

## „Nachhaltigkeitsmanagement ist Risikomanagement – und die Wesentlichkeitsanalyse zeigt, worauf es ankommt.“



*Rüdiger Senft*

**Derzeit stecken die berichtspflichtigen Unternehmen mitten in der „Wesentlichkeitsanalyse“, die ideale Basis für den Nachhaltigkeitsbericht. Rüdiger Senft kennt das Thema aus dem Effeff. Er ist seit über fünfzehn Jahren im Bereich Nachhaltigkeit aktiv, war lange als Leiter Nachhaltigkeit bei der Commerzbank und als Experte bei der UNO tätig. Seit 2021 unterstützt der selbstständige Berater mittelständische Unternehmen dabei, Chancen und Risiken in einer sich verändernden Umwelt und Gesellschaft zu identifizieren und in ihre Geschäftsstrategie zu integrieren.**

**Herr Senft, was bedeutet Nachhaltigkeit eigentlich für Unternehmen?**

Ich übersetze Nachhaltigkeit immer mit dem Wort Zukunftsfähigkeit. Damit möchte ich dem Eindruck entgegenwirken, dass es bei Nachhaltigkeit nur um Umwelt ginge. Tatsächlich haben wir ja die drei Dimensionen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung. Und dies zeigt, wie weit das Feld gesteckt werden muss, um alle Aspekte zu betrachten, die für die Zukunft eines Unternehmens eine Rolle spielen.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Klassischerweise denken bei Nachhaltigkeit viele an den Klimawandel. Das ist auch richtig, aber eben nur ein Thema von vielen. Genauso wichtig ist es für ein Unternehmen, andere

Umwelthemen zu betrachten wie Wasser, Abfall, Artenschutz. Das hängt stark vom Unternehmen selbst ab. Ein anderes Beispiel aus dem sozialen Bereich: Nur wenn man sich systematisch um die eigene Belegschaft kümmert, hat man in Zeiten des Fachkräftemangels überhaupt noch Chancen, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und Talente zu halten oder zu gewinnen. Die systematische Betrachtung dieser breiten Palette an Nachhaltigkeitsthemen ergänzt das klassische Risikomanagement eines Unternehmens und sollte Teil jeder Unternehmensstrategie sein.

### **Wie können Unternehmen Nachhaltigkeit in ihrer Strategie verankern?**

Ganz wichtig ist, sich in dieser Themenflut nicht zu verlieren. Vielmehr gilt es, sich auf die wirklich wichtigen zwei bis drei Themen zu fokussieren. Dabei hilft zum Einstieg die Wesentlichkeitsanalyse. Die Wesentlichkeitsanalyse schafft Orientierung und damit die Basis dafür zu entscheiden, welche Themen wirklich auch unter Chancen- und Risikogesichtspunkten strategisch im Unternehmen verankert werden sollten. Und das gilt übrigens für große, berichtspflichtige Mittelständler genauso wie für kleine Unternehmen.

### **Was unterscheidet die große Mittelständler und kleine, beziehungsweise was haben sie gemeinsam?**

Im Grunde geht es allen Unternehmen ähnlich, sie müssen viel transparenter über ihre Nachhaltigkeitsleistung berichten. Die Großen zum Beispiel mit über 50 Millionen Euro Umsatz und über 250 Mitarbeitenden sind regulatorisch dazu verpflichtet, Anfang 2026 über das Geschäftsjahr 2025 zu berichten. Das bedeutet, dass sie schon Anfang 2025 wissen sollten, welche Kennzahlen sie erheben, um dann im Geschäftsbericht 2026 entsprechend darüber zu berichten. Meiner Erfahrung nach sind viele Unternehmen gerade noch mitten in diesem Prozess.

### **Und kleinere KMU?**

Auch ohne die direkte regulatorische Notwendigkeit nimmt der Druck für kleinere Mittelständler zu. Dies liegt oft daran, dass sie

Teil der Lieferkette eines berichtspflichtigen Geschäftskunden sind, der wiederum systematisch berichten muss. Oder auch, weil die Bank nach spezifischen Kennzahlen fragt, oder, oder, oder... Klar ist, große wie kleine Unternehmen müssen künftig nicht nur über finanzielle Kennzahlen, sondern auch nicht-finanzielle Kennzahlen berichten. Erst dadurch erhält ein interessierter Stakeholder einen ganzheitlichen Eindruck über den Zustand und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.

### **Nachhaltigkeit drückt sich also in „nicht-finanziellen Kennzahlen“ aus. Können Sie das greifbarer machen?**

Unter nicht-finanziellen Kennzahlen verstehe ich sämtliche Kennzahlen zu Nachhaltigkeitsthemen. Wir hatten vorhin die drei Säulen der Nachhaltigkeit erwähnt. Also im Bereich Umwelt könnten das dann die Tonnen emittierter Treibhausgase sein, im sozialen Bereich etwa die Fluktuationsrate, bei Geschäftsführung die Anzahl der gemeldeten Betrugsfälle.

### **Wo erleben Sie den größten Informationsbedarf hinsichtlich Nachhaltigkeit?**

Den größten Informationsbedarf in Sachen Nachhaltigkeit sehe ich vor allem darin, dass Nachhaltigkeit nicht als reine Pflichtübung angesehen werden sollte, sondern als strategische Aufgabe, um Chancen und Risiken eines Unternehmens ganzheitlich zu managen. Nachhaltigkeitsmanagement ist für mich integraler Bestandteil des Risikomanagements und damit der Unternehmensstrategie eines jeden Unternehmens. Das sehen im Augenblick noch nicht alle so.

### **Noch einmal zurück zur Wesentlichkeitsanalyse. Wie können Mittelständler damit pragmatisch arbeiten?**

Es gibt zig Seminare und Bücher darüber, wie man eine Wesentlichkeitsanalyse durchführen sollte. Gerade auch für die berichtspflichtigen Unternehmen hat die EFRAG Umsetzungsempfehlungen veröffentlicht, die man sich vor einer Wesentlichkeitsanalyse angeschaut haben sollte. Die Einbindung einer Nachhaltigkeitsberatung, die sich mit dem

Mittelstand auskennt, ist sicherlich auch hilfreich und beschleunigt den Prozess.

### **Welche Bedeutung hat die Wertschöpfungskette?**

Um die wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen zu identifizieren, spielt die Analyse der eigenen Wertschöpfungskette eine zentrale Rolle. Durch die systematische Betrachtung der Lieferanten, der eigenen Prozesse im Unternehmen sowie der Kunden und dem Produktverbleib wird deutlich, wie sich alleine hierdurch der Betrachtungshorizont eines Unternehmens erweitern kann. Im gesamten Prozess ist außerdem wichtig, sich durch die Einbindung der relevanten Stakeholder rückzuversichern und Anregungen einzuholen.

### **Das ist ein gutes Stichwort. Wie wichtig ist die Einbindung der Stakeholder?**

Die Stakeholder zu kennen und einzubinden ist extrem wichtig. Alleine die Identifizierung und systematische Bewertung der unterschiedlichen Gruppen, ihrer Erwartungen oder auch ihrer konkreten Ansprüche an das Unternehmen ist oftmals bereits ein erkenntnisreicher Prozess. Unternehmen machen ja schon oft regelmäßige Kunden- oder Mitarbeiterbefragungen. Doch daneben gibt es häufig noch andere wichtige Anspruchsgruppen, deren Erwartungen es ebenfalls zu berücksichtigen gilt. Und die idealerweise auch systematisch eingebunden werden, sei es durch Befragungen, Workshops, dem Einrichten von Beiräten oder ähnlichen Formaten.

### **Woher weiß ich, welche Themen im Rahmen der Wesentlichkeitsanalyse relevant sind?**

Die Themenliste der EFRAG ist ein guter Ausgangspunkt. Hier sind bereits viele relevante Themen bis auf die Ebene der Kennzahlen ausgearbeitet. Die Kunst besteht dann eher darin, den Fokus auf die relevanten Themen zu setzen, denn nur diese müssen ja auch am Ende berichtet werden. Dahinter steckt die Vorstellung, sich lieber auf zwei oder drei große Themen zu fokussieren, die man als

Unternehmen tatsächlich beeinflussen kann, als sich zu verzetteln. Diesen Ansatz teile ich übrigens zu hundert Prozent. Durch die eben beschriebene Analyse und Bewertung sowie durch die Einbindung der Stakeholder kommt man recht schnell auf eine Short-List an relevanten Themen und dann über die grafische Darstellung in der Wesentlichkeitsmatrix auch auf die Top 3 Themen.

### **Was versteht man unter einer Wesentlichkeitsmatrix?**

Die Wesentlichkeitsmatrix stellt das komprimierte Ergebnis der Wesentlichkeitsanalyse in einem Koordinatensystem dar. Die Bewertungen der ESG-Themen werden eingetragen. Auf der X-Koordinate wird normalerweise die Inside-out Bewertung abgebildet und auf der Y-Koordinate die Outside-in Bewertung. Themen, die sowohl in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitswirkung als auch auf ihre finanzielle Auswirkung hoch eingestuft wurden, finden sich oben rechts im Koordinatensystem wieder. Diese Themen gilt es entsprechend strategisch zu erzielen und mit Kennzahlen zu belegen. Was uns an den Anfang unseres Gesprächs zurück bringt.

### **Das stimmt. Was ist also das Wichtigste bei Nachhaltigkeit in Unternehmen?**

Mittelständler, egal welcher Größe, sollten sich systematisch mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, sich dabei aber nicht verzetteln. Man sollte sich vielmehr auf die wesentlichen Themen fokussieren und dafür ambitionierte Ziele setzen, über die man dann jährlich transparent berichten kann. Die Wesentlichkeitsanalyse sollte hierfür die Basis bilden.

### **Herr Senft, vielen Dank für das Gespräch!**

*Rüdiger Senft ist Geschäftsführer der  
ESTURION Nachhaltigkeitsberatung.  
<http://esturion.de>*