

# Wesentlichkeitsanalyse: Wichtiges Werkzeug der Nachhaltigkeitsstrategie

## 5 Ansätze zur effizienten (Unternehmens-)Analyse

**Die Wesentlichkeitsanalyse wird als eines der wichtigsten Instrumente in der Entwicklung einer wirksamen Nachhaltigkeitsstrategie gesehen. Bei einer Wesentlichkeitsanalyse werden jene Themen aus den Bereichen Umwelt, Soziales und Führung im Unternehmen herausgearbeitet, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten bestimmter Stakeholder oder Investoren haben können. Diese Themen werden in den Nachhaltigkeitsbericht aufgenommen und dienen als Grundlage für Aktivitäten hin zu einer strategischen Nachhaltigkeitstransformation.**

Ursprünglich stammt der Begriff Wesentlichkeit – oftmals wird auch im deutschsprachigen Raum der englische Begriff **Materiality** verwendet – aus der finanziellen Wirtschaftsprüfung. Er umfasste dort ursprünglich nur Themen, die einen wesentlichen Einfluss auf das Finanzergebnis haben können – nachweisbar beispielsweise mit einer einfachen Sensitivitätsanalyse –, mit einer auf Eigentümer und Finanzmarkt eingeschränkten Zielgruppe. Die beinahe naive Übernahme dieses Konzepts und Begriffs in den Bereich der Nachhaltigkeitsbericht-

erstattung ist **dabei** problematisch, da Wesentlichkeit nunmehr nicht nur einen viel breiteren und komplexeren – nichtfinanziellen – Themenbereich umfasst, sondern auch mehrere Stakeholder wie Beschäftigte oder Lieferanten und Kunden als Zielgruppen miteinbezieht. Diese stellen schon aufgrund ihrer Natur unterschiedliche und teilweise auch widersprüchliche Ansprüche an Information und Wesentlichkeit.

### „Outside-in“- und „Inside-out“-Vorgaben

Die Global Reporting Initiative GRI als Herausgeber eines der gebräuchlichsten Nachhaltigkeitsstandards definiert jene Themen als wesentlich, die in der Organisation die größten potenziellen Auswirkungen auf Wirtschaft, Umwelt und Menschen haben, mit zusätzlichem Fokus auf **Menschenrechte**<sup>1</sup>. Damit fließen in den neuen Standard GRI 2021 auch Überlegungen zur sogenannten doppelten Wesentlichkeit / Double Materiality ein: Nicht mehr nur die Auswirkungen des Klimas auf ein Unternehmen werden als wesentlich erachtet („Outside-in“), sondern ebenso die Auswirkungen des Unternehmens auf das Klima („Inside-out“). Dieses Konzept wurde 2019 ursprünglich von der EU in ihren **Guidelines on non-financial reporting** definiert und ist auch im Vorschlag für die EU **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** verankert. Durch den Bezug zur CSRD wird die doppelte Wesentlichkeit daher auch in den von der European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) entwickelten Europäischen Nachhaltigkeitsberichtsstandards angewendet und muss von den Unternehmen beachtet werden. Dabei gilt, dass Themen/Informationen schon als wesentlich gelten, wenn auch nur eine der beiden Perspektiven: „Outside-in“, d.h. zu erwartende Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis (finanzielle Betrachtung), oder „Inside-out“, d.h. zu

1 Vgl. GRI, <https://bit.ly/3FgsGQp> (Abruf: 27.11.2022).

erwartende Auswirkungen auf Menschen und Umwelt (soziale und ökologische Betrachtung) zutrifft. Aufgrund der hohen Komplexität und der Vielzahl von möglichen Akteuren und Adressaten wird eine objektive Wesentlichkeitsanalyse dabei sehr schwierig.

In solch komplexen, oftmals unklaren Umgebungen mit zu hoher Informationsdichte rücken ein schrittweises, iteratives Vorgehen und verhaltenspsychologische Aspekte in den Vordergrund, die zu einer Akzeptanz der ausgewählten wesentlichen Themen durch Eigentümer und Stakeholder sowie zur gesellschaftlichen Legitimität und zu Vertrauen im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung führen. Es lässt sich nicht nur wissenschaftlich, sondern auch in der vieljährigen gelebten Beratungspraxis der Autoren feststellen, dass **die Prozesse und Methoden der Wesentlichkeitsanalyse** dabei selbst weit mehr Einfluss auf oben genannte Eigenschaften haben als die Art der ausgewählten Angaben selbst.

#### **Eine Wesentlichkeitsanalyse ist keine „funktionelle Pflichtübung“**

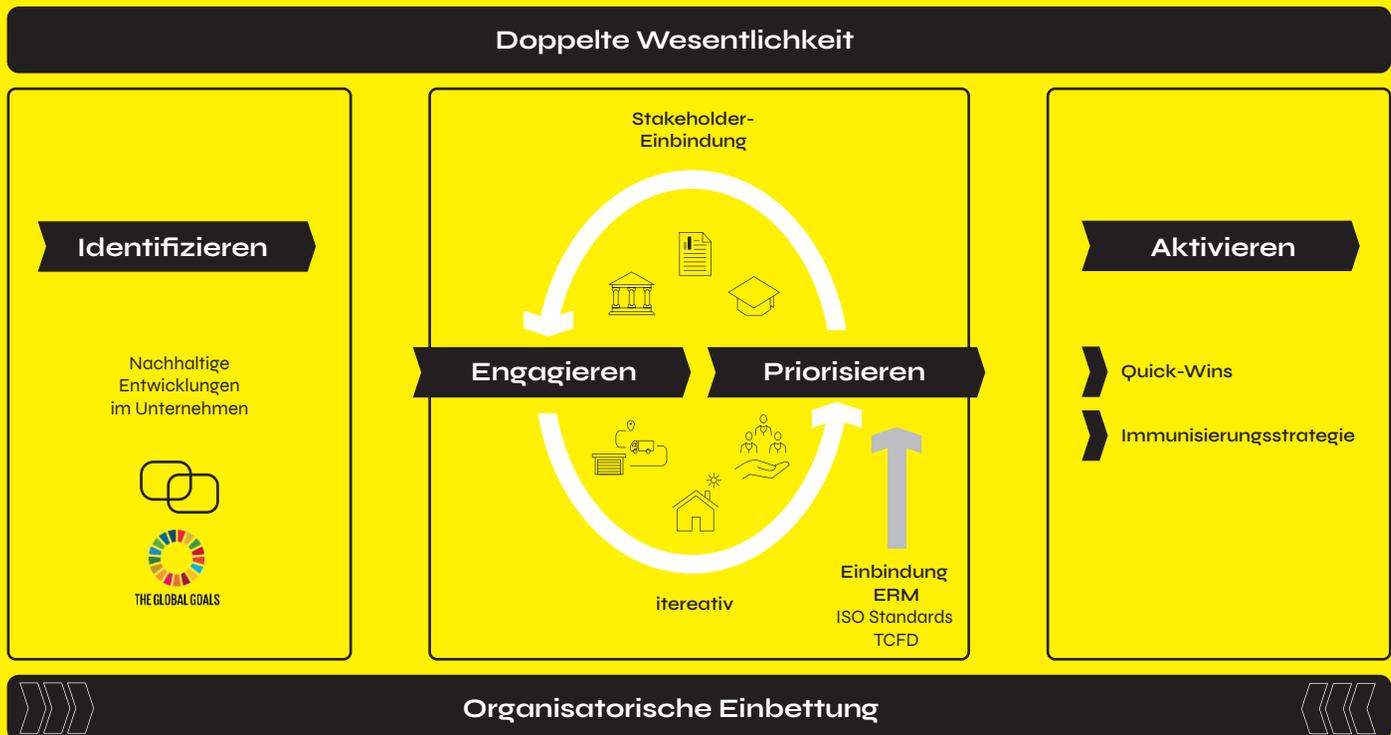
Wenn allerdings Vertrauen, Akzeptanz und Legitimität fehlen, so sind einerseits Stakeholdergruppen häufig skeptisch und vermuten schnell ein sogenanntes Greenwashing, also ein reines Lippenbekenntnis hinsichtlich der Angaben in den Nachhaltigkeitsberichten. Andererseits wird die Wirksamkeit, also der Einfluss der ausgewählten Nachhaltigkeitsthemen auf die Transformation zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen durch damit einhergehende Messungen und Aktivitäten stark eingeschränkt, wenn diese nicht als legitim empfunden werden und kein Vertrauen in ihre tatsächliche Wesentlichkeit herrscht. Gerade diese Wirksamkeit ist aber gesellschaftlich und politisch gewünscht und stellt ein erklärtes Ziel der EU-Regulatorien dar. Die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit ist aber zudem auch rein ökonomisch dringend notwendig, um eine teilweise Immunisierung der Unternehmen gegenüber Umwelteinflüssen zu erreichen. Dies betrifft beispielsweise zu erwartende externe Schockereignisse wie Energie- oder Rohstoffknappheit oder den plötzlichen Wegfall von Absatzmöglichkeiten aufgrund gesetzlicher Änderungen.

Leider wird in der Praxis die Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie vielfach als funktionelle Pflichtübung angesehen, ohne Rücksicht auf die oben angeführten verhaltenspsychologischen Aspekte zu nehmen. Dies führt zu hohen Aufwänden, ohne dadurch positive Auswirkungen auf das Unternehmen, auf die Menschen oder auf die Umwelt zu erzielen. Die von der GRI und anderen Standardsetzern vorgeschlagenen Schritte im Prozess der Wesentlichkeitsanalyse geben dabei nur ein

## **„Die Prozesse und Methoden der Wesentlichkeitsanalyse haben dabei weit mehr Einfluss auf Vertrauen, Akzeptanz und Legitimität als die Art der ausgewählten Angaben.“**

inhaltliches „Was“ vor, aber kein „Wie“ und nehmen im Allgemeinen wenig Bezug auf Akzeptanz, Legitimität und Vertrauen. Folgende fünf, im Anschluss nun genauer beschriebene Vorgehensweisen aus dem Change-Management haben sich in der Praxis der Autoren beim Prozess einer Wesentlichkeitsanalyse als besonders kritisch und wirksam in Bezug auf diese Themen herausgestellt.

1. Der **Auswahlprozess** der möglichen wesentlichen Themen (Longlist) sollte schrittweise und iterativ, mit vielen Feedback-Schleifen ohne Scheuklappen zu den verschiedenen Stakeholdern (wie beispielsweise Kunden, Beschäftigten und Kommunen), sowie zu internen Entscheidungsträgern aus den verschiedenen Unternehmensbereichen gestaltet werden. Damit werden nicht nur viele Stimmen gehört und einbezogen, sondern im Dialog wird auch ein gemeinsames Verständnis der Themen erzeugt. Es ist ein Irrglaube, dass das Thema Nachhaltigkeit und damit auch die Wesentlichkeit von allen gleich gesehen wird. Durch kontinuierliche Abstimmungen kann es gelingen, irrelevante oder falsch verstandene, daher (un)wesentliche Themen auszusortieren, und durch den Dialog mit vielen Ansprechpartnern lässt sich auch die doppelte Wesentlichkeit besser greifbar machen. Manchmal übernimmt einer der Berater beispielsweise die Rolle der „Natur“ und gibt ihr damit eine Stimme und zeigt oftmals überraschende Perspektiven auf.
2. Am Beginn einer Wesentlichkeitsanalyse ist es ferner hilfreich, sich Gedanken darüber zu machen, in welchen Unternehmensbereichen bereits **positive Entwicklungen** im Nachhaltigkeitsbereich vorhanden sind, egal ob diese Beschäftigte oder die Umwelt betreffen, und wie sich diese mit den Sustainable Development Goals (SDGs) verknüpfen +



lassen. Gerade in diesen Bereichen sollten vermehrt wesentliche Angaben ausgewählt und rasch weitere Aktivitäten gestartet werden, um auf die im Unternehmen schon vorhandenen nachhaltigen Werte aufzubauen. So werden die ausgewählten wesentlichen Themen als authentisch und zum Unternehmen passend empfunden und akzeptiert. Hier kann es außerdem besonders förderlich sein, Quick-Wins zu suchen, also schnell umsetzbare Vorhaben, die viel bewirken, für positive Stimmung sorgen und den Umsetzungsgedanken verankern. Jedoch darf das große Ganze nicht aus dem Blick gelassen werden – keine Scheu vor Themen, bei denen noch keine Kompetenz oder Vorreiterrolle gegeben ist! Gerade diejenigen wesentlichen Themen, die zu Immunisierungsstrategien gegenüber externen Schocks beitragen können, dürfen nicht vernachlässigt werden, auch wenn sie oftmals an traditionell erfolgreichen Geschäftsmodellen rütteln.

3. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse sieht als ein Auswahlkriterium den Einfluss der Umwelthemen auf die Geschäftsmodelle, und damit auf den Gewinn und Verlust (GuV) des berichtspflichtigen Unternehmens vor. Dadurch ergibt sich eine starke **Verknüpfung mit dem Risikomanagement**. So können beispielsweise Klimarisiken nicht isoliert betrachtet werden, sondern sind wesentliche Treiber im Enterprise Risk Management, die sich direkt und indirekt auf

↑ **Abbildung 1: Der Prozess einer Wesentlichkeitsanalyse**

ertragsrelevante Bereiche auswirken. Eine enge und frühe Verzahnung der Wesentlichkeitsanalyse mit bereits bestehenden Instrumenten und Prozessen, aus dem Risikomanagement (beispielsweise nach ISO 31000 oder COSO), aber auch aus dem Qualitätsmanagement (beispielsweise nach ISO 9000) ist daher erfolgversprechend. Bei beiden gibt es bereits etablierte und bewährte Vorgangsweisen, Checklisten und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, die für die Wesentlichkeitsanalyse genutzt werden können und Vertrauen schaffen. Zudem hat sich die Auswahl einer geeigneten spezifischen Nachhaltigkeitssoftware zur Datenstrukturierung als hilfreich herausgestellt, um die Anforderungen der verschiedenen Regulatorien und Standards in Bezug auf Berichte – die oft auf denselben Daten basieren – effizient und maßgeschneidert erfüllen zu können.

4. Die CSRD sieht neuerdings auch eine **Prüfpflicht der Nachhaltigkeitsberichte** (als Bestandteil des

Lageberichts) durch Wirtschaftsprüfer vor. Dabei sind jedoch viele Fragen noch nicht geklärt, speziell wie eine hinreichende, vertiefende Prüfung in der Praxis aussehen kann. Im Bereich der Wirtschaftsprüfung entwickeln sich gerade Vorgehensmodelle zur Prüfung und erste „Best Practices“. Es ist daher sinnvoll, relativ bald auch bei der Wesentlichkeitsanalyse mit den möglichen späteren Prüfern Kontakt aufzunehmen und diese in die Strukturierung und Aufbereitung der Nachhaltigkeitsinformationen einzubinden. Klar ist aber auch, dass nicht allein die leichte Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit der wesentlichen Angaben im Vordergrund stehen darf. Oft sind es gerade die anfänglich schwierigen und komplexen Themen, die durch die notwendige intensive Beschäftigung und „Due Diligence“ bei der Erarbeitung der Angaben zu einer tiefgehenden Nachhaltigkeitstransformation führen.

5. Bereits zu Beginn einer Wesentlichkeitsanalyse ist es sinnvoll, die notwendigen fachlichen sowie umsetzungsrelevanten Kompetenzen auch in die Unternehmenshierarchie sauber einzubetten. Dazu wird meist eine Stelle geschaffen, die organisatorisch für die Umsetzung der Vorgaben und die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie im Rahmen von Change-Management-Projekten verantwortlich ist. Diese Stelle kann sowohl als Stabsstelle direkt der Geschäftsführung unterstehen oder im Finanzwesen oder Marketing angesiedelt werden. Ohne **klare**

**organisatorische Einbettung und Zuordnung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten**, Umsetzungs-kompetenz und Führungsverantwortung landen Wesentlichkeitsanalysen oftmals in retrospektiven Berichten und werden nicht in transformative Aktivitäten umgesetzt.

Die Abbildung 1 zeigt den Prozess einer Wesentlichkeitsanalyse und hilft dabei, die fünf empfohlenen Vorgehensweisen zu lokalisieren.

Bei der Identifikation ist es sinnvoll, sich tief mit dem Unternehmen, seinen Wurzeln und seinen Stärken in der Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Durch einen engagierenden und iterativen Dialog mit Stakeholdern und internen Entscheidungsträgern unter Einbindung bereits vorhandener Instrumente aus Risiko- und Qualitätsmanagement wird eine ganzheitliche Sicht auf eine doppelte Wesentlichkeit und ein gemeinsames Verständnis über Priorisierungen geschaffen. Eine Wesentlichkeitsanalyse ohne Aktivierung – also der folgenden aktiven und tiefgehenden Beschäftigung mit den priorisierten ausgewählten Themen – führt zu wirkungslosen Nachhaltigkeitsberichten mit reinen Alibi-Aktivitäten. Gerade die Aufhänger „Quick-Wins“ und „Immunsierungsstrategien“, beispielsweise gegen Energiepreisschwankungen, helfen dabei, einen starken internen Umsetzungswillen aufzubauen. Dies setzt aber – wie bereits erwähnt – eine klare organisatorische Einbettung mit Umsetzungs-kompetenz voraus. +



Univ.-Prof. Dr.  
Othmar Lehner

*forscht und lehrt als Professor an der Wirtschaftsuniversität Hanken in Helsinki an Nachhaltigkeits-themen, leitet als Direktor den Lehrstuhl für Finanz- und Rechnungswesen und Corporate Governance und ist als Berater für Unternehmen und internationale Arbeitsgruppen der EU, UNO oder OECD tätig.*



Eva Öhlinger, BA

*hat Controlling, Rechnungs- und Finanzwesen studiert und ist mit großer Begeisterung in der Nachhaltigkeitsforschung an der FH Oberösterreich, Fakultät für Management, tätig. Sie begleitet Firmen beim Aufbau eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements im Team mit Prof. Lehner sowie bei der Umsetzung der regulativen Vorgaben im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung.*



Mag. Peter Brandstätter

*leitet den Fachbereich Führung und Sozialkompetenz an der FH Oberösterreich, Fakultät für Management, und forscht in den Schwerpunkten Unternehmensführung und Change-Management.*