

WESENTLICHKEITSANALYSE

*Leitfaden zur praktischen Durchführung
in Unternehmen*



ifaa | THEMENFELDER



Arbeitsgestaltung/Ergonomie



Arbeits- und Gesundheitsschutz



Arbeitswelt der Zukunft (Arbeit 4.0)



Arbeitszeitgestaltung



betriebliches Gesundheitsmanagement



Digitalisierung/Industrie 4.0



Entgelt und Vergütung



Industrial Engineering



Künstliche Intelligenz



Nachhaltigkeit



Planspiele



Produktions- und Unternehmenssystemgestaltung



psychische Belastung am Arbeitsplatz

INHALT

Vorwort	04
Zweck einer Wesentlichkeitsanalyse	06
Managementkontext	06
Grundlagen und Anforderungen	07
Methode der Wesentlichkeitsanalyse	09
Anleitung zur praktischen Durchführung	10
Schritt 1: Teambildung und Ablaufplanung	10
Schritt 2: Analyse der Unternehmensmerkmale	11
Schritt 3: Analyse der Anforderungen an das Unternehmen	12
Schritt 4: Themensammlung	13
Schritt 5: Ordnung und Strukturierung der Themen	15
Schritt 6: Themenbewertung für das Unternehmen	16
Schritt 7: Themenbewertung für das Umfeld	18
Schritt 8: Zusammenführung und Gesamtauswertung	20
Schritt 9: Visualisierung und Diskussion	21
Schritt 10: Entscheidung und Verwendung	22
Arbeitshilfe und Beispiele	23
Arbeitshilfe zur Wesentlichkeitsanalyse	23
Beispiel für Teambildung und Ablaufplanung	24
Beispiel für Analyse der Unternehmensmerkmale	25
Beispiel für Analyse der Anforderungen an das Unternehmen	25
Beispiel für eine Themensammlung	26
Beispiel für eine Ordnung und Strukturierung von Themen	27
Beispiel für eine Themenbewertung für das Unternehmen	28
Beispiel für eine Themenbewertung für das Umfeld	29
Beispiel für eine Gesamtauswertung	30
Beispiel für eine Visualisierung	30
Beispiel für eine Entscheidung und Verwendung	31
Weiterführende Literatur	32
Impressum	34

**WIR GESTALTEN
DIE ARBEITSWELT
DER ZUKUNFT —
KOMPETENT UND
PRAXISNAH.**



» Unternehmen müssen sich auf die richtigen und wichtigen Dinge fokussieren.«

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen stehen vor der Herausforderung einer ökologischen und digitalen Transformation. Sie werden dabei mit einer Vielzahl von Anforderungen und Themen konfrontiert. Um diese zu bewältigen, müssen sie sich auf die richtigen und wichtigen Dinge fokussieren. Eine Methode, um dies in Unternehmen zu unterstützen, ist die Wesentlichkeitsanalyse. Eine Wesentlichkeitsanalyse wird in den etablierten Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung empfohlen und bildet die Basis für ein ziel- und anforderungsgerechtes Nachhaltigkeitsmanagement.

In den letzten Jahren haben bereits einige Unternehmen Wesentlichkeitsanalysen durchgeführt. Es handelt sich bei diesen vor allem um große, kapitalmarktorientierte Unternehmen, die seit 2017 unter das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) fallen. Ebenso wurden Wesentlichkeitsanalysen in Unternehmen durchgeführt, die freiwillig einer Nachhaltigkeitsinitiative (z. B. Deutscher Nachhaltigkeitskodex, United Nation Global Compact) beigetreten sind. In der Praxis hat sich jedoch noch keine einheitliche Methode herausgebildet, so dass es keinen Methodenstandard gibt.

Für die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse in Unternehmen hat das ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. diesen Leitfaden sowie eine dazu passende [Arbeitshilfe](#) in Form eines einfachen Excel-Tools erstellt. Die Produkte basieren auf einer vom ifaa entwickelten Methode, die besonderen Wert auf eine praxisorientierte Anwendung legt.

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, Unternehmen bei der praktischen Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse zu unterstützen. Durch die Beschreibung der Methode, Durchführungshinweise und zahlreiche Beispiele werden Impulse und praxisorientierte Hilfestellungen gegeben. Der Leitfaden soll zur eigenständigen Umsetzung der beschriebenen Methode im betrieblichen Umfeld befähigen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und hilfreiche Lektüre.

Ihr Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

Direktor des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.

ZWECK EINER WESENTLICHKEITSANALYSE

Die Anforderungen an Unternehmen sind vielfältig und komplex. Um diese trotz begrenzter Ressourcen zu bewältigen, wird es immer wichtiger, sich auf wesentliche Dinge zu konzentrieren. Doch was ist wesentlich für ein Unternehmen? Eine Methode, um dies zu identifizieren, ist die Wesentlichkeitsanalyse.

Der vorliegende Leitfaden hilft betrieblichen Akteuren bei der praktischen Durchführung einer betriebsspezifischen Wesentlichkeitsanalyse. Er basiert auf Erkenntnissen und Erfahrungen aus Unternehmensprojekten sowie Arbeitskreisen und Workshops mit Betriebspraktikern aus der Metall- und Elektroindustrie.

Zweck einer Wesentlichkeitsanalyse ist die systematische Erfassung, Bewertung und Priorisierung von Themen und Handlungsfeldern unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Anforderungen und Rahmenbedingungen.

Die Wesentlichkeitsanalyse wird explizit in Standards und regulatorischen Rahmenwerken zur Nachhaltigkeit von Unternehmen gefordert. Mit einer durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse

werden somit normative und rechtliche Anforderungen an ein Unternehmen erfüllt. Zu nennen sind hier insbesondere die Anforderungen der ab 01.01.2025 für alle großen Unternehmen in der Europäischen Union rechtsverbindlichen Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Neben der Erfüllung rechtlicher Anforderungen kann eine Wesentlichkeitsanalyse weitere Nutzenpotenziale bieten. Sie ist eine Methode, um die Vielfalt und Komplexität von Themen für Unternehmen durch Ordnung, Strukturierung und Priorisierung besser zu bewältigen. Dadurch lassen sich knappe Ressourcen effektiver und effizienter einsetzen und Kräfte im Unternehmen auf die richtigen Dinge ausrichten.

Die Wesentlichkeitsanalyse ist auch ein Instrument zur Verbesserung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen. Eine Wesentlichkeitsanalyse sollte Bestandteil einer strategischen Unternehmensführung sein und kann die Basis für die Entwicklung einer Unternehmensstrategie darstellen. Sie bildet die Grundlage für eine nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung.

MANAGEMENTKONTEXT

Dieser Leitfaden ist Bestandteil eines umfassenden Angebots von Arbeits- und Handlungshilfen des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. zu einem Nachhaltigkeitsmanagement in Betrieben. Er ist eingebettet in ein ganzheitliches Managementkonzept zur Verbesserung der Nachhaltigkeit. Das Managementkonzept bildet einen betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ordnungs- und Gestaltungsrahmen für eine nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung von Unternehmen (Abbildung 1).

Das Managementkonzept besteht im Kern aus einem vierdimensionalen Zielsystem (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik), um das sich alle Unternehmensprozesse (Management-, Kern-, Unterstützungsprozesse) drehen.

Basis des Managementkonzepts ist ein im Unternehmen akzeptiertes und gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit. Um erfolgreich zu bestehen, müssen Unternehmen die für sie relevanten Interessengruppen und deren Anforderungen kennen. Die Anforderungen müssen bewertet,

priorisiert und bei der Gestaltung von Leitbildern, Zielen, Strategien, Produkten, Prozessen sowie technischer Infrastruktur berücksichtigt werden.

Um die erfolgreiche Umsetzung von Anforderungen und Zielen sowie eine nachhaltige Entwicklung sicherzustellen, sind sechs Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements in Form eines Managementzyklus zu erfüllen. Diese reichen von der Initiierung notwendiger Verbesserungen bis zum Controlling und ggf. der Ableitung weiterer Verbesserungen.

Die Wesentlichkeitsanalyse hat eine besondere Bedeutung für das beschriebene Managementkonzept. Sie stellt eine der ersten Managementaufgaben bei der Einführung oder Verbesserung eines betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements dar. Sie dient der systematischen Ermittlung und Bewertung von betriebsspezifischen Anforderungen sowie Themen. Die Ergebnisse haben einen entscheidenden Einfluss auf alle weiteren Aufgaben und Aktivitäten zur Gestaltung und Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen.

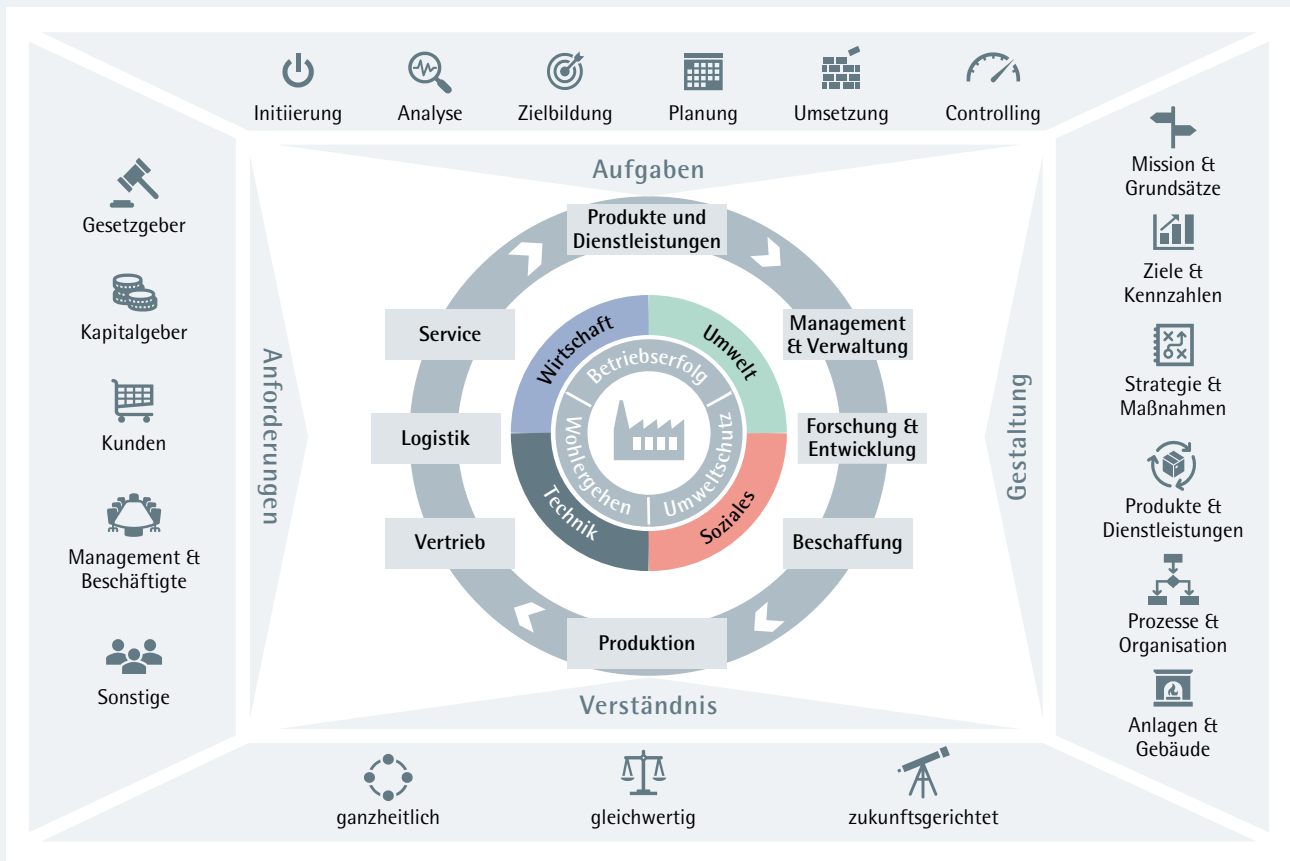


Abb. 1: Managementkonzept zur Verbesserung der Nachhaltigkeit

GRUNDLAGEN UND ANFORDERUNGEN

Die Wesentlichkeitsanalyse hat ihren Ursprung in der Finanzberichterstattung und wird dort auch als Materialitätsanalyse (engl. materiality analysis) bezeichnet. Zweck der Wesentlichkeitsanalyse im Finanzsektor ist die ganzheitliche Erfassung und Darstellung von Einflüssen auf das aktuelle und zukünftige Unternehmensergebnis im Jahresabschluss. Nichtfinanzielle Zusatzinformationen sollen zur besseren Einschätzung und Bewertung von Finanzkennzahlen im unternehmerischen Gesamtkontext beitragen. Den Kapitalgebern (Investoren, Aktionären) soll dies helfen, den Unternehmenswert, Risiken, Chancen sowie zukünftige Erfolgspotenziale einer Kapitalanlage besser beurteilen zu können.

Das Wesentlichkeitsprinzip bzw. die Wesentlichkeitsanalyse wurde in den wichtigsten Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD – Corporate Sustainability Reporting Directive, GRI – Global Reporting Initiative) übernommen. Für einen Nachhaltigkeitsbericht gilt demnach, dass »Themen behandelt werden

müssen, welche die erheblichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der berichtenden Organisation aufzeigen oder die Beurteilungen und Entscheidungen der Stakeholder erheblich beeinflussen« (Quelle: Global Reporting Initiative (2016) GRI 101: Grundlagen).

Eine besondere Anforderung, die an eine Wesentlichkeitsanalyse im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch die CSRD gestellt wird, ist die sogenannte »doppelte Wesentlichkeit« (engl. double materiality). Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass nicht nur die Auswirkungen von äußeren Einflüssen auf den Betriebserfolg (outside-in) betrachtet werden sollen. Zusätzlich sollen auch die Auswirkungen der Betriebstätigkeit auf die Umwelt (inside-out) berücksichtigt werden. Daraus folgt eine zweidimensionale Wesentlichkeitsbewertung.

Im Hinblick auf die zu berücksichtigenden Themenfelder und Themen ergeben sich aus den regulatorischen Vorgaben der CSRD weitere Anforderungen. Diese ergeben sich aus den

sogenannten »European Sustainability Reporting Standards (ESRS)«. Die Standards sollen sicherstellen, dass die in den gemäß CSRD geforderten Nachhaltigkeitsberichten dargelegten Informationen relevant, überprüfbar und vergleichbar sind. Die verschiedenen ESRS lassen sich 3 Gültigkeits-ebenen zuordnen und beschreiben Anforderungen zu bestimmten Handlungsfeldern (Abbildung 2). Die aufgeführten Themenfelder, wie beispielsweise Klimawandel oder Verantwortung für die eigenen Beschäftigten, geben Anhaltspunkte, welche Inhalte in Nachhaltigkeitsberichten behandelt werden sollen.

Mit den verschiedenen Richtlinien, Verordnungen und Gesetzen zur Nachhaltigkeit werden von politischen Akteuren in erster Linie umwelt- und sozialpolitische Ziele verfolgt. Die den Unternehmen auferlegten Themenfelder fokussieren sich deshalb stark auf diese Bereiche. Für ein Wirtschaftsunternehmen, das am Markt bestehen will, sind Themen aus den Bereichen Wirtschaft und Technik jedoch genauso wichtig und wesentlich für eine nachhaltige Existenz- und Erfolgssicherung. Eine für Unternehmen nutzenbringende Wesentlichkeitsanalyse muss diese also ebenfalls betrachten, auch wenn diese in rechtlichen Vorgaben unter Umständen nicht explizit gefordert werden.

Zusammenfassend lassen sich folgende Anforderungen für eine im Sinne von Unternehmen nutzenbringende Methode zur Wesentlichkeitsanalyse nennen:

- › **KONFORMITÄT:** Erfüllung der geforderten rechtlichen und normativen Anforderungen.
- › **GANZHEITLICHKEIT:** Berücksichtigung aller für den Unternehmenserfolg relevanten Dimensionen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik).
- › **OFFENHEIT:** Möglichkeit zur Abbildung betriebspezifischer Rahmenbedingungen, Anforderungen sowie unternehmenseigener Interessen unabhängig von Branche und Unternehmensgröße.
- › **MACHBARKEIT:** Möglichkeit zur Anpassung von Komplexitäts- und Detaillierungsgrad sowie Aufwand an die betrieblich verfügbaren Ressourcen.
- › **EINFACHHEIT:** Strukturierter, klarer Ablauf mit verständlicher Anleitung und unterstützenden Arbeitshilfen zur praktischen Durchführung.

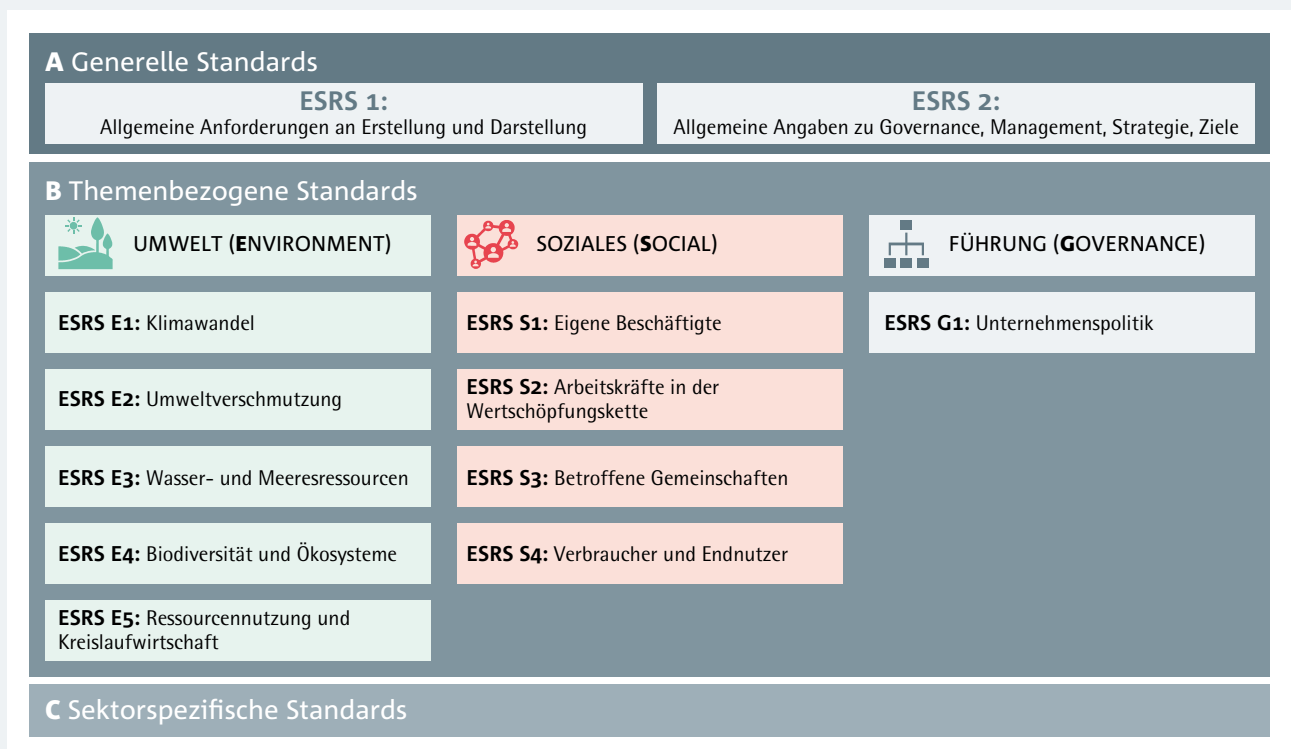


Abb. 2: Inhalte der European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

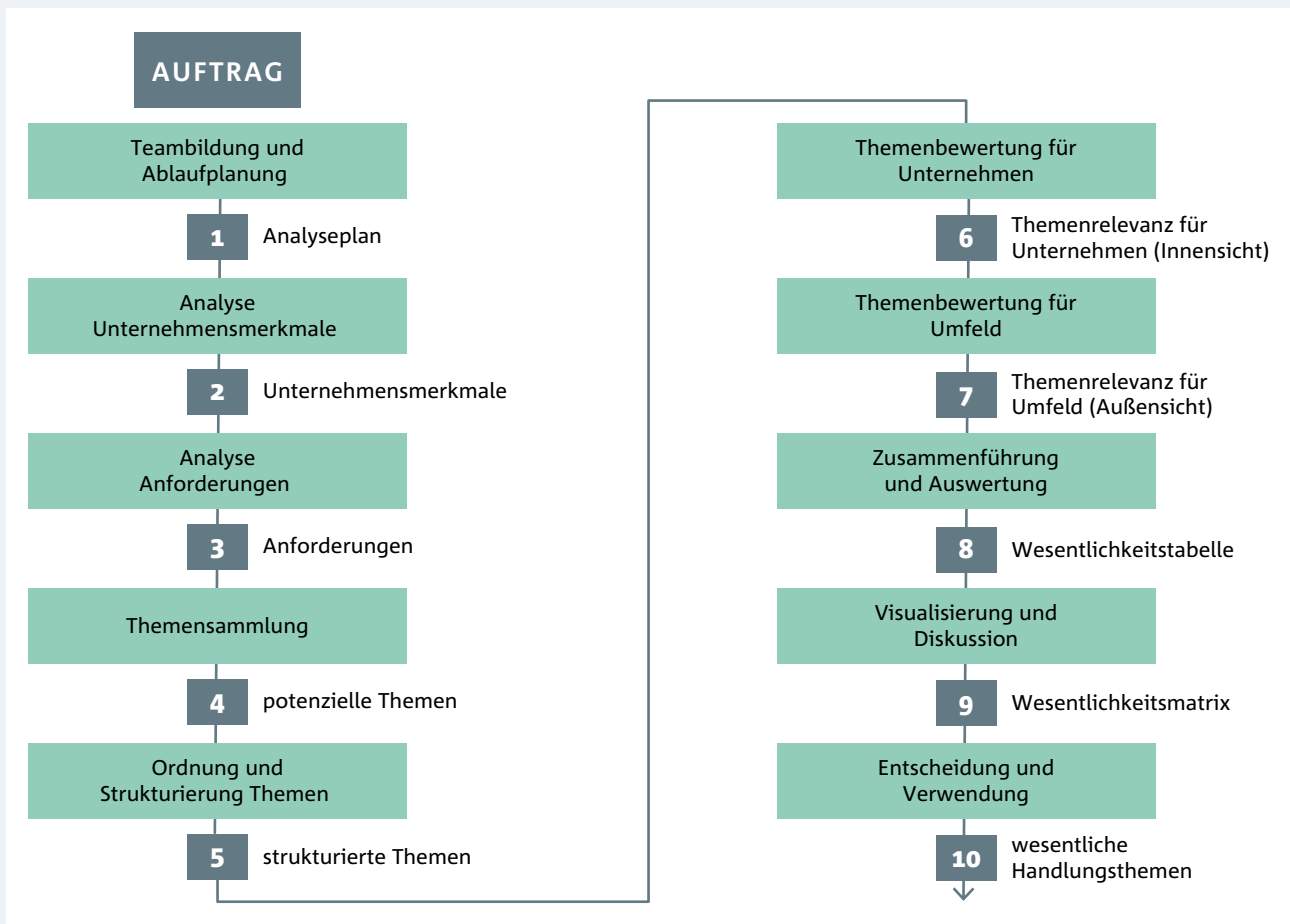


Abb. 3: Ablauf Wesentlichkeitsanalyse

METHODE DER WESENTLICHKEITSANALYSE

Die in diesem Leitfaden beschriebene Methode zur Wesentlichkeitsanalyse besteht aus zehn Arbeitsschritten und Meilensteinen. Abbildung 3 ordnet den Ablauf.

Die Wesentlichkeitsanalyse startet mit der Bildung eines Analyseteams, das mit der Wesentlichkeitsanalyse im Unternehmen beauftragt wird. Dieses Team sollte sich zunächst einen Überblick und ein gemeinsames Verständnis über wichtige betriebsspezifische Besonderheiten verschaffen. Hierzu ist eine Analyse der Unternehmensmerkmale sowie Anforderungen erforderlich. Das Ergebnis ist eine kurze Beschreibung der Unternehmensmerkmale sowie Anforderungen, die an das Unternehmen von unterschiedlichen Anspruchsgruppen gestellt werden. Vor diesem Hintergrund werden ohne Bewertung potenzielle Themen im Nachhaltigkeitskontext gesammelt. Das Ergebnis der Themensammlung ist in der Regel durch Redundanz, Vielfalt und Komplexität

von Themen gekennzeichnet. Um diese besser zu bewältigen, ist eine Ordnung und Strukturierung der Themen erforderlich. Auf der Grundlage der geordneten und strukturierten Themen bzw. Themenfelder kann mit der eigentlichen Wesentlichkeitsbewertung begonnen werden. Diese Bewertung erfolgt in zwei separaten Schritten – einmal aus Sicht des Unternehmens (Innensicht) und einmal aus der Sicht des Umfelds (Außensicht). Die Ergebnisse dieser beiden Bewertungen werden in einer tabellarischen Übersicht zusammengeführt. Diese tabellarische Darstellung bildet die Grundlage für eine Visualisierung der Ergebnisse in einer zweidimensionalen Wesentlichkeitsmatrix. Am Ende der Wesentlichkeitsanalyse müssen die Ergebnisse überprüft, freigegeben und eine Entscheidung über die weitere Verwendung im Unternehmen getroffen werden.

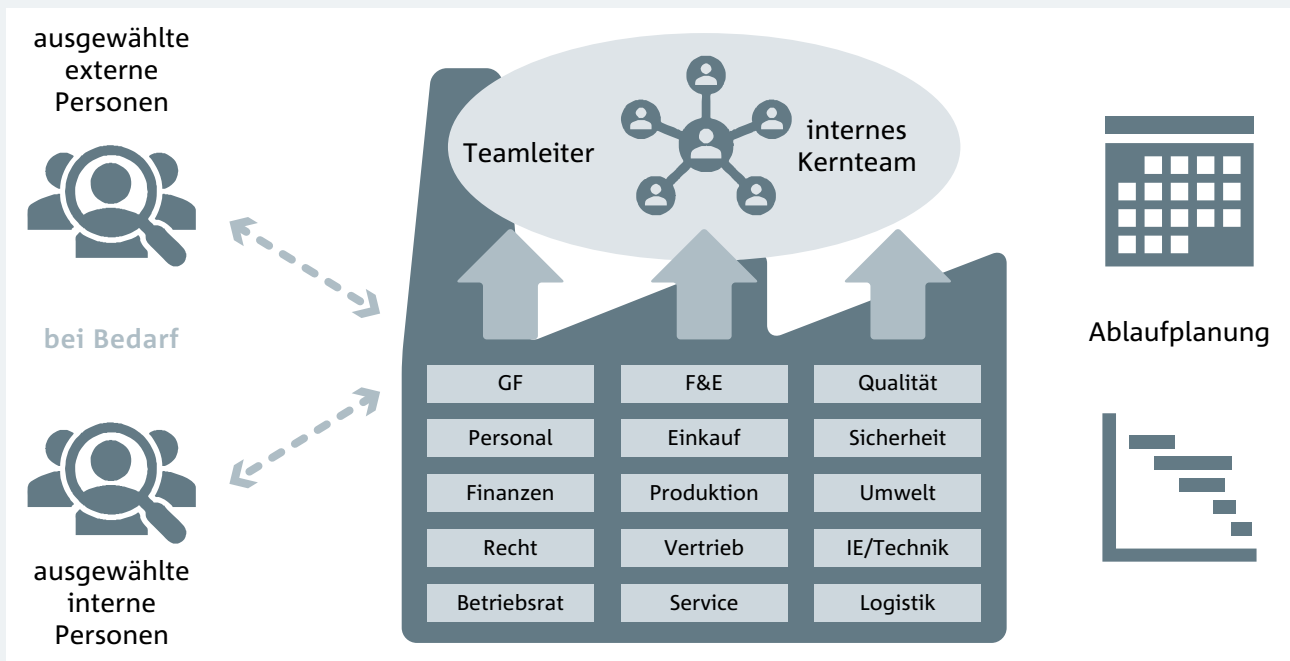


Abb. 4: Teambildung und Ablaufplanung

ANLEITUNG ZUR PRAKTISCHEN DURCHFÜHRUNG

Im Folgenden werden die zehn Arbeitsschritte der Methode zur Wesentlichkeitsanalyse mit Hinweisen und Empfehlungen erläutert. Die Anwendung der Methode wird durch eine Arbeitshilfe in Form eines Excel-Tools unterstützt. Zum besseren Verständnis von Methode und Arbeitshilfe sind in dem Kapitel »Arbeitshilfe und Beispiele« zu jedem Arbeitsschritt beispielhaft ausgefüllte Arbeitsblätter des Excel-Tools dargestellt.

SCHRITT 1: Teambildung und Ablaufplanung

Die Wesentlichkeitsanalyse stellt ein strategisches Managementinstrument dar, bei dem Anforderungen und Themen hinsichtlich ihrer mittel- und langfristigen Auswirkung auf das gesamte Unternehmen betrachtet werden. Sie bildet zudem die Basis für weitreichende, langfristige Managemententscheidungen. Der Auftrag für eine Wesentlichkeitsanalyse sollte deshalb von der Geschäftsführung kommen.

Gegenstand des ersten Arbeitsschrittes ist es, ein für die Erfüllung des Analyseauftrags geeignetes Team zu bilden und den Ablauf der Analyse zu planen (Abbildung 4). Als Format bietet sich ein

Kick-off-Workshop in Präsenz an. Die ausgewählten Teammitglieder werden über das Vorhaben und ihre Rolle informiert. Zudem ist der Ablauf im Hinblick auf Inhalte, Aufgaben, Formate, Termine sowie Verantwortlichkeiten abzustimmen.

Mit der Analyse sollte ein interdisziplinäres Team von Führungskräften und Experten aus den wichtigsten Unternehmensbereichen beauftragt werden. Die praktische Erfahrung zeigt, dass Teams nur bis zu einer gewissen Größe effektiv und effizient arbeiten. Als Richtwert werden häufig fünf bis maximal zehn Teilnehmer empfohlen. Aufgrund der umfangreichen Themen und zur Berücksichtigung möglichst vielfältiger Perspektiven, kann es erforderlich sein, mehr als zehn Personen bei einer Wesentlichkeitsanalyse einzubinden. Diese Problematik kann dadurch gelöst werden, dass ein repräsentatives Kernteam von fünf bis zehn Teilnehmern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen definiert wird. Dieses Kernteam kann jedoch bei Bedarf punktuell für einzelne Arbeitsschritte oder Fragestellungen weitere Akteure hinzuziehen.

Die Mitglieder des Kernteams sollten sich durch ein breites Wissen über Unternehmen und Prozesse aus unterschiedlichen Disziplinen auszeichnen. Das Analyseteam muss über einen

Zugriff auf alle für die Analyse benötigten Informationen und Daten sowie die Berechtigung zur Einbindung weiterer Akteure verfügen. Zu empfehlen sind aus diesen Gründen leitende Führungskräfte. Die notwendigen Ressourcen (Zeit und Geld) sind für das Vorhaben zur Verfügung zu stellen. Für eine Wesentlichkeitsanalyse sollten etwa drei Monate als Projektlaufzeit mit etwa fünf Workshops in Präsenz eingeplant werden. Die Workshops können bei Bedarf durch weitere Kurzmeetings und Abstimmungsgespräche ergänzt werden. Darüber hinaus ist mit Aktivitäten und Zeitaufwand zur Vor- und Nachbereitung der Workshops zu rechnen (z. B. Informationsbeschaffung, Datenermittlung, Dokumentation).

SCHRITT 2: Analyse Unternehmensmerkmale

Was für ein Unternehmen wesentlich ist, kann nur im konkreten Unternehmenskontext beurteilt werden. Ein Ereignis oder Thema welches für ein Unternehmen weitreichende, existenzielle Auswirkungen hat, kann für ein anderes Unternehmen völlig unwichtig und irrelevant sein. Gesetzliche Vorgaben für Unternehmen sind beispielsweise häufig von Standort, Art, Form, Größe,

Zweck sowie Branche abhängig. Für eine Analyse der Wesentlichkeit ist es deshalb wichtig, sich zunächst Klarheit über die betriebspezifischen Unternehmensmerkmale zu verschaffen.

Im Rahmen der Analyse sind die betriebspezifischen Ausprägungen der folgenden Merkmale zu erfassen und möglichst übersichtlich zu dokumentieren (Abbildung 5):

- › Standort (Land/Region),
- › Unternehmensart (Gewinnung, Verarbeitung, Handel, Dienstleistung),
- › Gesellschaftsform (Personengesellschaft, Kapitalgesellschaft, Sonstige),
- › Größe (Personal, Umsatz, Standorte),
- › Produktspektrum (Art, Anteile, Eigenschaften),
- › Kundenspektrum (Art, Anzahl, Größe, Standorte),
- › Lieferantenspektrum (Art, Anzahl, Größe, Standorte),
- › Materialspektrum (Art, Mengen, Eigenschaften),
- › Anlagenspektrum (Art, Anzahl, Eigenschaften),
- › Besonderheiten (Sondervorschriften, -genehmigungen).

Merkmal	Ausprägung			
Standorte	lokal	national	kontinental	global
Art	Gewinnung	Verarbeitung	Handel	Dienstleistung
Form	Einzelunternehmen	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft	Sonstige
Größe (Beschäftigte)	kleinst: < 10 Beschäftigte	klein: < 50 Beschäftigte	mittel: ≤ 250 Beschäftigte	groß: > 250 Beschäftigte
Netto-Umsatz	kleinst: ≤ 2000 000 €	klein: ≤ 10 000 000 €	mittel: ≤ 50 000 000 €	groß: > 50 000 000 €
Produktspektrum	individualisiert nach Kundenwunsch	typisiert nach Kundenwunsch	standardisiert mit Anpassung	standardisiert ohne Anpassung
Kundenspektrum	lokal	national	kontinental	global
Lieferkette	lokal	national	kontinental	global
Materialspektrum	einfach	standardisiert	umfangreich	hochkomplex
Besonderheiten	keine	eine	wenige	viele

Abb. 5: Analyse Unternehmensmerkmale

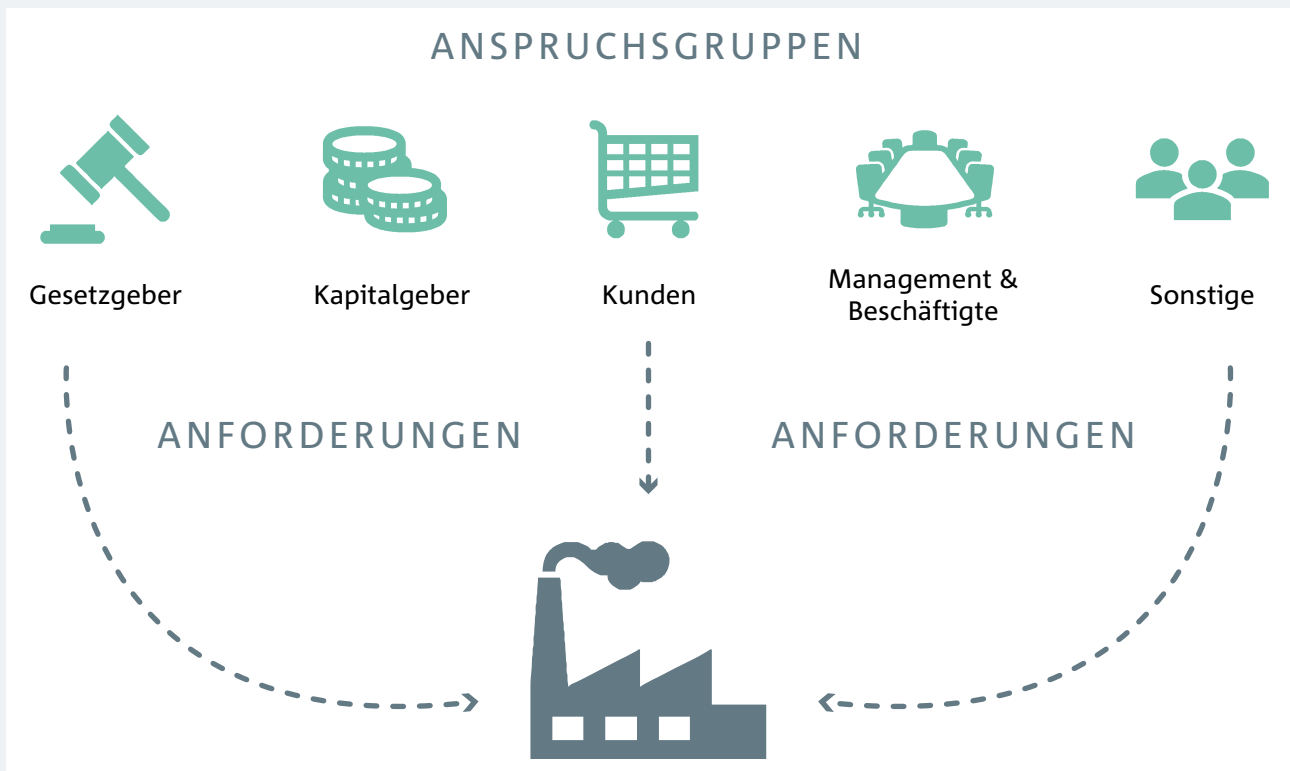


Abb. 6: Analyse Anforderungen

Diese haben einen entscheidenden Einfluss auf die Anforderungen, die Auswahl potenzieller Themen sowie die Bewertung von deren Relevanz und Wesentlichkeit.

Die Analyse und Dokumentation der Unternehmensmerkmale dienen der Sensibilisierung und Schaffung eines gemeinsamen Grundverständnisses bei der Sammlung, Auswahl und Bewertung von Anforderungen sowie Themen aus einer betriebspezifischen Perspektive in den weiteren Analyseschritten.

SCHRITT 3: Analyse Anforderungen

Da sich Anforderungen von unterschiedlichen Personen und Interessengruppen zum Teil stark unterscheiden und teilweise sogar gegensätzlich sind, ist es für ein Unternehmen unmöglich jede Anforderung vollumfänglich zu erfüllen. Der Erfüllungsgrad von Anforderungen stellt somit immer einen Kompromiss dar. Dieser erfordert eine Abwägung und Priorisierung. Bestimmte Anforderungen müssen unter Umständen von Unternehmen sogar abgelehnt werden, wenn deren Erfüllung die Existenz des Unternehmens gefährdet. Die Forderung einer radikalen Aktivis-

Die an Unternehmen gestellten Anforderungen sind vielfältig, unterschiedlich und verändern sich im Zeitablauf. Anforderungen haben ihren Ursprung immer in Interessen von Personen oder Personengruppen. Für eine systematische Anforderungsanalyse lassen sich vereinfacht fünf Interessengruppen unterscheiden (Abbildung 6):

- › Gesetzgeber (EU, Staat, Land, Stadt, Kommune)
- › Kapitalgeber (Inhaber, Investoren, Kreditinstitute)
- › Kunden (Händler, Verarbeiter, Konsumenten)
- › Management & Beschäftigte (Führungspersonal, Mitarbeiter)
- › Sonstige (Vereinigungen, Vereine, Stiftungen, Privatpersonen)

tengruppe zur vollständigen Eliminierung von individuellen Verkehrsmitteln kann zum Beispiel nicht von Unternehmen anerkannt werden, deren Geschäftszweck in der Herstellung solcher Produkte liegt. Dies würde die Aufgabe der eigenen Existenz bedeuten.

Anforderungen können vom Charakter her zwingend (Muss) oder gewünscht (Soll) sein. Ziel der Anforderungsanalyse ist es, sich einen Überblick und Klarheit über die für das Unternehmen existierenden Anspruchsgruppen und deren Anforderungen zu verschaffen. Die Anspruchsgruppen und Anforderungen sind dann hinsichtlich ihrer Relevanz und Bedeutung für das Unternehmen zu gewichten. Insofern erfolgt in diesem Arbeitsschritt bereits eine erste Bewertung von Wesentlichkeit.

Ergebnis dieses Arbeitsschritts ist eine Übersicht über die für das Unternehmen wichtigsten Anspruchsgruppen sowie Anforderungen. Wenn möglich, sollten die Anspruchsgruppen und Anforderungen durch Nennung von Namen, Gesetzen, Normen sowie ggf. konkreten organisatorischen oder technischen Vorgaben konkretisiert und für alle Beteiligten verständlich gemacht werden.

SCHRITT 4: Themensammlung

Bei der Themensammlung (Abbildung 7) geht es darum, eine möglichst vollständige Basis für die spätere Themenbewertung zu erzeugen ohne wichtige Themen zu vergessen oder zu übersehen. Von Interesse sind nicht nur aktuelle Themen, sondern auch zukünftige Themen, die Auswirkungen auf das Unternehmen haben können. Im Tagesgeschäft ist man häufig auf die gerade anliegenden Problemstellungen und Anforderungen fokussiert. Diese eher reaktive Sichtweise muss im Rahmen einer Wesentlichkeitsanalyse durch eine zukunftsgerichtete, proaktive Sichtweise ersetzt werden. Für die Themensammlung sollte deshalb genügend Zeit und Freiraum außerhalb des Tagesgeschäfts vorgesehen werden.



Abb. 7: Themensammlung

Methodisch lassen sich drei unterschiedliche Ansätze zur Themensammlung nennen:

- 1. FREIE THEMENSAMMLUNG**
(Brainstorming)
- 2. GEFÜHRTE THEMENSAMMLUNG**
(Themenlisten)
- 3. KOMBINIERTE THEMENSAMMLUNG**
(Brainstorming + Themenliste)

Bei einer »freien Themensammlung« werden ausgewählte Personen beauftragt Themen zu nennen. Die Sammlung kann mithilfe von Fragebögen in Einzelarbeit oder durch eine Kartenabfrage im Rahmen einer Gruppenarbeit erfolgen. Folgende Fragestellungen können dem ausgewählten Personenkreis mitgegeben werden:

- › Welche Themen werden heute/zukünftig Einfluss auf das Unternehmen haben?
- › Mit welchen Themen werden Sie in Ihrer Arbeit besonders konfrontiert?
- › Welche Nachhaltigkeitsthemen sind für Sie persönlich von besonderer Bedeutung?
- › Welche Anforderungen zur Nachhaltigkeit liegen im Unternehmen bereits vor oder werden zukünftig erwartet?

Das Ergebnis ist eine Sammlung von subjektiv genannten Themen. Die Quantität und Qualität der genannten Themen hängt von der befragten Personengruppe ab. Vorteil dieser Methode ist, dass die Themen der beteiligten Personen Berücksichtigung finden. Dadurch können sich die beteiligten Akteure gut mit den Ergebnissen identifizieren und sehen ihre Meinung sowie Interessen darin abgebildet. Zudem ist ein hoher Praxisbezug gewährleistet. Dies hat Vorteile für eine spätere Verbreitung, Multiplikation und Unterstützung der Ergebnisse. Nachteilig kann sein, dass unter Umständen nur ein begrenzter Personenkreis und damit begrenzte Perspektiven und Interessen berücksichtigt werden. Auch kann es passieren, dass Themen, die aktuell noch nicht relevant sind, unbeachtet bleiben. Dadurch kann unter Umständen die Vollständigkeit und Zukunftsorientierung beeinträchtigt werden.

Bei einer »geführten Themensammlung« bedient man sich einer vorgefertigten Themenliste. Diese bildet die Basis für eine Themenbewertung durch das Analyseteam. Als Themenliste können beispielsweise die in rechtlichen, normativen oder freiwilligen Standards genannten Themen dienen. Beispiele für rechtliche Standards sind die EU-Taxonomie oder die CSRD. Ein Beispiel für einen normativen Standard ist die Global Reporting Initiative (GRI). Beispiele für freiwillige Standards sind der Deutscher Nachhaltigkeitskodex (DNK), UN Global Compact (UNGC) oder Standards von privaten Ratingagenturen (z. B. EcoVadis). Vorteil dieser Methode ist, dass die beteiligten Akteure auf eine von anderen Akteuren bereits erstellte Liste zurückgreifen können. Dies spart Zeit für eigene Überlegungen und die Erstellung eigener Themenlisten. Zudem öffnen sie unter Umständen den Blick auf Themen, die von betrieblichen Akteuren nicht genannt würden (Stichwort Betriebsblindheit). Die Quantität und Qualität der Ergebnisse hängt von der Quelle der Themenliste ab. Vorgefertigte Themenlisten müssen nicht zwingend vollständig sein. Sie können interessengeleitet sein und bestimmte Themen auslassen oder priorisieren. Es kann also passieren, dass sie nicht die betriebspezifisch relevanten Themen adressieren und das Ergebnis somit nicht praxisorientiert ist.

Aus den dargestellten Vor- und Nachteilen der beschriebenen Ansätze lässt sich die Empfehlung zu einer kombinierten Themensammlung ableiten. Bei dieser sollte zunächst eine freie Themensammlung erfolgen. Den Akteuren sollten noch keine vorgefertigten Themenlisten gegeben werden, damit diese nicht zu einer Einschränkung des eigenen Denkens führen. Nach dem die genannten Themen der befragten Personen gesammelt wurden, können die Ergebnisse mit ausgewählten Themenlisten verglichen werden. Das Analyseteam kann dann gemeinsam diskutieren und entscheiden, ob in den vorgefertigten Themenlisten noch Themen enthalten sind, die vergessen oder übersehen wurden. Falls diese für potenziell relevant erachtet werden, kann die eigene Themenliste noch ergänzt und vervollständigt werden.

SCHRITT 5: Ordnung und Strukturierung der Themen

Nachhaltigkeit beinhaltet per Definition eine gleichzeitige Beachtung wirtschaftlicher, umweltbezogener und sozialer Themen. Hinzu kommen technische Themen, die auf diese drei Nachhaltigkeitssäulen einwirken. Sie umfasst zudem nicht nur einzelne Abteilungen oder Bereiche, sondern das gesamte Unternehmen. Im Sinne einer doppelten Wesentlichkeit sollen auch Themen aus Sicht des Umfelds berücksichtigt werden. Daraus ergeben sich zwangsläufig eine hohe Vielfalt und Komplexität von Themen. Ein Mittel, um Vielfalt und Komplexität zu beherrschen ist die Schaffung von Ordnung und Struktur (Abbildung 8).

Um Ordnung in eine Vielzahl gesammelter Themen zu bringen, sind zunächst Redundanzen zu beseitigen. Eine Themenabfrage bei unterschiedlichen Personen führt in der Regel dazu, dass gleiche oder ähnliche Themen genannt werden. Diese werden teilweise nur mit unterschiedlichen Wörtern beschrieben. Durch gemeinsame, abgestimmte Begriffe oder Beschreibungen können Mehrfachnennungen eliminiert werden. Die verbleibende Menge an Themen kann im nächsten Schritt strukturiert werden.

Basis für die Strukturierung von Themen bildet eine zu definierende Ordnungsstruktur. In der hier vorgestellten Methode besteht diese aus drei Ebenen:

- › Ebene 1: Dimension (Wirtschaft, Umwelt, Soziales, Technik).
- › Ebene 2: Themenfeld (z. B. Kundenorientierung, Klimaschutz, humane Beschäftigung).
- › Ebene 3: Thema (z. B. Qualität, CO₂-Emission, Arbeits- und Gesundheitsschutz).

Die Aufgabe der Strukturierung besteht darin, die Themensammlung in eine gegliederte Tabelle mit Zeilen und Spalten zu überführen. Für alle in der Themensammlung genannten Begriffe oder Beschreibungen ist zu prüfen, ob diese ein einzelnes Thema innerhalb eines größeren Themenfelds oder ein eigenes Themenfeld darstellen. Unter Umständen können auch erst Themenfelder definiert werden, mit denen mehrere genannte Themen aus der Themensammlung zusammengefasst werden können. Für alle Themen und übergeordneten Themenfelder ist zudem zu überlegen, welcher Nachhal-

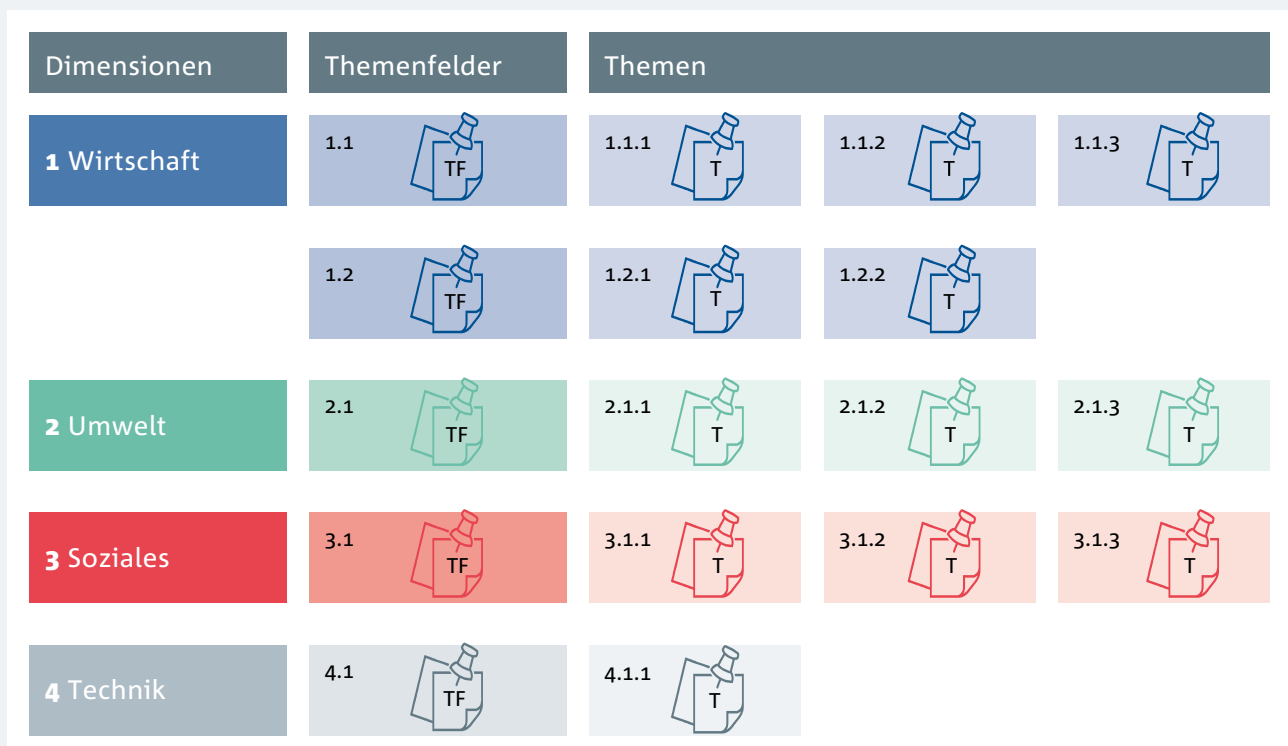


Abb. 8: Ordnung und Strukturierung der Themen

tigkeitsdimension diese zugeordnet werden können. Mehrfachzuordnungen sind möglich. Ein Thema oder Themenfeld kann beispielsweise wirtschaftliche und soziale Aspekte beinhalten. In diesen Fällen sollte jedoch eine Rangfolge festgelegt werden, auf welchen dieses den größten Einfluss hat bzw. welche Dimension in erster Linie adressiert werden soll.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass die Ordnung und Strukturierung umfangreichere Diskussionen und Abstimmungsprozesse erfordert. Für diesen Arbeitsschritt sollte deshalb genügend Zeit eingeplant werden. Zu empfehlen ist ein ganztägiger Präsenzworkshop des Kernteams, das mit der Durchführung der Wesentlichkeitsanalyse betraut wurde. Die praktische Durchführung kann interaktiv mithilfe eines digitalen Tabellenkalkulationstools oder analog mithilfe einer Metaplanwand, Karten und Stift erfolgen.

Ergebnis der Ordnung und Strukturierung ist eine übersichtliche Tabelle mit Themen, welche Themenfeldern und diese wiederum Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet sind. Zu empfehlen ist eine Zielvorgabe für den maximalen Umfang des Ergebnisses. Das Ergebnis sollte eine Tabelle mit vier Nachhaltigkeitsdimensionen sein. Zu jeder Nachhaltigkeitsdimension sollten maximal fünf Themenfelder und zu jedem Themenfeld maximal fünf Themen aufgeführt sein. Dadurch wird die geordnete und strukturierte Themensammlung auf maximal zwanzig Themenfelder und hundert einzelne Themen begrenzt. Weniger ist möglich, verbessert die Übersichtlichkeit und reduziert den Aufwand für die Wesentlichkeitsbewertung. Allerdings sollen auch die Vollständigkeit und Konformität der betrachteten Themen im Hinblick auf interne und externe Anforderungen gegeben sein. Dies sollte vor der Bewertung von Themenfeldern und Themen noch einmal abschließend geprüft werden. Für eine solche Prüfung können beispielsweise rechtliche oder von Kunden geforderte Themen für eine Berichterstattung oder Bewertung der Nachhaltigkeit herangezogen werden. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang insbesondere rechtliche (CSR) und normative (z. B. GRI) Anforderungen.

SCHRITT 6: Themenbewertung für das Unternehmen

Die geordnete und strukturierte Tabelle mit Themenfeldern und Themen bildet die Basis für die eigentliche Wesentlichkeitsbewertung. Für eine »doppelte Wesentlichkeitsbewertung« erfolgt diese aus zwei unterschiedlichen Perspektiven. Die erste Perspektive betrachtet die Themen aus der Sicht des Unternehmens (Innensicht). Sie wird auch als »Outside-In-Betrachtung« bezeichnet. Von Interesse ist, welchen Einfluss bzw. welche Relevanz die Themen auf die nachhaltige Sicherung von Existenz und Betriebserfolg des Unternehmens haben. Jedes Thema kann Chancen und Risiken für das Unternehmen beinhalten. Für eine Wesentlichkeitsanalyse ist beides ganzheitlich zu bewerten und daraus ein themenbezogener Relevanzwert zu bestimmen (Abbildung 9).

Eine Bewertung von Themen kann grundsätzlich subjektiv, objektiv oder durch eine Kombination mit subjektiven und objektiven Bestandteilen erfolgen. Eine subjektive Bewertung hängt von den Kenntnissen, Erfahrungen und Interessen der befragten Personen ab. Eine objektive Bewertung basiert auf messbaren Zahlen, Daten und Fakten. Sie ist personenunabhängig und nachprüfbar.

In der hier beschriebenen Methode kommt für die Themenbewertung aus Unternehmenssicht ein subjektives, stufenbasiertes Verfahren zum Einsatz. Die Bewertung erfolgt durch das Kernteam-Wesentlichkeitsanalyse sowie ggf. weitere vom Kernteam ausgewählte Personen. Bei diesem Verfahren werden die Personen gebeten zu jedem Thema separat die Risiken und Chancen für das Unternehmen mit definierten Stufen von 1 bis 5 (1 = gering, 2 = mittel, 3 = hoch, 4 = sehr hoch, 5 = existenziell) einzuschätzen. Der höhere Stufenwert (Risiko oder Chance) stellt den Relevanzwert des Themas dar. Das Verfahren soll die bewertenden Personen dazu bringen, sich differenziert mit den Risiken und Chancen zu beschäftigen, die sich aus einem Thema für das Unternehmen ergeben können. Durch die Verwendung des höchsten Werts wird berücksichtigt, dass sowohl ein hohes Risiko als auch eine hohe Chance zu einer hohen Relevanz eines Themas für das Unternehmen führen.

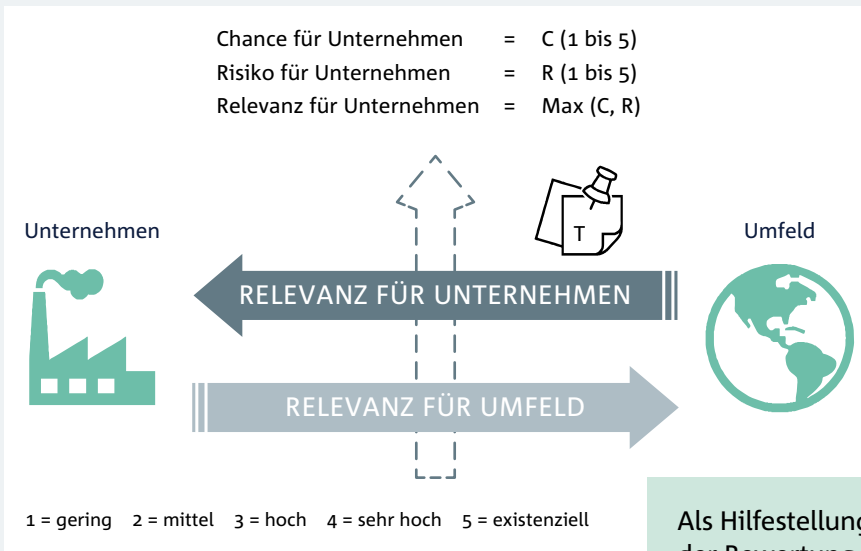


Abb. 9: Themenbewertung für das Unternehmen (Innensicht)

Das dargestellte Verfahren kann sowohl für die Bewertung einzelner Themen als auch für die Bewertung der übergeordneten Themenfelder genutzt werden. In der zu diesem Leitfaden verfügbaren Arbeitshilfe existieren deshalb alternativ verwendbare Arbeitsblätter für eine Bewertung auf Themen- und Themenfeldebene. Da weniger Themenfelder als Themen existieren, kann der Aufwand durch eine Bewertung auf Themenfeldebene reduziert werden. Eine Bewertung von Themenfeldern ist jedoch schwieriger und ungenauer als auf Themenebene. Zudem fehlen Aussagen zu der Relevanz einzelner Themen innerhalb eines Themenfelds. Diese werden jedoch benötigt, um Themen nachvollziehbar und objektiv zu priorisieren. Für wichtige

Als Hilfestellung und zum besseren Verständnis bei der Bewertung von Risiken und Chancen können folgende Definitionen herangezogen werden:

- › **RISIKO** = Eintrittswahrscheinlichkeit × Schadensausmaß (z. B. monetärer Verlust).
- › **CHANCE** = Eintrittswahrscheinlichkeit × Erfolgsausmaß (z. B. monetärer Gewinn).

Themen werden später Ziele festgelegt sowie Aktivitäten und Maßnahmen geplant, umgesetzt und auf ihre Wirksamkeit überprüft.

Das gewählte Bewertungsverfahren mit seinen Ausprägungen (z. B. Detaillierungsgrad, Art und Anzahl von einbezogenen Personen) hat Einfluss auf die Qualität (Korrektheit, Genauigkeit, Vertrauenswürdigkeit) und den Aufwand (Zeit, Geld). Zwischen diesen beiden Zielgrößen muss eine Abwägung getroffen werden. Die Empfehlung für ein Bewertungsverfahren hängt von dem

Bewertungsmatrix Risiko R = E × A Chance C = E × A		Ausmaß A				
		1: gering (< 10 T €)	2: mittel (10..100 T €)	3: groß (100..500 T €)	4: sehr groß (0,5..1 Mio. €)	5: existenziell (> 1 Mio. €)
Eintrittswahrscheinlichkeit E	5: sehr groß (< 1 Jahr)	5	10	15	20	25
	4: groß (1..2 Jahre)	4	8	12	16	20
	3: mittel (2..10 Jahre)	3	6	9	12	15
	2: gering (10..50 Jahre)	2	4	6	8	10
	1: sehr gering (> 50 Jahre)	1	2	3	4	5

Abb. 10: Beispiel für eine zahlenbasierte Risiko- und Chancenbewertung

Zweck sowie den Anforderungen und verfügbaren Ressourcen ab. Das gewählte Verfahren muss ziel-, anforderungsgerecht und machbar sein.

Die Qualität der Bewertungsergebnisse kann durch eine größere Anzahl befragter Personen, die Einbeziehung von objektiven Zahlen, Daten und Fakten sowie eine kritische Diskussion und Analyse der Ergebnisse verbessert werden.

Das hier vorgestellte Bewertungsverfahren stellt einen pragmatischen Kompromiss zwischen Qualität und Aufwand dar. Es kann bei Bedarf weiter vereinfacht oder verfeinert werden. Statt einer differenzierten Bewertung von Risiken und Chancen, kann zur Vereinfachung beispielsweise auch eine summarische Gesamtbewertung der Relevanz eines Themas oder Themenfelds durchgeführt werden. Zur Erhöhung der Qualität, Objektivität und Reproduzierbarkeit der Ergebnisse können bspw. die Stufen der Skala für die Risiko- und Chancenwerte quantitativ genau definiert werden. Die Abbildung 10 zeigt beispielhaft eine betriebsspezifische Definition von Risiko- und Chancenwerten. Eine themenbezogene Ermittlung der darin aufgeführten Eintrittswahrscheinlichkeiten und monetären Ausmaße von Schäden bzw. Erfolgen erfordert jedoch eine detaillierte analytische Betrachtung von jedem einzelnen Thema. Der damit verbundene Aufwand kann sehr hoch werden. Ob dieser Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen steht, muss betriebsspezifisch beurteilt und entschieden werden.

SCHRITT 7: Themenbewertung für das Umfeld

Bei der Relevanzbewertung für das Umfeld ist ein Perspektivwechsel notwendig. Die Perspektive ist hier die Außensicht. Das bedeutet, dass die Relevanz von Themen für das Umfeld bewertet werden soll. Die Themenbewertung für das Umfeld erfolgt in der hier dargestellten Methode durch eine subjektive Bewertung der Bedeutung sowie Auswirkung des Themas für das Umfeld in fünf Stufen mit einem Wert von 1 bis 5 (Abbildung 11). Der Relevanzwert eines Themas für das Umfeld ergibt sich aus zwei Teilbewertungen. Zunächst wird die allgemeine Bedeutung (Wichtigkeit) des Themas summarisch für das Umfeld bewertet. Dazu ergänzend wird eine zweite Bewertung im Hinblick auf die Auswirkung des Unternehmens in dem Thema auf das Umfeld (Menschen, Natur) durchgeführt. D. h. es wird bewertet, welche Beeinflussung des Umfelds in dem Thema durch das Unternehmen überhaupt stattfindet bzw. möglich ist. Diese zweite Bewertung erfolgt ebenfalls in fünf Stufen von 1 (gering) bis 5 (existenziell). Aus den beiden Teilbewertungen wird ein Mittelwert berechnet, der den Relevanzwert des Themas aus Sicht des Umfelds beschreibt. Durch die Mittelwertbildung wird sichergestellt, dass ein Thema mit hoher Bedeutung für das Umfeld aber ohne Auswirkung des Unternehmens auf das Umfeld nicht als wesentlich bewertet wird.

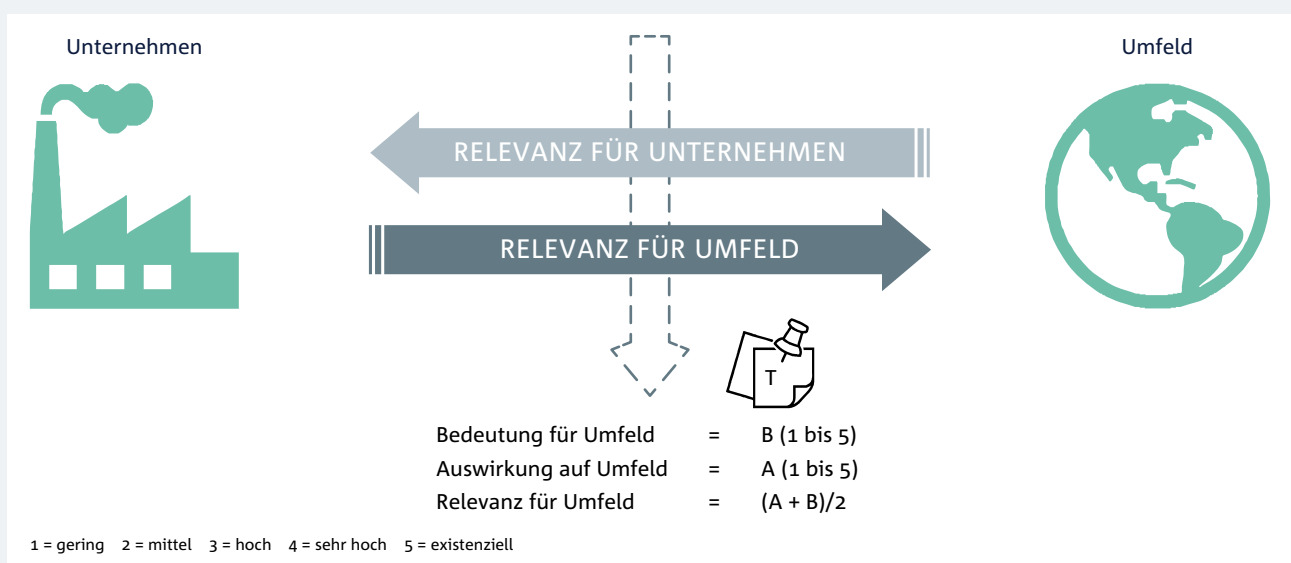


Abb. 11: Themenbewertung für das Umfeld (Außensicht)

Gemäß der EU-Verordnung 2023/2772 lassen sich die Auswirkungen von Nachhaltigkeitsthemen auf das Umfeld (Menschen und Natur) durch die Wahrscheinlichkeit und den Schweregrad bewerten. Der Schweregrad hängt wiederum von den Faktoren Ausmaß, Umfang und Unabänderlichkeit ab.

Bei potenziellen Auswirkungen kann die Wahrscheinlichkeit mathematisch von 0 bis 1 oder von 0 bis 100 Prozent bewertet werden. Bereits tatsächlich vorhandene Auswirkungen haben einen Wahrscheinlichkeitswert von 1 bzw. 100 Prozent. Der Schweregrad kann bspw. in Stufen von 1 bis 5 bewertet werden. Mit diesen Zusammenhängen kann die Höhe der Auswirkung durch die Eintrittswahrscheinlichkeit und den Schweregrad wie folgt definiert werden:

Auswirkung (A) = Eintrittswahrscheinlichkeit (E) × Schweregrad (S).

Als Ergebnis der im Schritt 3 durchgeführten Analyse von Anspruchsgruppen, liegt bereits eine Priorisierung der Anspruchsgruppen im Unternehmenskontext vor. Für die Bewertung aus Umfeldsicht, wird die Perspektive dieser Anspruchsgruppen eingenommen. Das Umfeld von Unternehmen wird durch heterogene Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Anforderungen gebildet. Es gibt somit nicht das eine Umfeld oder die eine Umwelt, die gefragt werden kann. Für eine Bewertung der Relevanz aus Sicht des Umfelds ist deshalb eine Auswahl und Festlegung von Repräsentanten erforderlich. Diese sollten einen Bezug zum Unternehmen haben und durch Aktivitäten des Unternehmens spürbar beeinflusst werden. Für Umfeldbereiche oder Anspruchsgruppen, mit denen keine Beziehungen existieren und die durch die Geschäftstätigkeit des Unternehmens nicht beeinflusst werden, ist eine Relevanzbewertung nicht zielführend. Gut bewertbar sind dagegen beispielsweise Gesetzgeber, Kunden und Kapitalgeber.

Wesentliche Anforderungen von Gesellschaft und Umwelt werden vor allem durch Gesetze, Vorschriften und Verordnungen auf internationaler, nationaler und regionaler Ebene artikuliert. Sie basieren auf demokratisch von der Mehrheit der Gesellschaft akzeptierten Anforderungen. Themen, die in rechtlichen Vorgaben behandelt werden, sind von hoher Relevanz für

das Umfeld und sollten so auch in der Wesentlichkeitsanalyse bewertet werden. Ein Beispiel hierfür ist das Thema Arbeits- und Gesundheitsschutz im Themenfeld Verantwortung für Beschäftigte und der Nachhaltigkeitsdimension Soziales. An den vielen Gesetzen, Vorschriften und Verordnungen lässt sich ablesen, dass dieses ein Thema von hoher Relevanz für das Umfeld ist.

Kunden stellen die wichtigste Anspruchsgruppe des Umfelds dar. Produkte, Dienstleistungen und Aktivitäten eines Unternehmens haben direkte Auswirkungen bei Kunden. Unternehmen sollten sich bei allen Themen immer auch in die Rolle der Kunden versetzen. Eine hohe Kundenorientierung ist der wichtigste Erfolgsfaktor für eine nachhaltige Sicherung von Existenz und Erfolg eines Unternehmens.

Eine Bewertung von Themen aus Sicht des Umfelds kann auch von internen Akteuren durchgeführt werden. Sie sollten über umfassendes Wissen zu den jeweiligen Anspruchsgruppen verfügen sowie Erfahrungen und konkrete Erlebnisse mit diesen gesammelt haben. Dies gilt insbesondere für interne Akteure, die häufigen und intensiven Kontakt zu bestimmten externen Anspruchsgruppen haben und dadurch deren Meinungen, Bedürfnisse und Forderungen aus der täglichen Arbeit kennen und einschätzen können. Für Kunden wären dies beispielsweise Mitarbeiter aus dem Vertrieb oder für Lieferanten Mitarbeiter aus dem Einkauf.

Die Ergebnisse von internen Bewertungen für das Umfeld können durch Befragung ausgewählter externer Personen aus dem Umfeld überprüft, abgesichert und ergänzt werden. Eine solche Beteiligung externer Akteure an der Wesentlichkeitsanalyse kann in unterschiedlichem Umfang und auf unterschiedliche Art und Weise durchgeführt werden. Zu bedenken ist bei einer externen Bewertung immer, dass diese auf subjektiven, individuellen Erfahrungen und Interessen beruhen. Sie sind also nicht unbedingt objektiv und repräsentativ. Zudem ist es für externe Personen häufig nicht möglich die Themen in dem speziellen Kontext eines Unternehmens, d. h. im Hinblick auf die Auswirkung und Beeinflussbarkeit durch das für sie fremde Unternehmen zu beurteilen. Diese Problematik kann dadurch behoben werden, dass durch externe Personen lediglich die Bedeutung eines Themas aus deren Sicht bewertet wird. Die ergänzende Bewertung von Auswirkungen, die das Unternehmen zu dem Thema auf das Umfeld hat,

kann dann durch interne Akteure ergänzt werden. Dies führt dazu, dass die Bewertung für externe Akteure vereinfacht und dadurch auch die Bereitschaft sowie Akzeptanz zur Durchführung und Abgabe einer Bewertung erhöht werden.

Vor der Einbeziehung externer Akteure (Stakeholder) sollte immer der Nutzen gegen den Aufwand und mögliche Risiken abgewogen werden. Eine externe Relevanzbewertung kann beispielsweise mithilfe eines standardisierten Frage-/Bewertungsbogens erfolgen. Dieser kann mit geringem Aufwand an beliebig viele Personen versendet werden und verspricht auf den ersten Blick eine hohe statistische Absicherung und Glaubwürdigkeit der Bewertungsergebnisse. Die Empfänger können solche Befragungen aber als Belastung empfinden. Ebenso kann es für die Empfänger aufgrund fehlender Hintergrundinformationen und Kenntnisse über das Unternehmen schwierig sein, eine sinnvolle Bewertung darüber abzugeben, ob und wie stark einzelne Themen über das Unternehmen auf sie wirken. Unter Umständen erhält man auch Bewertungen, die fehlerhaft oder nicht verlässlich sind. Aufgrund der dargestellten Risiken können externe Akteure stattdessen ggf. auch in Form von Experteninterviews oder speziellen Stakeholder-Workshops eingebunden werden. Beides ist jedoch mit höherem Aufwand bei geringerer Anzahl von Bewertungen verbunden. Die beschriebenen Möglichkeiten sowie die Vor- und Nachteile einer Einbindung von externen Akteuren müssen durch

das Kernteam der Wesentlichkeitsanalyse diskutiert und eine betriebspezifische Entscheidung über die Vorgehensweise gefällt werden. Das Verfahren der Themenbewertung ist davon unabhängig und kann mit der gleichen Systematik durchgeführt werden. Als einfache Empfehlung für die Einbeziehung externer Akteure sollte unter Berücksichtigung von Qualität, Nutzen und Aufwand gelten: Nicht so viele und umfangreich wie möglich, sondern nur so viele und umfangreich wie nötig.

SCHRITT 8: Zusammenführung und Gesamtauswertung

Nachdem von verschiedenen Akteuren Relevanzbewertungen aus unterschiedlichen Perspektiven für Unternehmen und Umfeld durchgeführt wurden, müssen diese zusammengeführt und ausgewertet werden. Ergebnis dieses Arbeitsschritts ist eine Gesamtauswertung in Form einer Wesentlichkeitstabelle, in die alle Einzelbewertungen einfließen (Abbildung 12). In die Wesentlichkeitstabelle müssen dazu für jedes Thema zwei Ergebniswerte in separaten Spalten eingetragen werden. Die erste Spalte enthält den ermittelten Gesamtwert der Relevanz des Themas für das Unternehmen und die zweite Spalte, den für das Umfeld. Die in den Spalten einzutragenden Ergebniswerte entsprechen den Mittelwerten der von verschiedenen Akteuren vorgenommenen

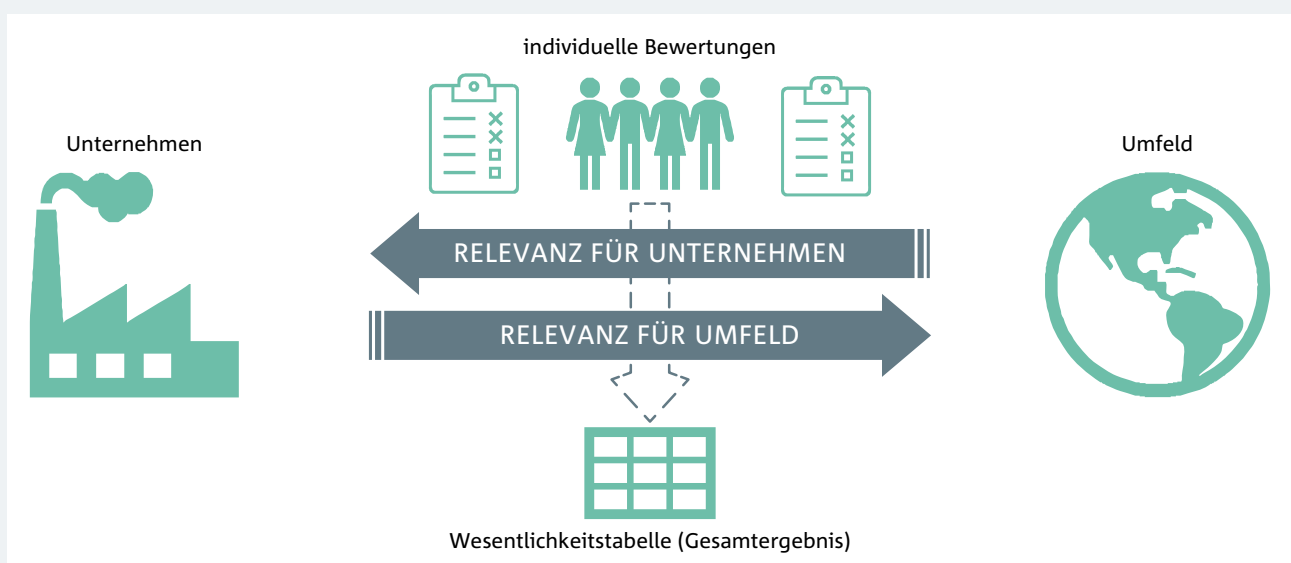


Abb. 12: Zusammenführen der Auswertung Gesamtergebnis

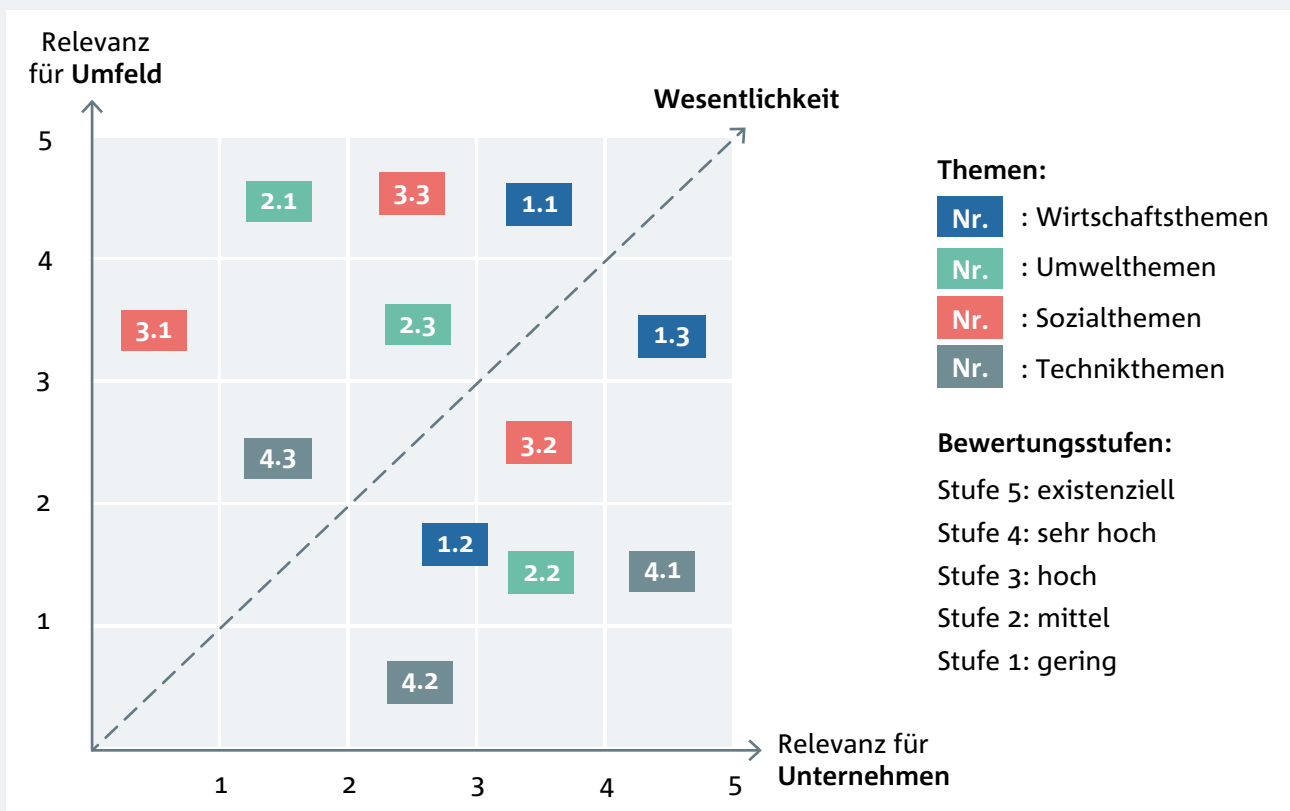


Abb. 13: Wesentlichkeitsmatrix

individuellen Bewertungen. Aus den themenbezogenen Relevanzwerten können auch themenfeldbezogene Relevanzwerte berechnet werden. Die Relevanzwerte für Themenfelder ergeben sich aus dem Mittelwert der Relevanzwerte der Themen, die dem Themenfeld zugeordnet wurden.

SCHRITT 9: Visualisierung und Diskussion

Um die Ergebnisse besser reflektieren und diskutieren zu können, bietet sich eine Visualisierung in Form einer zweidimensionalen Grafik an. Ergebnis dieses Arbeitsschritts ist eine sogenannte Wesentlichkeitsmatrix (Abbildung 13). Diese besteht aus zwei Achsen.

An der X-Achse sind die Relevanzwerte für das Unternehmen und an der Y-Achse die Relevanzwerte für das Umfeld abgetragen. Die X- und Y-Werte für jedes Thema können aus der Wesentlichkeitstabelle entnommen werden und so jedes Thema mit einer Nummerierung oder der Bezeichnung in dem Koordinatensystem positioniert werden. Die Wesentlichkeit eines Themas steigt entlang der 45°-Linie des Koordinatensystems.

Eine Wesentlichkeitsmatrix kann für Themen oder Themenfelder dargestellt werden. Bei einer Darstellung von Themenfeldern wird diese übersichtlicher, da weniger Objekte in der Grafik enthalten sind. Abhängig vom Unternehmen und dessen Anforderungen und Themenschwerpunkten können einzelne Themenfelder unterschiedlich umfangreich sein. Themenfelder können in Form von Kreisen dargestellt werden, deren Größe proportional zur Anzahl der zugeordneten Themen ist. Dadurch lässt sich ein unterschiedlicher Umfang von Themenfeldern für das Unternehmen grafisch abbilden.

Die Wesentlichkeitsmatrix ist das Ergebnis einer zeitabhängigen Bestandsaufnahme. Da die Bereiche Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Technik einem kontinuierlichen Wandel unterliegen und sich auch ein Unternehmen immer wieder verändert, können sich auch Themen und deren Bedeutung für Unternehmen und Umfeld verändern. Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse und die Wesentlichkeitsmatrix sind deshalb zyklisch zu überprüfen und falls erforderlich zu aktualisieren und anzupassen. Zu empfehlen ist eine solche Überprüfung in einem Zyklus von etwa 3 bis 5 Jahren.

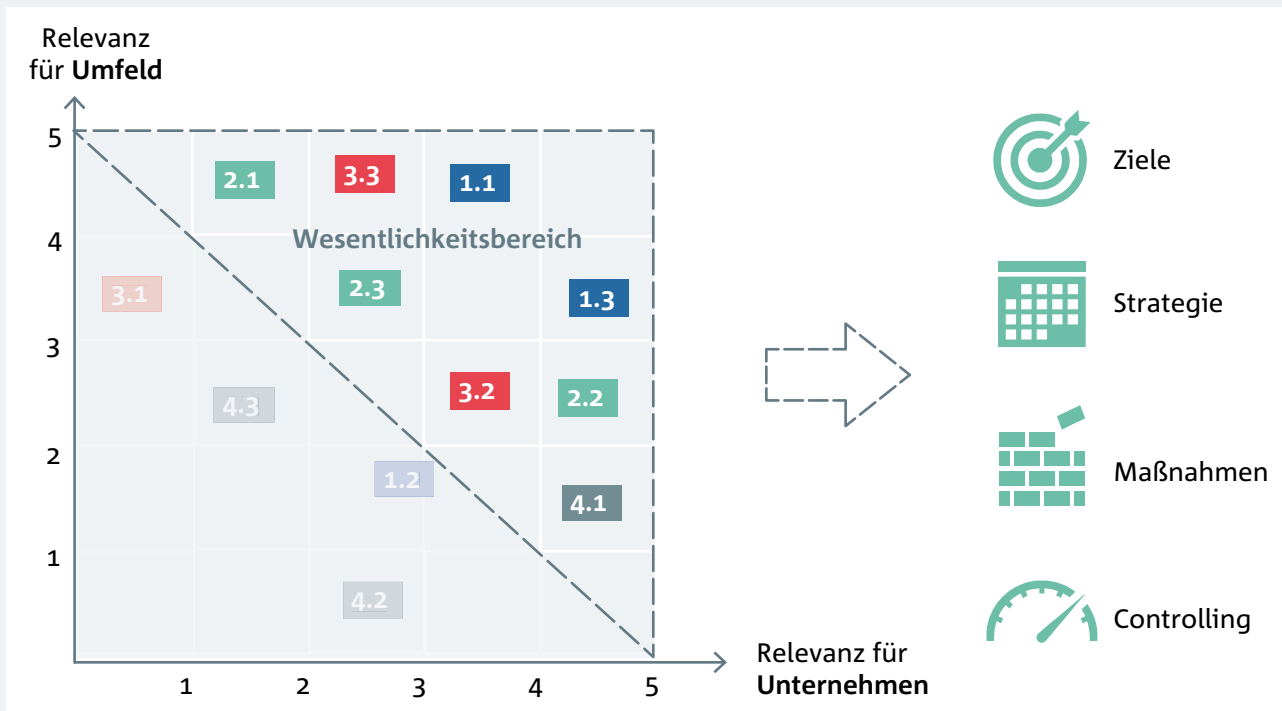


Abb. 14: Entscheidung und Verwendung

SCHRITT 10: Entscheidung und Verwendung

Zum Abschluss der Wesentlichkeitsanalyse sind Schlussfolgerungen aus den gewonnenen Informationen zu ziehen und eine Entscheidung über die weitere Verwendung der Ergebnisse zu treffen. Aufgabe dieses Arbeitsschrittes ist es, Themenfelder und Themen zu definieren, die für das Unternehmen besonders wichtig sind und auf die sich das Unternehmen konzentrieren möchte. Diese bilden die Basis für alle weiteren Aufgaben (Zielbildung, Strategie- und Aktivitätenplanung, Umsetzung von Maßnahmen, Controlling) im Nachhaltigkeitsmanagement des Unternehmens. Die Ergebnisse und Entscheidungen der Wesentlichkeitsanalyse definieren ebenso die Inhalte von internen und externen Dokumenten und Berichten zur Nachhaltigkeitsentwicklung des Unternehmens und finden sich beispielsweise in CSRD-konformen Nachhaltigkeitsberichten wieder.

Die Priorisierung von Themen kann grafisch durch Festlegung eines Wesentlichkeitsbereichs in der Wesentlichkeitsmatrix erfolgen. Durch Einzeichnen einer Diagonale, welche die X- und Y-Achse bei einem definierten Wert schneidet, lässt sich ein Wesentlichkeitsbereich in Form einer Dreieckfläche darstellen (Abbildung 14). Der Wesentlichkeitsbereich kann durch Verschiebung der Diagonale

verändert werden und ist frei wählbar. Mit der betriebsspezifischen Festlegung des Wesentlichkeitsbereichs wird festgelegt, welche Themen als wesentlich betrachtet und im Fokus weiterer Aktivitäten stehen sollen. Themen, die durch den Wesentlichkeitsbereich nicht erfasst werden, sind deshalb nicht zwingend unwichtig. Sie werden jedoch aktuell nicht priorisiert. Eine solche Priorisierung ist der begrenzten Verfügbarkeit von Ressourcen geschuldet. Hierbei gilt das Motto: Lieber auf wenige Themen mit voller Kraft konzentrieren und diese erfolgreich bearbeiten, statt sich mit zu vielen Themen gleichzeitig zu überfordern und erfolglos zu bleiben. Welche Themen dies im Einzelnen sind, muss betriebsspezifisch diskutiert und festgelegt werden. Die Wesentlichkeitsmatrix und die dahinter liegenden Wesentlichkeitsbewertungen bilden hierfür eine gute und gemeinsame Diskussionsgrundlage im Unternehmen.

Die Ergebnisse und Festlegungen der Wesentlichkeitsanalyse müssen vor der Weitergabe und Verwendung durch die Geschäftsführung freigegeben werden. Hierfür bietet sich eine Führungskreissitzung an, in der das Analyseteam die Vorgehensweise, Ergebnisse und Empfehlungen des Teams einem Führungskreis zur Diskussion und Entscheidung vorstellt.

Mit der Freigabe ist die Wesentlichkeitsanalyse abgeschlossen.

ARBEITSHILFE UND BEISPIELE

ARBEITSHILFE zur Wesentlichkeitsanalyse

Für die praktische Umsetzung der in diesem Leitfaden beschriebenen Methode zur Wesentlichkeitsanalyse steht eine Arbeitshilfe in Form eines einfachen Excel-Tools zur Verfügung. Diese kann über die Webseite des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft bezogen werden: <https://www.arbeitswissenschaft.net/angebote-produkte/checklistenhandlungshilfen/ue-che-arbeitshilfe-wesentlichkeitsanalyse>

Die Arbeitshilfe besteht aus verschiedenen Arbeitsblättern, mit denen die Durchführung der zehn Arbeitsschritte unterstützt wird. Die Arbeitshilfe erlaubt die Bearbeitung und Anpassung der Arbeitsblätter. Sie ist somit offen für eine Anpassung an betriebspezifische Anforderungen und Wünsche. Die Abbildung 15 zeigt eine Übersicht über die verschiedenen Arbeitsblätter zu den einzelnen Arbeitsschritten.

Die im Folgenden abgebildeten Beispiele erheben nicht den Anspruch auf Genauigkeit,

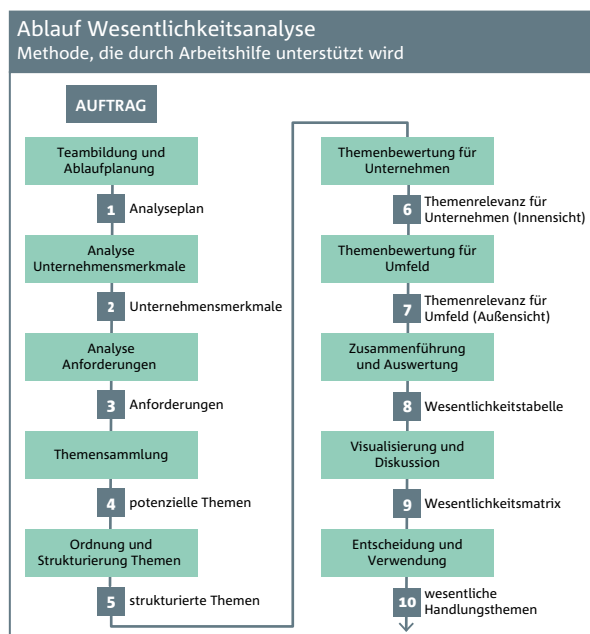
Durchgängigkeit oder Allgemeingültigkeit. Sie dienen lediglich zum besseren Verständnis einzelner Arbeitsschritte der Methode und der Arbeitsblätter. Die inhaltlichen Ergebnisse in Unternehmen können sich von diesen unterscheiden.

Jedes Unternehmen stellt eine einzigartige Kombination von Eigenschaften und Rahmenbedingungen dar. Eine Wesentlichkeitsanalyse führt deshalb zu individuellen Ergebnissen. Beispiele können beim Verständnis der Methode helfen und Anregungen geben. Sie sollten aber nicht kopiert und ungeprüft übernommen werden. Der Wert einer Wesentlichkeitsanalyse ergibt sich aus der intensiven Beschäftigung mit der Analyse und Bewertung von Themen unter Einbeziehung der besonderen Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen betrieblicher Akteure. Dieses Potenzial gilt es zu nutzen und in die Wesentlichkeitsanalyse einzubringen. Die Methode und Arbeitshilfe geben dazu lediglich einen Handlungsrahmen und Hilfestellungen. Wertvoll werden diese für ein Unternehmen jedoch erst durch die betriebspezifisch erarbeiteten Inhalte und individuellen Ergebnisse.

Arbeitshilfe zur Wesentlichkeitsanalyse im Nachhaltigkeitsmanagement

Hinweis: Zur Benutzung der Arbeitshilfe existiert ein Leitfaden »Wesentlichkeitsanalyse« mit Erläuterungen und Hinweisen zur unterstützten Methode

Übersicht Arbeitsblätter Wesentlichkeitsanalyse			
Nr.	Bezeichnung	Arbeitsblatt	Beispiel
1-1	Festlegung Analyseteam	A1-1	B1-1
1-2	Ablaufplanung Wesentlichkeitsanalyse	A1-2	B1-2
2	Unternehmensmerkmale	A2	B2
3	Anforderungen zur Nachhaltigkeit	A3	B3
4	Themensammlung Nachhaltigkeit	A4	B4
5	Ordnung und Strukturierung Themen	A5	B5
6-1	Themenbewertung Unternehmen (Innensicht)	A6-1	B6-1
6-2	Auswertung Themenbewertungen Unternehmen	A6-2	B6-2
6-3	Alternativ zu 6-1: Themenfeldbewertung Unternehmen	A6-3	B6-3
6-4	Alternativ zu 6-2: Auswertung Themenfeldbewertungen	A6-4	B6-4
7-1	Themenbewertung Umfeld (Außensicht)	A7-1	B7-1
7-2	Auswertung Themenbewertungen Umfeld	A7-2	B7-2
7-3	Alternativ zu 7-1: Themenfeldbewertung Umfeld	A7-3	B7-3
7-4	Alternativ zu 7-2: Auswertung Themenfeldbewertungen	A7-4	B7-4
8	Wesentlichkeitstabelle	A8	B8
9-1	Wesentlichkeitsmatrix Themen	A9-1	B9-1
9-2	Ergänzend zu 9-1: Wesentlichkeitsmatrix Themenfelder	A9-2	B9-2
10	Wesentliche Handlungsfelder/-themen	A10	B10



Version: 05.01.24
Literatur: Eisele O, ifaa (Hrsg) (2024) Wesentlichkeitsanalyse. Leitfaden zu praktischen Durchführung in Unternehmen.

Autor: Dipl.-Wirt.Ing. Olaf Eisele, ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V., E-Mail: o.eisele@ifaa-mail.de

Abbildung 15: Arbeitshilfe zur Wesentlichkeitsanalyse

BEISPIEL für Teambildung und Ablaufplanung

Kernteam Wesentlichkeitsanalyse					
Unternehmen: Beispielunternehmen			Leitung/Moderation: Thorsten Frei		
Nr.	Bereich/Abteilung	Name	Vorname	Tel.	E-Mail
1	Kaufmännische Geschäftsführung	Meier	Michael	0211 4321101	meier@KMU.de
2	Leitung Vertrieb und Kundenservice	Walter	Christiane	0211 4321125	walter@KMU.de
3	Leitung Produktion	Dreier	Christoph	0211 4321148	dreier@KMU.de
4	Leitung Qualitätswesen	Frei	Thorsten	0211 4321171	bayram@KMU.de
5	Leitung Personal	Feisel	Martina	0211 4321160	feisel@KMU.de
6	Leitung Entwicklung	Dürer	Sebastian	0211 4321128	dürer@KMU.de
7	Betriebsratsvorsitzende	Japes	Michaela	0211 4321133	japes@KMU.de
Sonstige Mitwirkende (Akteure, die bedarfsabhängig hinzugezogen werden)					
Nr.	Unternehmen (extern)/Bereich (intern)	Person	Funktion	Tel.	E-Mail
1	IT (intern)	Mazur, Fahid	Leitung IT	0123 789678-0	mazur@kigmbh.de
2	Einkauf (intern)	Kraus, Sascha	Leitung Einkauf	0211 4321160	feisel@KMU.de
3	Handels OHG (extern)	Mann, Tobias	Großkunde	030 43598756	Handel@OHG.de
4	Rechtsberatung (extern)	Thomas, Phillip	Rechtsanwalt	0235 47764	thomas@RA.de

Abbildung 16: Beispiel für Teambildung

Ablaufplan Wesentlichkeitsanalyse					
Unternehmen: Beispielunternehmen			Stand: Version 1 vom 24.11.2023		
Nr.	Aufgabe	Format	Termin	Verantwortlich	Status
1	Teambildung und Ablaufplanung	Kick-off Workshop	24.11.2023	Kernteam	erl.
2	Analyse Unternehmensmerkmale	Workshop	05.12.2023	Kernteam	
3	Analyse Anforderungen	Workshop	05.12.2023	Kernteam	
4	Themensammlung	Einzelarbeit	06.12.23 bis 22.12.23	Kernteam + ausgewählte Personen	
5	Ordnung und Strukturierung Themen	Workshop	10.01.2024	Kernteam	
6	Themenbewertung für Unternehmen	Einzelarbeit	11.01.24 bis 26.01.24	Kernteam + ausgewählte Personen	
7	Themenbewertung für Umfeld	Einzelarbeit	11.01.24 bis 26.01.24	Kernteam + ausgewählte Personen	
8	Zusammenführen und Gesamtauswertung	Einzelarbeit	29.01.24 bis 09.02.24	Teamleiter	
9	Visualisierung und Diskussion Ergebnisse	Workshop	13.02.2024	Kernteam	
10	Entscheidung und Verwendung Ergebnisse	Führungsmeeting	29.02.2024	Geschäftsführung + Kernteam	
Teamleitung/Moderation: Thorsten Frei					

Abbildung 17: Beispiel für Ablaufplanung

BEISPIEL für Analyse der Unternehmensmerkmale

Unternehmensmerkmale					
Unternehmen: Beispielunternehmen			Datum: 05.12.2023		
Unternehmensmerkmal	Ausprägung				Bemerkung zu Ausprägung
Unternehmensstandorte	lokal	national	kontinental	global	2 Standorte in Deutschland
Unternehmensart	Gewinnung	Produktion	Handel	Dienstleistung	Produktionsbetrieb
Gesellschaftsform	Einzelunternehmen	Personengesellschaft	Kapitalgesellschaft	Sonstige	GmbH & Co. KG
Unternehmensgröße (Beschäftigte)	kleinst: < 10	klein: < 50	mittel: ≤ 250	groß: > 250	278 Beschäftigte
Unternehmensgröße (Netto-Umsatz)	kleinst: ≤ 2 Mio. €	klein: ≤ 10 Mio. €	mittel: ≤ 50 Mio. €	groß: > 50 Mio. €	73 Mio. €
Produktspektrum	individualisiert nach Kundenwunsch	typisiert nach Kundenwunsch	standardisiert mit Anpassung	standardisiert ohne Anpassung	standardisiert mit Anpassungsmöglichkeit ab einer Abnahmemenge von > 5.000 St./Jahr
Kundenspektrum	lokal	national	kontinental	global	Belieferung von Kunden in Europa
Lieferkette	lokal	national	kontinental	global	Materialbezug von globalen Lieferanten (Europa, Asien, Amerika)
Materialspektrum	einfach	standardisiert	umfangreich	hochkomplex	umfangreiches Materialspektrum, gering standardisiert
Besonderheiten	keine	eine	wenige	viele	12. BlmschV (Störfallverordnung) findet Anwendung

Abbildung 18: Beispiel für Unternehmensmerkmale

BEISPIEL für Analyse der Anforderungen an das Unternehmen

Nachhaltigkeitsanforderungen						
Unternehmen: Beispielunternehmen			Datum: 05.12.2023			
Anspruchsgruppe	Einfluss und Bedeutung Anspruchsgruppe					Bemerkung zu Anforderungen
	sehr gering	gering	mittel	hoch	sehr hoch	
Gesetzgeber (EU, Staat, Land, Stadt, Gemeinde)					X	CSRD, CBAM, LkSG, EDL-G
Kapitalgeber (Gesellschafter, Inhaber)					X	Nachhaltigkeitsstrategie
Kapitalgeber (Aktionäre, Investoren, Banken)			X			Nachhaltigkeitsnachweis/-berichte
Kunden (Gruppen mit homogenen Anforderungen)				X		Daten zu Product-Carbon-Footprint
Kunden (Einzelkunden mit hohem Umsatzanteil)					X	Nachhaltigkeitsnachweis, Rating (EcoVadis)
Management & Beschäftigte (Führungskräfte)					X	Nachhaltigkeitsziele/-strategien, Richtlinien, Incentives
Management & Beschäftigte (Beschäftigte)					X	Klimaschutz, Arbeits-/Gesundheitsschutz, Einkommen
Sonstige (Geschäftspartner, Lieferanten, Dienstleister)		X				
Sonstige (Belegschaftsangehörige)		X				
Sonstige (Gewerkschaften)		X				
Sonstige (Nachbarschaft, Anwohner)			X			Umfeldsicherheit, Umweltschutz, Verkehr/Lärm
Sonstige (Verbände, Vereine, Aktivisten, NGOs)	X					
Sonstige (Medien, Zeitung, Fernsehen, Internet)	X					

Abbildung 19: Beispiel für Anforderungsanalyse

BEISPIEL für eine Themensammlung

Themensammlung zur Nachhaltigkeit							
Unternehmen: Beispielunternehmen		Datum: 22.12.2023					
Nr.	Quelle (Bereich/Akteur)	Nachhaltigkeitsthemen	Mehrfachnennung	Zuordnung Nachhaltigkeitsaspekt			
			Nummern	W	U	S	T
1	Vertrieb	CO ₂ -freie Produktion (H ₂ , EE)	1, 17, 52, 53			x	
...					
3	Vertrieb	Komplexitätsmanagement	3, 21, 37, 67	x			
4	Vertrieb	Kreislaufwirtschaft (z. B. Holz)	4, 55, 68		x		
5	Vertrieb	Kundenorientierung (partnerschaftlich)	5, 9, 27	x			
...					
16	Produktion	Chrom-6-freie Produktion	16, 52			x	
17	Produktion	CO ₂ -freie Produktion (H ₂ , EE)	1, 17, 53				x
...					
25	Produktion	Logistik	7, 25, 47, 57, 69, 82	x			
26	Produktion	Palmöl (Reduzierung)	26, 58, 59,	x			
27	Produktion	Produktqualität (Kundenzufriedenheit)	5, 9, 27				x
28	Produktion	Reduzierung Zinnauflage	28, 60, 74	x			
...					
32	Personal	Arbeitszeitflexibilität					x
33	Personal	Begeisterung/Motivation/Akzeptanz (Mindset)				x	
34	Personal	Digitalisierung					x
35	Personal	Diversität				x	
36	Personal	Faire Entlohnung	36, 78	x		x	
...					
45	Finanzen	Fördermittel./Finanzierung		x			
46	Finanzen	Kosteneffizienz		x			
47	Finanzen	Logistik	7, 25, 47, 57, 69, 82	x			
48	Finanzen	Risikomanagement	39, 48, 62	x			
...					
52	Entwicklung	Chrom-6-freie Produktion	16, 52		x		
53	Entwicklung	CO ₂ -freie Produktion (H ₂ , EE)	1, 17, 53			x	
...					
64	Einkauf	CSR-gerechte Beschaffung			x	x	
65	Einkauf	CSR-Audits			x	x	
...					
74	Einkauf	Zinnbeschaffungskosten	28, 60, 74	x			
75	Betriebsrat	(langfristige) Mitarbeiterbindung		x			
76	Betriebsrat	Arbeitsplatzflexibilität					x
77	Betriebsrat	Gute, gerechte Bezahlung	36			x	
...					

Abbildung 20: Beispiel für Themensammlung

Hinweis:

In der EU-Verordnung 2023/2772 sind Themenfelder, Themen sowie Unterthemen für die Bereiche Umwelt, Soziales und Governance als Standards aufgeführt. Unternehmen, die der EU-Verordnung unterliegen, müssen diese bei der Themensammlung berücksichtigen.

BEISPIEL für eine Ordnung und Strukturierung von Themen

Ordnung und Strukturierung Themen						
Unternehmen: Beispielunternehmen			Datum: 10.01.2024			
Dimension	Themenfeld		Thema		Bemerkung	
1	Wirtschaft	1.1	Betriebsstörungen und Krisen	1.1.1	Klimawandel und Umweltereignisse	Unwetter, Hochwasser, Stürme, Hitze, Blitz
			
		1.2	Wirtschaftliche Unabhängigkeit	1.2.1	Staatsabhängigkeit	Fördergelder, Subventionen, Hilfen, Kredite
			
		1.3	Kundenzufriedenheit	1.3.1	Qualität	Reklamationen, Fehlerquoten
			
		1.4	Führung & Organisation	1.4.1	Compliance & Verantwortung	Einhaltung Gesetze/Regeln, ISO 23000
		
		1.5	Wettbewerbsfähigkeit	1.5.1	Produktivität	
		
2	Umwelt	2.1	Klimawandel	2.1.1	Klimaschutz (THG-Reduktion)	CO ₂ -Situation, -Ziele, -Strategie, -Kosten
			
		2.2	Umweltverschmutzung	2.2.1	Abfälle	Abfallvermeidung, -trennung, -verwertung
			
		2.3	Wasser-/Meeresschutz	2.3.1	Wasserverfügbarkeit (Sicherheit)	Versorgung, Bezugsquellen, Kosten
			
		2.4	Biodiversität und Ökosysteme	2.4.1	Artenschutz	
		
		2.5	Ressourcenschutz	2.5.1	Ressourcenverfügbarkeit (Sicherheit)	fossile, regenerative und synthetische Stoffe
		
3	Soziales	3.1	Sozialer Wandel	3.1.1	Demographie	
			
		3.2	Verantwortung für Beschäftigte	3.2.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz	
			
		3.3	Verantwortung für Lieferkette	3.3.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz	Arbeitssicherheit, Arbeitsbedingungen
			
		3.4	Gesellschaftliche Verantwortung	3.4.1	Regionale Verbundenheit	
		
		3.5	Produkt- und Kundenverantwortung	3.5.1	Produktsicherheit	Stoffsicherheit, elektrische und mechanische Sicherheit
		
4	Technik	4.1	Technischer Wandel	4.1.1	Digitalisierung	Vernetzung, Industrie 4.0
			
		4.2	Technische Leistung	4.2.1	Funktionalität	Funktionsumfang, Features, Erweiterbarkeit
			
		4.3	Technisches Know-how	4.3.1	Produktkompetenz	Konstruktion, Herstellung, Nutzung, Entsorgung
			
		4.4	Technische Entwicklung	4.4.1	Investition in Forschung und Entwicklung	Investitionsquote
		
		4.5	Technischer Vorsprung	4.5.1	Produktinnovation	
		

Abbildung 21: Beispiel für Ordnung und Strukturierung

BEISPIEL für eine Themenbewertung Unternehmen

Themenbewertung aus Unternehmenssicht								
Perspektive:		Unternehmen (Innensicht)			Bewerter/-in:			Martina Feisel
Anspruchsgruppen:		Beispielunternehmen			Datum der Bewertung:			12.01.2024
Bereich	Themenfeld		Thema		Chance	Risiko	Relevanzwert	
1	Wirtschaft	1.1	Betriebsstörungen und Krisen	1.1.1	Klimawandel und Umweltereignisse	1	5	5,0
			
		1.2	Wirtschaftliche Unabhängigkeit	1.2.1	Staatsabhängigkeit	1	3	3,0
			
		1.3	Kundenzufriedenheit	1.3.1	Qualität	4	4	4,0
			
1.4	Führung & Organisation	1.4.1	Compliance & Verantwortung	2	3	3,0		
			
1.5	Wettbewerbsfähigkeit	1.5.1	Produktivität	4	5	5,0		
			
2	Umwelt	2.1	Klimawandel	2.1.1	Klimaschutz (THG-Reduktion)	2	3	3,0
			
		2.2	Umweltverschmutzung	2.2.1	Abfälle	1	3	3,0
			
		2.3	Wasser-/Meeresschutz	2.3.1	Wasserverfügbarkeit (Sicherheit)	1	2	2,0
			
2.4	Biodiversität und Ökosysteme	2.4.1	Artenschutz	1	1	1,0		
			
2.5	Ressourcenschutz	2.5.1	Ressourcenverfügbarkeit (Sicherheit)	2	2	2,0		
			
3	Soziales	3.1	Sozialer Wandel	3.1.1	Demographie/Fachkräftesicherung	2	4	4,0
			
		3.2	Verantwortung für Beschäftigte	3.2.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz	3	3	3,0
			
		3.3	Verantwortung für Lieferkette	3.3.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz	2	2	2,0
			
3.4	Gesellschaftliche Verantwortung	3.4.1	Regionale Verbundenheit	2	2	2,0		
			
3.5	Produkt- und Kundenverantwortung	3.5.1	Produktsicherheit	2	5	5,0		
			
4	Technik	4.1	Technischer Wandel	4.1.1	Digitalisierung	4	2	4,0
			
		4.2	Technische Leistung	4.2.1	Funktionalität	3	3	3,0
			
		4.3	Technisches Know-how	4.3.1	Produktkompetenz	4	4	4,0
			
4.4	Technische Entwicklung	4.4.1	Investition in Forschung/Entwicklung	3	2	3,0		
			
4.5	Technischer Vorsprung	4.5.1	Produktinnovation	5	3	5,0		
			

Abbildung 22: Beispiel für Themenbewertung aus Unternehmenssicht

BEISPIEL für eine Themenbewertung Umfeld

Themenbewertung aus Umfoldsicht							
Perspektive: Umfeld (Außensicht)				Bewerter/-in: Martina Feisel			
Anspruchsgruppen: Gesetzgeber, Kapitalgeber, Kunden (Top 3)				Datum der Bewertung: 12.01.2024			
Bereich	Themenfeld		Thema	Bedeutung	Auswirkung	Relevanzwert	
1	Wirtschaft	1.1	Betriebsstörungen und Krisen	1.1.1 Klimawandel und Umweltereignisse	1	1	1,0
			
		1.2	Wirtschaftliche Unabhängigkeit	1.2.1 Staatsabhängigkeit	1	1	1,0
			
		1.3	Kundenzufriedenheit	1.3.1 Qualität	4	4	4,0
			
		1.4	Führung & Organisation	1.4.1 Compliance & Verantwortung	3	2	2,5
				
		1.5	Wettbewerbsfähigkeit	1.5.1 Produktivität	4	4	4,0
				
2	Umwelt	2.1	Klimawandel	2.1.1 Klimaschutz (THG-Reduktion)	4	1	2,5
			
		2.2	Umweltverschmutzung	2.2.1 Abfälle	2	1	1,5
			
		2.3	Wasser-/Meeresschutz	2.3.1 Wasserverfügbarkeit (Sicherheit)	4	1	2,5
			
		2.4	Biodiversität und Ökosysteme	2.4.1 Artenschutz	3	1	2,0
				
		2.5	Ressourcenschutz	2.5.1 Ressourcenverfügbarkeit (Sicherheit)	4	1	2,5
				
3	Soziales	3.1	Sozialer Wandel	3.1.1 Demographie/Fachkräftesicherung	1	1	1,0
			
		3.2	Verantwortung für Beschäftigte	3.2.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz	4	3	3,5
			
		3.3	Verantwortung für Lieferkette	3.3.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz	4	1	2,5
			
		3.4	Gesellschaftliche Verantwortung	3.4.1 Regionale Verbundenheit	4	2	3,0
				
		3.5	Produkt- und Kundenverantwortung	3.5.1 Produktsicherheit	4	4	4,0
				
4	Technik	4.1	Technischer Wandel	4.1.1 Digitalisierung	3	1	2,0
			
		4.2	Technische Leistung	4.2.1 Funktionalität	3	1	2,0
			
		4.3	Technisches Know-how	4.3.1 Produktkompetenz	3	3	3,0
			
		4.4	Technische Entwicklung	4.4.1 Investition in Forschung	2	2	2,0
				
		4.5	Technischer Vorsprung	4.5.1 Produktinnovation	3	3	3,0
				

Abbildung 23: Beispiel für Themenbewertung aus Umfoldsicht

Hinweis:

In der EU-Verordnung 2023/2772 wird eine Bewertung der Auswirkungen von Themen auf das Umfeld (Menschen und Natur) in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance gefordert. Unternehmen, die der EU-Verordnung unterliegen, müssen die darin aufgeführten besonderen Anforderungen bei einer Bewertung der Auswirkungen beachten.

BEISPIEL für eine Gesamtauswertung

Wesentlichkeitstabelle (doppelte Wesentlichkeit)							
Unternehmen: Beispielunternehmen				Datum der Bewertung: 08.02.2024			
Dimension	Themenfeld	X: Relevanz für Unternehmen (Innensicht)	Y: Relevanz für Umfeld (Außensicht)	Thema	X: Relevanz für Unternehmen (Innensicht)	Y: Relevanz für Umfeld (Außensicht)	
1	Wirtschaft	1.1 Betriebsstörungen und Krisen	4,6	2,5	1.1.1 Klimawandel und Umweltereignisse	4,7	2,6
		1.2 Wirtschaftliche Unabhängigkeit	3,1	1,1	1.1.1 ...	4,5	2,4
		1.3 Kundenzufriedenheit	4,2	3,9	1.2.1 Staatsabhängigkeit	3,1	1,2
		1.4 Führung & Organisation	2,9	2,4	1.2.1 ...	3,1	1,0
		1.5 Wettbewerbsfähigkeit	4,3	3,1	1.3.1 Qualität	3,8	3,7
2	Umwelt	2.1 Klimawandel	2,8	2,6	1.3.1 ...	4,6	4,1
		2.2 Umweltverschmutzung	3,1	1,6	1.4.1 Compliance & Verantwortung	2,9	2,5
		2.3 Wasser-/Meeresschutz	1,8	1,9	1.4.1 ...	2,9	2,3
		2.4 Biodiversität und Ökosysteme	1,1	1,5	1.5.1 Produktivität	4,5	3,2
		2.5 Ressourcenschutz	1,9	2,2	1.5.1 ...	4,1	3,0
3	Soziales	3.1 Sozialer Wandel	3,6	1,5	2.1.1 Klimaschutz (THG-Reduktion)	3,0	2,4
		3.2 Verantwortung für Beschäftigte	3,8	3,9	2.1.1 ...	2,6	2,8
		3.3 Verantwortung für Lieferkette	2,3	2,1	2.2.1 Abfälle	3,2	1,5
		3.4 Gesellschaftliche Verantwortung	2,1	2,9	2.2.1 ...	3,0	1,7
		3.5 Produkt- und Kundenverantwortung	4,7	3,9	2.3.1 Wasserverfügbarkeit (Sicherheit)	1,9	2,2
4	Technik	4.1 Technischer Wandel	3,5	1,9	2.3.1 ...	1,7	1,6
		4.2 Technische Leistung	2,7	1,5	2.4.1 Artenschutz	1,1	1,9
		4.3 Technisches Know-how	3,9	3,2	2.4.1 ...	1,0	1,1
		4.4 Technische Entwicklung	2,0	1,4	2.5.1 Ressourcenverfügbarkeit (Sicherheit)	1,8	2,1
		4.5 Technischer Vorsprung	4,2	2,8	2.5.1 ...	2,0	2,3

Abbildung 24: Beispiel für Wesentlichkeitstabelle

BEISPIEL für eine Visualisierung

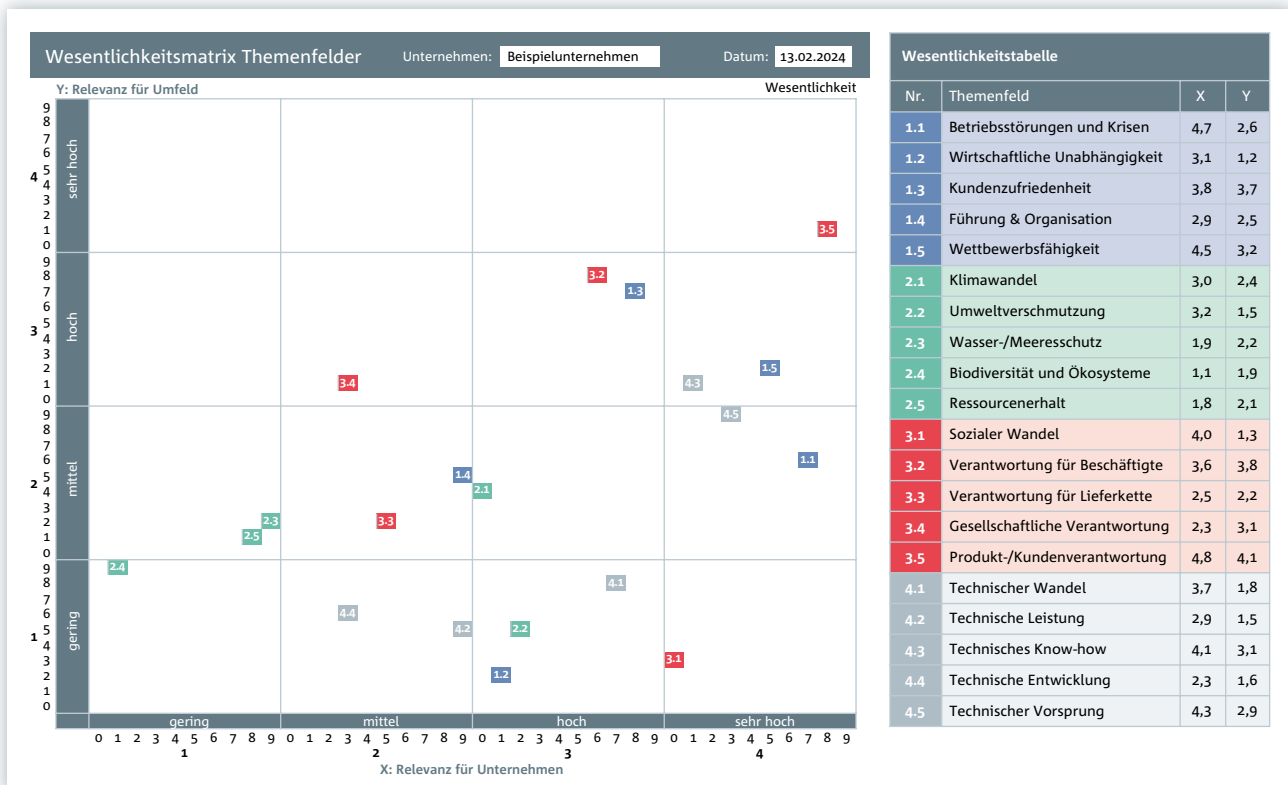


Abbildung 25: Beispiel für Wesentlichkeitsmatrix

BEISPIEL für eine Entscheidung und Verwendung

Wesentliche Handlungsfelder/-themen				
Unternehmen: Beispielunternehmen		Erstellt durch: Projektteam WA		
Datum: 02.02.2024		Genehmigt durch: Geschäftsführung		
Ziel-dimension	Wesentliche Handlungsfelder Nachhaltigkeit		Wesentliche Handlungsthemen	
1	Wirtschaft	1.1 Betriebsstörungen und Krisen	1.1.1	Klimawandel und Umweltereignisse
			1.1.2	Wirtschafts- und Handelskrisen
			1.1.3	Ausfall von Technik (Anlagen, Energieversorgung, IT)
		1.2 Wirtschaftliche Unabhängigkeit	1.2.1	Liquidität und Finanzierung
			1.2.2	Kundenabhängigkeit
			1.2.3	Lieferantenabhängigkeit
		1.3 Kundenzufriedenheit	1.3.1	Qualität
			1.3.2	Preis
			1.3.3	Lieferzeit
		1.4 Führung & Organisation	1.4.1	Compliance & Verantwortung
			1.4.2	Risiko-/Kontinuitätsmanagement
			1.4.3	Managementsysteme
		1.5 Wettbewerbsfähigkeit	1.5.1	Produktivität
			1.5.2	Kosteneffizienz
		2	Umwelt	2.1 Klimawandel
2.1.2	Naturereignisse			
2.2 Umweltverschmutzung	2.2.1			Gefahrstoffe
	2.2.2			Abfälle
	2.2.3			Emissionen
2.3 Wasser-/Meeresschutz	2.3.1			Wasserverbrauch (Menge, Effizienz)
	2.3.2			Wasseraufbereitung (Kreisläufe)
2.4 Biodiversität und Ökosysteme	2.4.1			Flächenschutz
	2.4.2			Landschaftsschutz
2.5 Ressourcenschutz	2.5.1			Ressourcenverbrauch (Menge, Effizienz)
	2.5.2	Ressourcenaufbereitung (Kreislaufwirtschaft)		
3	Soziales	3.1 Sozialer Wandel	3.1.1	Demographie und Fachkräftemangel
			3.1.2	Mobilität (wohnen, arbeiten)
		3.2 Verantwortung für Beschäftigte	3.2.1	Arbeits- und Gesundheitsschutz
			3.2.2	Aus- und Weiterbildung
			3.2.3	Leistungsgerechte Entlohnung
		3.3 Verantwortung für Lieferkette	3.3.1	Einhaltung Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz
			3.3.2	Faire Arbeitsbedingungen (ILO-Arbeitsnormen)
			3.3.3	Beachtung regionaler Gesetze, Regeln, Bräuche
		3.4 Gesellschaftliche Verantwortung	3.4.1	Regionale Verbundenheit
			3.4.2	Compliance (Einhaltung Gesetze/Regeln)
		3.5 Produkt und Kundenverantwortung	3.5.1	Produktsicherheit
3.5.2	Traceability			
3.5.3	Kundenservice/-betreuung			
4	Technik	4.1 Technischer Wandel	4.1.1	Elektrifizierung
			4.1.2	Digitalisierung und Künstliche Intelligenz
		4.2 Technische Leistung	4.2.1	Zuverlässigkeit
			4.2.2	Funktionalität
			4.2.3	Qualität
		4.3 Technisches Know-how	4.3.1	Produktkompetenz
			4.3.2	Prozesskompetenz
4.5 Technischer Vorsprung	4.3.3	Wissensmanagement		
	4.5.1	Produktinnovation		

Abbildung 26: Beispiel für ausgewählte Handlungsfelder/-themen

WEITERFÜHRENDE LITERATUR



Nachhaltigkeitsmanagement – Handbuch für die Unternehmenspraxis

Gestaltung und Umsetzung von Nachhaltigkeit in produzierenden Betrieben
ifaa-Edition



Checkliste zur Gestaltung der Nachhaltigkeit von Unternehmen

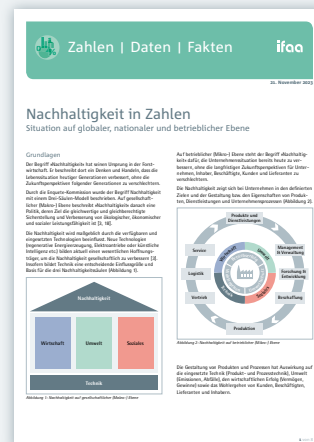
Checkliste



Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Berichtspflicht zur Nachhaltigkeit für Unternehmen

Faktenblatt



Nachhaltigkeit in Zahlen

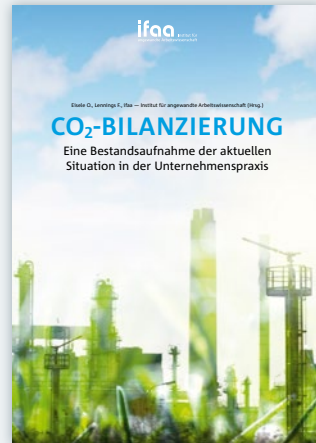
Situation auf globaler, nationaler und betrieblicher Ebene
Faktenblatt



Nachhaltiges Produktivitätsmanagement

Mehr Klimaschutz und Wohlstand

Faktenblatt



CO₂-Bilanzierung

Eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation in der Unternehmenspraxis

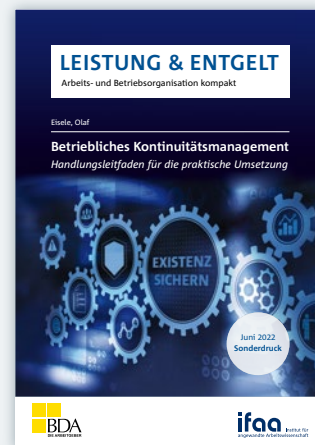
Praxisbroschüre



Nachhaltigkeit im Betrieb

Praktische Anregungen für erste Schritte

Praxisbroschüre



Betriebliches Kontinuitätsmanagement

Handlungsleitfaden für die praktische Umsetzung

Zeitschrift

Schon heute die Arbeitswelt für morgen gestalten!



Das digitale Arbeitsweltmagazin der Zukunft: **WERKWANDEL**.

In einer abwechslungsreichen Mischung erwarten Sie Interviews, Berichte, Kurzinformationen und vieles mehr zu den aktuellen Themen aus Unternehmen und Forschung.



Hier geht's zur aktuellen Ausgabe:
<https://magazin.werkwandel.de>



Jetzt für das kostenfreie E-Paper anmelden!*
www.werkwandel.de

*Eine Abmeldung ist jederzeit möglich.

IMPRESSUM

© ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. 2025, aktualisierter Stand 14.01.2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Herausgeber und die Autoren gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Herausgeber noch der Autor übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation die männliche Form verwendet, außer es gibt eine neutrale Bezeichnung. Ansonsten beziehen sich die Angaben auf alle Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Bezugsmöglichkeit Onlineversion: Dieses Werk ist als kostenfreier PDF-Download verfügbar unter <https://www.arbeitswissenschaft.net/leitfaden-wesentlichkeitsanalyse>

Herausgeber

ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V.
Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser
Uerdinger Straße 56, 40474 Düsseldorf
Telefon: +49 211 542263-0
Telefax: +49 211 542263-37
E-Mail: info@ifaa-mail.de
www.arbeitswissenschaft.net

Autor

Dipl.-Wirt.Ing. Olaf Eisele

Layout und Gestaltung: Claudia Faber, gestaltbar, Lissendorf

Titelfoto: © narawit/stock.adobe.com

