

# WAVESTONE

## Unternehmen und nachhaltige Transformation: Anpassung der Geschäftsmodelle an neue CSR-Anforderungen

Global Executive Summary

CSR Barometer – 3. Ausgabe

In Zusammenarbeit mit



## Autoren



**Cédric Baecher**  
Partner, Wavestone



"Abgesehen von den Risiken und Einschränkungen bietet die CSR-Richtlinie der EU, die am 1. Januar 2024 in Kraft trat, eine einzigartige Gelegenheit, den nachhaltigen Wandel in Unternehmen sowohl in technischer als auch in gesellschaftlicher Hinsicht zu beschleunigen. Durch die Förderung von mehr Transparenz in Bezug auf Umwelt-, Sozial- und Governance-Praktiken (ESG) und die Erleichterung von Leistungsvergleichen zwischen Sektoren ermutigt die CSRD Unternehmen dazu, ihre Strategie und ihre betrieblichen Abläufe pragmatisch anzupassen, um Nachhaltigkeitsaspekte in den Kern ihrer Geschäftsmodelle zu integrieren\*.

Der Ansatz "Auswirkungen - Risiken - Chancen" ermöglicht es, zukünftige Herausforderungen besser zu antizipieren und neue Marktchancen zu nutzen. Es ist wichtig, den Ehrgeiz nicht auf die bloße Einhaltung von Vorschriften zu reduzieren: Wenn sich alle Anstrengungen auf die Berichterstattung konzentrieren, besteht die Gefahr, das Wesentliche aus den Augen zu verlieren, nämlich substantielle Veränderungen in der Praxis und die aktive Verfolgung neuer strategischer Differenzierungsmöglichkeiten, insbesondere durch Innovation.

Um mittel- und langfristig erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen über die administrative Verpflichtung hinausblicken und die CSRD als Hebel nutzen, um die notwendigen internen Veränderungen anzustoßen, zu beschleunigen und zu skalieren. Dies stellt einen echten Paradigmenwechsel dar, bei dem eine erweiterte Vision der "Gesamtleistung" im Vordergrund steht, um die Entwicklung voranzutreiben und die Widerstandsfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Dies ermöglicht es, in einem immer komplexeren Umfeld weiterhin nachhaltige Werte zu schaffen."

\*Corporate Sustainability Reporting Directive



**Sébastien Mandron**  
C3D Board Member



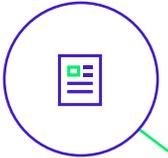
"In den letzten Jahren wurde die Position des CSR-Direktors innerhalb des Unternehmens institutionalisiert, und seine Aufgabe wurde standardisiert. Sie haben Aktionen gesammelt und orchestriert, die zeigen sollen, dass das Unternehmen verantwortungsvoll handelt, indem es seine Umwelt und sein Ökosystem respektiert.

Mit der Einführung der CSRD in Europa wird sich diese Rolle weiterentwickeln und das Maß an Verantwortung erhöhen. In der Tat betont die CSRD mit ihrem Ehrgeiz und ihrem weitreichenden Geltungsbereich die "Nachhaltigkeit" des Geschäftsmodells, die über den derzeitigen Begriff der "Verantwortung" hinausgeht. Der CSR-Direktor muss daher diese Aufgabe des "Schutzes" des Geschäftsmodells des Unternehmens integrieren, wobei die Identifizierung und Bewertung von Bedrohungen (Risiken) zum zentralen Thema für die Entwicklung von Aktionsplänen und die Mobilisierung der erforderlichen finanziellen Ressourcen wird. Der neue Direktor für Nachhaltigkeit wird also in Zukunft eine sehr viel strategischere und langfristige Rolle einnehmen."

# Wichtigste Erkenntnisse

01

Überlegungen zu globalen Grenzen

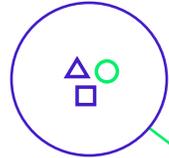


**69%**

der Unternehmen haben bereits konkrete Gespräche oder Studien eingeleitet, um die Vereinbarkeit ihrer Geschäftsmodelle mit den globalen Grenzen zu prüfen.

02

Anhaltender Mangel an Fähigkeiten zur Unterstützung des Übergangs

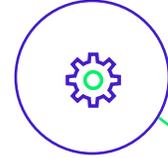


**74%**

der Unternehmen nennen den Mangel an spezifischen Qualifikationen als ein wesentliches Hindernis.

03

Der entscheidende Einfluss der Kunden auf die CSR-Strategie



**88%**

der Befragten betrachten ihre Kunden als wichtige Stakeholder bei der Entwicklung ihrer CSR-Strategie.

04

Die Herausforderung, die Komplexität der CSRD zu beherrschen und sie zu einem Hebel für den Wandel zu machen



Obwohl

**70%**

der Befragten die Komplexität von CSRD als Haupthindernis für ihre Einführung sehen, wird sie dennoch von der Mehrheit (71 % der Befragten) als Chance zur Verbesserung der Leistung und zur nachhaltigen Umgestaltung des Unternehmens wahrgenommen.

# 01. Überdenken von Geschäftsmodellen und Entwicklung von Fähigkeiten für einen nachhaltigen Wandel

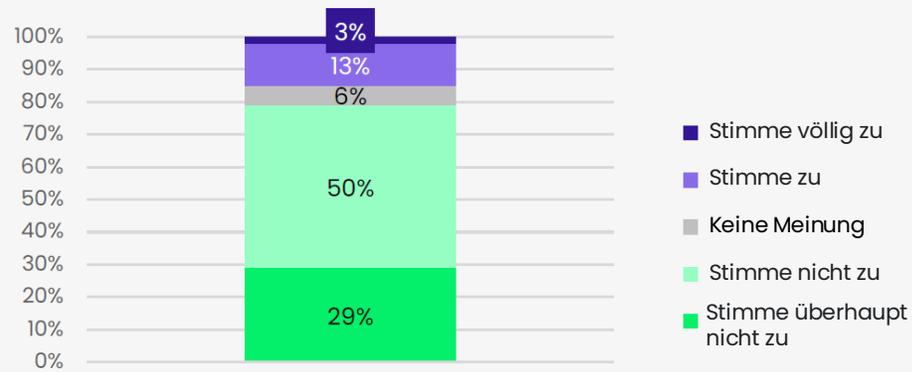


**Gilles Vermot-Desroches**  
Chief Citizenship Officer, Schneider Electric

“Wir haben die Bedeutung der globalen Grenzen und die Notwendigkeit, unser Geschäftsmodell entsprechend anzupassen, schon lange erkannt und reagieren darauf, indem wir unsere Wirtschaftspartner mobilisieren. Unser Geschäftsmodell hat sich so angepasst, dass wir zu den weltweit führenden Unternehmen im Kampf gegen den Klimawandel gehören. Aber es liegt noch ein langer Weg vor uns.”

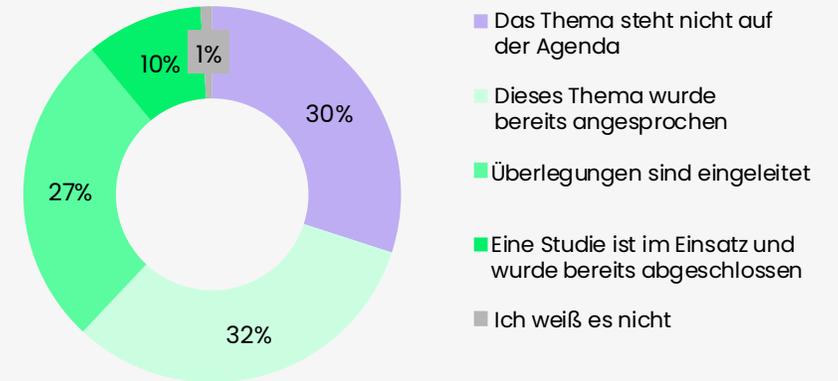
# Unternehmen stellen sich den Herausforderungen globaler Herausforderungen

Bewertung der CSR-Ambitionen von Unternehmen als Reaktion auf soziale und ökologische Herausforderungen



Die CSR-Ziele stehen im Einklang mit den aktuellen Herausforderungen

Überlegungen zur Kompatibilität zwischen Geschäftsmodell und globalen Einschränkungen



## Wo liegen unsere globalen Grenzen?

Es handelt sich um neun ökologische Schwellenwerte, die die Menschheit nicht überschreiten kann, ohne größere Störungen der Systeme der Erde zu riskieren. Diese Grenzen setzen voraus, dass wir sparsame und regenerative Ansätze verfolgen, um Krisen vorzugreifen, Ressourcenkosten zu verwalten und Versorgungsketten zu sichern. Sechs dieser Grenzen, darunter die Integrität der Biosphäre, wurden bereits überschritten.

79 % der Befragten geben an, dass ihre CSR-Ziele den aktuellen ökologischen und sozialen Herausforderungen entsprechen. Die meisten der befragten Unternehmen beginnen heute, die Möglichkeit zu prüfen, ihre Geschäftsmodelle angesichts der Dringlichkeit der Überschreitung der globalen Grenzwerte umzugestalten. In der Tat haben 69 % der Unternehmen bereits Diskussionen eingeleitet oder Studien in Auftrag gegeben.

Dieser Perspektivwechsel macht deutlich, dass die Geschäftsmodelle schrittweise weiterentwickelt werden müssen: Es geht nicht darum, die derzeitige Wirtschaft einfach umweltfreundlicher zu gestalten, sondern darum, wichtige Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die grundlegende Bedürfnisse erfüllen und gleichzeitig den Grundsätzen der Nachhaltigkeit entsprechen.

\* Offizielle Quelle zur Vorstellung des Konzepts der globalen Grenzen: <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires>

# Interview



**Isabelle Spiegel**  
Environment Director, Vinci



**"Die Etablierung einer Unternehmenskultur, die CSR-Themen berücksichtigt, ist ein starker Hebel, um Mitarbeitende einzubinden und den Wandel voranzutreiben, was nachhaltige Bemühungen und innovative Initiativen erfordert."**

## Wie schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die CSR-Themen berücksichtigt?

Um eine gemeinsame Kultur innerhalb des VINCI-Konzerns zu schaffen und zu verbreiten, unternehmen wir erhebliche Anstrengungen und suchen nach innovativen Wegen, um die Teams auf allen Ebenen einzubinden. Zum einen gibt es mit dem VINCI-Umwelttag am 24. September einen jährlichen Höhepunkt für alle. Darüber hinaus gibt es einen internen Wettbewerb, der 2020 ins Leben gerufen und 2024 erneuert wird, den Umweltpreis, der zum Handeln anregt und Umweltinitiativen unterstützen soll. Bei diesem Wettbewerb, der sich über fast zwei Jahre erstreckt, werden die Kandidatinnen aufgefordert, innerhalb von sechs Monaten konkrete Projekte auszuarbeiten, die in regionalen Phasen von Expert:innen und Jurys begleitet werden. Sobald die Gewinner:innen ausgewählt sind, helfen wir ihnen, ihre Initiativen auf internen und externen Märkten umzusetzen. Der letzte große Preis ging beispielsweise an eine Lösung aus kohlenstoffarmem Beton, die die Emissionen um bis zu 70 % senkt und drei Jahre später bei mehreren Dutzend Projekten zum Einsatz kam.

Die kulturelle Integration erfolgt auch weitgehend durch Mund-zu-Mund-Propaganda und

Nachahmung. Beispielsweise inspirieren die Erfolge eines Kollegen andere und fördern den Wunsch nach Fortschritt.

Darüber hinaus fördern wir interne Gemeinschaften wie Ecowork, eine Gemeinschaft, die sich für nachhaltige Städte einsetzt und Mitarbeitende aus allen unseren Einheiten zusammenbringt.

## Wie können Sie verschiedene ESG-Initiativen (hier: Umweltinitiativen) in einer so großen und dezentralisierten Struktur aufrechterhalten?

Wir regen Initiativen nach Ländern oder Regionen durch zentrale Clubs an, in denen Führungskräfte aus verschiedenen geografischen Einheiten zusammenkommen, um den Austausch bewährter Verfahren zu fördern. Wir versuchen auch, die kompetentesten Expertinnen innerhalb der technischen Koordination zu mobilisieren, unabhängig von ihrer hierarchischen Ebene, um eine vielfältige Vertretung in unseren Diskussionen zu gewährleisten. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, von verschiedenen Fachkenntnissen, Einsichten und Erfahrungen zu profitieren und die Internationalisierung unserer Bemühungen zu unterstreichen.

## Wie trägt die Umstellung auf nachhaltige Praktiken zur Kompetenzentwicklung Ihrer Mitarbeitenden bei?

Mit der Einführung neuer Techniken bei der Durchführung unserer Projekte entwickeln sich die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden allmählich in Richtung nachhaltiger Praktiken weiter. So erfordert beispielsweise die Einführung von kohlenstoffarmem Beton auf unseren Baustellen Anpassungen der Arbeitspraktiken, was zur Entwicklung neuer Fähigkeiten beiträgt. Diese Entwicklung geht mit einem hohen Maß an Engagement der Mitarbeitenden einher, die sich immer stärker in diese Umstellung einbringen.

Ein weiteres Beispiel ist das Ziel von VINCI Real Estate, 50 % des Umsatzes durch städtisches Recycling zu erwirtschaften und damit die gesetzlich vorgeschriebenen Nachhaltigkeitsstandards zu übertreffen, was neue Möglichkeiten für die Entwicklung von Kompetenzen in unseren Teams eröffnet. Diese Fortschritte werden durch die Sensibilisierung und das wachsende Engagement der Unternehmensleitung unterstützt, die eine starke Einbindung der Mitarbeitenden in diese Initiativen fördert.



## Mehr Investitionen sind notwendig, um den Herausforderungen in Bezug auf Ressourcen und CSR-Kompetenzen zu begegnen



Mangel an **personellen Ressourcen** und **Zeit**

Fast drei Viertel (74 %) der Unternehmen sehen den Mangel an Personal und Zeit als Haupthindernis für die Umsetzung ihrer CSR-Richtlinien an. Mehr als die Hälfte (52 %) hält auch den Mangel an finanziellen Mitteln für ein wesentliches Hindernis. Klare Richtlinien und die Depriorisierung von CSR-Themen werden ebenfalls von 43 % der Unternehmen als

große Herausforderung genannt. Durch die Zuweisung ausreichender Ressourcen und die Klärung der Ziele könnten die Unternehmen ihre Gesamtleistung verbessern und Nachhaltigkeit gewährleisten, während sie gleichzeitig die steigenden Erwartungen der Gesellschaft und der Märkte in Bezug auf Nachhaltigkeit erfüllen.

\*Differenz in Prozentpunkten (pp) im Vergleich zu den Ergebnissen des Barometers 2023 (134 Befragte)

Anteil der in **CSR-Initiativen** engagierten Mitarbeitenden



Trotz des großen Interesses der Mitarbeitenden an CSR-Themen geben nur 58 % der Unternehmen an, dass sich ein kleiner Teil ihrer Mitarbeitenden aktiv an CSR-Initiativen beteiligt. Dieses geringe Engagement kann teilweise auf einen Mangel an spezifischen Fähigkeiten innerhalb der Teams zurückgeführt werden, eine Herausforderung, die von fast drei Vierteln (74 %) der befragten Unternehmen anerkannt wird.

Darüber hinaus ist die ständige Aktualisierung von Wissen und Fachkenntnissen in CSR-Themen von entscheidender Bedeutung, da sich diese Bereiche rasch weiterentwickeln. Um die notwendigen Veränderungen wirksam anzugehen, ist es unerlässlich, in laufende Schulungen zu investieren und CSR-Themen systematisch in Programme für Führungskräfte und operative Teams zu integrieren.

# Interview



## Rémi-Pierre Lapprend

Ehemaliger Director of CSR Engagement,  
Maisons du Monde



„Die vollständige Integration der CSR in die strategische Vision ist der wahre Treiber für den unternehmerischen Wandel.“

### Wie stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen den wachsenden CSR-Anforderungen gerecht wird?

Innerhalb der CSR-Abteilung haben wir eine Transformationseinheit eingerichtet, die die verschiedenen Teams bei der Entwicklung ihrer jeweiligen Roadmaps unterstützen soll. Indem wir CSR-Initiativen in allen Funktionen fördern, verbessern wir die Geschäftsabläufe, indem wir die Entwicklung neuer Fähigkeiten unterstützen. Vor allem aber haben wir die Entstehung neuer Funktionen gefördert, die sich mit ökologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen innerhalb des Unternehmens befassen.

So wurde zur Stärkung der Nachhaltigkeit unserer Produkte innerhalb der Angebotsabteilung eine Abteilung für verantwortungsbewusste Angebote geschaffen, die sich auf soziale Risiken bei Lieferanten, Umweltprüfungen, die Rückverfolgbarkeit von Materialien und die Integration erneuerbarer Materialien

konzentriert. Sie arbeitet eng mit den Design-, Beschaffungs- und Lieferkettenteams zusammen, um die Integration von CSR-Kriterien in den Produktauswahl- und -entwicklungsprozess sicherzustellen.

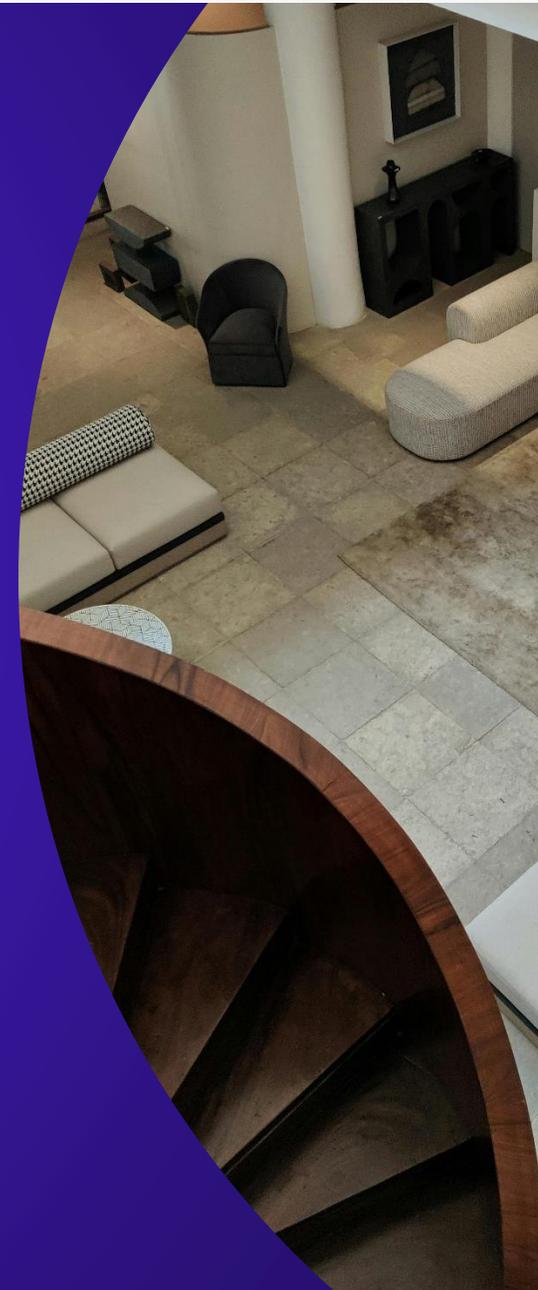
In unseren Geschäften sind wir mit der Einrichtung eines Netzwerks von RSE (CSR)-Botschaftern in allen Boutiquen neue Rollen entstanden. Dies hat zu bedeutenden Veränderungen bei den Filialleiter:innen und den technischen Teams geführt, die nun neben der Aufrechterhaltung der betrieblichen Leistung auch die besten Umweltpraktiken integrieren.

### Wie fördern Sie über die Umgestaltung der Geschäftsfunktionen hinaus eine bessere Integration von CSR-Themen auf allen Ebenen des Unternehmens?

Unser Netz von CSR-Vorbildern spielt eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung bewährter Verfahren und operativer Ziele im

gesamten Unternehmen. Jedes CSR-Vorbild, in der Regel ein Manager, der Mitglied eines Verwaltungsausschusses (CODIR) ist, befasst sich mit spezifischen Themen innerhalb seiner Abteilung: verantwortungsvolle digitale Praktiken in der IT, Kreislaufwirtschaft in der Logistik, grüne Finanzen in der Finanzabteilung usw. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die individuellen Ziele aller Managementausschüsse aufeinander abzustimmen, um CSR-Themen wirksam zu integrieren.

Ziel ist es, das gesamte Unternehmen über alle Funktionen hinweg durch die Rolle dieser CSR-Vorbilder auf jeder Ebene zu mobilisieren. Dies beginnt mit der Mobilisierung unserer 350 CSR-Botschafter in den Filialen, die die Umweltleistung überwachen und das Bewusstsein der Teams und Kunden für unsere Verpflichtungen schärfen. Schließlich geht es darum, die CSR-Ziele in die Vergütung des Top-Managements und der Führungskräfte zu integrieren und so zum Handeln zu ermutigen.



## 02. Umsetzung einer wirksamen CSR-Strategie durch die wichtigsten Stakeholder: Kunden und Top-Management



**Isabelle SPIEGEL**

Environment Director, VINCI

"Um eine gemeinsame Kultur innerhalb des VINCI-Konzerns zu schaffen und zu verbreiten, unternehmen wir erhebliche Anstrengungen und erkunden innovative Wege, um Teams auf allen Ebenen einzubinden."

# Interview



## Géraud PELLAT DE VILLEDON

CSR Director, ID Logistics



**" Unsere Kunden zu nachhaltigeren Praktiken zu bewegen, ist eine entscheidende Herausforderung, die einen innovativen und kooperativen Ansatz erfordert, um diesen Übergang erfolgreich zu gestalten."**

### Wie beeinflussen Ihre Kunden Ihre CSR-Initiativen und wie wird dies intern umgesetzt?

Als Dienstleistungsunternehmen entwickeln wir uns weitgehend im Einklang mit unseren Kunden. Wenn unsere Kunden Interesse an spezifischen CSR-Initiativen zeigen, unterstützen wir sie neben unseren Standardmaßnahmen in dieser Richtung. Unser Engagement für unsere Kunden zeigt sich in dem ständigen Bemühen, CSR-Initiativen und -Praktiken in unser Dienstleistungsmodell zu integrieren und dabei ihre spezifischen Anforderungen und Zwänge zu berücksichtigen.

So unterstützen wir unsere Kunden beispielsweise bei der Optimierung ihrer Prozesse, um Abfälle zu reduzieren, und berücksichtigen dabei ihre betrieblichen Zwänge. Obwohl unsere Verträge oft nur von kurzer Dauer sind, engagieren wir uns voll und ganz für die Umsetzung bedeutender

betrieblicher Veränderungen, die sich langfristig positiv auf die Umwelt auswirken können. Dieser Ansatz stärkt unsere Positionierung als strategischer Partner, der sich auf Nachhaltigkeit konzentriert. Wir stellen die Erwartungen und Bedürfnisse unserer Kunden in den Vordergrund unserer Überlegungen und bemühen uns gleichzeitig, nachhaltige Praktiken in Einklang mit unserer CSR-Strategie zu bringen.

Als Nächstes ist es von entscheidender Bedeutung, alle unsere Mitarbeitenden einzubinden, damit CSR mit all seinen Facetten ein integraler Bestandteil unseres gesamten Kundenansatzes wird. Obwohl das Thema derzeit sehr populär ist, erfordert die Schaffung einer nachhaltigen Kultur eine interne Aufklärung und Sensibilisierung. Unsere neue CSR-Kultur erfordert daher spezielle Schulungsprogramme. Sensibilisierungsveranstaltungen wie "La Fresque du Climat" sind notwendig, um unsere Mitarbeiter zu integrieren. Diese werden durch Schulungen mit spezifischen

Modulen ergänzt, die konkret zeigen, wie CSR auf unsere Aufgaben und Verantwortlichkeiten angewendet wird.

### Wie gehen Sie die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Abfallentsorgung in Ihrem Sektor an?

Die Abfallentsorgung stellt für uns eine große Herausforderung dar, da die meisten Abfälle von unseren Kunden und nicht von unseren internen Prozessen stammen. Bei diesen Abfällen ist die Rückverfolgbarkeit ein entscheidendes Problem.

Wir haben uns ehrgeizige Ziele für die Wiederverwendung von Abfällen bei unseren Prozessen gesetzt. Wir setzen auch konkrete Maßnahmen um, wie die Umstellung auf wiederverwendbare Verpackungen. Wir stehen zwar vor Herausforderungen im Zusammenhang mit der Standardisierung und Automatisierung unserer Abläufe, aber wir verfolgen einen kreativen und flexiblen Ansatz, um nachhaltige Praktiken in unsere Prozesse zu integrieren.



## Umsetzung einer wirksamen CSR-Strategie durch die wichtigsten Stakeholder: Kunden und Top-Management



der Unternehmen erkennen ihre **Kunden als wichtige Stakeholder** bei der Entwicklung ihrer CSR-Strategie an.

Die Unternehmen sehen sich einem zunehmenden Druck durch externe Stakeholder ausgesetzt, insbesondere durch die Kunden, die immer sensibler für ökologische und soziale Fragen werden. Für 99 % der Befragten ist der Aufbau eines starken Markenimages eine entscheidende, wenn nicht die entscheidende Herausforderung. Darüber hinaus haben Investoren und Aktionäre für 67 % der

Befragten oberste Priorität, gefolgt von Lieferanten und Subunternehmen mit 65 %. Diese Gruppen sind für die Geschäftsmodelle der Unternehmen von entscheidender Bedeutung, was unterstreicht, dass der Wandel hin zu einer wirksamen CSR nicht auf die lange Bank geschoben werden darf.

*\*Difference in percentage points (pp) compared to the 2023 barometer results (134 respondents)*



94 % der Unternehmen halten es für wichtig, dass CSR-Themen von einem Mitglied des **Executive Committee (COMEX)** oder des **Executive Management Team (CODIR)** vertreten werden.

Im Jahr 2024 ist eine deutliche Entwicklung des Engagements des Topmanagements für CSR zu beobachten: 93 % der Unternehmen haben eine:n CSR-Vertreter:in in ihren Vorstand integriert. Darüber hinaus sind 90 % der Befragten der Ansicht, dass ein Mitglied des COMEX oder CODIR sich für CSR-Themen einsetzen sollte. Dieser Ansatz fördert die interne Priorisierung von CSR-

Themen und gewährleistet eine fundierte, auf nachhaltige und innovative Praktiken ausgerichtete Entscheidungsfindung. Diese Initiativen erhöhen die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und sein Engagement gegenüber internen und externen Stakeholdern, was sich direkt auf seinen Ruf auswirkt.

# Interview



**Laura Palmeiro**

Head of Sustainable Finance, Danone



**"Die Unterstützung durch das Management ist eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg von Initiativen zur nachhaltigen Entwicklung."**

## Wie setzt sich Danone für einen nachhaltigen Wandel ein und wie wird dieser Wandel unterstützt?

Seit 1972 engagiert sich Danone für ein kombiniertes wirtschaftliches und gesellschaftliches Projekt. Getreu dieser Verpflichtung hat das Unternehmen stets auf einen harmonischen Fortschritt hingearbeitet und dabei wirtschaftliche Leistung mit einem positiven gesellschaftlichen Einfluss kombiniert. Heute erneuern wir diese Strategie mit der Danone Impact Journey, einer Initiative, die darauf abzielt, unser Geschäftsmodell für eine noch verantwortungsvollere und nachhaltigere Zukunft zu überdenken. Dieses Programm basiert auf drei Säulen: Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden durch gesunde Ernährung, Verringerung unseres ökologischen Fußabdrucks durch die Einführung nachhaltiger Praktiken und Unterstützung lokaler Gemeinschaften durch die Förderung sozialer Initiativen. Dieses Programm inspiriert jede Ebene unserer Organisation und unterstützt unser

Engagement für eine bessere Zukunft für alle.

Dieser Ansatz wird durch zwei wesentliche Hebel ermöglicht: die Unternehmensführung, die unsere Mission in Richtung sinnvoller Innovationen und positiver Auswirkungen lenkt, und die Unternehmenskultur, die auf natürliche Weise das Engagement aller Beteiligten fördert.

## Wie wirkt sich dieser Wandel auf die Rolle der Finanzabteilung aus?

Wir haben beschlossen, unsere Organisation durch die Schaffung einer neuen Abteilung umzugestalten, in der alle für die Messung der nicht-finanziellen Leistung verantwortlichen Positionen zusammengefasst sind. Dieses neue Team, das direkt dem CFO unterstellt ist und von der Unternehmensleitung unterstützt wird, widmet sich der Messung, dem Controlling und der Berichterstattung über die nicht-finanziellen Elemente. Diese Initiative war angesichts der zunehmenden Bedeutung von

CSR-Themen im Entscheidungsfindungsprozess sowie zur Erfüllung der Anforderungen externer Informationsnutzer unerlässlich.

Die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Inkrafttreten der CSR-Richtlinie beschleunigen diesen Wandel. Auch wenn einige Aspekte der Verordnung kurzfristig als restriktiv empfunden werden, können sie den Unternehmen helfen, ihre Auswirkungen besser einzuschätzen, und so eine positive langfristige Entwicklung fördern. Wir sind uns jedoch der Herausforderungen bewusst, die mit der raschen Umsetzung dieser Verordnung verbunden sind, sowie der Notwendigkeit von Anpassungen und Harmonisierung im Laufe der Zeit. In der Tat werden sich die Verordnung und die Praktiken wahrscheinlich weiterentwickeln, um den Bedürfnissen der Unternehmen besser gerecht zu werden und eine wirksame Harmonisierung zu fördern.



# 03. CSRD – trotz Komplexität ein Transformations- hebel



**Béatrice JUNG &  
Caroline GONIN**

CSR Director & Chief Human  
Resources und CSR Officer, Transdev

“Um die CSRD so pragmatisch wie möglich zu gestalten, sind erhebliche Anstrengungen im Veränderungsmanagement erforderlich. Sie muss sowohl den globalen und lokalen Geschäftszielen als auch der allgemeinen Umgestaltung des Unternehmens dienen.”

# 75 % der Unternehmen, die der CSRD unterliegen, haben bereits mit der Umsetzung begonnen

## Was ist die CSRD?

Die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ist eine kürzlich veröffentlichte Richtlinie der Europäischen Union, die mehr als 50.000 Unternehmen in Europa dazu verpflichtet, einen erweiterten Satz von CSR-Daten (Corporate Social Responsibility) offenzulegen. Dazu gehören vor allem ökologische und soziale Aspekte sowie Fragen der Unternehmensführung:

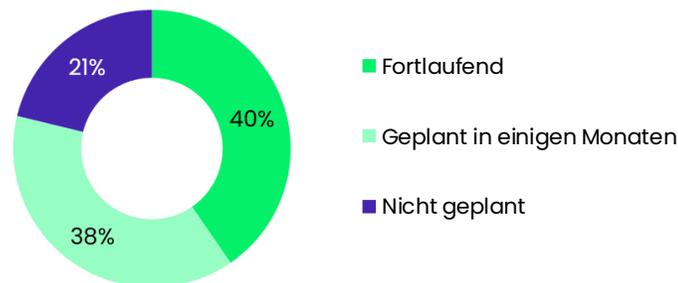
- Detaillierte Informationen über ihre Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen sowie über die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Umwelt und die Gesellschaft
- Strategien, Aktionspläne und Nachhaltigkeitsziele
- Informationen über die Verwaltung dieser Angelegenheiten

Die Anforderungen an die Rückverfolgbarkeit und Überprüfbarkeit von Informationen machen es erforderlich, dass die Unternehmen zuverlässige Prozesse einrichten, um die erforderlichen Daten zu ermitteln und zu sammeln und sie in ihrem neuen Berichtsverfahren zu strukturieren.

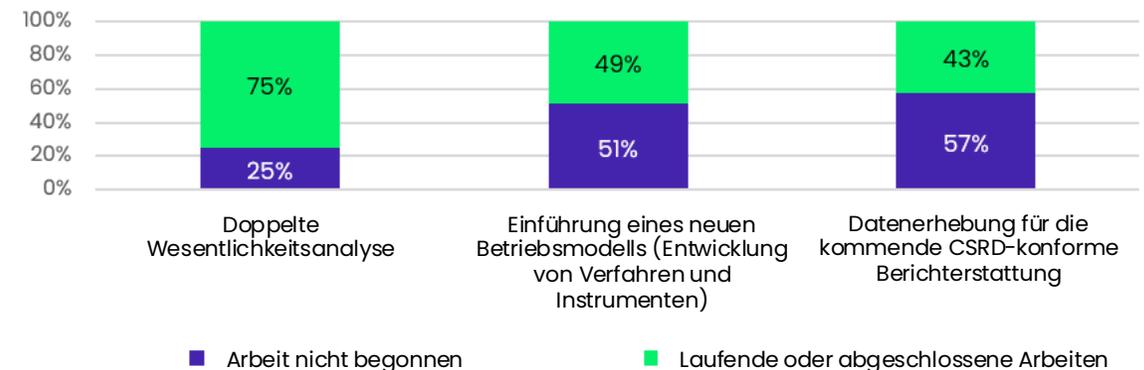
Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass sich die Unternehmen bemühen, die CSRD einzuhalten. In der Tat haben 75 % der Befragten (die zwischen 2025 und 2027 der CSRD unterliegen) mit ihren Bemühungen zur Einhaltung der CSRD begonnen: 75 % haben ihre doppelte Wesentlichkeitsanalyse abgeschlossen oder sind dabei, sie abzuschließen (94 % der Befragten, die 2025 der CSRD unterliegen, und 36 % der Befragten, die 2026 der CSRD unterliegen), 43 % arbeiten an der Datenerfassung und 49 % führen ein neues Betriebsmodell ein, um die CSRD-Anforderungen zu erfüllen, einschließlich neuer Prozesse und Instrumente.

Diese Zahlen spiegeln die Bedeutung wider, die die Unternehmen der Vorbereitung auf diese neuen rechtlichen Anforderungen beimessen. Darüber hinaus geben 78 % der Befragten an, dass sie Pläne für das Änderungsmanagement eingeführt haben oder in Kürze einführen werden, die für die Einbindung der Beteiligten und die Umgestaltung der Prozesse unerlässlich sind.

## Umsetzung von Änderungsmanagementplänen



## Fortschritt der Vorbereitung auf die CSRD Richtlinie



# Interview



**Béatrice JUNG**  
CSR Director, Transdev



**Caroline GONIN**  
Chief Human Resources und CSR Officer, Transdev



## Wie positioniert sich Transdev in Bezug auf Nachhaltigkeit?

Als öffentliches Verkehrsunternehmen engagiert sich Transdev selbstverständlich in sozial und ökologisch wertvollen Aktivitäten, die zur Entwicklung öffentlicher Verkehrsmittel beitragen und die Mobilität eines breiten Publikums erleichtern. Über diese positive DNA hinaus ist Transdev ständig bestrebt, seine Ambitionen in Bezug auf eine nachhaltige Strategie voranzutreiben, indem es in saubere Technologien investiert und lokale Initiativen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit und der Lebensqualität in den Gemeinden, die es bedient, umsetzt. Die Diskussionen über die Nachhaltigkeit unseres Modells unter Berücksichtigung der globalen Grenzen sind im Gange.

## Bringt die Verpflichtung zur Einhaltung der CSRD Änderungen in Ihrer Organisation und Ihren Abläufen mit sich?

Während des Prozesses der Einhaltung der CSRD werden wir weiterhin mit verschiedenen Gemeinschaften und Sektoren zusammenarbeiten.

Erhebliche Anstrengungen im Veränderungsmanagement werden notwendig sein, um sicherzustellen, dass die Realität der CSRD so pragmatisch wie möglich gestaltet wird. Dies sollte sowohl den globalen und lokalen Geschäftszielen als auch der allgemeinen Umgestaltung des Unternehmens dienen.

Als öffentliches Verkehrsunternehmen stehen wir auch vor der großen Herausforderung, unsere Kunden, die öffentlichen Behörden, die nicht der CSRD unterliegen, einzubinden. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit, um die Nachhaltigkeitsziele abzustimmen und die Konsistenz der ergriffenen Initiativen zu gewährleisten.

## Wie wird sich die CSRD auf die Operationen auswirken?

Unser Kerngeschäft besteht darin, Gemeinden bei der Entwicklung ihrer Verkehrssysteme zu unterstützen, und unsere Tätigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass wir eng mit lokalen Akteuren zusammenarbeiten. Daher müssen wir uns darauf konzentrieren, auf spezifische betriebliche Situationen zu reagieren, anstatt uns nur auf

Indikatoren zu konzentrieren. CSRD und die Umgestaltung unserer Angebote finden auf lokaler Ebene statt.

Was die CSRD anbelangt, so besteht unsere Herausforderung darin, die Konzepte für die Teamleiter:innen an der Front konkret und operativ zu machen. Das Management der nachhaltigen Leistung muss in die operative Leistung integriert werden, um so die schrittweise Innovation zu fördern. Was wir vermeiden müssen, ist, zu viel Zeit mit der Berichterstattung zu verbringen, was auf Kosten von konkreten Maßnahmen geht. Schließlich ist es wichtig, ein Gleichgewicht zu finden zwischen der Identifizierung und Behandlung wesentlicher Themen gemäß der CSRD und der weiteren intensiven Beschäftigung mit Themen, die für unser Geschäft von Bedeutung sind. Dazu gehört ein umfassender Ansatz, der sowohl die gesetzlichen Anforderungen als auch die spezifischen Geschäftsprioritäten berücksichtigt.

**"Die CSRD stellt eine echte Chance dar, die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie zu stärken und Nachhaltigkeitsfragen in den Mittelpunkt des Geschäftsmodells zu stellen."**

# Interview



**Gilles VERMOT-DESROCHES**  
Chief Citizenship Officer, Schneider Electric



**"Innovation ist ein Schlüsselement beim Aufbau nachhaltiger Geschäftsmodelle und kann nicht auf einen Rahmen beschränkt werden."**

## Was sind Ihrer Meinung nach Vorteile und potenzielle Einschränkungen im Zusammenhang mit der Einhaltung der CSRD?

Einerseits soll die CSRD den Wandel von Unternehmen beschleunigen, die sich noch nicht zu den notwendigen sozialen und ökologischen Veränderungen verpflichtet haben. Andererseits könnte der umfassende Charakter der CSRD den Eindruck erwecken, dass es beim Verständnis von Entwicklungen nur um den strikten Vergleich geprüfter Daten geht, was möglicherweise die Ambitionen von Pionieren überschattet.

Auferlegte Zwänge fördern jedoch nicht zwangsläufig Innovation oder aufrichtiges Engagement, insbesondere wenn Innovation nicht im Rahmen von Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt wird. Die CSRD birgt die Gefahr, dass die Einhaltung von Vorschriften auf Kosten der strategischen Analyse betont wird, obwohl ihr ein eigenes Kapitel gewidmet ist. Auch wenn die Daten gestrafft werden, könnten wichtige Informationen im Gesamtfluss verloren gehen und die Entwicklung eines Unternehmens nicht korrekt wiedergeben. Was wirklich zählt, sind nicht nur Maßnahmen und Indikatoren, sondern die tatsächliche Wirkung und Mobilisierung.

Daher ist es von entscheidender Bedeutung, ein Gleichgewicht zwischen Konformität und bahnbrechendem Fortschritt zu finden, um weiterhin innovativ zu sein und neue Herausforderungen zu erforschen, die über die bloße Anpassung an Rechtsvorschriften hinausgehen. Um die Welt von morgen zu gestalten, sollte der Schwerpunkt nicht auf der Einhaltung von Vorschriften liegen, sondern auf Innovation und der Entwicklung von Geschäftsmodellen im Einklang mit ESG-Kriterien. business models in line with ESG criteria.

## Wie ist der Stand Ihrer Überlegungen zur Vereinbarkeit des Geschäftsmodells des Unternehmens mit dem Konzept der globalen Grenzen?

Unser Kerngeschäft hat sich in den letzten zwanzig Jahren radikal verändert. Wir verfolgen ein zwei Ziele: die Elektrifizierung zu fördern und alle Formen der dekarbonisierten Stromerzeugung drastisch zu steigern, während wir gleichzeitig digitale Technologien - einschließlich KI - einsetzen, um die Effizienz und Nachhaltigkeit in der Industrie, in Netzen, Gebäuden und Haushalten zu verbessern. Wir unterstützen unsere Kunden bei ihren Dekarbonisierungsbemühungen und Strategien zur Regeneration. So haben wir bereits 2004 den

"Schneider Sustainability Impact" entwickelt, ein Instrument, das die Auswirkungen des Unternehmens misst und die Festlegung und Verfolgung von Leistungsindikatoren ermöglicht. Unser derzeitiges Geschäftsmodell hat sich vom Verkauf von elektrischen Geräten und Hoch- und Mittelspannungsanlagen auf die Entwicklung von Lösungen verlagert, die den notwendigen Umweltwandel beschleunigen und erleichtern.

Ihre Frage deutet darauf hin, dass die Unternehmen gerade erst beginnen, die Bedeutung der globalen Grenzen und die Notwendigkeit zu erkennen, ihre Geschäftsmodelle zu ändern. Schneider Electric ist sich dieser Probleme seit langem bewusst und hat darauf reagiert, indem es seit 2004 seine Wirtschaftspartner mobilisiert hat. Unser Geschäftsmodell hat sich so angepasst, dass wir zu den weltweit führenden Unternehmen im Kampf gegen den Klimawandel gehören. Es liegt jedoch noch ein langer Weg vor uns.



# Mitwirkende

## EXTERNAL

### **Caroline GONIN**

Chief Human Resources and CSR Officer  
Transdev

### **Béatrice JUNG**

CSR Director  
Transdev

### **Rémi-Pierre LAPPREND**

Former Director of CSR Engagement  
Maisons du Monde

### **Laura PALMEIRO**

Head of Sustainable Finance  
Danone

### **Géraud PELLAT DE VILLEDON**

CSR Director  
ID Logistics

### **Isabelle SPIEGEL**

Environment Director  
VINCI

### **Gilles VERMOT-DESROCHES**

Chief Citizenship Officer  
Schneider Electric

## WAVESTONE

### **Cédric BAECHER**

Partner

### **Leah BALL**

Manager

### **Bérénice BOURGEOIS**

Senior Consultant

### **Albane DEMARET**

Senior Consultant

### **Jeanne NGUYEN**

Senior Consultant

### **Marie BAUCHET**

Consultant

### **Florine MAINCENT**

Analyst

## C3D

### **Sébastien MANDRON**

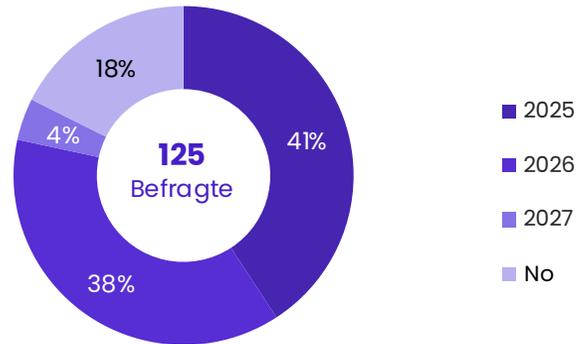
Board Member

Wavestone und C3D möchten sich auch bei allen Teilnehmenden an der Umfrage bedanken, die dieser Ausgabe des CSR-Barometers zugrunde liegt.

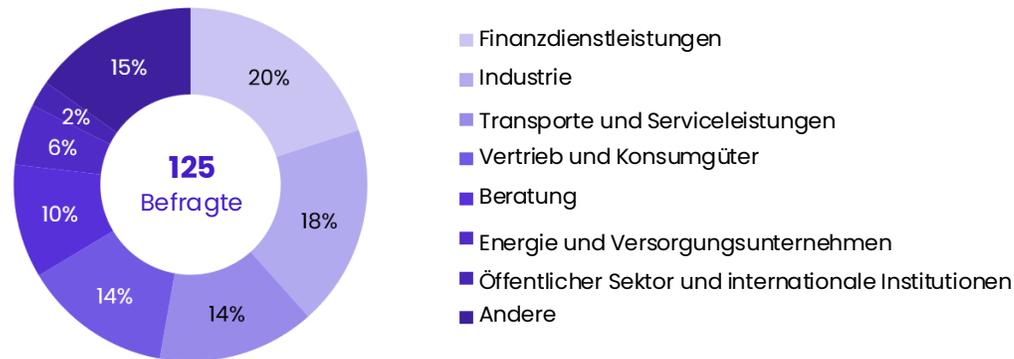


# Methodik

Anzahl der befragten Unternehmen, unabhängig davon, ob sie der CSRD unterliegen oder nicht



Wirtschaftszweige der befragten Unternehmen



Diese Studie basiert auf den Antworten von 125 Vertreter:innen in CSR-Funktionen (Corporate Social Responsibility) in französischen Unternehmen, die im März und April 2024 gesammelt wurden. Ziel des Fragebogens, der ihnen vorgelegt wurde, war es, die Entwicklung der Governance, der Prozesse und der Rollen im Kontext der nachhaltigen Transformation zu bewerten und ihren Reifegrad als Reaktion auf den neuen europäischen Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) sowie die aufgetretenen Herausforderungen zu beleuchten.

Von den Befragten sind 39 % als CSR-Direktoren auf Konzernebene oder innerhalb einer Geschäftseinheit (BU)/Tochtergesellschaft tätig, während 26 % CSR-Manager auf Konzernebene oder innerhalb einer BU/Tochtergesellschaft sind. Bei den übrigen Befragten handelt es sich um CSR-Beauftragte oder CSR-Projektleiter. Parallel zu diesem Ansatz wurden sechs qualitative Interviews mit CSR-Direktoren geführt, um die Themen und Perspektiven im Zusammenhang mit der nachhaltigen Umgestaltung von Organisationen weiter zu erkunden.

6 Unternehmen wurden in qualitativen Interviews befragt:



## Unsere CSR experts



**Cédric BAECHE**  
Partner, Wavestone



**Jan-Hendrik Uhlenberg**  
Partner, Wavestone



WAVESTONE

