Schwerpunkt Interne Revision

Hinschauen als Governance-Leistung

Warum der Wert der CSRD nicht im Bericht liegt. Befunde einer qualitativen Studie zu Governance, Greenhushing und Datenpraxis in Vorarlberger Unternehmen

Der Originalartikel erscheint in der Septemberausgabe der GRCaktuell 3/2026.

Felix Seifert / Kai Gammelin[1]

Die Corporate Sustainability Reporting Directive *(CSRD)*[2] *wird in der Unternehmenspraxis überwiegend als Berichtspflicht verhandelt und seit der Omnibus-Initiative*[3] *zunehmend als verschiebbare. Eine qualitative Studie mit elf Experteninterviews in Vorarlberger Unternehmen zeigt ein anderes Bild: Der belastbarste Wert der Richtlinie entsteht nicht im fertigen Bericht, sondern im Erhebungsprozess selbst. Der Beitrag leitet daraus Empfehlungen für die Interne Revision ab. Von der Führungsverankerung über ein Claims-Freigabesystem bis zum ESG-Strategiereview auf Geschäftsführungsebene.*

Keywords: CSRD · Nachhaltigkeit · Governance · Greenhushing · Internes Kontrollsystem · Wesentlichkeitsanalyse · Greenwashing · Risikomanagement · Berichtswesen

1. Ausgangslage: Eine Berichtspflicht im beweglichen Rahmen

Kaum ein Regulierungsvorhaben der letzten Jahre hat einen derartigen Erwartungszyklus durchlaufen wie die CSRD. Auf die Phase intensiver Vorbereitung folgte mit der Omnibus-Initiative und der Stop-the-Clock-Richtlinie eine Phase der Verschiebung: angehobene Schwellenwerte, verschobene Erstanwendung, reduzierte Datenpunkte.[4] Für Unternehmen der zweiten Welle beginnt die Berichtspflicht nun für das Geschäftsjahr 2027 mit Veröffentlichung 2028. In vielen Organisationen ist damit eine naheliegende Frage auf dem Tisch: Wozu weitermachen, wenn die Pflicht wankt?

Genau diese Frage stand am Ausgangspunkt einer qualitativen Untersuchung, die zwischen Ende 2025 und Frühjahr 2026 in Vorarlberg durchgeführt wurde. Die Antwort, die sich aus dem Material ergibt, ist unbequem für beide Lager der Debatte: Für die Befürworter der Entlastung, weil der Abbruch der CSRD-Vorbereitung reale Verluste erzeugt, die in keiner

---

[1] **Felix Seifert,** BA ist Absolvent des Studiengangs Internationale Betriebswirtschaft an der FH Vorarlberg und in der Organisationsentwicklung eines Vorarlberger Industrieunternehmens tätig; **Kai Gammelin** ist Dozent an Universitäten und Bildungseinrichtungen, Mentor für Interne Revision, Board-Mitglied und Berater; er hat die zugrunde liegende Arbeit betreut. Der Beitrag basiert auf der Bachelorarbeit des Erstautors (FH Vorarlberg, 2026); die elf Interviews wurden anonymisiert ausgewertet.

[2] Richtlinie (EU) 2022/2464 vom 14. 12. 2022 hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, ABl L 322 vom 16. 12. 2022, 15.

[3] Die Omnibus-Initiative (Omnibus-Paket I) ist ein 2025 von der EU-Kommission begonnener und 2026 in Kraft getretener Rechtsakt zur Entlastung von Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsregulierung.

[4] Vgl. Richtlinie (EU) 2025/794 („Stop the Clock“) sowie die im Februar 2026 finalisierte Omnibus-I-Richtlinie; zur geänderten Berichtspflichtenstruktur Baumüller, Die „SME Cap on Value Chain“, ZCG 3/2026, S. 130 ff.

Bürokratiekosten-Rechnung auftauchen. Und für die Verteidiger der Richtlinie, weil ihr Wert dort, wo er tatsächlich entsteht, mit dem Bericht als Dokument erstaunlich wenig zu tun hat.

2. Empirische Basis

Grundlage des Beitrags sind elf leitfadengestützte Experteninterviews, ausgewertet mit qualitativer Inhaltsanalyse. Acht Gespräche wurden mit Nachhaltigkeits-, Finanz- und Kommunikationsverantwortlichen von Unternehmen mit Vorarlberg-Bezug geführt – vom Wave-1-Finanzinstitut mit zwei absolvierten Berichtszyklen über Industrie-, Logistik- und Konsumgüterunternehmen der zweiten Welle bis zu einem Unternehmen, das nach der Omnibus-Logik aus der Berichtspflicht gefallen ist und seine Vorbereitung abgebrochen hat. Drei externe Perspektiven ergänzen das Bild: Wirtschaftsprüfung, Nachhaltigkeitsberatung und Wissenschaft.

Das Sample beansprucht keine statistische Repräsentativität. Es erschließt dafür etwas, das Erhebungen mit standardisierten Fragebögen systematisch entgeht: die Differenz zwischen dokumentierter Governance und gelebter Praxis.

3. Governance entscheidet über Substanz

3.1 Das Spektrum: vom Einzelmandat zur Matrixorganisation

Die organisatorische Verankerung der Nachhaltigkeitsverantwortung streut im Sample über die gesamte denkbare Bandbreite. Am einen Ende steht ein Unternehmen, in dem eine einzige Person die Nachhaltigkeitsverantwortung für eine internationale Gruppe trägt. Am anderen Ende koordiniert eine Konzern-Nachhaltigkeitsmanagerin spartenspezifische Expertengruppen, konzernweite Steuerungsausschüsse und eine direkte Vorstandsberichtslinie. Dazwischen liegen hybride Modelle: zentrale Steuerung durch Controlling oder CFO mit dezentralen Ansprechpartnern, eine Hybrid-Matrix mit operativen Teams in Produktion und Einkauf, ein Beauftragten-Netzwerk über mehr als 45 Abteilungen.

Aufschlussreich ist weniger die Vielfalt selbst als ein wiederkehrendes Muster: Bei mehreren Unternehmen fallen formal dokumentierte Governance-Strukturen und deren operative Durchdringung auseinander. Die Architektur existiert auf dem Papier, im Organigramm und in der Berichtslinie. Was fehlt, ist die Konsequenz im Tagesgeschäft.

3.2 Führungsverankerung als stärkster Einzelfaktor

Der konsistenteste Befund der Untersuchung: Die Art der Geschäftsführungseinbindung ist der stärkste Erklärungsfaktor für organisationale Handlungsfähigkeit. Ein Interviewpartner bringt es auf eine einfache Formel: Sobald ein Thema direkt vom CFO komme, gehe es meistens voran; entscheidend sei das Commitment ganz oben.

In einem Unternehmen des Samples löste die Übertragung der ESG-Gesamtverantwortung an den CFO im Jahr 2021 einen messbaren Governance-Shift aus. Das Wave-1-Finanzinstitut hat Nachhaltigkeitsziele auf Vorstandsebene normiert und deren Nichteinhaltung als nicht akzeptabel definiert. Die Wissenschaftsperspektive bestätigt den Mechanismus und präzisiert ihn: Nicht die Berichtspflicht selbst, sondern die Androhung der Prüfpflicht hat vielerorts die

Eskalation in die Vorstandsetage ausgelöst. Entscheidend ist dabei nicht, ob Nachhaltigkeit auf Führungsebene angekommen ist, sondern in welcher Logik sie dort verankert wird: als Business Case mit Zielvereinbarung und Vergütungskopplung – oder als delegiertes Sonderthema.

3.3 Entkopplung als das eigentliche Governance-Risiko

Wo die Führungsverankerung fehlt, zeigt sich ein Muster, das die Organisationstheorie seit Meyer und Rowan als Entkopplung beschreibt: Formale Strukturen dienen als Legitimitätssignal nach außen, ohne operative Konsequenz nach innen.[5] Im Sample tritt dieses Muster in Reinform auf – eine formal vorhandene Nachhaltigkeitsfunktion bei gleichzeitigem Fehlen abteilungsübergreifender Ziele und ohne Einbindung in das Risikomanagementsystem. Für die Prüfungs- und Beratungspraxis ist dieses Muster doppelt relevant, weil es zwei konkrete Risiken erzeugt.

Das erste ist ein Ausfallrisiko: In mehreren Unternehmen konzentrieren sich sämtliche CSRD-Kompetenzen auf eine einzelne Schlüsselperson. Fällt sie aus, existiert keine institutionalisierte Nachhaltigkeitsgovernance mehr. Das zweite ist ein strategisches Risiko: Compliance-Minimierung schützt kurzfristig vor Aufwand, produziert aber mittelfristig einen B2B-Wettbewerbsnachteil, weil Großkunden ESG-Kennzahlen zunehmend als Zugangsvoraussetzung in Ausschreibungen definieren. Beides lässt sich mit geringem Aufwand adressieren: eine verbindliche Deputy-Regelung im Nachhaltigkeitsteam, ein Interim-Kontrollsystem für die Datenqualität mit quartalsweisem Review durch die Controlling-Leitung und dokumentiertem Eskalationspfad und die Verankerung der Nachhaltigkeitsgovernance im Controlling statt in der Kommunikationsabteilung.

Dass Compliance-Orientierung kein Übergangsphänomen unreifer Organisationen ist, bestätigen externe Daten: Auch unter deutschen Großunternehmen, die bereits substanziell in Berichtsprozesse investiert haben, führt „Unterstützung bei der Einhaltung weiterer Vorschriften“ das Ranking der wahrgenommenen CSRD-Nutzen an; strategische Kategorien wie Wettbewerbsvorteil bleiben marginal.[6]

4. Wenn das Problem Schweigen ist, verfehlt Greenwashing-Prävention ihr Ziel

4.1 Greenhushing als dominantes Muster

Der überraschendste Befund der Untersuchung betrifft die Kommunikationsstrategie. Der öffentliche und regulatorische Diskurs ist auf Greenwashing kalibriert – auf die kommunikative Übertreibung von Nachhaltigkeitsleistungen. Im Sample zeigt sich das Gegenteil: In neun von elf Interviews ist nicht die Übertreibung, sondern das strategische Verschweigen vorhandener Nachhaltigkeitsleistungen das dominierende Muster. Dieses Greenhushing tritt in drei

[5]Vgl. Meyer/Rowan, Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology 83 (1977), S. 340 ff.
[6]Vgl. PwC, Global CSRD Survey 2025, S. 25 f.: „Wettbewerbsvorteil“ und „Umsatzwachstum“ rangieren mit jeweils unter 10 % am Ende der wahrgenommenen CSRD-Nutzenkategorien; „Unterstützung bei der Einhaltung weiterer Vorschriften“ führt das Ranking an.

Varianten auf: defensiv aus Reputationsschutz, regulierungsinduziert aus Sorge vor den verschärften Green-Claims-Vorschriften und in einer bislang kaum beschriebenen dritten Form: Ein Unternehmen kommuniziert seine Nachhaltigkeitsleistungen deshalb nicht, weil sie intern als so selbstverständlich gelten, dass explizite Kommunikation als überflüssig erscheint.

Bemerkenswert ist: Diese Zurückhaltung ist keine Nachlässigkeit, sondern strategisch rational. Wo Messbarkeit fehlt, Regulierung volatil ist und jede grüne Aussage ein Abmahnrisiko trägt, ist Schweigen die risikoärmste Option. Genau darin liegt das Problem.

4.2 Das Risiko des Schweigens

Aus Governance- und Markenperspektive ist systematisches Greenhushing ebenso riskant wie Greenwashing. Wer vorhandene Substanz nicht kommuniziert, überlässt die Deutungshoheit über das eigene Engagement externen Akteuren und verzichtet auf Wirkungen, die im Sample klar belegt sind: In B2B-Ausschreibungen werden ESG-Credentials zum Zugangsstandard; im regionalen Fachkräftewettbewerb wirkt authentische, substanzgestützte Nachhaltigkeitskommunikation nachweislich auf die Arbeitgebermarke. Nachhaltigkeitssubstanz, die nicht kommuniziert wird, kann keine dieser Wirkungen entfalten.

4.3 Der Claims-Freigabeprozess: Kontrolle schafft Kommunikationsfreiheit

Die Antwort auf dieses Dilemma ist keine Kommunikationsoffensive, sondern ein internes Kontrollsystem. Empfohlen wird ein formalisierter Claims-Freigabeprozess mit vier Komponenten: erstens eine doppelte Verantwortlichkeit, bei der jede externe Nachhaltigkeitsaussage durch den Sustainability Lead (inhaltliche Substanziierung gegen die ESG-Datenbasis) und durch Recht bzw. Compliance (Prüfung gegen die EmpCo-Richtlinie) freigegeben wird[7]; zweitens ein zentrales Claims-Register, in dem jede Aussage mit Quelle, Berechnungsgrundlage, Gültigkeitszeitraum und Review-Datum hinterlegt ist; drittens ein IKS-Kontrollpunkt in Form einer jährlichen Stichprobenprüfung durch die interne Revision mit Berichterstattung an die Geschäftsführung; viertens eine klare Eskalationsregel für zeitkritische Aussagen.

Die Pointe dieses Instruments liegt in seiner Wirkungsrichtung. Es ist kein Bremsklotz, sondern das Gegenteil: Ein Unternehmen, das jede Aussage substanziieren kann, kann wieder kommunizieren. Der Freigabeprozess verwandelt das diffuse Greenwashing-Risiko, das derzeit ganze Kommunikationsabteilungen lähmt, in ein kontrolliertes, dokumentiertes Restrisiko. Greenwashing-Prävention und Kommunikationsfähigkeit sind keine Gegensätze – richtig gebaut, ist das eine die Voraussetzung des anderen.

5. Die CSRD als Managementsystem, nicht als Berichtsobjekt

5.1 Der Erhebungsprozess als ungeplanter Siloauflöser

Der praxisrelevanteste Befund der Untersuchung ist induktiver Natur – er wurde nicht gesucht, sondern gefunden. Mehrere Unternehmen beschreiben unabhängig voneinander denselben Effekt: Nicht der Bericht, sondern der Prozess der Datenerhebung – insbesondere die

[7]Richtlinie (EU) 2024/825 zur Stärkung der Verbraucher für den ökologischen Wandel („EmpCo“); ergänzend der Vorschlag einer Green-Claims-Richtlinie.

doppelte Wesentlichkeitsanalyse – erzeugte organisationale Transparenz, die zuvor nicht existierte. Ein Unternehmen berichtet vom ersten strukturierten Austausch zwischen Abteilungen, die vorher kaum Berührungspunkte hatten. Ein anderes beschreibt, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung Schnittstellen und Prozesse erstmals spürbar in die Fachbereiche getragen habe.

Die wissenschaftliche Perspektive im Sample bestätigt den Mechanismus und benennt seine Bedingung: Der Wert der CSRD liegt in der Informationsinfrastruktur und den Eskalationen, die der Datenprozess erzwingt – aber nur dort, wo die organisationale Bereitschaft besteht, die erhobenen Daten auch reflexiv zu verarbeiten. Der Mechanismus ist real, aber nicht garantiert. Er ist eine Governance-Leistung.

5.2 Konsequenzen für die Unternehmenspraxis

Nimmt man diesen Befund ernst, verschiebt sich die strategische Frage. Sie lautet nicht mehr: Wie erfüllen wir die Berichtspflicht möglichst effizient? Sondern: Wie heben wir die CSRD-Logik auf die Managementsystem-Ebene, damit die Investition unabhängig vom regulatorischen Signal trägt? Konkret heißt das: ein quartalsweiser ESG-Strategiereview auf Geschäftsführungsebene, in dem die wichtigsten Impactfelder der Wesentlichkeitsanalyse in konkrete Investitions- und Lieferkettenentscheidungen übersetzt werden; die verbindliche Dokumentation dieser Entscheidungen im Protokoll; und die bereits genannte Verankerung im Controlling.

Die Gegenprobe liefert das Sample gleich mit. Zwei Unternehmen haben nach der Omnibus-Ankündigung ihre gesamte CSRD-Vorbereitung eingefroren beziehungsweise nach zweijähriger Investition abgebrochen. Ein Prüfer bündelt die Anreizwirkung der Reform in einer nüchternen Beobachtung: Als Gewinner stünden derzeit jene da, die bislang nichts unternommen hätten.

Kurzfristig stimmt das. Mittelfristig riskieren diese Unternehmen, dass die bereits aufgebaute Informationsinfrastruktur zerfällt und damit der Hauptwert der bisherigen Investition. Wer die CSRD als Berichtsprojekt geführt hat, verliert mit der Pflicht auch den Nutzen. Wer sie als Managementsystem verankert hat, verliert nur eine Deadline.

6. Die Umsetzung der Berichtspflicht aus Sicht der Regulatoren

Die European Securities and Market Authority (ESMA) Informationen von nationalen Durchsetzungsbehörden zu den Nachhaltigkeitsberichten für das Geschäftsjahr 2024 gesammelt, die von europäischen Unternehmen veröffentlicht wurden, die an regulierten Märkten notiert sind.

Insbesondere wollte die ESMA die verschiedenen Punkte bewerten, auf die sie die Marktteilnehmer in ihrer ESRS-Erklärung 2024 und den gemeinsamen europäischen Durchsetzungsprioritäten hinsichtlich Wesentlichkeitsüberlegungen hingewiesen hatte. Die Analyse wurde anhand einer Stichprobe von 91 Emittenten aus 23 Mitgliedstaaten durchgeführt, von denen etwa ein Drittel die ESRS freiwillig angewandt hat. Alle Emittenten der Stichprobe unterlagen einer begrenzten Sicherheit (oder in einigen Fällen einer

angemessenen Sicherheit) gegenüber den ESRS. Hieraus ergaben sich folgende Feststellungen:[8]

Die Prozesse zur Feststellung der Doppelten Wesentlichkeit sind vielfach etabliert, aber nur 61,7 % erfüllen das Transparenzziel von IRO-1.[9] Es ist nicht nur Methode, sondern konkrete die Entscheidungsfindung offenzulegen.

Grundsätzlich sind die Unternehmensspezifika zu berücksichtigen. Viele Angaben sind zu schematisch und „boilerplate“. Die ESRS-Methodik muss auf das konkrete Geschäftsmodell angewandt und erklärt werden.

Die Verknüpfungen materiellen IROs sind teilweise schwer nachvollziehbar. Sie lassen sich nicht immer eindeutig den ESRS-Themen sowie Policies, Actions, Targets und Metrics zuordnen.

Beteiligung und Nutzung von Due Diligence im Hinblick auf die Stakeholder sind weit verbreitet, aber teilweise wenig konkret dargestellt. Hier wird angeraten darzustellen, wer beteiligt wurde und wie die Ergebnisse die Wesentlichkeitsentscheidung beeinflusst haben.

Mapping-Tabellen sind weit verbreitet; zugleich erschweren unterschiedliche Terminologien und Fundstellen die Nutzung. Klare Querverweise und eine zusammenfassende IRO-/Themen-/ Maßnahmen-Matrix schaffen Transparenz.

Die eigentliche Herausforderung liegt somit in der inhaltlichen Qualität und Nachvollziehbarkeit der Wesentlichkeitsentscheidungen.

7. Ein aktuelles und komplexes Thema für Interne Revisionen

Eine Interne Revision (dritte Verteidigungslinie) kann in diesem Zusammenhang nicht nur als Schutzfunktion und Überprüfer des Gesamtkonzepts der ersten und zweiten Verteidigungslinie aktiv werden, sondern sich – je nach Auftrag – als Wertschöpfer einbringen. Der Themenkomplex berührt im Audit folgende Kernaspekte:

- Strategiekonformität
- Ordnungsmäßigkeit
- Risikorelevanz, Prozesse und Kontrollsystem
- Sicherheit
- Wirtschaftlichkeit.

Komplexe gesetzliche und regulatorische Anforderungen müssen valide implementiert werden und können mit entsprechender Sorgfalt abgeschichtet werden, wenn der Omnibus

[8] *ESMA*, Materiality matters: Results of a fact-finding exercise on 2024 corporate reporting practices under ESRS Set 1, ESMA32-846262651-5288 (2025), abrufbar unter esma.europa.eu.
[9] ESRS IRO-1 verlangt eine Beschreibung der Verfahren, mit denen Unternehmen ihre wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen (Impacts, Risks, Opportunities – IROs) ermitteln und bewerten.

um die Ecke biegt. Auf- und Abbau können mit Unsicherheiten sowie Fehlern verbunden sein und erzeugen Aufwand. Nur um ein paar Beispiele zu nennen:

7.1 Strategiekonformität

Die Festlegung einer ESG-Strategie muss weitsichtig erfolgen und unterliegt dem Tetralemma zwischen den Faktoren Regulierungskonformität, Stakeholder-Erwartung, finanziellem Aufwand und Wettbewerbsfähigkeit. Modelle wie die “Theorie of Change” sind gefordert, um einen kontrollierten Veränderungsprozess sicherzustellen.

Eine Überwachungsleistung der Strategiekonformität sowie der Durch- und Umsetzung der Managementkonzepte mit Auswirkungen auf das Berichtswesen können ein wesentlicher Beitrag sein. Gesteckte und veröffentlichte Key Performance Indicators sollten grundsätzlich erreicht werden oder müssen im Folgebericht entsprechend korrigierend dargestellt werden. Nicht erreichte Strategieziele können einen Einfluss auf Ratings und Image des Unternehmens haben. Eine kaschierte Darstellung kann zu Green- oder Bluewashing führen.

7.2 Risikorelevanz

Hierzu zählen alle vorstehend genannten Komponenten der doppelten Wesentlichkeitsprüfung und die übergeordnete Beantwortung der Fragestellung, ob das regulatorisch verordnete Risikoprofil des Unternehmens zutreffend abgedeckt ist und ausreichend begründet ist. Hierzu zählen die Identifikation der Risiken, ihre korrekte und ehrliche Bewertung sowie die Vermeidungs-, Verminderungs- und Verbesserungsstrategien im Rahmen eines kybernetischen Regelkreises. Die in der ESRS als Impacts, Risks und Opportunities bezeichneten Komponenten. Eine entsprachende Berichtstransparenz ist gefordert.

7.3 Ordnungsmäßigkeit

Die Ordnungsmäßigkeit beinhaltet z.B. die Vollständigkeit interner Vorgaben, die Einhaltung interner, gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben sowie transparente und nachvollziehbare Prozesse. Im Falle von komplexeren Themenstellungen sind Schulungen angeraten.

Eine wesentliche Basis für ein valides Nachhaltigkeitsmanagement bilden die zugrundeliegenden Daten. Unabhängig davon, ob es sich um interne oder externe Daten handelt, ist die Datenqualität sicherzustellen. Externe Datendienstleister übertragen die Verantwortung für die Datenqualität vertraglich auf ihre Kunden und die Regulatoren sehen sie ebenfalls beim nutzenden Unternehmen.

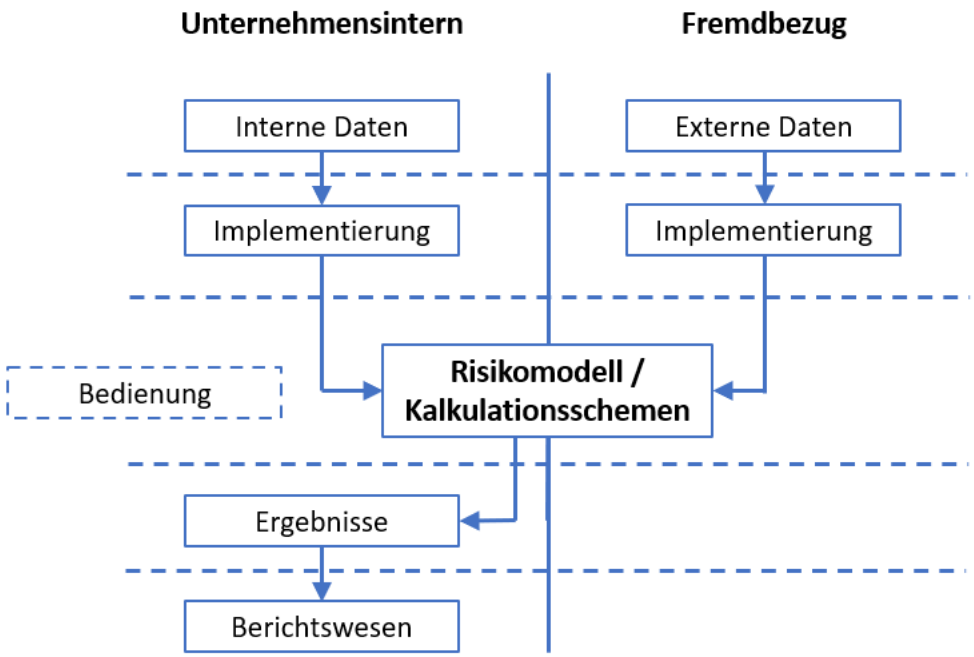


Abbildung 1: Risikomanagementprozess unter Einbezug von internen und externen Datenflüssen[10]

Technische Anbindungen und Datentransporte sind wichtige Voraussetzungen für die in den Berechnungsmodellen und Kalkulationsschemen ermittelten Ergebnisse. Die gesetzlich vorgegebenen Berechnungsmethoden sind ebenfalls eine mögliche Fehlerquelle und es stellt sich die Frage, ob der Auditor zum gleichen Messzeitpunkt zum selben Ergebnis gelangt – dies unabhängig davon, ob die Berechnungen manuell oder systemseitig erfolgen. Im Gesamtkontext sind nachvollziehbare Prozesse von Relevanz. Der letzte Prüfschritt in diesem Zusammenhang ist die einwandfreie Übertragung und Darstellung der Ergebnisse im Nachhaltigkeitsbericht.

Interessant für die Prüfung ist, wenn das Unternehmen Systeme oder künstliche Intelligenz-basierte Systeme für die Kennzahlen- und Berichtserstellung einsetzt. Die Gefahr des von den Regulierungsbehörden vorgeworfenen “boilerplate” nimmt aufgrund der Verwendung von Software zu. Für KI-basierte Systeme kommt zudem hinzu, dass die Anforderungen des EU-AI-Acts[11], wie bspw. Human-in-the-Loop, eingehalten werden.

Um die vorherigen Abschnitte muss ein risikobasiertes Internes Kontrollsystem formiert sein. Risikomanagementsysteme sind jährlich zu überprüfen. Einzelne Prozessschritte und Ergebnisse sind risikobasiert zu kontrollieren. Die Kontrollen sind hinsichtlich Design- und Operating-Effektivität in geeigneten Abständen zu überprüfen.

---

[10] Gammelin, Kai (April 2023):
Non-Financial Risk Management – Wettbewerbsvorteile nachhaltig sichern, 1. Auflage, S. 315, Schäffer-Poeschl-Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH

[11] Verordnung (EU) 2024/1689 zur Festlegung harmonisierter Vorschriften für künstliche Intelligenz unter Berücksichtigung der Verordnung (EU) 2026/1744 zur Änderung der Verordnungen (EU) 2024/1689 im Hinblick auf die Vereinfachung.

7.4 Sicherheit

Herausfordernder wird die Kontrollentwicklung, wenn es um die Überprüfung des Prozessdesigns im Zusammenhang mit der Prävention und Identifikation doloser und strafbarer Handlungen geht. Z.B. die Erreichung von Kundenanforderungen, guten Nachhaltigkeitsratings, Finanzierungserfolgen oder Fehlsteuerungen im Unternehmen (z.B. Bonifikationen) können maßgebliche Interessenkonflikte verursachen und zum Window-Dressing verleiten. Das Kontrollsystem ist entsprechend auszugestalten, um Green- und Bluewashing zu vermeiden. Ein präventives Interessenkonflikt-Management sollte deshalb ebenfalls Bestandteil des Gesamtkonzepts sein.

7.5 Wirtschaftlichkeit

Um das Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten, ist die Wirtschaftlichkeit von derartigen Systemen zu überprüfen. Kriterien könnten u.a. sein:

- Identifikation unbekannter Wirkzusammenhänge,
- Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Entscheidungen,
- Objektivierung von Entscheidungsgrundlagen,
- Aufdeckung von Einsparpotentialen,
- Die Abschichtung durch einen Omnibus-Regulierung.

Ob die identifizierten Maßnahmen z.B. eine weiterführende langfristig ausgerichtete Digitalisierung, die Abschaffung von in falscher Sicherheit wiegenden Achtaugenprinzipien oder eine Verbesserung des risikobasierten Ansatzes sind, ist zu prüfen und hängt von der individuellen Situation des Unternehmens ab.

8. Fazit: Der Wert liegt im Hinschauen

Das Hinschauen ist ex-ante seitens der ersten Verteidigungslinie erforderlich. Die zweite Verteidigungslinie ist im Rahmen der Prozessabläufe, der Risiken und Kontrollen besonders gefordert. Ob sie sich ex-ante oder ex-post in die Kontrollprozesse einbringt, ist eine Frage des risikobasierten Ansatzes sowie des Risikoappetits und hängt auch sehr stark von der vorherrschenden Unternehmens- und Risikokultur ab. Zu vergessen bleibt nicht, dass die Interne Revision über einen mehrjährigen Prüfplan verfügt, weshalb eine unabhängige Projektbegleitung ein zeitnaher Post-Implementation-Review angezeigt sein kann.

Die Debatte um die CSRD wird als Debatte über Bürokratie geführt. Die empirischen Befunde legen eine andere Lesart nahe: Der belastbarste Wert der Richtlinie liegt in dem, was sie Organisationen abverlangt, bevor eine einzige Berichtsseite geschrieben ist. Im systematischen Hinschauen auf die eigenen Prozesse, Datenflüsse und Lieferketten und in den Gesprächen zwischen Abteilungen, die dieses Hinschauen erzwingt. Berichte kann man kürzen, verschieben oder streichen. Die Fähigkeit einer Organisation, sich selbst präzise zu beobachten und aus dieser Beobachtung Entscheidungen abzuleiten, ist von keiner Omnibus-Initiative betroffen. Es sei denn, man gibt sie freiwillig auf.