

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# WESENTLICHKEITS- ANALYSE

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA  
Tools - Praxis - Expert\*innen

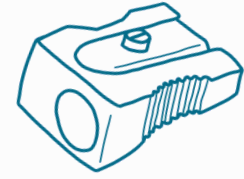
01/20





# WESENTLICHKEITSANALYSE

Outside-In- und Inside-Out-Perspektive



## DAS TOOL

Unternehmen, die von der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Richtlinie betroffen sind und solche, die einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen möchten, der sich an Leitfäden und Standards wie der Global Reporting Initiative (GRI) orientiert, berichten detailliert über Informationen in den Bereichen Umwelt, Soziales und Governance.

Doch wie können sich Unternehmen aufgrund der Vielzahl an Einzelaspekten auf die für sie wesentlichen Themen beschränken? Hier kommt die doppelte Wesentlichkeitsanalyse ins Spiel, die Unternehmen dabei unterstützt, die Wesentlichkeit von Nachhaltigkeitsaspekten aus zwei Perspektiven zu bewerten:

- Auf der einen Seite beschreibt die Inside-Out-Perspektive (Wirkungsperspektive), welche positiven, aber auch negativen **Auswirkungen** unternehmerisches Handeln auf verschiedene Nachhaltigkeitsthemen hat.
- Auf der anderen Seite ermittelt die Outside-In-Perspektive (Finanzperspektive) die **Chancen und Risiken** von Nachhaltigkeitsthemen auf die finanzielle Lage eines Unternehmens (vgl. Mayer 2020, 101 f.).

Bei der Auswahl potenzieller Themen können unternehmensinterne und -externe Dokumente, wie beispielsweise Unternehmensberichte, Branchenanalysen oder Nachhaltigkeitsrankings, herangezogen werden. Besonders effektiv sind umfangreiche Anspruchsgruppen-Dialoge, die sowohl externe als auch interne Sichtweisen abdecken (vgl. GRI 2021). Die daraus hervorgehenden Themen werden dann in Arbeitsgruppen weiter ausgearbeitet und priorisiert. Ein Thema gilt als wesentlich, wenn das unternehmerische Handeln ein gewisses Ausmaß auf Umwelt und Menschen hat (Inside-Out) und/oder Risiken und Chancen für den Geschäftserfolg (Outside-In) birgt.

Eine Darstellung der Kernthemen in Matrizenform kann der Visualisierung dienen (vgl. Ankele & Winterstein 2021, 34). Dabei stellt die eine Achse die Outside-In Perspektive (finanzielle Wesentlichkeit) und die andere die Inside-Out Perspektive (Impact Wesentlichkeit) dar (vgl. Beske et al. 2020, 169).

Durch die in der Wesentlichkeitsanalyse identifizierten wesentlichen Themen können im Anschluss quantifizierbare Ziele und Handlungsmaßnahmen entwickelt, im Nachhaltigkeitsbericht kommuniziert und in der Praxis umgesetzt werden (vgl. Mayer 2020, 46 ff.).

## SCHLAGWÖRTER

- Anspruchsgruppen-Dialog
- Änderungsbereitschaft
- Perspektivwechsel

## WAS ES BRAUCHT

- Wille des Unternehmens, sich mit den eigenen Kernthemen zu befassen
- Ausreichende zeitliche Kapazitäten für eine umfassende Durchführung der Anspruchsgruppen-Dialoge
- Einen offenen Austausch zu akuten Themen
- Änderungsbereitschaft

# AXEL FRANCK

DIE EXPERTEN



„Richtig angewendet ist die Wesentlichkeitsanalyse ein hervorragendes Werkzeug für die strategische Arbeit in und zur Ausrichtung von Organisationen. Konsequenterweise ist sie deshalb auch elementarer Bestandteil der CSRD.“

AXEL FRANCK



Nach seinem Ingenieursstudium „Angewandte Automatisierungstechnik“ war **Axel Franck** zunächst

19 Jahre als Berater bei Accenture, einem der weltweit größten Dienstleister im Bereich der Unternehmens- und Strategieberatung, tätig. Berufsbegleitend hat er den MBA Sustainability Management absolviert, welcher ihn 2009 für den Aufbau der Beratungssparte Sustainability Services bei Accenture Strategy befähigte. Zuletzt hat Axel Franck den Bereich Strategic Sustainability Consulting bei Ramboll Management Consulting im deutschsprachigen Raum geführt.

# PROF. DR. DR. H.C. STEFAN SCHALTEGGER



**Stefan Schaltegger** ist Gründer und Leiter des Centre for Sustainability Management (CSM) und Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg. Im Jahr 2003 gründete er den weltweit ersten MBA in Nachhaltigkeitsmanagement. Er ist Mitglied des Lenkungsausschusses des Environmental Management Accounting Network (EMAN) und Mitglied der Sustainability Faculty in London, Vereinigtes Königreich. Zudem ist er Forschungsmitglied des Center for Research in Economics, Management and the Arts (CREMA). Darüber hinaus ist Prof. Dr. Dr. Schaltegger in verschiedenen Aufsichtsräten für Unternehmensnachhaltigkeit tätig, ist Mitglied der Jury des Next Economy Awards und Methodikpartner des Deutschen Nachhaltigkeitspreises.

Stefan Schaltegger gehört zu den weltweit meistzitierten Forscher\*innen im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements. Seine Forschungsinteressen liegen insbesondere in den grundlegenden Konzepten und Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements (nachhaltiges Unternehmertum, Biodiversitätsmanagement, Operationalisierung der unternehmerischen Nachhaltigkeit, nachhaltige Geschäftsmodelle und nachhaltiges Supply Chain Management) sowie in der Messung und Steuerung der unternehmerischen Nachhaltigkeit (Umwelt- und Nachhaltigkeitsrechnung, -berichterstattung und -steuerung). Im Jahr 2017 erhielt er eine Ehrendoktorwürde für seine international führende Forschung im Bereich nachhaltiges Unternehmertum, Nachhaltigkeitsrechnung und Management von Anspruchsgruppen-Beziehungen. Seine Expertise und sein Engagement tragen dazu bei, das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu stärken und nachhaltiges Management in Unternehmen und Organisationen voranzutreiben.

# NACHHALTIGKEIT IM PROFIFUSSBALL

Wie der BVB auf Grundlage der Wesentlichkeitsanalyse seine Kernthemen herausarbeitet

## DIE PRAXIS

Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Fußballvereinen ist groß. Knapp eine halbe Million Fußballfans sind jeden Spieltag in der Bundesliga unterwegs. Pro Spieltag werden schätzungsweise 7.800 Tonnen CO<sub>2</sub> ausgestoßen. Dies ergab eine Kurzstudie aus dem Jahr 2018 von Patrick Fortyr (Klimaschutzberatung CO<sub>2</sub>OL, Bonn) gemeinsam mit dem Deutschlandfunk. Nun ist Aufbruchsstimmung zu spüren: Als erste große Profifußball-Ligen haben die erste und zweite Bundesliga Nachhaltigkeitskriterien verpflichtend in ihrer Lizenzierung verankert. Nun müssen Vereine eine Nachhaltigkeitsstrategie vorweisen und über die Umsetzung der Nachhaltigkeitskriterien berichten.

### Der BVB als Vorreiter beim Thema Nachhaltigkeit

Ein Bundesligaverein hat bereits vor über sechs Jahren seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht verfasst – die Rede ist von Borussia Dortmund (BVB). Der BVB ist als Konzern – also die GmbH & Co. KGaA als Muttergesellschaft mit den Tochtergesellschaften – seit dem Geschäftsjahr 2017/2018 aufgrund des Corporate Social Responsibility (CSR) Richtlinie-Umsetzungsgesetzes dazu verpflichtet, auch über die wesentlichen nichtfinanziellen Belange zu berichten. In diesem Zuge hat sich der Club für die Anwendung der internationalen GRI-Standards entschieden und berichtet seither über die Themen, die die größten Auswirkungen (Impacts) auf die Wirtschaft, die Umwelt und die Menschen – einschließlich der Auswirkungen auf ihre Menschenrechte – haben.

Um die zentralen Themen zu identifizieren und zu priorisieren, wurde eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt: Die Abteilung Corporate Responsibility wurde damit betraut, wirtschaftliche, umweltbezogene sowie gesellschaftliche und soziale Auswirkungen in den Unternehmenskontext einzuordnen. Um potenzielle Auswirkungen zu identifizieren, wurden Anspruchsgruppen-Dialoge durchgeführt. Mitarbeitende, Lieferanten, Behörden, Verbände, Medien und Aktionär\*innen konnten im Rahmen von Workshops, Interviews und Umfragen ihre Erwartungen und Ansprüche mitteilen. Plattformen wie ein BVB-Roundtable Nachhaltigkeit, zu dem Partner und Sponsoren zusammentrafen, wurden ins Leben gerufen. Des Weiteren konnten Mitglieder der Anspruchsgruppen über die Service-Hotline gegenwärtig und zukünftig relevante Themen einbringen. Auf Seiten der Fans berief der Fanrat vier Arbeitsgruppen – Merchandising, Digitales, Ticketing und Spieltagsorganisation – ins Leben, welche sich fortan im Dreimonatsrhythmus trafen und noch treffen. Zudem wurden Formate wie die Fantage, die viermal im Berichtszeitraum stattfanden, eingeführt.

### Erkenntnisevaluation für eine Schwerpunktsetzung

Auf Basis der im Anspruchsgruppen-Dialog gewonnenen Erkenntnisse wurden fünf Arbeitsschwerpunkte identifiziert. Die Signifikanz der Themen wurde dann im Rahmen von strukturierten Interviews mit den internen Fachverantwortlichen, den verantwortlichen Direktor\*innen und im Rahmen eines Workshops mit dem Fanrat evaluiert und im Anschluss nach einem Punktesystem von 1/niedrig bis 5/hoch priorisiert. Eine Matrix half, die Priorisierung zu visualisieren. Aus den Auswirkungen, die eine durchschnittliche Bewertung größer 4 zeigten, wurden 15 wesentliche Themen abgeleitet und den fünf Arbeitsschwerpunkten zugeordnet.



Quelle: Borussia Dortmund (BVB)



#### Immer oben dranleiben: Profifußball

- Sportliche Höchstleistung
- Nachwuchsförderung

#### Immer nah dran: Der BVB, seine Fans und die Region

- Fangemeinschaft
- Vielfalt und Antidiskriminierung
- Besuchersicherheit
- Kommunikation
- Stiftung „leuchte auf“

#### Immer besser werden: Wirtschaftliches Handeln

- Wirtschaftlicher Erfolg
- Lieferkette und Produktverantwortung
- Sponsoren
- Wirtschaftsfaktor in der Region

#### Immer Vollgas geben: Ganzheitliche Personalarbeit

- Verantwortlicher Arbeitgeber

#### Immer an die Umwelt denken: Ökologische Verantwortung

- Energie und Klimaschutz
- Natur und Umweltschutz
- Mobilität

Durch die Wesentlichkeitsanalyse, auf Grundlage derer die 15 wesentlichen Themen identifiziert wurden, konnte der BVB interdisziplinär und abteilungsübergreifend quantifizierbare Ziele herausstellen und konkrete Handlungsmaßnahmen entwickeln und umsetzen. Die Erstellung der ersten Wesentlichkeitsanalyse zog sich über ein Dreivierteljahr. Mit den Jahren wurde die Erarbeitungszeit immer kürzer. Die Wesentlichkeitsanalyse wird jedes Jahr einem Review unterzogen und entwickelt sich stetig weiter. Mit Blick auf die Anforderungen der erweiterten Berichtspflichten auf europäischer Ebene wird die Analyse relevanter und deren Auslegung nochmals verschärft.

## ABLAUF

### Auswahl von potenziellen Themen:

Auf Basis von Anspruchsgruppen-Dialogen in Form von Workshops, Interviews, Umfragen, Service-Hotline, Roundtable und Fantagen wurden potenzielle Auswirkungen auf den Verein und auf die Umwelt erarbeitet.

### Signifikanz:

Anhand von strukturierten Interviews mit den jeweiligen Fachverantwortlichen beim BVB, verantwortlichen Direktor\*innen und im Rahmen eines Workshops mit dem Fanrat wurde der Grad der jeweiligen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen – deren Signifikanz – bewertet. Die Bewertung erfolgte nach einem Punktesystem von 1/niedrig bis 5/hoch.

### Priorisierung:

Die Auswirkungen, die eine durchschnittliche Bewertung größer 4 zeigten, wurden fünf Arbeitsschwerpunkten zugeordnet. Interdisziplinär und abteilungsübergreifend wurden daraufhin quantifizierbare Ziele herausgestellt und konkrete Handlungsmaßnahmen entwickelt.

## AKTEUR\*INNEN

- Anspruchsgruppen (Mitarbeitende, Lieferanten, Behörden, Verbände Medien, Aktionär\*innen, Partner\*innen, Sponsor\*innen, Fanrat)
- Nachhaltigkeitsteam mit unterschiedlichen Schwerpunkten

## ZERTIFIKATE

Auch am CSM beschäftigen wir uns mit Nachhaltigkeit im Sport:



## LITERATUR

- Ankele, K. & Winterstein, J. (2021): Worauf es bei einer Wesentlichkeitsanalyse ankommt, Ökologisches Wirtschaften, Vol. 36, No. 2, 30–34.
- Beske, F.; Hausteil, E. & Lorson, P. C. (2020): Materiality analysis in sustainability and integrated reports, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Vol. 11, 162–186.
- Deutschlandfunk (2018): Klimasünder Fußballfan. Online verfügbar unter <https://www.deutschlandfunk.de/serie-endspiel-ums-klima-1-klimasuender-fussballfan-100.html> (Zugriff: 28.06.2023).
- GRI – Global Reporting Initiative (2021): The double-materiality concept: application and issues, <https://dro.dur.ac.uk/33139/1/33139.pdf> (Zugriff: 21.07.2023).
- Mayer, K. (2020): „Standards der Berichterstattung“, in: Mayer, K. (Hrsg.): Nachhaltigkeit: 125 Fragen und Antworten. Wiesbaden: Springer Gabler, 46–48.



# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickel**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

