

Besser wesentlich

Worauf es bei einer Wesentlichkeitsanalyse ankommt

Die Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte ist durch Standards wie GRI und DNK zwar zum festen Bestandteil der Nachhaltigkeitsberichterstattung geworden, gleicht häufig jedoch eher einer Pflichtübung. Um den Nutzen für eine Organisation und ihre Stakeholder zu erhöhen, sollten einige Punkte beachtet werden.

Von Kathrin Ankele und Judith Winterstein

Der Begriff der Wesentlichkeit stammt ursprünglich aus der Finanzberichterstattung. Gemäß Organisationen wie *Financial Accounting Standards Boards* (FASB) oder *International Accounting Standards Board* (IASB) werden Finanzinformationen dann als wesentlich bezeichnet, wenn ihre Auslassung oder verfälschte Darstellung Entscheidungen der Nutzer/innen dieser Informationen beeinflussen würde. Die Informationen sind organisationspezifisch, die Adressat/innen werden dagegen als „generelle Nutzer“ nicht weiter ausdifferenziert (Eccles et al. 2012).

In die Nachhaltigkeitsdebatte wurde das Wesentlichkeitsprinzip insbesondere durch die vierte Generation des Berichterstattungsstandards der *Global Reporting Initiative* (GRI) eingeführt. Für einen Nachhaltigkeitsbericht gilt demnach, dass „Themen behandelt werden müssen, die die erheblichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der berichtenden Organisation aufzeigen oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder erheblich beeinflussen“ (Global Reporting Initiative 2016).

Ein Begriff, verschiedene Interpretationen

Damit wird nicht nur die inhaltliche Bandbreite erhöht, auch die Adressat/innen werden stärker beleuchtet. Gemäß GRI sind Stakeholder einerseits juristische oder natürliche Personen, die aufgrund von Gesetzen oder internationalen Vereinbarungen berechnete Ansprüche gegenüber der Organisation haben. Sie können außerdem ein Interesse an der Organisation haben oder anderweitig mit ihr verbunden sein, zum Beispiel als Mitarbeiter/innen, Lieferant/innen, schutzbedürftige Gruppen, lokale Gemeinschaften, Nichtregierungsorganisationen und andere zivilgesellschaftliche Organisationen (GRI 2016).

In Deutschland hat sich neben GRI auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex als Standard zur Nachhaltigkeitsbericht-

erstattung etabliert. Demnach ist zu prüfen, welche sowohl positiven als auch negativen Auswirkungen die Geschäftstätigkeiten auf die einzelnen DNK-Kriterien haben (Inside-out), und umgekehrt, welche Nachhaltigkeitsaspekte sich besonders auf die Geschäftstätigkeiten auswirken (Outside-in). Seit 2017 gilt darüber hinaus für große Kapitalgesellschaften und ihnen gleichgestellte haftungsbeschränkte Personengesellschaften und Genossenschaften eine Berichtspflicht nichtfinanzieller Informationen (CSR-RUG). Demnach sind solche Risiken wesentlich und berichtspflichtig, die sowohl negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeitsaspekte haben als auch auf den Geschäftsverlauf.

Ein Blick in die Praxis

In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt. In der Praxis hat sich hierfür jedoch noch keine einheitliche Vorgehensweise herausgebildet (Jones et al. 2015). Manche Unternehmen führen nur interne Befragungen durch, andere beziehen externe Stakeholder ein, nutzen die Rückmeldungen jedoch nicht für eine systematische interne Reflexion. Auch die Aufbereitung des Stakeholderfeedbacks variiert.

Das bestätigt auch unsere nicht repräsentative Stichprobenanalyse der Nachhaltigkeitsberichte von jeweils drei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und drei Großunternehmen, die beim Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018 von IÖW und future e. V. als die jeweils besten Berichte bewertet wurden. Bei den KMU waren dies die Nachhaltigkeitsberichte von VAUDE, Lebensbaum und memo AG, bei den Großunternehmen die Nachhaltigkeitsberichte von Rewe, BMW und Deutsche Telekom. Es wurde untersucht, wie die Unternehmen ihre wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte bestimmten. Dabei wurden der Gesamtprozess zur Ermittlung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte betrachtet, ob und wie interne und externe Stakeholder in die Analyse einbezogen und nach welchen Kriterien externe Stakeholder ausgewählt wurden. Außerdem wurde analysiert, auf welcher Basis die interne Priorisierung der wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte erfolgte. Abschließend wurde untersucht, wie die Unternehmen die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse kommunikativ transportierten beziehungsweise welche Schlüsse sie aus den Erkenntnissen zogen. Hierzu wurden die aktuellen Nachhaltigkeitsberichte oder diejenigen, in denen die Basisdaten zur Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse erhoben wurden, zugrunde gelegt sowie entsprechende Zusatzinformationen.

Herangehensweise	KMU			Großunternehmen		
	VAUDE	Lebensbaum	memo AG	REWE	BMW Group	Deutsche Telekom
Befragung diverser externer Stakeholder	teilweise	teilweise	✓	✓	✓	x
Kriterien zur Auswahl der Stakeholder	✓	✓	k. A.	k. A.	✓ (AA1000)	k. A.
Grundlagen, z. B. Referenzsysteme, Befragung	Aspekte GRI-G4; Ergebnisse vor-jähriger Leser/innen-Umfrage	Interner Workshop, Themen eingebracht durch Stakeholder, rechtliche Anforderungen, EMAS, GRI	k. A.	Themenliste aus Befragung externer Stakeholder	Ergebnisse „Umweltradar“ (Risiko- und Potenzialanalyse Themen)	Global e-Sustainability Initiative (GeSI)
Befragung diverser interner Stakeholder	✓	✓	✓	✓	teilweise	teilweise
Kriterien zur internen Priorisierung von Nachhaltigkeitsaspekten	✓	✓	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Regelmäßige Aktualisierung der Nachhaltigkeitsaspekte	jährlich	k. A.	k. A.	Basis 2014, Aktualisierung 2018/19	Basis 2015, Aktualisierung 2018/19	k. A.
Nachvollziehbare Prozessbeschreibung	✓	✓	teilweise	✓	teilweise	✓
Darstellungsweise wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte	Tabelle: Themen mit interner Relevanz und Priorisierung	Kuchendiagramm: Themen mit interner u./o. externer Relevanz u. Abstufung, Umweltrelevanz (direkt u. indirekt)	Tabelle: Themen mit externer o. interner Relevanz u. Abstufung	Kuchendiagramm: Themen mit interner u. externer Relevanz u. Abstufung (ohne Differenzierung intern/extern)	Matrix: Themen mit interner u./o. externer Relevanz u. Abstufung	Matrix: Themen mit interner u./o. externer Relevanz u. Abstufung

Tabelle 1: Wesentlichkeitsanalysen zur Erhebung wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte

(Quelle: eigene)

Nur in vier der sechs untersuchten Berichte sind ausführliche und überwiegend nachvollziehbare Prozessbeschreibungen zur Durchführung der Wesentlichkeitsanalysen enthalten. Erkennbar ist, dass die Unternehmen ihre Wesentlichkeitsanalysen mit unterschiedlichen inhaltlichen Grundlagen durchführen, zum Beispiel auf Basis von Referenzsystemen wie GRI oder externen Stakeholderbefragungen. Außerdem binden sie externe Stakeholder in unterschiedlichem Ausmaß und zu unterschiedlichen Zeitpunkten der Ermittlung relevanter Nachhaltigkeitsaspekte ein. Während Rewe beispielsweise verschiedene externe Stakeholder durch Experteninterviews und breite Onlinebefragungen einbindet und die Befragungsergebnisse die Basis der zu analysierenden wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte darstellt, bindet VAUDE die Stakeholder erst am Ende in Form einer Umfrage zum Nachhaltigkeitsbericht ein. Die Deutsche Telekom wählt einen anderen Ansatz und verzichtet weitgehend auf eigenständige Formen der externen Stakeholderbeteiligung. Vielmehr nutzt sie den Branchenstandard der *Global e-Sustainability Initiative* (GeSI) für die Wesentlichkeitsanalyse. Dieser stellt relevante Themen der Informationstechnik- und Telekommunikationsbranche bereit, die in einem überwiegend internen Prozess durch die Deutsche Telekom noch einmal überprüft werden.

Externe Stakeholderbefragungen setzen für ein fundiertes Feedback implizit voraus, dass diese die Organisation und ihre Nachhaltigkeitsperformance kennen. Ist das nicht der Fall, laufen Unternehmen Gefahr, dass Stakeholder ihren Input weniger mit Blick auf das spezifische Unternehmen leisten, son-

dern eher generalisiert aus ihrem Eigeninteresse als Stakeholder beziehungsweise Institution, die sie vertreten. Keine der Prozessbeschreibungen gab ausreichend Aufschluss darüber, ob Unternehmen diesen Aspekt bei der Ansprache der externen Stakeholder berücksichtigen. Zumindest auf Basis der zur Verfügung stehenden Informationen war außerdem nicht erkennbar, nach welchen Kriterien drei der untersuchten Unternehmen die für sie relevanten Stakeholder definieren und diese zu den wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten zu gegebenen Zeitpunkten befragen. Damit ist nicht sichergestellt, dass diese Unternehmen die für sie relevanten Außenperspektiven in ihre Wesentlichkeitsbetrachtung aufnehmen. Andere wiederum haben etablierte Prozesse zur Definition der relevanten Stakeholder, etwa BMW, die externe Standards zur Identifikation von relevanten Stakeholdern heranziehen (AA 1000 von Accountability).

Die Einbindung interner Stakeholder, ob in Form breiter Mitarbeiter/innenbefragungen oder Expert/innenworkshops, findet in allen Unternehmen statt. Nur zwei von sechs machten Angaben über die Kriterien zur internen Wesentlichkeits-einstufung von Nachhaltigkeitsaspekten. Ohne explizite Kriterien stellt sich die Frage, ob hinreichend zwischen persönlicher Meinung der Mitarbeiter/innen und Relevanz der Nachhaltigkeitsaspekte für die Organisation unterschieden wird. Hierzu bedarf es einer systematischen Analyse, wie weiter unten näher erläutert wird. Abschließend lässt sich festhalten, dass die Mehrheit der Unternehmen die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte mit ihrer Relevanz für interne und externe Stakehol-

der in unterschiedlicher Darstellung grafisch aufbereitet. Meist werden auch unterschiedliche Relevanzabstufungen abgebildet. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

Wesentlichkeitsanalyse 2.0

Um das Potenzial einer Wesentlichkeitsanalyse voll auszuschöpfen, sodass diese mehr als eine Pflichtübung für den Nachhaltigkeitsbericht ist, müssen unseres Erachtens erstens sowohl die interne als auch die externe Perspektive berücksichtigt werden und zweitens müssen auf beiden Ebenen Weiterentwicklungen stattfinden.

Die interne Perspektive muss Aspekte wie Wirkungsanalyse/Bewertung, Positionierung, Effektivität, Erweiterung der Risikobetrachtung um externalisierte Risiken sowie Resilienz und Lernfähigkeit der Organisation in den Blick nehmen. Die externe Perspektive einzubeziehen, wird einerseits von immer mehr Standards gefordert (GRI, DNK, ISO 14001 etc.). Sie ermöglicht es einer Organisation aber auch, sich als verantwortlicher Player zu zeigen und damit Vertrauen und eine positive Reputation aufzubauen. Sie hilft außerdem, in einem dynamischen Umfeld Trends frühzeitig zu erkennen und ko-kreative Lösungen zu entwickeln. In welcher Weise die externe Perspektive einbezogen wird, hängt davon ab, ob eine Organisation bereits ein aktives Stakeholder-Engagement pflegt, sich also regelmäßig zu verschiedenen Nachhaltigkeitsthemen mit Stakeholdern austauscht und das Feedback in die Nachhaltigkeitsstrategie integriert. Ist dies nicht der Fall, sollte die diskursive Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsaspekte nicht auf eine institutionalisierte Interaktion im Rahmen von Branchenstandards beschränkt werden.

Interne Perspektive

Im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse ist eine Reflexion der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Nachhaltigkeitsaspekte erforderlich. Dabei geht es um die Geschäftsbereiche insgesamt, aber auch um Produkte und Wertschöpfungsketten und die damit jeweils verbundenen Auswirkungen auf Umwelt und Menschenrechte. Hierzu ist die Expertise der Nachhaltigkeitsfachleute einer Organisation wichtig, sie reicht aber nicht aus. Denn für den mit Nachhaltigkeit verbundenen Kulturentwicklungs- und Change-Prozess ist eine breite Mitarbeiter/innen-Beteiligung erfolgsentscheidend.

Einschlägige Referenzstandards wie die *Sustainable Development Goals* (SDGs) der Vereinten Nationen und der Nationale Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte, aber auch DNK und GRI können als inhaltliche Orientierung herangezogen werden. Die Reflexion sollte nicht nur auf die negativen Auswirkungen abheben, sondern auch auf Lösungen, die durch die Geschäftstätigkeiten angeboten werden (könnten).

Zu kurz kommt häufig die Reflexion von Umfeldtrends und deren Auswirkungen auf die eigene Organisation. Auch das Risikomanagement deckt diese Lücke nicht vollständig ab. Hier-

bei geht es zum Beispiel um die Auswirkungen des Klimawandels oder des Biodiversitätsverlusts sowie von Menschenrechtsverletzungen auf die eigene Beschaffungssicherheit, um Kosten oder Reputationsschäden. Neben Nachhaltigkeitsaspekten zählen hierzu auch gesellschaftliche und rechtliche Trends, wie zum Beispiel das jüngst als Referentenentwurf vorgelegte Lieferkettengesetz. Lohnend ist oft auch ein Blick auf die Branche und die Wettbewerber innerhalb der Branche, die mit ähnlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen konfrontiert sind. Das 2011 in den USA gegründete *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) erarbeitete eine Wesentlichkeitsmatrix, die auf Branchenebene definiert, welche Nachhaltigkeitsaspekte aus einer Liste von 26 finanziell relevant sind und welche Kennzahlen veröffentlicht werden sollten (SASB o. J.). Inzwischen liegen 77 Standards vor, die wie der bereits genannte Branchenstandard der GeSI branchenspezifische Nachhaltigkeitsaspekte aufzeigen. Unseres Erachtens muss jedoch auch ein Organisationsbezug erhalten bleiben, einerseits als Spielraum für unternehmerische Schwerpunktsetzungen gemäß individueller Strategie, Kultur und Entwicklungsstand, andererseits für regionale/nationale Spezifika, die sich in Branchenstandards nicht niederschlagen.

Aus den vorangegangenen Analyseschritten (Standards, Umfeldanalyse) wird eine „Longlist“ an relevanten Nachhaltigkeitsaspekten erarbeitet. Hierfür ist Fachexpertise erforderlich, die intern vorhanden ist oder durch Externe eingebracht werden kann. Die „Longlist“ repräsentiert die spezifischen positiven und negativen Auswirkungen der Organisation, die positiven und negativen Auswirkungen der Nachhaltigkeitsaspekte auf das Geschäftsmodell der Organisation und die Chancen und Risiken einer nachhaltigeren Herangehensweise. Organisationen sollten jeweils auch die Grenzen ihrer Auswirkungen analysieren und prüfen, ob diese innerhalb oder außerhalb ihrer Organisation stattfinden (Jones et al. 2015). Das bedeutet, die Wertschöpfungsketten rücken stärker ins Blickfeld. Ein Trend, der durch das Lieferkettengesetz in Deutschland, aber auch auf EU-Ebene verstärkt wird. Die Nachhaltigkeitsaspekte sollten so formuliert sein, dass sie den Handlungsrahmen vollständig und überschneidungsfrei abdecken. Außerdem sollten sie einheitlich als Aspekt/Thema und nicht als Lösung formuliert werden.

Anhand der „Longlist“ kann auch bewertet werden, wo das Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsaspekte derzeit steht. Dazu werden quantitative und qualitative Informationen zusammengeführt. Streng genommen ist das für die Wesentlichkeitsbestimmung nicht erforderlich, aber sowohl für die interne Reflexion der Stärken und Schwächen als auch für die Diskussion mit Stakeholdern und die Allokation von Ressourcen hilfreich. Eine möglichst breite Beteiligung der Mitarbeiter/innen an diesem Prozess dient sowohl der Sensibilisierung für Nachhaltigkeit als auch einem fruchtbaren Austausch über Perspektiven. Außerdem wird deutlich, wie heterogen der Wissensstand und die individuellen Prioritäten in der Regel sind. Darüber hinaus sollte unter Beteiligung der Managementebene

eine erste Priorisierung der Nachhaltigkeitsaspekte auf Basis vorab definierter Kriterien erfolgen, zum Beispiel Ausmaß der jeweiligen Auswirkungen, Hebel und Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens. Als Ergebnis der internen Reflexion liegt eine „Shortlist“ für die Diskussion mit Stakeholdern vor.

Die interne Dimension einer Wesentlichkeitsanalyse weist also folgende Merkmale auf:

- Sie verdeutlicht die Positionierung eines Unternehmens zum Thema Nachhaltigkeit.
- Sie nimmt Bezug auf etablierte Nachhaltigkeitsstandards wie die SDGs, den Nationalen Aktionsplan Menschenrechte und Berichterstattungsstandards wie GRI oder DNK.
- Sie bezieht gesellschaftliche und regulatorische Trends sowie Aktivitäten von Wettbewerbern ein.
- Sie verdeutlicht die Geschäftsrelevanz von Nachhaltigkeitsaspekten, sowohl positiv als auch negativ und analysiert hierzu Ansatzpunkte für Profilbildung, Innovationen und Geschäftsfeldentwicklung sowie Prozessoptimierungen.

Externe Perspektive

Ganz gleich, ob für eine systematische und kontinuierliche oder aber eine punktuelle Integration der externen Perspektive, geht es zunächst darum zu bestimmen, wer beteiligt werden soll und wie die Beteiligung für beide Seiten Nutzen stiften kann. Die relevanten externen Stakeholder sind nicht nur solche Akteure, mit denen eine Organisation direkt in Kontakt steht wie Lieferant/innen oder Kund/innen, sondern auch Wissenschaftler/innen, Vertreter/innen von Umwelt- und Sozialverbänden, Nichtregierungsorganisationen, Kirchen oder Gewerkschaften. Es empfiehlt sich, die Auswahl anhand definierter Kriterien vorzunehmen, etwa wechselseitige Abhängigkeit, Verantwortung, Einfluss oder geäußerte Kritik.

Bei der Wahl der Beteiligungsform sollten die jeweiligen Vor- und Nachteile bedacht werden. Eine Online-Stakeholderbefragung mit einem standardisierten Fragebogen und möglichst vielen geschlossenen Fragen bietet beispielsweise den Vorteil eines breiten, statistisch abgesicherten Feedbacks, das nach Stakeholdergruppen differenziert und gewichtet werden kann. In diesem Fall sollten die Stakeholder noch einmal nach Relevanz für die Organisation gewichtet und gegebenenfalls zu Stakeholdergruppen zusammengefasst werden. Auf diese Weise können Meinungen/Prioritäten dann den jeweiligen Stakeholdergruppen zugeordnet werden. Von Nachteil ist allerdings, dass meist geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien eingesetzt werden, wodurch der Rahmen vorgegeben ist und der Spielraum für individuelles Feedback und neue Ideen begrenzt ist. Freitextfelder für Ergänzungen werden erfahrungsgemäß selten genutzt. Das weiter oben bereits aufgeworfene Problem, dass nicht vorausgesetzt werden kann, dass die Stakeholder das Unternehmen und seine spezifischen Nachhaltigkeitsauswirkungen im Detail kennen, und sie daher eher vor dem Hintergrund ihrer generellen Zielsetzungen oder auf Basis von Branchenschwerpunkten antworten, ist hier

besonders immanent. Denn für Erklärungen, Diskussion und Rückfragen ist kein Raum.

Ein Stakeholder-Workshop mit einer ausgewogenen Mischung aus Fachkompetenz und Repräsentanz gesellschaftlicher Interessen bietet demgegenüber den Vorteil, dass ein Unternehmen sein Nachhaltigkeitsprofil zur Diskussion stellen und Rückfragen beantworten kann. Das Feedback ist daher spezifischer, Missverständnisse und Vorurteile können ausgeräumt werden. Ferner ermöglicht die Diskussion Lerneffekte, und Lösungsansätze können zumindest punktuell diskutiert oder getestet werden. Von Nachteil ist die geringe Anzahl der Stakeholder, die auf diese Weise beteiligt werden können, und somit die mangelnde Repräsentativität. Außerdem ist nur eine begrenzte thematische Tiefe möglich, selbst wenn ein ganztägiger Workshop gewählt wird.

Ergänzend bieten sich daher Expert/innen-Interviews an, welche ein fundiertes Feedback durch Branchenkenntnisse und Detailwissen ermöglichen. Das Ziel ist hier weniger Absicherung und gesellschaftliche Legitimierung als Expertise und Entwicklungsimpulse. Auch damit sind Zeitaufwand und Kosten verbunden.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir eine Kombination aus schriftlicher Befragung und Workshop. Allerdings ist zu bedenken, dass der Nutzen einer punktuellen Stakeholderbeteiligung auf jeden Fall an Grenzen stößt. Alternativ könnten die oben genannten Schritte auch in ein kontinuierliches Stakeholder-Engagement eingebettet werden.

Ob eine Befragung oder ein Workshop durchgeführt wird, die erarbeitete „Shortlist“ an Nachhaltigkeitsaspekten bildet eine wichtige Grundlage dafür. Das Unternehmen stellt diese in einem gut strukturierten Prozess mit nachvollziehbarem rotem Faden vor, inklusive Herleitung, Begründung der Schwerpunktsetzungen und Status quo des Unternehmens. Zum Abschluss der Diskussion sollte eine bearbeitete „Shortlist“ vorliegen, mit untereinander gewichteten Nachhaltigkeitsaspekten, um eine Priorisierung vornehmen zu können. Dabei gilt es, durchgängig auf einen engen Organisationsbezug zu achten und Konsens- und Dissensfelder festzuhalten.

Eine gelungene externe Dimension einer Wesentlichkeitsanalyse weist also folgende Merkmale auf:

- Systematische Auswahl der Stakeholder
- Wahl des geeigneten Beteiligungsformats
- Aufbereitung der Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens auf Basis einer „Shortlist“
- Überarbeitete „Shortlist“, gewichtete Nachhaltigkeitsaspekte.

Aufbereitung der Wesentlichkeitsanalyse

Die von den Stakeholdern überarbeitete „Shortlist“ wird in einem weiteren internen Schritt diskutiert und eine finale Fassung verabschiedet. Diese macht deutlich, wie aus den Priorisierungen der internen und externen Stakeholder die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte abgeleitet wurden, zum Beispiel

als Schnittmenge der jeweils höchsten Prioritäten. Wichtig ist, dass in diesen Prozess einerseits die Entscheidungsebene eingebunden ist, also die Führungskräfte und Geschäftsführung. Deren Commitment vermittelt Glaubwürdigkeit nach innen und ist erforderlich, um Handlungsspielräume oder Budget sicherzustellen. Genauso wichtig ist es aber auch, dass die Mitarbeiter/innen noch einmal einbezogen werden, womit Wertschätzung für ihr Know-how gezeigt wird und rechtzeitig Bedenken in Bezug auf operative Machbarkeit aufgenommen werden können. So wird nicht nur die interne Diskussion und Positionierung zu den Prioritäten der externen Stakeholder bereichert, auch die Akzeptanz des Nachhaltigkeitsengagements nach innen hängt davon ab. Die Ergebnisse werden ferner für die interne und externe Kommunikation aufbereitet. Dies kann in Form einer Matrix geschehen, inzwischen haben sich aber auch andere Formate etabliert. Abbildung 1 fasst die wesentlichen Schritte der Wesentlichkeitsanalyse zusammen.

Fazit

GRI macht keine konkreten Vorgaben zum Vorgehen bei einer Wesentlichkeitsanalyse, sondern fordert die Einhaltung bestimmter Prinzipien. Seit einigen Jahren finden Wesentlichkeitsanalysen zwar vermehrt unter Beteiligung interner und externer Stakeholder statt, es werden jedoch einige wichtige Aspekte vernachlässigt. Diese wurden in diesem Beitrag aufgezeigt und durch eine Stichprobenanalyse bestätigt. Außerdem wurden Ansatzpunkte für eine wirkungsvollere Wesentlichkeitsanalyse vorgestellt. Sowohl bei der internen als auch der externen Perspektive ist der Beteiligungsaspekt zentral. Intern geht es darum, Nachhaltigkeit als Change-Prozess zu begreifen, ausgehend von organisationsspezifisch hergeleiteten wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten. Für die externe Perspektive sollte nicht nur eine punktuelle Interaktion mit externen Stakeholdern erfolgen. Auch wenn diese bestmöglich durchgeführt wird, kann sie ein kontinuierliches Stakeholder-Engagement nicht ersetzen.

Literatur

- BMW (2016): Sustainable Value Report 2015. www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2015/BMW_SVR_2015_RZ_EN.pdf
- BMW (2019): Sustainable Value Report 2018. www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-GRI-2018-Englisch.pdf
- BMW (2020): Sustainable Value Report 2019. www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/de/2020/2020-BMW-Group-SVR-2019-Deutsch.pdf
- Deutsche Telekom (2019): Corporate Responsibility Bericht 2018. www.cr-bericht.telekom.com/site19/sites/default/files/pdf/cr_de_2018_dt_final.pdf

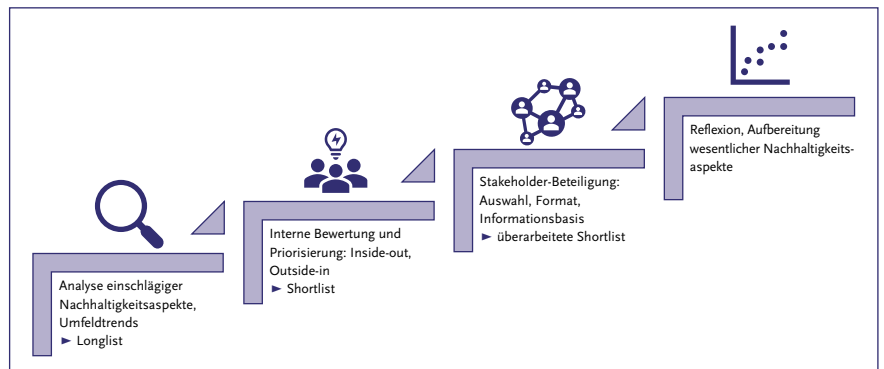


Abbildung 1: Die Wesentlichkeitsanalyse im Überblick

(Quelle: eigene)

- Deutsche Telekom (2020): Corporate Responsibility Bericht 2019 – Wesentlichkeit. www.cr-bericht.telekom.com/site20/steuerung-fakten/strategie/wesentlichkeit#atn-16424-7285
- Eccles, R. G./Krzus, M. P./Rogers, J./Serafeim, G. (2012): The Need for Sector-Specific Materiality and Sustainability Reporting Standards. In: *Journal of Applied Corporate Finance* 24/2: 65–71. doi: 10.1111/j.1745-6622.2012.00380.x
- Global Reporting Initiative (2016): GRI 101: Grundlagen.
- Global Reporting Initiative (2016): GRI 102: Allgemeine Angaben.
- Jones, P./Comfort, D./Hillier, D. (2015): Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. In: *Journal of Public Affairs* 16/3: 222–230. doi: 10.1002/pa.1586
- Lebensbaum (2019): Nachhaltigkeitsbericht 2019. <http://nachhaltigkeit.lebensbaum.com/html5.html#/1>
- Lindgren, C./Huq, A. M./Carling, K. (2021): Who Are the Intended Users of CSR Reports? Insights from a Data-Driven Approach. doi: 10.3390/su13031070
- memo AG (2019): DNK-Erklärung 2019. www.memoworld.de/PDF/Sonstige/DNK_2019_memo%20AG_final.pdf
- memo AG (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2019/20. www.memoworld.de/PDF/Nachhaltigkeitsberichte/memo_Nachhaltigkeitsbericht_2019-20.pdf
- Rewe Group (2014): Nachhaltigkeitsbericht 2013/2014. www.rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2014/strategie/wesentlichkeit-und-stakeholderdialog/index.html
- Rewe Group (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2019 – Wesentlichkeitsanalyse. <https://rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2019/gri-bericht/unternehmensfuhrung/gri-102-45-102-47-102-49-wesentlichkeit.html>
- SASB (o. J.): SASB Materiality Map. <https://materiality.sasb.org>
- VAUDE (2020): Nachhaltigkeitsbericht 2019. <https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>

AUTORINNEN + KONTAKT

Kathrin Ankele ist Partnerin und Senior Consultant bei SUSTAINUM Consulting GbR. SUSTAINUM Consulting GbR, Konstanzer Straße 15 a, 10707 Berlin. Tel.: +49 174 9015136, E-Mail: k.ankele@sustainum-consulting.de, Website: www.sustainum-consulting.de



Judith Winterstein ist Partnerin und Senior Consultant bei SUSTAINUM Consulting GbR. SUSTAINUM Consulting GbR, Konstanzer Straße 15 a, 10707 Berlin. Tel.: +49 176 83270674, E-Mail: j.winterstein@sustainum-consulting.de, Website: www.sustainum-consulting.de

