5.3.3 Literature Review

In this context, various studies examine the relationship between CSR performance and financial performance to identify a positive relationship (Odriozola/Baraibar-Diez 2017; Camilleri 2022; Ferrel et al. 2014; Flammer 2015; Gao et al. 2021; Cao et al. 2019; Dai et al. 2021). Another stream of literature has assessed the influence of CSR performance on corporate reputation and indicated a positive relationship (Hunjra et al. 2021; Javed et al. 2020b; Miras-Rodriguez et al. 2020; Rothenhoefer 2019; Stanaland et al. 2011; McWilliams/Siegel 2011). Therefore, there is a consensus that both stakeholder groups have a great interest in sustainability-related information (Arikan et al. 2016). While there is general agreement on the relationship between good CSR performance and financial performance and good CSR performance and corporate reputation, there are heterogeneous results regarding the effect of sustainability reporting (Pham/Tran 2020). In the capital market, investors are showing increasing interest in corporate sustainability and sustainability reporting, as strong CSR performance is an increasingly relevant investment criterion for many stakeholders (Sparkes/Cowton 2004). In this context, studies have also shown that a strong sustainability report can positively impact financial performance (Pham/Tran 2020; Chiu et al. 2020; Thuy et al. 2021). Further studies have examined the direct effect of sustainability reporting on investors and recognized that investors attach great importance to nonfinancial reporting in their decision-making process (Cheng et al. 2015; Khemir et al. 2019; Rikhardsson/Holm 2008). Moreover, Chrzan and Pott (2021) concluded from previous studies that a sustainability report can positively impact investor relations and thus influence financial performance. Furthermore, in an experimental study, the above authors found that investors perceive supplementary (taxonomy-aligned) environmental information in

reporting positively and, thus, trustworthiness can be increased, regardless of content (Chrzan/Pott 2021).

Regarding the effect of sustainability reporting on corporate reputation, Pham/Tran (2020) and Odriozola/Baraibar-Diez (2017) showed that the disclosure of CSR measures has a positive effect on corporate reputation, whereas Pérez-Cornejo et al. (2020) investigated the indirect effect of reporting in general on corporate reputation (Odriozola/Baraibar-Diez 2017; Pham/Tran 2020; Pérez-Cornejo et al. 2020). Thus, the above authors assumed that in addition to external factors (such as the corporate environment), internal factors could also influence the intensity of the relationship between good CSR performance and reputation (Pérez-Cornejo et al. 2020). Furthermore, they found a positive effect of a high-quality CSR report on the relationship between good CSR performance and corporate reputation. Miras-Rodríguez et al. (2020) pointed out that in contrast, sustainability reporting can have negative effects on corporate reputation in cases of moderate CSR performance (Miras-Rodríguez et al. 2020). In such cases, sustainability reports are perceived by stakeholders as a purely strategic measure to highlight the positive aspects of sustainability performance, even though actual CSR commitment needs improvement (Diouf/Boiral 2017). Axjonow et al. (2018) even found that the preparation of CSR reports does not lead to an immediate increase in reputation. These findings are consistent with the results of the study by Axjonow et al. (2016), which also found no causal relationship between CSR reporting and corporate reputation on the part of non-professional stakeholders in the US. Moreover, Banke and Pott (2022) examined the significance of a sustainability report and assumed a low benefit for non-professional stakeholders due to the scope. Maniora (2013) argued that due to the extraordinary scope of CSR reports, addressees could hardly grasp and evaluate the content. Furthermore, there is a lack of objective comparability of the communicated CSR performance (Maniora 2013). Although financial performance can be positively influenced by strong CSR performance and high-quality CSR reports, this weakness seems to significantly reduce the motivation of stakeholders to read a sustainability report, especially non-professional stakeholders.

As an alternative or supplement to sustainability reporting, important information on corporate sustainability can be obtained from the results of ESG rating agencies. In particular, professional stakeholders use the results of ratings and take them into account while making investment decisions (Freemann/Velamuri 2021). Furthermore, several studies have found that companies with strong ESG rating results have shown higher stock returns in the U.S. market during the COVID-19 crisis than weakly rated

companies (Signori et al. 2021; Albuquerque 2020; Lins et al. 2017). This correlation has been confirmed by Engelhardt et al. (2021) for European companies. While these results refer specifically to the effect of ESG rating results in times of crisis, similar effects have been found in Refinitiv's study, which shows that well-rated companies have better stock performance than do poorly rated companies (Refinitiv 2021). Beyond the results of Albuquerque et al. (2020) and Engelhardt et al. (2021), Refinitiv noted that the correlation is independent of a crisis (Refinitiv 2021; Engelhardt et al. 2021; Albuquerque et al. 2020). Moreover, Signori et al. (2021) confirmed in their study that investors especially use ESG ratings to evaluate companies (Signori et al. 2021). However, at the same time, the above study criticized the fact that ESG ratings are predominantly related to financial performance and thus focus only on the relationship with professional stakeholders. Furthermore, only a few studies have examined the effect of ESG rating results on non-professional stakeholders.

Even though investors use ESG rating results, it is evident that more than one rating result should be used for a sufficient assessment due to a large number of disagreements among rating agencies (Chatterji et al. 2009). Stakeholders, therefore, need to invest time in comparing rating results between rating agencies to obtain an adequate overall impression of the results.

This brief literature review shows that sustainability reports and ESG ratings can provide useful information as a potential source of information, but both sources of information have drawbacks. Conceivably, the problems presented can be solved by combining the two information sources, for example by integrating rating results from the most important rating agencies into sustainability reporting.

5.3.4 Hypothesis Development

Concerning the stakeholder theory, we assume that CSR reports going beyond the legal requirements can serve to fully satisfy the interests of stakeholders. The integration of ESG rating results into the report fulfills this criterion as it complements statutory objectives and measures with CSR assessments. Furthermore, studies show that ESG rating results are a helpful tool for many stakeholders to obtain an impression of the company's CSR (Freemann/Velamuri 2021); thus, the integration of ESG ratings is of interest to stakeholders. Prior research thus supports the assumption that companies are interested in integrating ESG rating results. In combination with the legitimacy theory, however, we assume that the integration of negative results could be harmful to the company, as weak results suggest a violation of social contracts. This is consistent with

the signaling theory, according to which companies voluntarily report only information about good performance. Therefore, we state the following hypothesis:

Hypothesis 1 (H1). *Companies that integrate ESG rating results into their reporting only consider results of sustainability rating agencies where they have achieved a high rating.*

Prior research indicates that stakeholder value comprehensive CSR information. For example, Signori et al. (2021) and Refinitiv (2021) identify that additional information influences stakeholder perceptions (Freemann/Velamuri 2021; Refinitiv 2021). This is also in line with legitimacy theory, as the additional information indicates that the social contract is being adhered to. However, this assumption only applies if the additional information is regarded as strong. Supplementary information that indicates weak CSR behavior could negatively impact stakeholders (Miras-Rodriguez et al. 2020). Therefore, we state the following hypothesis:

Hypothesis 2a (H2a). *Integrating (only) strong ESG rating results in business and sustainability reports positively impact investors.*

Hypothesis 2b (H2b). *Integrating strong and weak ESG rating results in business and sustainability reports negatively impacts investors.*

Based on the literature, we assume that non-professional stakeholders tend not to read annual sustainability reports due to time restrictions (e.g., Maniora 2013) or insufficient ability to process and evaluate this information (Axjonow 2017; Maniora 2013). Instead, non-professional stakeholders use low-threshold information offers to satisfy their need for information about companies. We suppose that the company's website is a suitable information channel for society; thus, we state the following two hypothesis:

Hypothesis 3a (H3a). *Integrating strong ESG assessment results in business and sustainability reports has a low impact on non-professional stakeholders.*

Hypothesis 3b (H3b). *Communicating strong ESG assessment results on the website positively impacts non-professional stakeholders.*

5.4 Sample Selection and Data Description

In our study on the impact of ESG ratings in corporate reporting on market participants, we focus on DAX40 companies because they are the leading German companies that have a pioneering function in terms of sustainability. Additionally, most DAX40

companies have been committed to ESG beyond legal requirements for many years. Moreover, they are rated by nearly all relevant rating agencies due to their size, sales strength, and importance to the German economy. DAX40 ESG ratings are hand-collected data from companies annual and sustainability reports for 2020.

5.4.1 ESG Ratings

Generally, ESG ratings of companies serve to inform stakeholders and support them in making decisions regarding sustainable financial products. Ratings also offer great benefits for the rated companies. Moreover, the information highlights the potential for improvement, and problems in the environmental, social and corporate governance areas can be identified at an early stage. Comparability, especially within industries, further advances sustainable development. Companies with good sustainability performance can gain advantages, and a good rating sends positive signals to shareholders and other stakeholders. However, the design options for sustainability ratings are diverse. They differ, for example, in terms of data sources, the selection of rating criteria or the generation of the final score. Rating agencies essentially use four different approaches to select rating criteria to rate companies. Distinctions are made among negative criteria, positive criteria, the best-in-class approach, and rating by risk. In addition to rating criteria, companies are often rated based on risks. Companies face various social, environmental, and entrepreneurial risks depending on their industry, business model and products or services. The greater these risks are, the more consciously these companies must be managed (Riedel 2009). Since all the assessment approaches presented have their advantages and disadvantages, a combination of these approaches is often used in practice (Riedel 2009). The market for sustainability rating agencies has changed significantly in recent years. The financial markets focus on economic risk-based financial products results in the growing demand for ESG information; thus, there is now a wide range of ESG company ratings available. Moreover, many small providers of sustainability services have merged with large agencies. Additionally, traditional rating agencies of financial market information also select more information on ESG data and add ESG rating criteria to their models (Escrig-Olmedo 2019). However, this variety of providers means that investors need to be aware of the multitude of sustainability rating providers and their respective underlying valuation models to make an efficient investment decision while weighing individual ESG preferences. Companies can contribute to greater transparency by publishing the rating results in their annual reports and pointing out the differences in the weighting of the criteria and different methods. We check whether and to what extent they do so, and we hand collect not only

the information provided in annual and sustainability reports, but also the DAX40 rating results provided by rating agencies on their website to verify the information provided by the companies and/or add missing ratings.

5.4.2 Financial Performance

We use financial performance as a measure of the effect on professional stakeholders (investors) and corporate reputation as an indicator of the impact on non-financial stakeholders (consumers) to examine the impact of ESG ratings on stakeholders. For some years, stakeholders have been placing increasing emphasis on ESG aspects while selecting their potential investments (Fatemi et al. 2018; Elliot et al. 2014). In addition to financial aspects, their investment decisions are also influenced by nonfinancial information. Professional stakeholders, in particular, influence the development of the share price through their investment decisions. Therefore, the use of share price values as a measure of the impact on investors seems particularly suitable for our study, as market value is significantly influenced by the investors' perceptions of the company (Zhu/Niu 2016; Wang et al. 2010). We take monthly share price values from the database provider Refinitiv, starting in the second quarter of 2021. We focus on share price values from 12 periods after the publication of the 2020 annual and sustainability reports. Therefore, we receive 480 company month observations for our investigation.

5.4.3 Corporate Reputation

We follow Waddock/Googins (2011) and Fombrun/Shanley (1990) and use corporate reputation as an indicator of the effect on consumers to determine the impact of ESG ratings on non-professional stakeholders (Waddock/Googins 2011; Fombrun/Shanly 1990). In this way, corporate reputation reflects stakeholders' assessment of the extent to which a company meets the expectations of its stakeholders (Waddock/Googins 2011; Fombrun/Shanly 1990). Following Axjonow et al. (2016), we use YouGov's BrandIndex to measure the perception of the corporate reputation of non-professional stakeholders. BrandIndex is based on perceptions of non-professional stakeholders from thousands of consumer interviews across more than fifty-five markets, consisting of 15 metrics. We focus on the metric of brand reputation, as a good reputation represents a significant target for companies and forms one of the most important intangible assets (Roberts/Dowling 2002). For our investigation, we select the reputation scores of brands that match the company names of DAX40 companies. In addition, we add reputation scores of the most common brands of DAX40 companies, whose company names are not the same as their brand names; e.g., for the company Henkel, we used the brand Persil, and for the company Bayer, we chose their most common brand, Aspirin.

Following this approach leaves us with reputation scores for 18 of the DAX40 companies. We use the YouGov net reputation score by month for 12 months after the annual and sustainability reports are published, beginning on April 1, 2021. Therefore, we receive 216 observations for our investigation.

5.5 Descriptive Results

Companies can make it easier for their stakeholders to obtain information by already including the rating results of the most relevant agencies in their reports and highlighting any differences in the rating models that lead to divergent rating results. The following analysis aims to examine the effects of disclosing ESG rating results in corporate reporting on professional stakeholders (investors) and non-professional stakeholders (i.e., consumers).

Therefore, addressing Q1 (whether ESG rating results are integrated into the annual and sustainability reports of companies), we evaluate in the first step which rating agencies are most frequently used by companies in their annual and sustainability reports and whether deviating rating results can be explained. For this purpose, we hand-collect ESG rating data from the annual and sustainability reports of DAX40 companies and from the most mentioned three rating agencies that provide their ratings on their official websites. In the next step, we group DAX40 companies according to their ESG rating results and their transparency in reporting the results into the following four groups:

Group 1: companies with mixed rating results, which are all integrated into their annual or sustainability reports

Group 2: companies with mixed rating results but only the good result(s) are integrated into their annual or sustainability reports

Group 3: companies with mixed rating results, which are not integrated into their annual or sustainability reports

Group 4: companies with strong rating results only, which are all integrated into their annual or sustainability reports

Seven companies cannot be assigned to one of these groups. Therefore, our sample contains $n = 33$ companies with 12 observations each, which are distributed among the groups as shown in table 4:

	Group 1		Group 2		Group 3		Group 4		Group 1–4		None		Total	
	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.	<i>n</i>	Obs.
Ratings	8	96	10	120	9	108	6	72	33	396	7	84	40	480
Share Prices	8	96	10	120	9	108	6	72	33	396	7	84	40	480
Reputation	4	48	6	72	5	60	3	36	18	216	0	0	18	216

Table 4: Number of companies in the sample by the availability of dependent and independent variables

5.5.1 ESG Rating Results

Regarding Q1. (whether ESG rating results are disclosed in the annual and sustainability reports of companies), we identify the four most relevant rating agencies that are mentioned in German corporate sustainability and annual reports of DAX40 companies:

CDP [24x], MSCI [16x], ISS-oekom [16x], and Sustainalytics [14x]. We crosscheck the reported corporate rating results with the publicly available results from the websites of CDP, MSCI, and Sustainalytics. Consequently, 37 and 39 of the DAX40 companies are rated by CDP and Sustainalytics and MSCI, respectively. We exclude ratings by ISS-oekom from our investigation since these ratings are not publicly available; thus, we cannot verify the reported corporate rating results.

Our survey shows that 82.5% of DAX40 companies (33 companies) report that they have a sustainability rating. A total of 24.24% of them (8 of 33 DAX40 companies) report on their sustainability rating in the annual report, while 48.48% of them (16 of 33 DAX40 companies) report on their sustainability ratings in the sustainability report. A total of 27.27% of reporting companies (9 of 33 DAX40 companies) communicate sustainability ratings in both annual and sustainability reports. A total of 17.5% of DAX40 companies (seven companies) do not report any sustainability rating result, even though 15% (six companies) are rated by rating agencies.

Figure 11 illustrates where DAX40 companies report their sustainability ratings. The majority of these companies (40%) report their sustainability ratings exclusively in their sustainability reports; while 20% report this information exclusively in their annual reports, 22.5% communicate this information in both reports. The remaining 17.5% of companies do not communicate their sustainability ratings, even though sustainability ratings are available for most of them (15%).

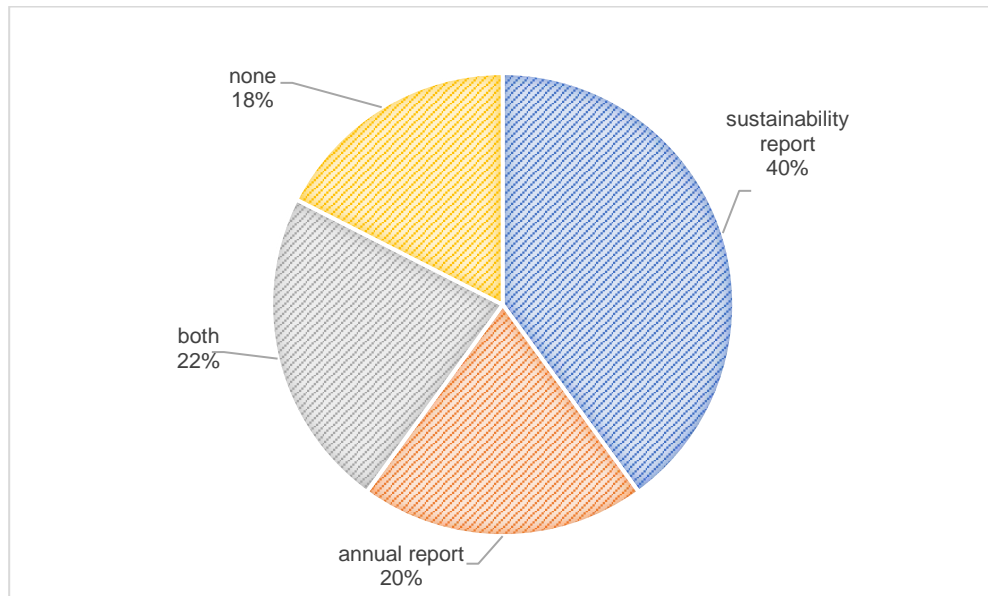


Figure 11: Sustainability rating information in corporate reporting

In accordance with the literature, our data collection reveals considerably varying ESG rating results depending on the rating agency. An example of this is the sustainability rating of RWE AG. While the company receives a strong ‘A’ rating by MSCI, the Sustainalytics rating ‘high risk’ is in the weaker range. However, CDP rates RWE AG ‘B’ in climate protection and ‘B-’ in water, placing the company in the middle of the scale. Similar differences are achieved in the sustainability ratings of Volkswagen AG. While the company attains one of the higher ratings, with an ‘A-’ rating from CDP, MSCI assigns a ‘CCC’ rating, which corresponds to the worst possible rating and Sustainalytics rates Volkswagen AG’s sustainability performance in the medium risk range. Therefore, the collected data provides evidence of the existence of different rating models and the data basis of ESG rating agencies, as suggested in the literature. Furthermore, our data show that even large variances in ESG rating results are communicated very differently by the concerned companies. While RWE, for example, reports on all three results, Volkswagen mentions only the good CDP result in its annual and sustainability report (i.e., cherry picking).

Additionally, we observe differences in the reporting strategy of companies that have received similar ratings from rating agencies. Companies are divided into four groups to identify the effects of the different integrations in corporate reporting on stakeholder groups. Group 1 includes companies that have mixed ESG rating results and explicitly integrate all rating results into their annual or sustainability reports. Group 2 comprises companies that have mixed ESG rating results but integrate only the strong results (at least an ‘A’ or a ‘low risk’ result) into their annual or sustainability report. Group 3

contains companies that have mixed ESG rating results and integrate none of the results into their annual or sustainability reports. Finally, Group 4 involves companies with only strong ESG rating results (that receive at least an ‘A’ or a ‘low risk’ result) and explicitly integrates all their results into their annual or sustainability report. Figure 12 shows how the companies can be assigned to the four groups, with eight of the 40 companies not being assigned to any of the four groups.

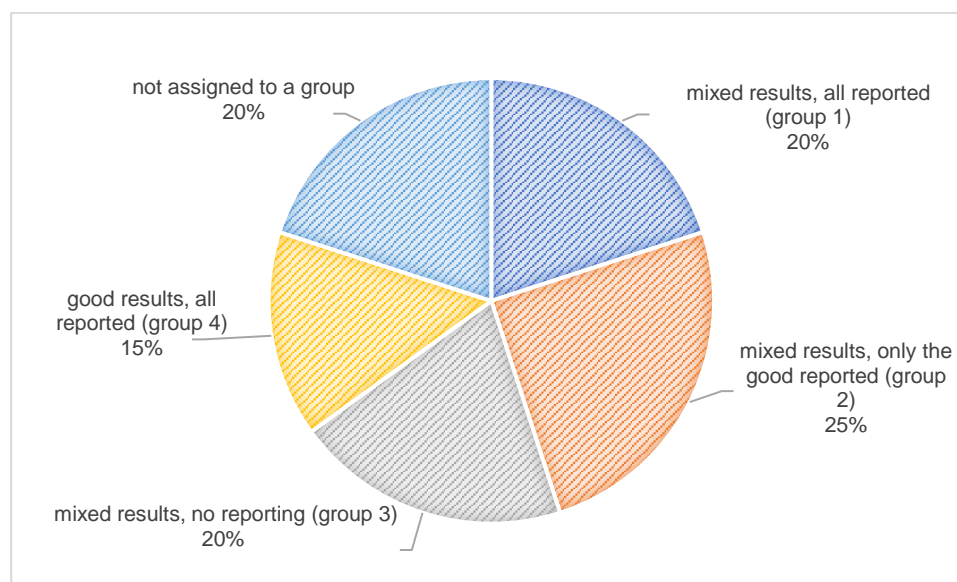


Figure 12: Division of DAX40 into groups

Of the companies, 20% report ESG rating results, even though they have received not only good but mixed ratings. So, we reject Hypothesis 1.

5.5.2 Impact on Professional Stakeholders

Addressing our second hypothesis about the impact of the integration of ESG rating results in corporate reporting on professional and non-professional stakeholders, our descriptive results indicate that strong ESG rated companies that communicate all their good rating results (Group 4) and companies that communicate only the good ESG rating results in their reporting (Group 2) achieve a higher average share price than the companies that achieve mixed rating results but communicate all results (Group 1) and those, that do not communicate any results (Group 3). These results, in general, confirm that the integration of strong ESG rating results in business and sustainability reports has a positive impact on investors. Figure 13 shows the average stock price development of all four groups of ESG-rated DAX40 companies.

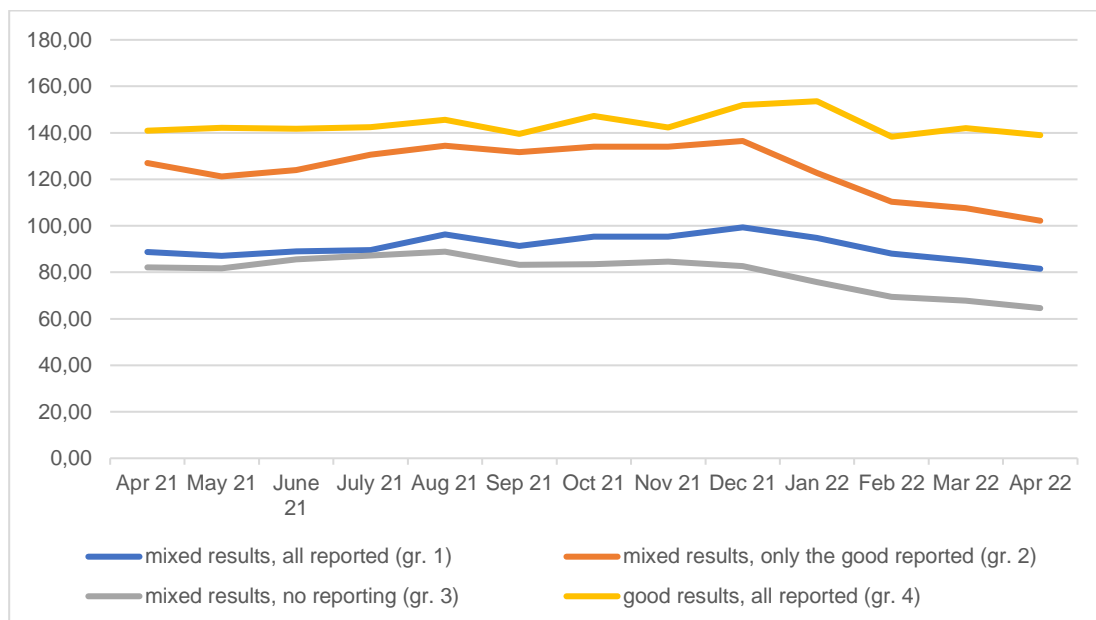


Figure 13: Average stock prices of ESG-rated DAX 40 companies

5.5.3 Impact on Non-Professional Stakeholders

Numerous academic papers have derived a positive relationship between good CSR performance and corporate reputation (Hunjra et al. 2021; Javed et al. 2020b; Flammer 2015; Gao et al. 2021; Cao et al. 2019). Based on these studies, we therefore compare the reputation of DAX40 companies concerning their ESG rating results and their reporting of these results. We use the reputation score from YouGov’s BrandIndex to measure the corporate reputation of non-professional stakeholders. Our results show that Group A, predominantly ‘good’ rated companies (with at least an ‘A’ or a ‘low risk’ rating from at least two rating agencies), achieves a mean net reputation score of 16.5 and that Group B, predominantly lower-rated companies (category B; lower or ‘medium risk’ and poorer ratings from at least two rating agencies), generate a mean net reputation score of 14,9. Figure 14 illustrates the average reputation net score of ‘good’ versus ‘below good’ ESG-rated companies.

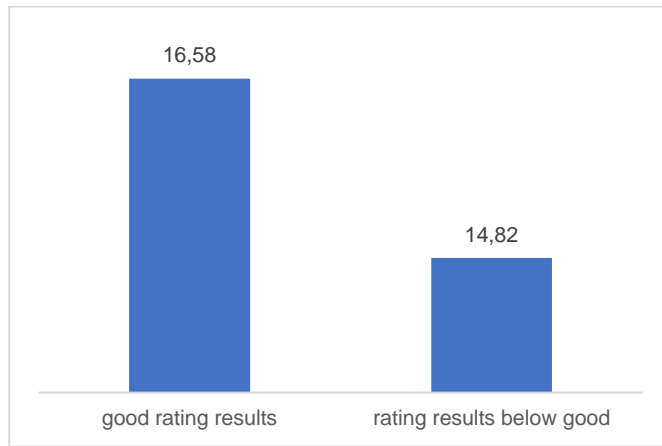


Figure 14: Average reputation of 'good' versus 'below good' ESG-rated DAX40 companies

The two groups in question differ in their mean reputation scores, as predominantly 'good'-rated companies achieve a higher mean reputation score than do predominantly lower-rated companies. In accordance with the literature, this observation shows that ESG performance is relevant for consumer behavior, as sustainable companies generally have a better reputation than do poor ESG-performing companies.

In order to measure the effect of disclosing ESG rating results in corporate reporting on non-professional stakeholders, we consider that they might not read the companies' annual and sustainability reports due to time restrictions or their insufficient ability to process and evaluate such information (Maniora 2013; Axjonow et al. 2018). Therefore, the literature suggests using the websites of companies as a common channel for decision-making by non-professional stakeholders (Saat/Selamat 2014; Branco/Rodrigues 2006; Muhammad et al. 2020). Thus, we add hand-collected ESG rating information from the websites and press releases of DAX40 companies to our sample of non-professional stakeholders and group the companies according to their disclosure of ESG rating results on their company websites. Figure 15 illustrates the average net reputation scores of DAX40 companies grouped by their reporting of ESG rating information on their websites.

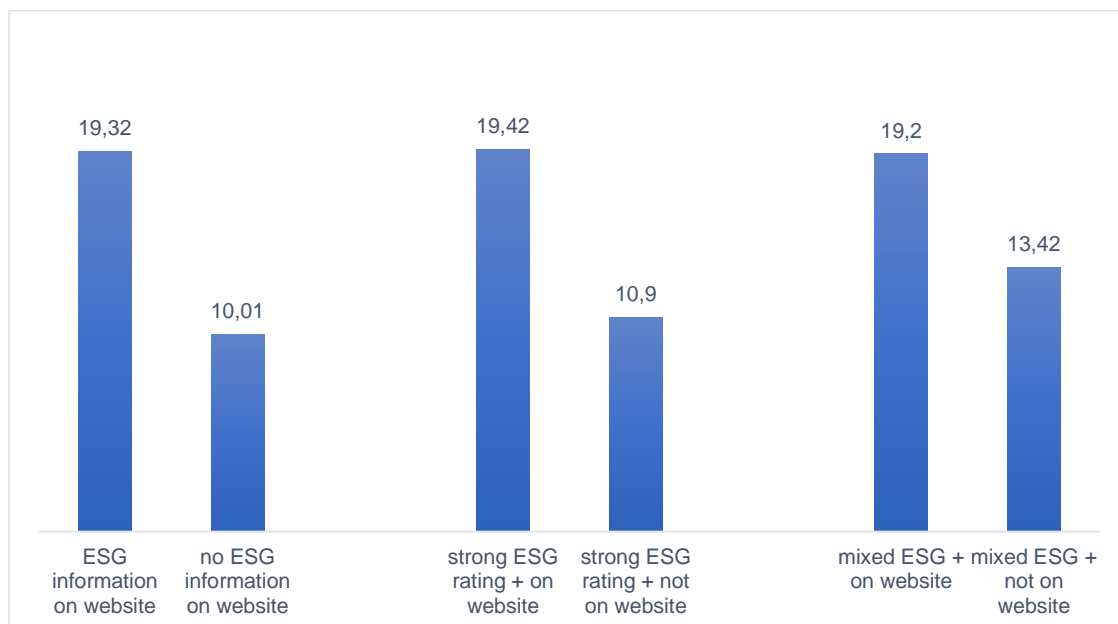


Figure 15: Reputation of companies (not) communicating ESG rating results on their websites

A comparison of the mean net reputation values of DAX40 companies indicates that strong ESG-rated companies (receiving at least an ‘A’ or a ‘low risk’ rating from at least two rating agencies) generate a higher reputation from non-professional stakeholders (net reputation score of 19.4 vs. 10.9, respectively) when they communicate these ratings on their websites. These results confirm that the reporting of strong ESG rating results on company websites has a positive impact on non-professional stakeholders. Furthermore, even reporting mixed ESG rating results leads to a higher reputation by non-professional stakeholders compared to no reporting of mixed results (net reputation score of 19.2 vs. 13.42, respectively).

Overall, our descriptive results reveal that the majority of DAX40 companies integrate ESG rating results into their annual or sustainability reports, even if the results are mixed. Therefore, hypothesis 1 is rejected. However, our descriptive results initially indicate that hypothesis 2a, 3a, and 3b can be confirmed. We provide empirical results in the next chapter to finally verify these hypothesis.

5.6 Empirical Model & Results

In a second step, we empirically investigate our descriptive results and carry out an OLS regression analysis on the impact of ESG performance (1), the impact of reporting ESG ratings (2), and the impact of transparency of ESG rating disclosure (3) in companies reporting on professional and non-professional stakeholders.

We estimate the following model to address hypothesis 2a, 2b, 3a, and 3b:

$$Y_{i,t} = c + \beta_1 * X_{t-1} + \text{fixed effects} + e_{i,t} \quad (1)$$

In the first step, we evaluate the fundamental influence of ESG performance on investors. Our dependent variable $Y_{i,t}$ is the share price of the company i at the end of the month t as a measure of investors' behaviour. The explanatory variable X_1 reflects how sustainable a company is. We construct X_1 by determining the sum of the equally weighted ESG rating results generated by the $n = 3$ rating agencies (CDP, MSCI and Sustainalytics) based on the previous reporting period $t-1$ for each company i . We determine an overall ESG rating score for each company by the cumulated, equally weighted rating scores (each subtracted from 100 before accumulation to facilitate interpretation). A high value of the ESG rating score implies a strong overall rating and vice versa. Further, we control for fixed group effects and fixed time effects. We dispense with the usual control variables for company size, age, and economic strength, as DAX40 is already located exclusively for the largest, capital market-oriented companies with the highest turnover. In all our models we include fixed effects which capture the above-mentioned assignment of a company to one of the four groups.

Model (I) on the fundamental impact of ESG performance on professional stakeholders is:

$$\text{share price}_{i,t} = c + \beta_1 * \sum_{i,t}^n \text{ESG rating}_n + \text{fixed effects} + e_{i,t} \quad (2)$$

We proceed in the same way for nonfinancial stakeholders using the reputation score of YouGov's BrandIndex as a dependent variable X_1 and measure Model (I) on the fundamental impact of ESG performance on non-professional stakeholders (consumers):

$$\text{reputation}_{i,t} = c + \beta_1 * \sum_{i,t}^n \text{ESG rating}_n + \text{fixed effects} + e_{i,t} \quad (3)$$

In a second step, we investigate the impact of ESG rating disclosure on stakeholders. We rerun Model (I) using the variable ESG reporting as an explanatory variable X_2 . We measure X_2 by weighting each transformed rating score by 1 if the individual score is disclosed in reporting and zero otherwise. The ESG reporting score increases with the degree of disclosure, it indicates how the company presents sustainability to their stakeholders. The cumulated weighted ESG rating scores present our variable X_2 .

Model (II) on the impact of ESG rating disclosure in companies reporting on professional stakeholders:

$$share\ price_{i,t} = c + \beta_1 * \sum_{i,t}^n ESG\ reporting_n + fixed\ effects + e_{i,t} \quad (4)$$

We proceed in the same way for nonfinancial stakeholders using the reputation score of YouGov's BrandIndex as dependent variable Y_2 and measuring Model (II) on the fundamental impact of ESG rating disclosure in corporate reporting on non-professional stakeholders (consumers). As consumers in general tend not to read annual or sustainability reports, we further add a dummy variable Homepage that captures if a company discloses ESG rating results on their websites or not:

$$reputation_{i,t} = c + \beta_1 * \sum_{i,t}^n ESG\ reporting_n + \beta_2 * homepage_{i,t} + fixed\ effects + e_{i,t} \quad (5)$$

In a third step, we investigate the impact of transparency of reporting on stakeholders. We rerun our model using a linear transformation of X_1 and X_2 as explanatory variable $X_3 (= X_1 - X_2)$ of Model (III) and run the following OLS regression for the impact of transparency in reporting on professional stakeholders:

$$share\ price_{i,t} = c + \beta_1 * (\sum_{i,t}^n ESG\ rating_n - \sum_{i,t}^n ESG\ reporting_n) + fixed\ effects + e_{i,t} \quad (6)$$

We measure transparency X_3 as the difference between the cumulated ESG rating scores and the cumulated reported ESG rating scores. If a company discloses all its available rating results, the value of $X_3 = 0$; therefore, X_3 decreases with the degree of transparency. We proceed in the same way for investigating the impact of transparency on non-financial stakeholders and measuring Model (III) using the reputation score of YouGov's BrandIndex as a dependent variable Y_2 .

$$reputation_{i,t} = c + \beta_1 * (\sum_{i,t}^n ESG\ rating_n - \sum_{i,t}^n ESG\ reporting_n) + fixed\ effects + e_{i,t} \quad (7)$$

As non-professional stakeholders might not use annual or sustainability reports for information, we conduct a different transparency measure for our Model (III). We weight the ESG rating results by 1 if they are disclosed on the company's website and zero otherwise, and then generate the difference between the cumulated ESG ratings and the weighted cumulated ESG ratings. Again, a value of zero indicates high transparency and increasing values of our transparency measure indicate a decreasing level of transparency.

In the last step, we analyze the transparency effect of disclosing ESG rating results on stakeholders by group and rerun Model III by groups 1–4. As the number of observations by the group is too small for regression in the case of non-professional stakeholders, we run our Model IV only for the professional stakeholders in the groups.

$$share\ price_{i,t} = c + \beta_1 * (\sum_{i,t}^n ESG\ rating_n - \sum_{i,t}^n ESG\ reporting_n) + e_{i,t} \quad (8)$$

Our empirical results confirm the descriptive results mentioned above. Table 5 provides the results of our regression analysis.

*Table 5: Empirical regression results. ** denotes statistical significance at the 5% level, *** denotes statistical significance at the 1% level.*

Professional Stakeholders			
Model		Coefficient	R^2_{adj}
(I)	ESG performance	-1.777	*** 0.096
(II)	ESG reporting	0.518	*** 0.110
(III)	Transparency	-0.580	*** 0.135
	Transparency by group		
(IV)	Group 1: mixed results, all reported	-1.672	** 0.050
	Group 2: mixed results, good reported	0.248	0.004
	Group 3: mixed results, none reported	0.955	*** 0.139
	Group 4: good results, all reported	-0.827	*** 0.555

Non-Professional Stakeholders			
Model		Coefficient	R^2_{adj}
(I)	ESG performance	0.466	*** 0.466
(II)	ESG reporting	0.027	*** 0.425
(II)	Homepage	7.050	*** 0.425
(III)	Transparency	-0.014	** 0.327

The results of Model I give evidence of a significant fundamental impact of ESG performance on both stakeholder groups. While ESG performance has a significant negative influence on share prices (driven by untabulated group effects), reputation increases significantly with ESG performance, which proves the increasing demand from consumers for sustainability.

The results of Model II show a significant impact of ESG rating disclosure on stakeholders. Reporting ESG rating results lead to higher share prices and higher reputation.

Furthermore, our results highlight the relevance of transparency in reporting for stakeholders. Companies generate a significant positive impact on both investors and consumers when the difference between ESG rating score and ESG reporting score decreases (high reporting transparency), see results of Model III. Additionally, the

results of our group-wise analysis (Model IV) support the importance of transparency in reporting for the capital market. Above all, transparent companies that disclose all received rating results (Group 1 and Group 4) generate a significant inverse impact on their share prices. Thus, they achieve a significant positive impact on their share price when the difference between ESG score and reporting score is low, regardless of the initial ESG strength. According to low transparency (Group 3 generates high differences between ESG scores and reporting scores), the impact on non-reporters' share prices is significantly affected by their fundamental ESG strength. Overall, our empirical results are consistent with the descriptive findings; thus, hypothesis 2a is supported. Hypothesis 2b, on the other hand, must be rejected because transparency is an important criterion for stakeholders and has a positive effect on stakeholder perception, leading to positive effects for companies reporting mixed results.

Further, our results indicate that the company homepage is an adequate additionally reporting channel for non-professional stakeholders. While including ESG rating results in the annual and sustainability report has a significant but weak impact on non-professional stakeholders, the influence of reporting on the company homepage reveals a significant effect on the reputation of consumers (Model II). These results confirm hypothesis 3a and 3b.

5.7 Discussion

Our results indicate that ESG performance is an important criterion for stakeholders' investment decisions. Thus, our results support the literature on the fundamental influence of ESG strength on firm performance. Additionally, we provide evidence on signaling theory, as companies report ESG ratings to achieve higher stock returns and reputation. Furthermore, our results show that companies take advantage of additionally disclosing ESG rating information on their websites, as non-professional stakeholders use low-threshold information channels for decision making. Above all, we show that transparency of reporting has a relevant impact on stakeholders as companies that report all rating results benefit significantly from higher share prices even with mixed rating results, as opposed to selective or nonreporting companies. Therefore, our results emphasize that transparency plays a crucial role in reporting. Share prices of companies not reporting ESG rating results are dependent on their fundamental ESG strength. However, fully transparent reporting companies that report even mixed results gain from transparency through increased share prices. This observation fosters the literature's view of the importance of the credibility of reporting information and is consistent with the study by HyouSun/Tae (2018), who report that transparency plays a major role in

CSR communication for trust building. Investors use business and sustainability reporting as their primary source of information and cherish credibility through transparency. A large amount of information in CSR reports can lead to incomprehension or confusion, even among experienced report users, thus leading to a so-called information overload. Therefore, there is a risk that the report reader is either no longer able to interpret excessively extensive information or is unwilling to completely view the report due to time restrictions (Maniora 2013). This might lead to communicated results of the rating agencies being given particularly strong weight in decision-making. The additional, more objective information provided by rating agencies thus leads to more credibility of sustainability information, and concomitantly contribute to more transparency in ESG reporting, which, in turn, increases the overall good impression of companies that publish ESG rating results.

However, a wide range of ESG rating results for the same company raises the question of the extent to which a large variance of ESG rating results provides useful information to investors. ESG ratings aim to support investors in their decision making, but mixed results lead stakeholders to search for differences in the underlying assessment of the rating process. The factors included in the rating process and how they are weighted are not transparent. Thus, the weighted factors possibly conflict with the stakeholders' individual understanding of sustainability. Nevertheless, a low threshold but high level of corporate transparency ensures that society can obtain objective CSR-related information to assess the CSR performance of a company better, even if the high degree of divergence between the various rating agencies remains critical at this point.

5.8 Conclusions and Limitations

Our findings highlight the advantage for companies to publish good ESG rating results, as it brings higher stock prices and a better reputation to companies with strong ESG rating results. These findings are consistent with important scientific theories such as stakeholder and legitimacy theory. Furthermore, the study shows that even the communication of weaker results can have a positive effect on stakeholders. We argue that, unlike signaling theory, a high level of transparency might signal credibility and willingness to improve CSR actions. In the past, “greenwashing” often had a negative effect on stakeholders; the unsparing presentation of ESG results could now trigger the opposite effect among stakeholders.

Furthermore, the additional CSR information in reports can strengthen the relationship with stakeholders implying implications for management. It may be helpful to describe

the potential for improvement to achieve a better result in the future, as it signals a willingness to act. We should also note that increasing CSR regulation (e.g., CSRD) and political actions (e.g., Green Deal) will continue to make CSR a key issue for companies' reporting. Therefore, it is conceivable that ESG rating results become more attention, so there is a risk that stakeholders might change perceptions due to (poor) ESG rating results from other sources instead of the company.

Finally, our findings allow for the interpretation that sustainable companies that communicate ESG rating results through effective information channels gain from generating transparency through a higher market value and higher reputation. Thereby, corporate ESG transparency fosters sustainability issues in society and self-fulfillment within the company.

Although this study provides insights into the impact of integrating ESG rating results into annual and sustainability reports on professional and non-professional stakeholder groups, it is not free of limitations. First, economically stronger companies may have more financial opportunities than economically weaker companies to promote sustainable topics inside the company. However, by considering only companies from the DAX40, which have the highest turnover in Germany, in our study, we significantly reduce the probability that the companies examined pursue a weak CSR strategy due to a lack of financial opportunities. Second, readers should note that other relevant factors influencing share prices and the reputation of companies are not considered. Thus, the observed share prices and reputation values of the examined companies may also have arisen due to other or additional characteristics such as the financial situation or size of the company. As previous study results allow for the assumption that CSR is an important component of investment decisions and reputation, the argument that CSR does not influence price and reputation value can be eliminated. Nevertheless, the effect may have been distorted during our observation period by disruptive events such as the COVID-19 pandemic. Third, the large heterogeneity of indicators is one of the problems that complicate previous research into the relationship between CSR and the financial performance of companies. The research uses stock market-based measures, i.e., stock prices, and accounting measures of operating performance, e.g., earnings per share, to measure financial performance.

For future research, it is relevant to investigate to what extent the effects observed can also be transferred to non-capital-market-oriented companies through the implementation of the CSRD in 2024. Furthermore, it is conceivable that online platform

channels, besides the company website, are a more effective medium to communicate ESG rating results. It could be investigated how ESG rating information, communicated by the company on Instagram or Facebook, affects reputation and stock prices.

6 Schluss

In dieser Dissertation werden die CSR-bezogenen Auswirkungen epidemischer und rechtlicher Entwicklungen auf Unternehmen beleuchtet. Darüber hinaus wird die Wirkung von Berichtgestaltungsmöglichkeiten auf Stakeholder untersucht, indem ein positiver Einfluss einer Integration objektiver ESG Ratingergebnisse in die Berichterstattung nachgewiesen wird.

Die erste Studie (Kapitel 2) untersucht den Zusammenhang zwischen der Corona-Pandemie und CSR-Aktivitäten in mittelständischen Unternehmen. Die Ergebnisse weisen einen positiven Zusammenhang nach, indem die Corona-Pandemie den Stellenwert von CSR deutlich erhöht hat. In der Praxis zeigt sich dies in einer zunehmenden Berücksichtigung von CSR in den organisationalen Strukturen, sowie geplanten und bereits umgesetzten Anpassungen im Stakeholdermanagement und in der Gestaltung der Lieferketten.

Der zweite und dritte Beitrag (Kapitel 3 und 4) untersuchen die Auswirkungen der neuen rechtlichen Vorgaben auf die Unternehmensstrukturen und Prozesse sowie auf den grundsätzlichen Stellenwert von CSR. Dabei konzentriert sich der zweite Beitrag (Kapitel 3) auf die Effekte der neuen Offenlegungspflichten durch die CSRD. Es wird festgestellt, dass die Umsetzung der CSRD für die betroffenen nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen umfassende Anpassungen in der Prozesslandschaft und System-Infrastruktur erfordert. In Folge dessen ist von einer deutlichen Professionalisierung der unternehmerischen Nachhaltigkeitskompetenzen auszugehen. Für bereits berichtspflichtige Unternehmen ergibt sich dagegen ein deutlich geringerer Umsetzungsaufwand. Im dritten Beitrag (Kapitel 4) wird die Ausgestaltung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes dargelegt und die notwendigen Umsetzungsmaßnahmen in den Unternehmen erörtert. Diese erfordern für viele Unternehmen einen deutlichen Mehraufwand. Zudem werden mögliche Synergien zwischen den beiden gesetzlichen Vorgaben diskutiert.

Der letzte Beitrag (Kapitel 5) befasst sich mit der Nachhaltigkeitsberichterstattung der DAX40 Unternehmen, indem die Auswirkungen einer Integration von ESG Ratingergebnissen in die Berichterstattung untersucht werden. Dabei wird ein positiver Effekt auf professionelle und nicht-professionelle Stakeholder nachgewiesen, indem ein positiver Zusammenhang von Aktienkursen sowie Reputationswerten mit der Integration von Ratingergebnissen ermittelt werden konnte. Darüber hinaus wird

gezeigt, dass das Kommunikationsmedium je nach Adressatenkreis entscheidend sein kann, um einen hohen Nutzen aus der Informationsbereitstellung zu ziehen.

Insgesamt liefert diese Dissertation wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die CSR bezogenen Aktivitäten sowie Anpassungserfordernisse in den Unternehmen und stellt zudem Handlungsempfehlungen für die Praxis dar. Unternehmen sollten sich darüber im Klaren sein, dass professionelle CSR-Strukturen benötigt werden, um den Interessen der Stakeholder sowie den Vorgaben des Gesetzgebers langfristig gerecht werden zu können. Neben der zwingend notwendigen Einführung und Etablierung eines umfassenden CSR-Managements, kann der zukünftige Erfolg eines Unternehmens zudem durch die Art der Kommunikation über seine CSR-Aktivitäten an die verschiedenen Stakeholdergruppe beeinflusst werden.

Literaturverzeichnis

- AGUILERA-CARACUEL, J./GUERRO-VILLEGAS, J. (2018): How Corporate Social Responsibility Helps MNEs to Improve their Reputation. The Moderating Effects of Geographical Diversification and Operating in Developing Regions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25 (4): 355-372.
- AHREND, K. M. (2016): Geschäftsmodell Nachhaltigkeit - Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- AKERLOF, G. (1970): The market for 'lemons': Quality uncertainty and the market-mechanism. In: *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3): 488-500.
- ALBUQUERQUE, R./KOSKINEN, Y./YANG, S./ZHANG, C. (2020): Resiliency of Environmental and Social Stocks: An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash. In: *The Review of Corporate Finance Studies*, 9 (3): 593-621.
- AL-DAH, B./DAH, M./JIZI, M. (2018): Is CSR reporting always favorable? In: *Management Decision*, 56 (7): 1506-1525.
- ALTENBURGER, R. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung als Innovationsquelle. In: Altenburger, R., (Hrsg.): *Management-CSR und Innovationsmanagement*, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 1-18.
- AN, Y./DAVEY, H./EGGLETON/IAN, R. C. (2011): Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. In: *Journal of Intellectual Capital*, 12 (4): 571-585.
- AN, Y./DAVEY, H./EGGLETON/IAN, R.C. (2011): Towards a comprehensive theoretical framework for voluntary IC disclosure. In: *Journal of Intellectual Capital*, 12 (4): 571-585.

- AQUEVEQUE, C./RODRIGO, P./ DURAN, I. (2018): Be bad but (still) look good: Can controversial industries enhance corporate reputation through CSR initiatives? In: *Business Ethics: A European Review*, 27 (3): 222–237.
- ARAI, M./VAN HOOM, V./LAN,D./WOLL, L./O'CONNOR, S. (2021): Global Sustainable Investment Review 2020. URL: <https://gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf>, Abruf am 07.06.2022.
- ARIF, M./GAN, C./NADEEM, M. (2021): Regulating non-financial reporting: evidence from European firms' environmental, social and governance disclosures and earnings risk. In: *Meditari Accountancy Research*, ahead-of-print.
- ARIKAN, E./KANTUR, D./MADEN, C./TELICI, E. E. (2016): Investigating the Mediating Role of Corporate Reputation on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Multiple Stakeholder Outcomes. In: *Quality & Quantity*, 50 (1): 129-149.
- ARUN, K./BABU, S. (2020): Are Corporate Renouncing Stakeholder Capitalism and Moving Towards Stakeholder Capitalism? In: *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. URL: <http://www.ieomsociety.org/ieom2020/papers/639.pdf>, Abruf am 24.03.2021.
- AVRAMOV, D./CHENG, S./LIOUI, A./TARELLI, A. (2022): Sustainable Investing with ESG Rating Uncertainty. In: *Journal of Financial Economics*, 145 (2): 1-17.
- AXJONOW, A. (2017): The impact of financial and non-financial disclosure on corporate reputation among non-professional stakeholders. URL: <https://eldorado.tu-dortmund.de/handle/2003/36036?locale=de>, Abruf am 24.03.2021.
- AXJONOW, A./ERNSTBERGER, J./POTT, C. (2016): Auswirkungen der CSR-Berichterstattung auf die Unternehmensreputation. In: *UmweltWirtschaftsForum*, 24 (2-3): 215-221.

- AXJONOW, A./ERNSTBERGER, J./POTT, C. (2018): The Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure on Corporate Reputation: A Non-professional Stakeholder Perspective. In: *Journal of Business Ethics*, 151 (2): 429-450.
- BACHA, S./ AJINA, A./BEN SAAD, S. (2021): CSR performance and the cost of debt: does audit quality matter? In: *Corporate Governance*, 21 (1): 137-158.
- BAE, K-H./EL GHOUL, S./GONG, Z./GUEDHAMI, O. (2021): Does CSR matter in times of crisis? Evidence from the COVID-19 pandemic. In: *Journal of Corporate Finance*, 67: 101876.
- BANKE, M./POTT C. (2022): Nachhaltigkeitsberichterstattung im Zuge einer zunehmenden CSR-Regulierung: Auswirkungen auf nicht-kapitalmarktorientierte Unternehmen?. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht*, 45 (01): 1-38.
- BANKE, M./POTT, C. (2021): Der Einfluss der Corona-Pandemie auf unternehmerische Nachhaltigkeit im Mittelstand - Eine qualitative Analyse. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 2021 (2): 189-223.
- BANSAL, P./GREWATSCH, S./SHARMA, G.(2020): How COVID-19 Informs Business Sustainability Research: It's Time for a Systems Perspective. In: *Journal of Management Studies*, 58 (2): 602-608.
- BAUMÜLLER, J./SCHEID, O. (2021a): Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die nichtfinanzielle Berichterstattung - Implikationen für die bevorstehende Berichtssaison in Deutschland. In: *Praxis der internationalen Rechnungslegung*, 17 (2): 40-46.
- BAUMÜLLER, J./SCHEID, O. (2021b): Neue Vorschläge zur externen Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten in der EU. In: *WP Praxis*, 10 (7): 215-220.

- BAUMÜLLER, J./SCHEID, O./KOTLENGA, M. (2020): "CSR-Richtlinie 2.0?"
Zentrale Erkenntnisse aus den Konsultationen der EU-Kommission der
ersten Halbjahres 2020 und deren Implikationen - Teil 2: Hauptkonsultation
und kritische Würdigung. In: *Zeitschrift für internationale und kapitalmarkt-
orientierte Rechnungslegung*, 20 (11): 494-506.
- BAUMÜLLER, J./SCHEID, O./NEEDHAM, S. (2021): Die Corporate Sustainability
Reporting Directive als Schlüsselement von Sustainable Finance:
Zusammenhänge und Entwicklungsperspektiven. In: *Zeitschrift für
Internationale Rechnungslegung*, 16 (7-8): 337-343.
- BERG, F./KÖLBEL, J./RIGOBON, R. (2019): Aggregate Confusion: The Divergence
of ESG Ratings. In: *MIT Sloan Management Review*, 5822 (19): 1-48.
- BERTHELOT, S./COULMONT, M./SERRET, V. (2012): Do Investors Value
Sustainability Reports? A Canadian Study. In: *Corporate Social Responsibility
and Environmental Management*, 19 (6): 355-363.
- BILLIO, M./COSTOLA, M./HRISTOVA, I./LATINO, C./PELIZZON, L. (2021):
Inside the ESG Ratings: (Dis)Agreement and Performance. In: *Corporate
Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (5): 1426-1445.
- BÖCKING, H./ALTHOFF, C. (2017): Paradigmenwechsel in der (Konzern)
Lageberichterstattung über nicht-monetäre Erfolgsfaktoren. In: *Der Konzern*,
15 (05): 247-255.
- BOFINGER, P./DULLIEN, S./FELBERMAYR, G./FUEST, C./HÜTHER,
M./SÜDEKUM, J./WEDER DI MAURO, B. (2020): Wirtschaftliche
Implikationen der Corona-Krise und wirtschaftspolitische Maßnahmen. In:
Wirtschaftsdienst, 100 (4): 259-265.
- BPB-BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016a): Mittelstand.
URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20120/mittelstand/>, Abruf am 26.11.2021.

- BPB-BUNDESZENTRALE FÜR POLITISCHE BILDUNG (2016b): Regulierung.
URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20504/regulierung>, Abruf am 26.11.2021.
- BRAKMAN, S./GARRETSEN, H./VAN WITTELOOSTUIJN, A. (2020): The turn from just-in-time to just-in-case globalization in and after times of COVID-19 - An essay on the risk re-appraisal of borders and buffers. In: *Social Sciences & Humanities Open*, 2 (1): 100034.
- BRANCO, M. C./RODRIGUES, L. L. (2006): Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. In: *Journal of Business Ethics*, 69 (2): 111-132.
- BRAUN, S. (2010): Zwischen nationalen Traditionen und globalen Herausforderungen: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland. In: Braun, S. (Hrsg.): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen i. Bilanz und Perspektiven*, 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 85-106.
- BROWN, J./DACIN, P. A. (1997): The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. In: *Journal of Marketing*, 61 (1): 68-84.
- BROWN, J./FRASER, M. (2006): Approaches and perspectives in social and environmental accounting: An overview of the conceptual landscape. In: *Business Strategy and the Environment*, 15 (2): 103-117.
- CADEZ, S./GUILDING, C. (2017): Examining distinct carbon cost structures and climate abatement strategies in CO2 polluting firms. In: *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (5): 1040-1064.
- CAMILLERI, M. A. (2018): Theoretical insights on integrated reporting: The inclusion of non-financial capitals in corporate disclosures. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 23 (4): 567-581.

- CAMILLERI, M. A. (2022): Strategic attributions of corporate social responsibility and environmental management: The business case for doing well by doing good!. In: *Sustainable Development*, 30(3): 409-422.
- CAMPOPIANO, G./DE MASSIS, A. (2015): Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. In: *Journal of Business Ethics*, 129 (3): 511-534.
- CAO, J./LIANG, H./ZHAN, X. (2019): Peer Effects of Corporate Social Responsibility. In: *Management Science*, 65 (12): 5487-5503.
- CHATTERJI, A. K./LEVINE, D. I./TOFFEL, M. W. (2009): How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility?. In: *Journal of Economics & Management Strategy*, 18 (1): 125-169.
- CHEN, R. (1975): Social and financial stewardship. In: *The Accounting Review*, 50 (3): 533–543.
- CHENG, M. M./GREEN, W. J./KO, J. C. W. (2015): The Impact of Strategic Relevance and Assurance of Sustainability Indicators on Investors' Decisions. In: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34 (1): 131-162.
- CHIU, A.-A./CHEN, L.-N./HU, J.-C. (2020): Study of the Relationship between Corporate Social Responsibility Report and the Stock Market. In: *Sustainability*, 12 (21): 2-18.
- CHRISTMANN, G. B. (2009): Expert Interviews on the Telephone: A Difficult Undertaking. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): *Interviewing Experts*, Research Methods Series. London: Palgrave Macmillan UK: 157-183.
- CHRZAN, S./POTT, C. (2021): Does the EU Taxonomy for Green Investments affect Investor Judgment? An Experimental Study of Private and Professional German Investors. In: *SSRN*, URL:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4029860, Abruf am 07.06.2022.

- CLARKSON, P./LI, Y./RICHARDSON, G./VASVARI, F. (2008): Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis. In: *Accounting, Organizations and Society*, 33 (4-5): 303-327.
- CLEMENTINO, E./PERKINS, R. (2021): How Do Companies Respond to Environmental, Social and Governance (ESG) Ratings? Evidence from Italy. In: *Journal of Business Ethics*, 171 (2): 379-397.
- COLLI, F. (2020): The End of 'Business as Usual'?: COVID-19 and the European Green Deal. In: *European Policy Brief*, 60: 1-5.
- COOMBS, W. T. (2007): Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. In: *Corporate Reputation Review*, 10 (3): 163-176.
- DAI, R./LIANG, H./NG, L. (2021): Socially Responsible Corporate Customers. In: *Journal of Financial Economics*, 142 (2): 598-626.
- DANISCH, C. (2021): The Relationship of CSR Performance and Voluntary CSR Disclosure Extent in the German DAX Indices. In: *Sustainability*, 13 (9): 4904.
- DAV AUSSCHÜSSE (2021): Stellungnahme zum Regierungsentwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. In: *NZG - Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, (13): 546-557.
- DEEGAN, C. (2002): Introduction. In: *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15 (3): 282-311.
- DEL MIRAN-RODRIGUEZ, M./BRAVO-URQUIZ, F./ESCOBAR-PEREZ, B. (2020): Does corporate social responsibility reporting actually destroy firm reputation? In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (4): 1947-1957.

- DESTATIS (2021): Die Folgen der Corona-Pandemie in 10 Zahlen. Abrufbar unter: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_N023_p001.html, Abruf am 17.07.2022.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2021): BT Ausschussdrucksache 19(11)1136: Zusammenstellung der schriftlichen Stellungnahmen. URL: <https://www.bundestag.de/resource/blob/837944/8500200d19e619bf989449a7948cbe45/19-11-1136-Materialzusammenstellung-data.pdf>, Abruf am 07.05.2022.
- DIMAGGIO, J./ POWELL, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- DIOUF, D./BOIRAL, O. (2017): The quality of sustainability reports and impression management. In: *Accounting Auditing Accountability Journal*, 30 (3): 643-667.
- DREMPETIC, S./KLEIN, C./ZWERGEL, B. (2020): The Influence of Firm Size on the ESG Score: Corporate Sustainability Ratings Under Review. In: *Journal of Business Ethics*, 167 (2): 333-360.
- DU, X./WENG, J./ZENG, Q./CHANG, Y./PEI, H. (2017): Do Lenders Applaud Corporate Environmental Performance? Evidence from Chinese Private-Owned Firms. In: *Journal of Business Ethics*, 143 (1): 179-207.
- DUNNE, T. C./ MCBRAYER, G. A. (2019): In the interest of small business' cost of debt: A matter of CSR disclosure. In: *Journal of Small Business Strategy*, 29 (2): 58-71.
- DUTZI, A./ SCHEIDER, O./HASENAU, A. (2021): Lieferkettenregulierung und Risk Governance - Implikationen für die betriebliche Praxis und Kritik. In: *Der Konzern*, 19 (11): 454-463.
- DYE, R. A. (1985): Disclosure of non-proprietary information. In: *Journal of Accounting Research*, 23 (1): 123-145.

- EFRAG (2021): climate standard prototype. URL: <https://www.efrag.org/News/Project-527/EFRA-PTF-ESRS-welcomes-Climate-standard-prototype-working-paper>, Abruf am 6.11.2021.
- EGGINTON, J. F./MCBRAYER, G. A. (2019): Does It Pay to Be Forthcoming? Evidence from CSR Disclosure and Equity Market Liquidity. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26 (2): 396-407.
- ELKINGTON, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- ELLIOTT, W. B./JACKSON, K. E./PEECHER, M. E./WHITE, B. J. (2014): The Unintended Effect of Corporate Social Responsibility Performance on Investors' Estimates of Fundamental Value. In: *The Accounting Review*, 89 (1): 275-302.
- ENDERWICK, P. (2018): The scope of corporate social responsibility in networked multinational enterprises. In: *International Business Review*, 27 (2): 410-417.
- ENGELHARDT, N./EKKENGA, J./POSCH, P. (2021): ESG Ratings and Stock Performance during the COVID-19 Crisis. In: *Sustainability*, 13 (13): 7133.
- ESCRIG-OLMEDO, E./FERNANDEZ-IZQUIERDO, M./FERRERO-FERRERO, I./RIVERA-LIRIO, J./MUNOZ-TORRES, M. (2019): Rating the Raters: Evaluating How ESG Rating Agencies Integrate Sustainability Principles. In: *Sustainability*, 11 (3): 2-16.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2018): Mitteilung der Kommission an das europäische Parlament, den europäischen Rat, die europäische Zentralbank, den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Aktionsplan: Finanzierung nachhaltigen Wachstums (2018). URL: <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/014e2fb6-22bb-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language.de>, Abruf am 17.07.2022.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2019): Mitteilung der Kommission — Leitlinien für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen: Nachtrag zur klimabezogenen Berichterstattung. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52019XC0620%2801%29>, Abruf am 17.07.2022.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2021): Vorschlag für eine Richtlinie des europäischen Parlaments und des Rates zur Änderung der Richtlinien 2013/34/EU, 2004/109/EG und 2006/43/EG und der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (2021). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0189>, Abruf am 17.07.2022.

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2022): Gerechte und nachhaltige Wirtschaft: Kommission legt Unternehmensregeln für Achtung der Menschenrechte und der Umwelt in globalen Wertschöpfungsketten fest. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_22_1145, Abruf am 17.02.2022.

EUROPEAN COMMISSION (2021): Directive of the european parliament and the council amending Directive 2013/34/EU, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Regulation (EU) No 537/2014, as regards corporate sustainability reporting. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0189>, Abruf am 26.11.2021.

FATEMI, A./GLAUM, M./KAISER, S. (2018): ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. In: *Global Finance Journal*, 38: 45-64.

FELBERMAYR, G./HIN, J./MAHLKOW, H. (2020): Deutsche Wirtschaft seit dem Corona-Lockdown. In: *Kiel Policy Brief*, 294: 3-16.

FERRELL, A./LIANG, H./RENNEBORG, L. (2014): Socially Responsible Firms. In: *SSRN*, 112 (3): 1507-1545.

- FERRELL, O. C./GONZALEZ-PADROM, T. L./HULT, G. M. T./MAIGANAN, I. (2010): From market orientation to stakeholder orientation. In: *Journal of public Policy and Marketing*, 29 (1): 93-97.
- FIFKA, M. S. (2014): Einführung – Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenen Phänomen. In: Fifka, Matthias S. (Hrsg.): *CSR und Reporting*. Berlin: Springer-Gabler: 1-20.
- FIFKA, M. S. (2018): CSR-Kommunikation und Nachhaltigkeitsreporting – Alles neu macht die Berichtspflicht? In: Heinrich, P. (Hrsg.): *CSR und Kommunikation*. Berlin: Springer-Gabler: 139-153.
- FISCHER, K. (2017): *Corporate Sustainability Governance. Nachhaltigkeitsbezogene Steuerung von Unternehmen in einer globalisierten Welt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- FLAMMER, C. (2015): Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. In: *Management Science*, 61 (11): 2549-2568.
- FOMBRUN, C. (1996): *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business Review Press.
- FOMBRUN, C./SHANLEY, M. (1990): What's in a name? Reputation building and corporate strategy. In: *Academy of Management Journal*, 33 (2): 233-258.
- FONSECA, L. M./AZEVEDO, A.L. (2020): COVID- 19: outcomes for Global Supply Chains. In: *Management & Marketing - Challenges for the Knowledge Society*, 15:424-438.
- FREEMAN, R. E./MARTIN, K./PARMAR, B. (2007): Stakeholder Capitalism. In: *Journal of Business Ethics*, 74 (4): 303-314.
- FREEMAN, R. E./MCVEA, J. (2001): A stakeholder approach to strategic management. In: *SSRN*. URL:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511, Abruf am 21.03.2021.

FREEMAN, R. E./VELAMURI, S. R. (2021): A New Approach to CSR – Company Stakeholder Responsibility. In: *SSRN*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186223, Abruf am 07.06.2022.

FRESE, M./HÄSSLER, R./KANNEGIESER, M./KOCH, N.S./MARENBACH, T. (2021): Nachhaltigkeit für die Finanzierung im Mittelstand nutzen. In: Schmitz, M. (Hrsg.): *CSR im Mittelstand*. Berlin: Springer Gabler: 145-170.

FRIEDMANN, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: *New York Times Magazine*, 122–124.

FROSCHAUER, U./LUEGER, M. (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: facultas.wuv.

GAMERSCHLAG, R./MÖLLER, K./VERBEETEN, F. (2011): Determinants of voluntary CSR disclosure: empirical evidence from Germany. In: *Review of Managerial Science*, 5 (2-3): 233-262.

GAO, H./LI, K./MA, Y. (2021): Stakeholder Orientation and the Cost of Debt: Evidence from State-Level Adoption of Constituency Statutes. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56 (6): 1908-1944.

GARCIA-SANCHEZ, I./NOGUERA-GAMEZ, L. (2017): Integrated information and the cost of capital. In: *International Business Review*, 26 (5): 959-975.

GARRIGA, E./MELÉ, D. (2004): Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. In: *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

GEHLING, C./ OTT, N./LÜNEBORG, C. (2021): Das neue Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – Umsetzung in der Unternehmenspraxis. In: *CCZ - Corporate Compliance*, 2021 (5): 230-240.

- GILLAN, S./KOCH, A./STARKS, L. (2021): Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate. In: *Journal of Corporate Finance*, 66 (3): 101889.
- GLÄSER, J./LAUDEL, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- GÖRG, H./MÖSLE, S. (2020): Globale Wertschöpfungsketten in Zeiten von (und nach) Covid-19. In: *ifo Schnelldienst*, 73 (5): 3-7.
- GRILLER, G./TOST, M. (2019): Konfliktminerale und Lieferkettenmanagement mineralischer Rohstoffe, in: *BHM*, 64 (6): 237-240.
- HAASE, M./EHRET, M. (2020): Die wertebedingte Krise des Ökosystems. In: Brink A./Hollstein, B./Hübscher, M. C./ Neuhäuser, C. (Hrsg.): *Lehren aus Corona - Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.: 45-54.
- HABEK, P./WOLNIAK, R. (2016): Assessing the quality of corporate social responsibility reports: the case of reporting practices in selected European Union member states. In: *Quality & quantity: International Journal of Methodology*, 50 (1): 399-420.
- HABIB, R./WHINTE, K./HARDISTY, D. J./ZHAO, J. (2021): Shifting consumer behavior to address climate change. In: *Current Opinion in Psychology*, 42: 108-113.
- HADDICK, A. (2018): Nachhaltige Geschäftsmodelle in der Modebranche. In: Heinrich, P. (Hrsg.): *CSR und Fashion*. Berlin, Heidelberg: Springer: 107-119.
- HAHN, R./KÜHNEN, M. (2013): Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. In: *Journal of Cleaner Production*, 59: 5-21.

- HAN, S./LEE, J. (2021): Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. In: *Industrial Marketing Management*, 93: 115-123.
- HANFIELD, R. B./GRAHAM, G./BURNS, L. (2020): Corona virus, tariffs, trade wars and supply chain evolutionary design. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 40 (10): 1649-1660.
- HAPPICH, G./CLASSEN, M. (2013): Coaching im Mittelstand – Wer ist der Mittelstand? In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 20 (3): 245-259.
- HARRIS, L./HE, H. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. In: *Journal of Business Research*, 116: 176-182.
- HARTMANN, N./LUSSIER, B. (2020): Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. In: *Industrial Marketing Management*, 88: 101-111.
- HASSE, R./KRÜCKEN, G. (2009): Neo-institutionalistische Theorie. In: Kneer, G./Schroer, M. (Hrsg.): *Handbuch Soziologische Theorien*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 237-252.
- HEINEN, A. (2021): Schutz der Arbeits- und Menschenrechte in globalen Wertschöpfungsketten – rechtlicher Rahmen und aktuelle Entwicklungen. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 75 (2): 155-161.
- HETZE, K. (2016): Effects on the (CSR) Reputation: CSR Reporting Discussed in the Light of Signalling and Stakeholder Perception Theories. In: *Corporate Reputation Review*, 19 (3): 281-296.
- HIB, S. (2011). Globale Finanzmärkte und nachhaltiges Investieren. In: Groß, M. (Hrsg.): *Handbuch Umweltsoziologie*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 651-670.

- HODGSON, G./KNUDSEN, T. (2006): Why we need a generalized Darwinism and why generalized Darwinism is not enough. In: *Journal of Behavior & Organization*, 61 (1): 1-19.
- HOLLSTEIN, B./ROSA, H. (2020): Unverfügbarkeit als soziale Erfahrung - Ein soziologischer Deutungsversuch der Corona-Krise angewendet auf die Wirtschaftsethik. In: Brink A./Hollstein, B./Hübscher, M. C./ Neuhäuser, C. (Hrsg.) *Lehren aus Corona. Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Baden- Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.: 21-34.
- HOMBURG, C./STIERL, M./BORNEMANN, T. (2013): Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. In: *Journal of Marketing*, 77 (6): 54–72.
- HSU, P.-H./LEE, H.-H./YI, L. (2018): Corporate Social Responsibility and Firms' Resilience to External Disruptions. In: *SSRN*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3275063, Abruf am 24.03.2021.
- HUMMEL, /SCHLICK, C. (2016): The relationship between sustainability performance and sustainable disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. In: *Journal of Accounting and Public Policy*, 35 (5): 455-476.
- HUNJRA, A. I./BOUBAKER, S./ARUNACHALAM, M/MEHMOOD, A. (2021): How Does CSR Mediate the Relationship between Culture, Religiosity and Firm Performance? In: *Finance Research Letters*, 39: 101587.
- HVB (2021): Lieferkettengesetz und soziale Nachhaltigkeit. URL: <https://www.hypovereinsbank.de/hvb/nachhaltigkeit/bedeutung-von-nachhaltigkeit/studien/studie-lieferkettengesetz>, Abruf am 26.11.2021.

- HYOUSUN, K./TAE, H. (2018): Strategic CSR Communication: A moderating Role of transparency in trust building. In: *International Journal of Strategic Communication*, 12 (2): 107-124.
- ICKS, A./BIJEDIĆ, T./GROßE, J. (2018): Mittelstand und Prävention 4.0. In: Ceravin, O./Schröter, W./Stowasser, S. (Hrsg.): *Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*. Wiesbaden: Springer: 335-354.
- IFM BONN (2020): Mittelstandsdefinition des ifm Bonn. URL: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/mittelstandsdefinition-des-ifm-bonn>, Abruf am 17.02.2021.
- INYANG, B. J. (2013): Defining the Role Engagement of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Corporate Social Responsibility (CSR). In: *International Business Review*, 6 (5): 123-132.
- JAVED, M./RASHID, M./HUSSAIN, G./ALI, H. (2020a): The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (3): 1395-1409.
- JAVED, S. A./ZHU, B./LIU, S. (2020b): Forecast of Biofuel Production and Consumption in Top CO2 Emitting Countries Using a Novel Grey Model. In: *Journal of Cleaner Production*, 276: 123997.
- JENKINS, H. (2004): A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. In: *Journal of General Management*, 29 (4): 37-57.
- JIA, M./ZHANG, Z. (2013): Managerial ownership and corporate social performance: Evidence from privately owned Chinese firms' response to the Sichuan earthquake. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17 (1): 257-274.

- JORDANA, J./LEVI-FAUR, S. (2004): The Politics of Regulation: Institutions and Regulatory Reforms for the Age of Governance. In: *International Journal of Regulation and Governance*, 4 (2): 187-193.
- JUNGKIND, V./RASPE, C./TERBRACK, S. (2021): Unternehmensverantwortung in der Lieferkette. In: *Der Konzern*, 19 (11), 445-453.
- KAINZ, F./HAUPT, T./SCHNADERBECK, V. (2017): CSR und Digitalisierung. In: Hildebrandt, A./Landhäußer W. (Hrsg.): *CSR und Digitalisierung*. Berlin: Springer Gabler Verlag: 1073-1087.
- KAMANN, H.-G./IRMSCHER, P. (2021): Das Sorgfaltspflichtengesetz – Ein neues Sanktionsrecht für Menschenrechts- und Umweltverstöße in Lieferketten. In: *NZWiST - Neue ZS für Wirtschafts- Steuer- u. UnternehmensstrafR*, 2021 (7): 249-253.
- KANG, J./DIAO, Z./ZANINI, M. T. (2020): Business-to-business marketing responses to COVID-19 crisis: a business process perspective. In: *Marketing Intelligence & Planning (ahead-of-print)*, 39 (3): 454-468.
- KANO, L./OH, C. H. (2020): Global Value Chains in the Post-COVID World: Governance for Reliability. In: *Journal of Management Studies*, 57 (8): 1773–1777.
- KEUPER, F./SCHOMANN, M./SIKORA, L. I./ WASSEF, R. (2018): *Disruption und Transformation Management - Digital Leadership - Digitales Mindset - Digitale Strategie*. Wiesbaden: Gabler.
- KHAN, M./HASSAN, A./HARRISON, C./TARBET, H. (2020): CSR reporting: a review of research and agenda for future research. In: *Management Research Review*, 43 (11): 1395-1419.
- KHEMIR, S./BACCOUCHE, C./AYADI, S. D. (2019): The Influence of ESG Information on Investment Allocation Decisions: An Experimental Study in

- an Emerging Country. In: *Journal of Applied Accounting Research*, 20 (4): 458-480.
- KILIC, K./MARIN, D. (2020). Wie Covid-19 Deutschland und die Weltwirtschaft verändert. In: *ifo Schnelldienst*, 73 (5): 13-16.
- KING, B./WHETTEN, D. (2008): Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. In: *Corporate Reputation Review*, 11 (3): 192-207.
- KLINGER, R./REESE, M./SALZBORN, N. (2021): Sorgfaltspflichten der Unternehmen Neue Perspektiven für den grenzüberschreitenden Umweltschutz. In: *ZUR - Zeitschrift für Umweltrecht*, 32 (7-8): 385-387.
- KNOX, S./MAKLAN, S. (2004): Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. In: *European Management Journal*, 22 (5): 508-516.
- KOLEV, G./NELIGAN, A. (2021): Nachhaltigkeit in Lieferketten: Eine ökonomische Bewertung von Gesetzesvorschlägen. <https://www.iwkoeln.de/studien/galina-kolev-adriana-neligan-eine-oekonomische-bewertung-von-gesetzesvorschlaegen.html>, Abruf am 07.05.2022.
- KOLK, A./PINKSE, J. (2007): Towards Strategic Stakeholder Management? Integrating perspectives on a corporate response to climate change. In: *The International Journal of Business in Society*, 7 (4): 370-378.
- KRAUS, S./CLAUSS, T./BREIER, M./GAST, J./ZARDINI, A./TIBERIUS, V. (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26 (5): 1067-1092.
- KRAUSE-PILATUS, A. U. (2019). Arbeitszufriedenheit in der modernen Arbeitswelt. In: *IZA Standpunkte*, 94: 1-21.

- KREIPL, C. (2020): Verantwortungsvolle Unternehmensführung - Corporate Governance, Compliance Management und Corporate Social Responsibility. Wiesbaden: Springer Gabler.
- KUHN, T. S. (1962): *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press: Chicago 1962, 172 S. (dt. *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*, Suhrkamp: Frankfurt 1967, 226 S.). In: Salzborn, S. (Hrsg.): *Klassiker der Sozialwissenschaften - 100 Schlüsselwerke im Portrait*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS: 221-224.
- KURZ, R. (2019): Unsustainable Germany: Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie auf dem Prüfstand. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 42 (3): 342-357.
- LACKMANN, J. (2010): *Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsberichterstattung auf den Kapitalmarkt: eine empirische Analyse*, 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Research.
- LANDI, G./SCIARELLI, M. (2019): Towards a more ethical market: The impact of ESG rating on corporate financial performance. In: *Social Responsibility Journal*, 15: 11–27.
- LENGER, S./MANIORA, J.; POTT, C. (2019): Implikationen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes für den Mittelstand – Empirische Analyse der MDAX-Unternehmen. In: *Die Wirtschaftsprüfung (WPg)*, 72.2019 (15.7): 779-789.
- LINS, K. V./SERCAES, H./TAMAYO, A. (2017): Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis: Social Capital, Trust, and Firm Performance. In: *The Journal of Finance*, 72 (4): 1785-1824.
- LIU, Z./CIAIS, P./DENG, Z. et al. (2020): Near-real-time monitoring of global CO2 emissions reveals the effects of the COVID-19 pandemic. In: *Nature Communications*, 11 (1): 5172.

- LOGSDON, J. M./YUTHAS, K. (1997): Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development. In: *Journal of Business Ethics*, 16 (12/13): 1213-1226.
- LORENZEN, S. (2021): Lieferkettengesetz – wie wird es wirksam? In: *WSI-Mitteilungen*, 74 (1): 66-70.
- LV, W./WEI, Y./LI, X./LIN, L. (2019): What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. In: *Sustainability*, 11 (6): 1561.
- MAAß, F. (2010): Strategischer Einsatz von Corporate Citizenship im deutschen Mittelstand. In: Braun, S. (Hrsg): *Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen - Der deutsche Weg im internationalen Kontext*. Wiesbaden: VS Verlag: 260-271.
- MAGNANELLI, B./ZZO, M. (2017): Corporate social performance and cost of debt: the relationship. In: *Social Responsibility Journal*, 13 (2): 250-265.
- MANIORA, J. (2013): Der GRI G4 Standard–Synergie oder Antagonismus zum IIRC- Rahmenwerk? Erste empirische Ergebnisse über das Anwendungsverhältnis beider Rahmenwerke. In: *Zeitschrift für internationale und kapitalmarktorientierte Rechnungslegung*, 13 (10): 479-489.
- MANUEL, T./HERRON, T. L. (2020): An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. In: *Society and Business Review*, 15 (3): 235-253.
- MAYRING, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. 12. Aufl. Weinheim: Beltz.
- MAYRING, P. (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6. Aufl. Weinheim: Beltz.

- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2020a): Risk, resilience, and rebalancing in global value chains. URL: <https://www.mckinsey.de/~/media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2020/2020-08-06%20mgi%20global%20value%20chains/risk-resilience-and-rebalancing-in-global-value-chains-full-report-vf.pdf>, Abruf am 24.03.2021.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2020b): How German "Mittelstand" copes with COVID-19 challenges. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/How%20the%20German%20Mittelstand%20is%20mastering%20the%20COVID%2019%20crisis/How-the-German-Mittelstand-is-mastering-the-COVID-19-crisis-v5.pdf?shouldIndex=false>, Abruf am 24.03.2021.
- MCWILLIAMS, A./SIEGEL, D. S. (2011): Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 37 (5): 1480-1495.
- MELO, T./GARRIDO-MORGADO, A. (2012): Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (1): 11-31.
- MEYER, J. W./ROWAN, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340-363.
- MION, G./LOZA ADAUI, C. (2019): Mandatory Nonfinancial Disclosure and Its Consequences on the Sustainability Reporting Quality of Italian and German Companies. In: *Sustainability*, 11 (17): 4612.
- MIRAS-RODRÍGUEZ, M. DEL M./ BRAVO-URQUIZA, F./ESCOBAR-PEREZ, B. (2020): Does Corporate Social Responsibility Reporting Actually Destroy Firm Reputation? In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (4): 1947-1957.

- MONTABON, F./PAGELL, M./WU, Z. (2016): Making Sustainability Sustainable. In: *Journal of Supply Chain Management*, 52 (2): 11-27.
- MUBUSHAR, M./JAAFAR, N./ROSSAZANA, A. (2020): The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. In: *Spanish Journal of Marketing*, 24 (3): 309-330.
- MUHAMMAD, M./NARULLIA, D./PRNAMASARI, F./ATTAUFIQI, R./ARDYATAMA, R./UTOMA, R. W. (2020): User's Attitude Toward Website as a Form of CSR Information. In: *Advances in Economics, Business and Management Research 2021: Proceedings of the 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)*.
- MÜLLER, S./SCHEID, O./BAUMÜLLER, J. (2021): Kommissionsvorschlag zur Corporate Sustainability Reporting Directive: von der nicht-finanziellenBerichterstattung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: *BetriebsBerater*, (76) 22: 1323-1331.
- NANDI, S./SARKIS, J./HERVANI, A. A./HELMS, M. M. (2021): Redesigning Supply Chains using Blockchain-Enabled Circular Economy and COVID-19 Experiences. In: *Sustainable production and consumption*, 27: 10-22.
- NEEDHAM, S./BAUMÜLLER, J./SCHEID, O. (2020): Nicht-finanzielle Berichtspflichten für KMU: Entwicklungsperspektiven im Lichte der Ergebnisse der Konsultation zur Überarbeitung der CSR-Richtlinie. In: *Steuern und Bilanzen*, 22 (22): 886-891.
- NEWSDIENST COMPLIANCE (2021). Update: Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz passiert Bundestag und Bundesrat. In: *Newsdienst Compliance* (6), Nr. 410009.

- NIENABER, A. / BORGSTEDT, P./LIESENKÖTTER, B./SCHEWE, G. (2015): Kommunikation von ökologisch nachhaltiger Unternehmensführung im Energieversorgungssektor – Eine qualitativ-longitudinale Analyse zur Transparenz in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 1 (10): 54-98.
- NIETSCH, M./WIEDMANN, M. (2021): Der Regierungsentwurf eines Gesetzes über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in der Lieferkette. In: *CCZ - Corporate Compliance*, 2021 (3): 101-110.
- O'DONOVAN, G. (2002): Environmental disclosures in the annual report. In: *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 15 (3): 344-371.
- ODRIOZOLA, M. D./BARAIBAR-DIEZ, E. (2017): Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain: Quality of CSR Reporting and Corporate Reputation in Spain. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (2): 121-132.
- O'DWYER, B. (2003): Conceptions of corporate social responsibility: the nature of managerial capture. In: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16 (4): 523-557.
- PEDERSEN, C. L./RITTER, T./DI BENEDETTO, C. A. (2020): Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. In: *Industrial Marketing Management*, 88: 314-322.
- PEREZ, A. (2015): Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 20 (1): 11–29.
- PÉREZ-CORNEJO, C./QUEBEDO-PUENTE, E./DELGADO-GARCIA, J. B. (2020): Reporting as a Booster of the Corporate Social Performance Effect on Corporate Reputation. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27 (3): 1252-1263.

- PERRINI, F./TENCATI, A. (2006): Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems. In: *Business Strategy and the Environment*, 15 (5): 296-308.
- PETERSON, T. (2020): Globale Lieferketten zwischen Effizienz und Resilienz. In: *ifo Schnelldienst*, 73 (5): 7-10.
- PHAM, H. S. T./TRAN, H. T. (2020): CSR Disclosure and Firm Performance: The Mediating Role of Corporate Reputation and Moderating Role of CEO Integrity. In: *Journal of Business Research*, 120: 127-136.
- PIYUSH, G. (2021): The Evolution of ESG from CSR. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=80bbe258-a1df-4d4c-88f0-6b7a2d2cbd6a>, Abruf am 07.06.2022.
- PIZZETTI, M./GATTI, L./SEELE, P. (2021): Firms Talk, Suppliers Walk: Analyzing the Locus of Greenwashing in the Blame Game and Introducing ‘Vicarious Greenwashing’. In: *Journal of Business Ethics*, 170 (1): 21-38.
- POLLMAN, E. (2019): Corporate Social Responsibility, ESG, and Compliance. In: *SSRN*. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3479723, Abruf am 07.06.2022.
- PORTER, M./KRAMER, M. (2007): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*, 84 (12): 78-92.
- PRIDDAT, B. P. (2020): Wird die ›Corona-Ökonomie der Sorge‹ den künftigen Kapitalismus ändern? In: Brink, A./Hollstein, B./Hübscher, M. C./Neuhäuser, C. (Hrsg.) (2020): *Lehren aus Corona. Impulse aus der Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.: 253–262.
- PWC (2021a): EBA Leitlinien zur Kreditvergabe und -überwachung für BaFin beaufsichtigte Institute. URL: <https://blogs.pwc.de/risk/aufsichtliche->

vorgaben-guidelines/eba-leitlinien-zur-kreditvergabe-und- ueberwachung- fuer-bafin-beaufsichtigte-institute/1740/, Abruf am 26.11.2021.

PWC (2021b): Wegweiser der neuen CSRD-Richtlinie – transparenter und kohärenter. URL: <https://pwcplus.de/de/article/224082/planet-fsc-blog-wegweiser-der-neuen-csrd-richtlinie-transparenter-und-kohaerenter/>, Abruf am 26.11.2021.

REFINITIV (2021): Refinitiv MarketPsych ESG Analytics – Quantifying sustainability in global news and social media. URL: https://resourcehub.refinitiv.com/443870globalsustainablefinanceesg/443870ESGPaperMarketPsychSustainability?utm_source=Eloqua&utm_medium=email&utm_campaign=443870_2021GlobalSustainableFinanceESG&utm_content=443870_2021GlobalSustainableFinanceESG+Email6MarketPhychQuantAMERSEMEA, Abruf am 07.06.2022.

REUTER, K. (2020). Die Corona-Pandemie stärkt nachhaltiges Wirtschaften. In: *Ökologisches Wirtschaften*, 35: 9.

REVELL, A./STOKES, D./CHEN, H. (2010): Small business and the environment. Turning over a new leaf? In: *Business Strategy and the Environment*, 19 (5): 273-288.

REVERTE, C. (2012): The Impact of Better Corporate Social Responsibility Disclosure on the Cost of Equity Capital: Corporate Social Responsibility Disclosure and Cost of Capital. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19 (5): 253-272.

REZA-GHAREHBAGH, R./HAFEZALKOTOB, A./ASIAN, S./MAKUI, A./ZHANG, A. N. (2020): Peer-to-peer financing choice of SME entrepreneurs in the reemergence of supply chain localization. In: *International Transactions in Operational Research*, 27 (5): 2534-2558.

RICHET, J. L. (2014): Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries by Breaking the Rules—Constantinos C. Markides.

- (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 256 pages, \$19,77, 2008). Reviewed by J. L. Richet. In: *IEEE Transactions in Engineering Management*, 61 (1): 196-197.
- RIEDEL, S. (2009): Die Integration von Nachhaltigkeitsratings in konventionelle Ratings: Wie gelingt das Mainstreaming?. In: Ulshöfer, G., Bonnet, G. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility auf dem Finanzmarkt*. vs. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden: Springer VS: 133-147.
- RIKHARDSSON, P./HOLM, C. (2008): The Effect of Environmental Information on Investment Allocation Decisions - an Experimental Study. In: *Business Strategy and Environment*, 17 (6): 382-397.
- RITTER, T./PEDERSEN, C. L. (2020): Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. In: *Industrial Marketing Management*, 88: 214-224.
- ROBERTS, P. W./DOWLING, G. R. (2002): Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance: Reputation and Persistent Profitability. In: *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1077-1093.
- ROTHENHOEFER, L. (2019): The impact of CSR on corporate reputation perceptions of the public-A configurational multi-time, multi-source perspective. In: *Business Ethics: A European Review*, 28 (2): 141-155.
- SAAT, R. M./SELAMAT, M. H. (2014): An examination of consumer's attitude towards corporate social responsibility (CSR) web communication using media richness theory. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155: 392-397.
- SANGLE, S./BABU, P. R. (2007): Evaluating sustainability practices in terms of stakeholders' satisfaction. In: *International Journal of Business Governance and Ethics*, 3 (1): 56-76.

- SANTINI, F./LADEIRA, W./DALMORO, M./MATOS, C. (2021): Antecedents and consequences of corporate social responsibility: a meta-analysis. In: *Journal of Social Marketing*, 11 (3): 278-305.
- SARKIS, J. (2021): Supply chain sustainability: learning from the COVID-19 pandemic. In: *International Journal of Operations & Production Management*, 41(1): 63-73.
- SCALET, S./KELLY, T.F. (2010): CSR Rating Agencies: What is Their Global Impact? In: *Journal of Business Ethics*, 94 (1): 69-88.
- SCHALTEGGER, S./HASENMÜLLER, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability". URL: https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Wirtschaft_und_Umwelt/fachdialog_nachhaltiges_wirtschaften.pdf. Abruf am 24.03.2021.
- SCHALTEGGER, S./HÖRISCH, J./FREEMAN R. (2017): Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. In: *Organization & Environment*, 32 (3): 191-212.
- SCHALTEGGER, S./WINDOLPH, E. S./HARMS, D. (2010): Corporate Sustainability Barometer. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland. URL: <http://fox.leuphana.de/portal/files/3722722/CorporateSustainabilityBarometer2010.pdf>, Abruf am 24.03.2021.
- SCHLIMBACH, R. (2020): Geschäftsmodellinnovation im Kontext des Digitalen Darwinismus - ein evaluativer Erklärungsansatz. Hamburg, Kiel: ZBW - Leibniz Information Centre for Economics.
- SCHMIDT, J. (2021): Lieferkettengesetzgebung: Sorgfalt! In: *EuZW - Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht*, 32 (7): 273-274.
- SCHMUCKER, C. (2020): Corona-Pandemie und die Folgen für die Weltwirtschaft: Gemeinsame Aktion der G7 ist notwendig. URL:

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/66999/ssoar-2020-schmuckerCoronaPandemie_und_die_Folgen_fur.pdf?sequence=1&isAllowed=y&linkname=ssoar-2020-schmucker-CoronaPandemie_und_die_Folgen_fur.pdf, Abruf am 24.03.2021.

SCHOLZ, M. (2020): Ideenforum: Die neue Diskussion um den Sinn und Zweck von Unternehmen. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 21 (1): 62-73.

SCHWAB, K./MALLERET, T. (2020): COVID-19: The Great Reset. Genf: Forum Publishing.

SHETH, J. (2020): Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. In: *Industrial Marketing Management*, 88: 261-264.

SIGNORI, S./SAN-JOSE, L./RETOLAZA, J. L./RUSCONI, G. (2021): Stakeholder value creation: Comparing ESG and value added in European companies. In: *Sustainability*, 13 (3): 1-16.

SIMONI, L./BINI, L./BELLUCCI, M. (2020): Effects of social, environmental, and institutional factors on sustainability report assurance: evidence from European countries. In: *Meditari Accounting Research*, 28 (6): 1059-1087.

SPARKES, R./COWTON, C. J. (2004): The Maturing of Socially Responsible Investment: A Review of the Developing Link with Corporate Social Responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 52 (1): 45-57.

SPIEGEL (2021): Große Koalition einigt sich auf Lieferkettengesetz. URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/koalition-einigt-sich-auf-lieferkettengesetz-a-4312009c-0875-4d74-90ca-f26a51711916>, Abruf am 24.03.2021.

STANALAND, A. J. S./LWIN, M. O./MURPHY, P. E. (2011): Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility. In: *Journal of Business Ethics*, 102 (1): 47-55.

- STAVE, C./VELTE, P. (2021): Regulierung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements: Bestandsaufnahme bisheriger Normierungen und Ausblick auf die geplante EU-Gesetzgebung. In: *Der Betrieb*, 74 (32): 1791-1801.
- STEHR, C./HARTMANN, S. (2018): CSR in Familienunternehmen: Nutzen und Risiken. In: Altenburger, R./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *CSR und Familienunternehmen- Gesellschaftliche Verantwortung im Spannungsfeld von Tradition und Innovation*, Berlin: Springer-Verlag: 41-58.
- STEURER, R. (2013): Disentangling governance: a synoptic view of regulation by government, business and civil society. In: *Policy Science*, 46 (4): 387-410.
- STEURER, R. (2015): Die Rille der Politik im Themenfeld CSR. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility*, 2. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- STIBBE, R. (2019): *CSR-Erfolgssteuerung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- STRANGE, R. (2020): The 2020 Covid-19 pandemic and global value chains. In: *Journal of Industrial and Business Economics*, 47: 455-465.
- SUCHMAN, M. (1995): Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *The Academy of Management Review*, 20 (03): 571-610.
- SUSTAINABLE FINANCE-BEIRAT DER BUNDESREGIERUNG (2020): Zwischenbericht- Die Bedeutung einer nachhaltigen Finanzwirtschaft für die große Transformation. URL: [go.nwb.de/ieief](https://www.go.nwb.de/ieief), Abruf am 24.03.2021.
- TALEB, N. N. (2008): *The black swan - The impact of the highly improbable*. New York: Random House.
- TAUBKEN, N. (2017): Der Weg zum ersten CR-Report. In: Gordon, Gesa; Nelke, Astrid (Hrsg.): *CSR und Nachhaltige Innovation*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg: 361-372.

- THUY, C. T. M./KHUONG, N. V./CANH, N. T./LIEM, N. T. (2021): Corporate Social responsibility disclosure and financial performance: The mediating role of financial statement comparability. In: *Sustainability*, 13 (18): 2-14.
- UNERMAN, J./BENNETT, M. (2004): Increased stakeholder dialogue and the internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? In: *Accounting, Organizations and Society*, 29 (7): 685-707.
- VAN HUIJSTEE, M./GLASBERGEN, P. (2008): The practice of stakeholder dialogue between multinationals and NGOs. In: *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, 15 (5): 298-310.
- VBW-VEREINIGUNG DER BAYRISCHEN WIRTSCHAFT (2022): Einigung zum Trilog der Nachhaltigkeitsberichterstattung. URL: [vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Nachhaltigkeit-CSR/EU-Nachhaltigkeitsberichterstattungsrichtlinie-vorl%C3%A4ufigeTrilogeinigung.jsp](https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Nachhaltigkeit-CSR/EU-Nachhaltigkeitsberichterstattungsrichtlinie-vorl%C3%A4ufigeTrilogeinigung.jsp), Abruf am 22.08.2022.
- VELTE, P. (2017): Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. In: *Journal of Global Responsibility*, 8 (2): 169-178.
- VELTE, P. (2020): Die Lieferkette im Fokus der nicht-finanziellen Berichterstattung: Normative Reichweite, empirische Befunde und Reformdiskussion. In: *Deutsches Steuerrecht*, 58 (37): 2034-2038.
- VELTE, P./STAWINOVA, M. (2017): Integrated reporting: The current state of empirical research, limitations and future research implications. In: *Journal of Management Control*, 28 (3): 275-320.
- VELTE, P./SIMON-HECKROTH, E./BORCHERDING, N. (2020). Zur Notwendigkeit eines „CSR-RUG 2.0“: Eine Bestandsaufnahme empirischer Befunde zur Entscheidungsnützlichkeit der nichtfinanziellen Erklärung. In: *WPg - Die Wirtschaftsprüfung*, 73 (22): 1349–1357.

- VENTURELLI, A./PRINCIPALE, S./LIGORIO, L./COSMA, S. (2021): Walking the talk in family firms. An empirical investigation of CSR communication and practices. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28 (1): 497-510.
- VERRECCHIA, R. (1983): Discretionary disclosure. In: *Journal of Accounting and Economics*, 5 (1): 179-194.
- VITOLLA, F./RAIMO, N./RUBINO, M. (2020): Characteristics and Integrated Reporting Quality: An Agency Theory Perspective. In: *Corporate Social Responsibility and Environment*, 27 (2): 1152-1163.
- VÖLKER-LEHMKUHL, K. (2021): Neue Herausforderungen durch das geplante Lieferkettengesetz. In: *WP Praxis*, 2021 (5): 156-162.
- VON AHSEN, A. (2020). Wissenschaftsbasierte Klimaziele in Unternehmen: eine empirische Analyse von Motiven und Herausforderungen. In: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 43 (3): 225-267.
- WADDOCK, S./GOOGINS, B. K. (2011): The Paradoxes of Communicating Corporate Social Responsibility. In: Ihlen, Ø., Bartlett, J. L., May, S.: *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, Hoboken: Wiley-Blackwell: 23-43.
- WANG, Y./JIAN, X./LI, L.(2010): Does fair value measurement model have value relevance? Empirical evidence from financial assets investigation. In: *China Accounting Review*, 8 (4): 383-398.
- WEINBAUER-HEIDEL, I. (2016): Transferförderung in der betrieblichen Weiterbildungspraxis. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- WENZEL, M./STANSKE, S./LIEBERMAN, M. B. (2020): Strategic responses to crisis. In: *Strategic Management Journal*, 41: V7-V18.

- WILLENBACHER, P. (2017) Unternehmensziele. In: Die Gestaltung unternehmerischer Anreizsysteme aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler: 9-42.
- YEN, M./SHIU, Y./WANG, C. (2019): Socially Responsible Investment Returns and News: Evidence from Asia. In: *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 26 (6): 1565-1578.
- ZADEK, S. (2004): On Civil Governance. In: *Development*, 47 (3): 20-28.
- ZAVYALOVA, A./PFARRER, M. D./REGER, R. K./HUBBARD, T. D. (2016): Reputation as a Benefit and a Burden? How Stakeholders' Organizational Identification Affects the Role of Reputation Following a Negative Event. In: *Academy of Management*, 59 (1): 253-276.
- ZHANG, L./SHAN, Y./CHANG, M. (2021): Can CSR Disclosure Protect Firm Reputation During Financial Restatements? In: *Journal of Business Ethics*, 173 (1): 157-184.
- ZHU, B./NIU, F. (2016): Investor Sentiment, Accounting Information and Stock Price: Evidence from China. In: *Pacific-Basin Finance Journal*, 38: 125-134.