

kommunikationsmanager

Das Magazin für Entscheider in
Kommunikation und Marketing



CONTENT LAB

**„Respekt und Vertrauen entstehen,
wenn wir auf Augenhöhe sprechen“
Michael Preuss, Bayer AG**

**„Der PR-Newsroom muss die nächste
Entwicklungsstufe nehmen“
Sven Korndörffer, Commerzbank AG**

**Mit integrierter Kommunikation
messbaren Mehrwert schaffen
Matthias Krämer, Siemens Healthineers**

2 – 2023

Jahresabo 60,- €

Die doppelte Wesentlichkeit

Wie PR-Spezialisten von neuen Reporting-Regeln profitieren können und warum sie sich in die Gestaltung neuer Prozesse einbringen sollten

Von Steffen Rufenach und Matyas Farkas

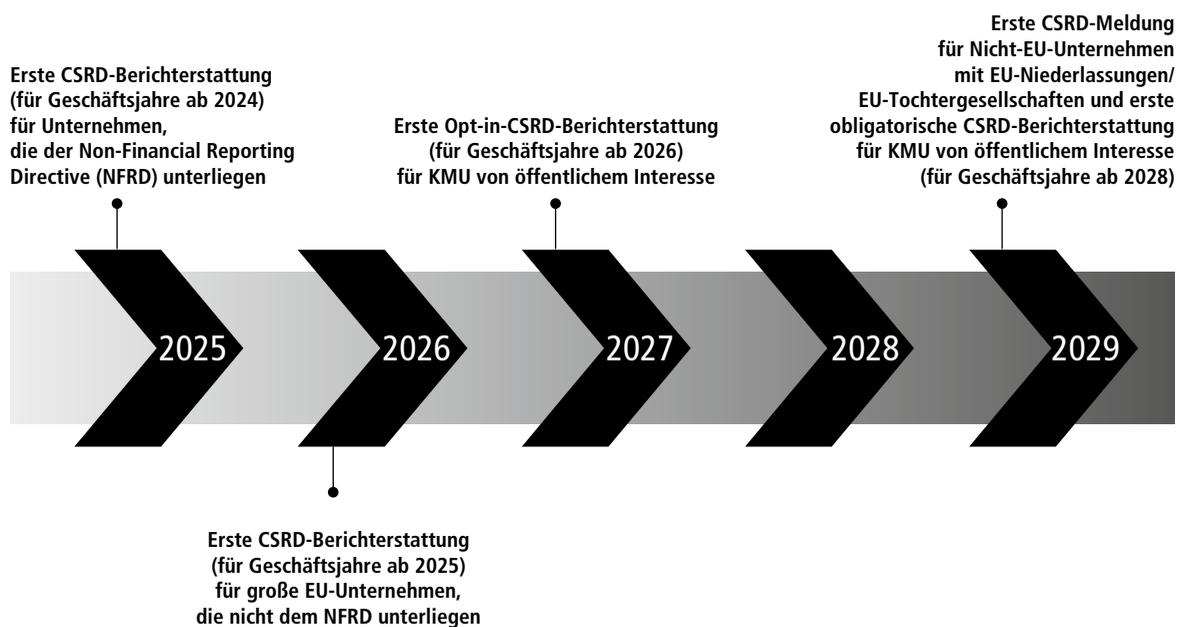
Neue Berichtspflichten wie z.B. die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) zwingen Unternehmen, ihre Herangehensweise bei der Identifizierung, Priorisierung und dem Management von Nachhaltigkeitsthemen zu überdenken. Dabei liegt der Fokus vieler Unternehmen auf der Einhaltung der neuen gesetzlichen Vorschriften. Es bietet sich jedoch die Chance, das für die Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen vorgeschriebene Konzept der doppelten Wesentlichkeit als Instrument für die Unternehmenskommunikation zu nutzen, um die Kommunikationsherausforderungen der neuen Stakeholderökonomie zu

bewältigen. Kommunikationsabteilungen sollten daher aktiv an der Gestaltung und Umsetzung neuer Prozesse zur Wesentlichkeitsanalyse (engl. Materiality Assessment) beteiligt sein, um sicherzustellen, dass diese über eine reine Pflichtübung in Sachen Compliance hinausgehen und als Werkzeug für die Kommunikation von Themen und Stakeholderengagement genutzt werden können.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung befindet sich in einem fortlaufenden Prozess der Professionalisierung. Eine Entwicklung, die von mehreren Faktoren und Interessen vorangetrieben wird:

- von Stakeholdern wie Mitarbeiter, Kunden, Investoren, Gemeinschaften und NGOs, die mehr Transparenz und Rechenschaftspflicht fordern;
- Investoren, die vergleichbare und verlässliche Daten über verschiedene Branchen hinweg benötigen;
- Unternehmen, die Prozesse standardisieren wollen und gleiche Spielregeln für alle einfordern;
- Regulierungsbehörden und Normsetzern, die Finanzmittel in nachhaltige Unternehmen umleiten wollen und das Informationsmonopol von ESG-Rating-Agenturen aufbrechen möchten.

Zeitstrahl ESRS-Berichterstattungspflicht



Quelle: F.A.Z.-Institut GmbH/R.A.T.E. GmbH

tionseinschränkungen durch Wasserknappheit im Zuge des Klimawandels).

Auch wenn sich die Regeln noch ändern werden, haben große Unternehmen in der Europäischen Union sowie nicht in der EU ansässige Unternehmen mit bedeutenden EU-Tochtergesellschaften bereits begonnen, sich auf eine regelkonforme Berichterstattung vorzubereiten; inklusive der Definition und Implementierung neuer Prozesse zur Durchführung von Wesentlichkeitsanalysen.

Wesentlichkeitsanalyse als Pflichtübung

Wann immer Top-Manager die mit Wesentlichkeitsanalysen verbundenen Kosten kritisieren, steht meist ein Argument im Vordergrund: Welche neuen Erkenntnisse können wir durch eine Wesentlichkeitsanalyse gewinnen, die wir nicht schon vorher hatten?

Dieses Argument, gepaart mit Kostendruck, führt dazu, dass viele Unternehmen Wesentlichkeitsanalysen als eine regulatorische Belastung betrachten, die mit minimalem Aufwand bewältigt werden muss.

Die Reduzierung einer Wesentlichkeitsanalyse auf die minimalen Pflichtenforderungen unterminiert jedoch deren Potential. Sie kann ihren vollen Nutzen nur dann entfalten, wenn sie diverse Stakeholder – intern sowie extern – zusammenführt, um die unterschiedlichen Perspektiven abzuwägen und zu bewerten. Es ist nicht überraschend, dass Nachhaltigkeitsthemen vielschichtig, komplex und interdependent sind. Wenn dies anerkannt und die Zusammenarbeit zwischen den Stakeholdern gefördert wird, kann eine Wesentlichkeitsanalyse für ein tieferes Verständnis der Nachhaltigkeitsthemen sorgen; insbesondere im Hinblick auf Thementreiber. Zusätzlich können Erkenntnisse über möglich Maßnahmen erlangt werden, mit denen die Nachhaltigkeit in den relevantesten Bereichen weiter gesteigert werden kann. Eine ermutigende Nachricht ist auch, dass einige der erforderlichen Arbeiten mit Hilfe

Während global eine Vielzahl an Akteuren an neuen Regeln und Standards arbeitet, sind die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) im Zusammenhang mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und international die Global Reporting Initiative (GRI) und das International Sustainability Standards Board (ISSB) aktuell die einflussreichsten Frameworks.

Compliance gewinnt an Bedeutung

Die neuen Regeln zwingen Berichtsteams dazu, ihre Zusammenarbeit mit anderen Teams firmenintern zu stärken. Daher delegieren sie immer häufiger Verantwortlichkeiten an Finanz- und Compliancebeauftragte, die darin erfahren sind, einen komplexen regulatorischen Rahmen zu interpretieren, die Einhaltung der Richtlinien sicherzustellen und die Robustheit der Nachhaltigkeitsdaten und -offenlegungen zu überwachen. Diese Entwicklung ist wichtig, da viele Vorschriften Interpretationsspielraum lassen und unklar ist, wie „vollständige Regelkonformität“ in der Praxis tatsächlich aussieht.

Wesentlichkeitsbewertung als Ausgangspunkt

Die Basis aller Nachhaltigkeitsberichte ist bereits jetzt eine Wesentlichkeitsanalyse. Sie stellt sicher, dass Nachhaltigkeitsberichte über oberflächliche Erfolgsgeschichten hinausgehen und stattdessen die relevantesten Themen für die Organisation und ihre Stakeholder ansprechen.

Während das ISSB es den Unternehmen überlässt, ihre eigenen Prozesse für die Wesentlichkeitsanalyse zu definieren (verglichen mit der Finanzberichterstattung), hat die ESRS mit ihrem Konzept der doppelten Wesentlichkeit strenge Leitlinien für die Durchführung festgelegt. Doppelte Wesentlichkeit bezieht sich darauf, dass Nachhaltigkeitsthemen aus zwei miteinander verbundenen Perspektiven betrachtet werden: Die erste konzentriert sich auf den Impact, den ein Unternehmen und seine Wertschöpfungskette auf Gesellschaft und Umwelt haben (z.B. Wasserverbrauch), während die zweite darauf abzielt, dass diese Themen auch finanzielle Risiken für Unternehmen darstellen können (z.B. Produk-

von Tools mit Künstlicher Intelligenz (KI) vereinfacht werden können; insbesondere im Bereich des Themenmonitorings.

KI-Tools können unterstützend genutzt werden, die menschliche Interaktion jedoch nicht ersetzen. Daher sollten Kommunikatoren die Gelegenheit ergreifen, sich an der Gestaltung neuer Prozesse aktiv zu beteiligen, und dabei unterstützen, eine Wesentlichkeitsanalyse zu schaffen, die wirkliche Erkenntnisse und Handlungsorientierung zutage fördert.

„Es ist von großer Wichtigkeit, dass zunehmende Regulierung den offenen Dialog und die Kommunikation nicht ausbremst, denn diese sind entscheidend, damit Unternehmen und Stakeholder gemeinsam an der Bewältigung der Herausforderungen arbeiten können, denen die Gesellschaft heute gegenübersteht“, sagt Shanna Wendt, VP Kommunikation, Coca-Cola Europacific Partners.

Wesentlichkeitsanalyse: Mehrwert schaffen

In ihrer Arbeit suchen Unternehmenskommunikatoren häufig nach innovativen Wegen, um die legitime Stimme ihres Unternehmens bei der Bewältigung wichtiger gesellschaftlicher Themen einzubringen. Gleichzeitig müssen sie die Aufmerksamkeit der Stakeholder auf relevante Themen der Geschäftsstrategie lenken. Ein Balanceakt bei dem die richtigen Worte und Kanäle gefunden werden müssen, um Stakeholder in den Dialog einzubeziehen, Vertrauen zu schaffen und – schlussendlich – zu überzeugen.

Eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse kann mehr bieten als nur ein besseres Verständnis von Nachhaltigkeitsthemen, durch das wiederum die Nachhaltigkeitskommunikation verbessert werden kann. Sie kann als zentraler Mittelpunkt für systematisches Stakeholderengagement dienen, indem sie externe Forderungen und Erwartungen mit internen Erkenntnissen und Perspektiven zu Geschäftsrisiken und -chancen verbindet. Dadurch bietet sie wertvolle Einblicke in die zugrundeliegenden Treiber eines Themas und identifiziert darüber hinaus Zielkonflikte, die adressiert werden müssen.

Gestärkt durch das Wissen einer umfassenden Wesentlichkeitsanalyse, können Kommunikatoren ihre Strategie mit gezielten Kernbotschaften anreichern, die Erwartungen der Stakeholder adressieren, die Fortschritte und Herausforderungen der Organisation auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Geschäftsmodell veranschaulichen und in wichtige Diskussionen über mögliche Kompromisse bei Zielkonflikten eintreten.

„Unternehmenskommunikatoren sollten die Chancen der doppelten Wesentlichkeit nutzen, insbesondere im Hinblick auf Themen, die eine stärkere Zusammenarbeit und die Einbeziehung von Stakeholdern erfordern. Es ist zu erwarten, dass wir in Zukunft verstärkt themenspezifische Zusammenarbeit, offene Dialoge und Koalitionen zwischen einer Vielzahl von Akteuren sehen werden. Das große Potential dieser Zusammenarbeit liegt darin, akzeptierte Lösungen für Themen zu finden, die für alle Beteiligten von großer Bedeutung sind“, sagt Dennis Larsen, Fellow bei der „Nordic Alli-

ance of Communication and Management“ und Mitglied des Vorstands der European Association of Communication Directors (EACD).

Elemente einer umfassenden Wesentlichkeitsanalyse

Obwohl es verschiedene Möglichkeiten gibt, etwaige Prozesse zu gestalten, gibt es einige Elemente, durch die sich eine umfassende Wesentlichkeitsanalyse auszeichnet:

- Sie integriert Informationen darüber, wie sich das Unternehmen und seine Wertschöpfungskette in Zukunft entwickeln werden.
- Sie basiert auf klar definierten Themen und Unterthemen, bei denen zwischen den beiden Seiten der doppelten Wesentlichkeit unterschieden wird, denn die Wirkungszusammenhänge sind oft sehr unterschiedlich.
- Sie bezieht interne Themenexperten ein, wenn es um die Sammlung, Interpretation und Bewertung von materiellen Themen geht.
- Sie bezieht verschiedene Stakeholder ein, die themenabhängig bestimmt werden:
 - a. diejenigen, die Teil der Wertschöpfungskette des Unternehmens sind und/oder dies in Zukunft sein werden, z.B. Mitarbeiter,
 - b. diejenigen, die öffentliche Diskussionen zu bestimmten Themen vorantreiben, z.B. NGOs,
 - c. diejenigen, die Leistungen eines Unternehmens im Vergleich zu anderen bewerten, z.B. Investoren.
- Sie bedient sich der notwendigen Hilfsmittel, um Themen kontinuierlich zu beobachten bzw. die Stakeholder

zu identifizieren, die eine direkte Interaktion ablehnen oder nicht teilnehmen können.

Unternehmenskommunikatoren sind aufgrund ihrer Expertise in Sachthemen, Stakeholderengagement und Medienlandschaft einzigartig positioniert, um Unternehmen bei der Entwicklung einer Wesentlichkeitsanalyse zu unterstützen, die mehr ist als eine reine Complianceübung. Gleichzeitig profitieren

sie von einem tieferen Verständnis dafür, warum Themen wesentlich sind, für wen sie am relevantesten sind und wie sich ihre Entwicklung in Zukunft gestalten könnte. Daher ist es entscheidend, dass sie sich aktiv einbringen und zur Gestaltung und Umsetzung des neuen Prozesses beitragen.

Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH, Matyas Farkas ist Manager ESG Strategy bei Novartis International

Alle in diesem Artikel geäußerten Ansichten sind ausschließlich die des Autors und spiegeln nicht unbedingt die Ansichten des Arbeitgebers des Autors wider.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: verlag@kommunikationsmanager.com

Innovation trifft Inspiration

Building the Future - Terminal 3

Mehr zur Mega-Baustelle: www.terminal3.info

