

DOMINIC SANTSCHI

JUDITH STRÖHLE

DENNIS D.
FEHRENBACHER

DIE ESG-WESENTLICHKEITSMATRIX

Wie ist die Korrelation der Achsen zu interpretieren?

Die ESG-Wesentlichkeitsmatrix bleibt ein wichtiges Werkzeug für Schweizer Unternehmen, um die Ergebnisse ihrer Wesentlichkeitsanalysen darzustellen. Ein Vergleich der Berichterstattung zeigt, dass die Matrizen unterschiedliche Muster in den Achsenkorrelationen aufweisen. Dieser Artikel liefert praktische Ansätze zur Analyse und Interpretation dieser Korrelationen.

1. ÜBERBLICK

Schweizer Unternehmen stehen zunehmend vor der Aufgabe, die European Sustainability Reporting Standards (ESRS), die im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) entwickelt wurden, in ihre Berichterstattung zu integrieren. Neben allgemeinen Leitlinien zur Integration von Nachhaltigkeit definieren die ESRS auch spezifische Anforderungen an die Wesentlichkeitsanalyse von Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG). Eine ESG-Wesentlichkeitsanalyse kann Unternehmen bei der Identifizierung, Priorisierung und Berichterstattung von ESG-Risiken und -Chancen unterstützen [1]. Die Übereinstimmung der ESG-Wesentlichkeitsanalyse mit den ESRS soll durch eine externe Stelle gemäss den Bestimmungen der Rechnungslegungsrichtlinie geprüft werden [2].

Diese regulatorische Vorgabe bringt für die prüfende Stelle erhebliche Herausforderungen mit sich, da ESG-Wesentlichkeitsanalysen bislang nicht vollständig standardisiert sind. Unternehmen verfügen nach wie vor über einen gewissen Spielraum bei der Wahl der einbezogenen Anspruchsgruppen und der Priorisierung von Themen [3]. Diese Flexibilität führt oft zu uneinheitlichen Darstellungen wesentlicher Themen, was dem Prozess einen Anschein von «Kunst statt Wissenschaft» verleihen kann [4]. Schlussendlich spiegeln sich diese methodologischen Unterschiede in ESG-Wesentlichkeitsmatrizen wider, die in der Praxis von positiv bis zu negativ korrelierenden Achsen reichen. In der Wissenschaft gibt es Hinweise, dass visuelle Untersuchungen von Berichterstattungen wertvolle Hinweise für Regulatoren und die Praxis liefern können [5].

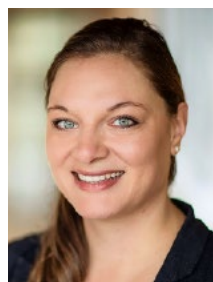
Für diesen Artikel haben die Autoren die Berichterstattungen von Schweizer Unternehmen analysiert und gehen der Frage nach, ob die Korrelation der Achsen einer ESG-Wesentlichkeitsmatrix einen Anhaltspunkt bietet, um ESG-Wesentlichkeitsanalysen effizient zu prüfen. Dabei vergleichen sie drei Korrelationsmuster, die wir in den veröffentlichten ESG-Berichten 2023 identifiziert haben. Da im Jahr 2023 weder die CSRD noch die ESRS in Kraft waren, wurden die analysierten ESG-Berichte grösstenteils in Anlehnung an OR 964 und andere verbreitete Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung wie die Global Reporting Initiatives (GRI) erstellt. Abschliessend wird diskutiert, wie diese Muster interpretiert werden können und warum die Kontextualisierung der ESG-Wesentlichkeitsmatrix für Unternehmen essenziell ist.

2. DER WEG ZUR ESG-WESENTLICHKEITSMATRIX

Eine Vielzahl von Schweizer Unternehmen veröffentlicht eine Wesentlichkeitsmatrix in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, um die Relevanz von ESG-Themen grafisch zu bewerten. Die Wesentlichkeitsmatrix soll vereinfacht darstellen, welche ESG-Themen als besonders wichtig erachtet werden. Ursprünglich basierte die Wesentlichkeitsmatrix auf dem Prinzip der einfachen Wesentlichkeit (Single Materiality), bei der ausschliesslich die finanziellen Auswirkungen von ESG-Faktoren auf das Unternehmen aus der Sicht von internen und externen Stakeholdern bewertet wurden. Hier standen die Themen im Vordergrund, die für den finanziellen Erfolg des Unternehmens als wesentlich galten – also die ESG-Faktoren, die das Geschäftsergebnis direkt beeinflus-



DOMINIC SANTSCHI,
MASTER OF SCIENCE (MSC),
RESEARCH ASSOCIATE &
PH.D. CANDIDATE, INSTITUT
FÜR ACCOUNTING,
CONTROLLING & AUDITING,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN



JUDITH STRÖHLE,
PROF. DR., INSTITUT FÜR
ACCOUNTING,
CONTROLLING & AUDITING,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

sen können. Beispielsweise würde sich eine Unternehmung in der Zementindustrie auf den Energiekonsum fokussieren, da Energiekosten einen substanziellen Anteil der Produktionskosten ausmachen [6]. Diese einseitige Sichtweise auf den Unternehmenserfolg wurde jedoch zunehmend kritisiert. Der Vorwurf lautete, dass Unternehmen durch die einseitige finanzielle Betrachtung nur ihre eigenen Interessen in den Fokus rückten und die Auswirkungen ihres Handelns auf Gesellschaft und Umwelt vernachlässigten [7].

Diese Kritik motivierte die Europäische Kommission zur Entwicklung des Konzepts der doppelten Wesentlichkeit (Double Materiality) und dessen Integration in die Vorgaben zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach CSRD. Die doppelte Wesentlichkeitsanalyse erweitert die einfache Wesentlichkeitsanalyse, indem sie sowohl die finanziellen Auswirkungen von ESG-Faktoren auf das Unternehmen (Outside-in-Perspektive) als auch die Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt und Gesellschaft (Inside-out-Perspektive) berücksichtigt [8]. Erst die regulatorischen und marktwirtschaftlichen Entwicklungen haben dazu geführt, dass Unternehmen sich zunehmend auf die doppelte Wesentlichkeitsanalyse fokussieren [9]. Dies, obwohl aus der Perspektive des unternehmerischen Purpose die einfache und die doppelte Wesentlichkeit eng miteinander verbunden sind. Während die einfache Wesentlichkeitsanalyse die finanzielle Resilienz prüft, ermöglicht die doppelte Wesentlichkeitsanalyse, die gesellschaftliche und ökologische Wirkungskraft des Unternehmens zu steuern. Idealerweise kann die Verbindung der einfachen und der doppelten Wesentlichkeit Unternehmen bei der Entwicklung von profitablen Lösungen unterstützen, die Probleme der Gesellschaft und der Umwelt lösen, ohne von der Schaffung von negativen Externalitäten zu profitieren [10].

Obwohl die Wesentlichkeitsmatrix bereits zwischen 2006 und 2021 von den Global Reporting Standards (GRI) als Standardmethode empfohlen wurde, um die unterschiedlichen Perspektiven darzustellen, hat sich der Fokus seit 2021 verändert [11]. Statt der Wesentlichkeitsmatrix soll nun eine Prioritätenliste veröffentlicht werden, um die Berichterstattung zu vereinfachen. Trotz dieser neuen Weisung veröffentlichen zahlreiche Unternehmen weiterhin freiwillig eine Wesentlichkeitsmatrix in ihrem Nachhaltigkeitsbericht. Dabei fällt auf, dass eine vollständige Standardisierung weiterhin nicht erreicht ist, da die Achsen der Matrizen oft unterschiedlich betitelt werden und auch der Methodenbeschrieb Unterschiede im Prozess verdeutlicht. Dies führt zu einer Uneinheitlichkeit in der Darstellung wesentlicher ESG-Themen.



DENNIS D. FEHRENBACHER,
PROF. DR., INSTITUT
FÜR ACCOUNTING,
CONTROLLING & AUDITING,
UNIVERSITÄT ST. GALLEN

3. SCHWEIZER ESG-WESENTLICHKEITSMATRIZEN IM REVIEW

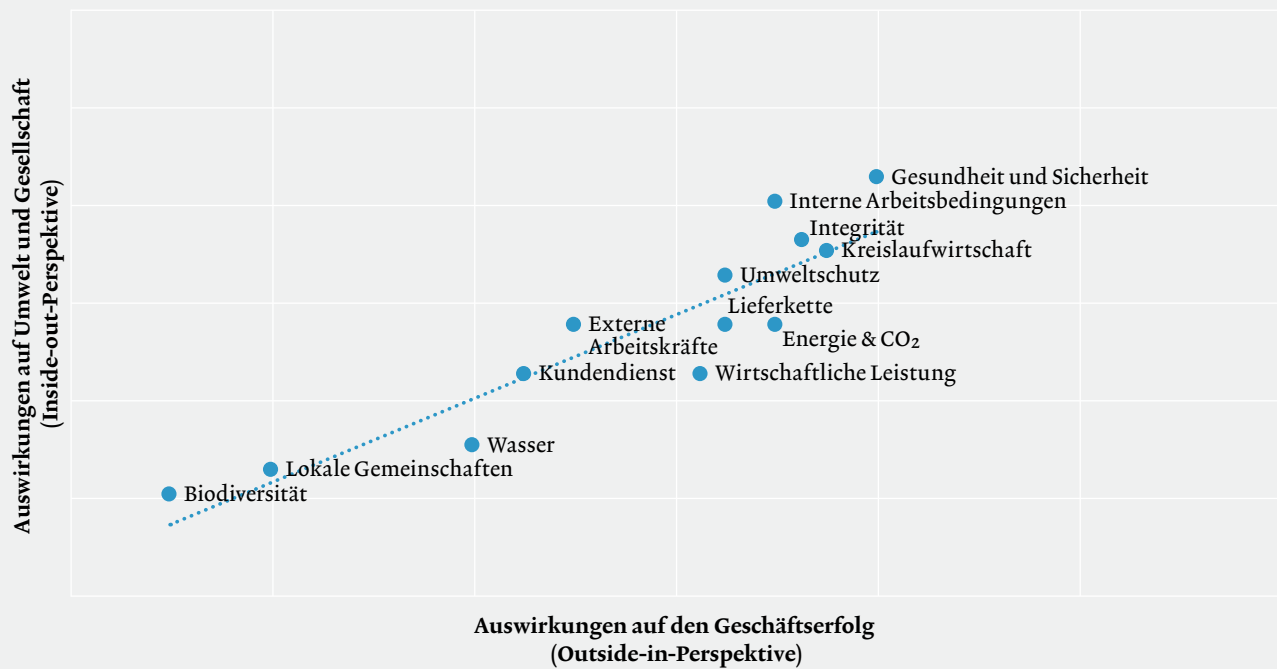
Um zu analysieren, wie führende Schweizer Unternehmen die Resultate ihrer ESG-Wesentlichkeitsanalysen kommunizieren, haben die Autoren dieses Artikels die 30 bestbewerteten Unternehmen des Schweizer Geschäftsberichte-Ratings 2024 untersucht [12]. Von diesen 30 Unternehmen, welche in diversen Branchen aktiv und im Kontext der Schweizer Wirtschaft als eher gross zu klassifizieren sind, veröffentlichten im Jahr 2023 16 Unternehmen eine doppelte Wesentlichkeitsmatrix, welche anhand der Achsen und der beschriebenen Methodik als solche bezeichnet werden kann. Vier Unternehmen publizierten eine Single Materiality Matrix, eine Unternehmung eine Risikomatrix und neun Unternehmen inkludierten keine grafische Abbildung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung, wobei alle neun die Durchführung einer doppelten Wesentlichkeitsanalyse schriftlich erwähnten.

Die Analyse der verschiedenen Wesentlichkeitsmatrizen, welche im Jahr 2023 von den Top Value Reporters gemäss dem Schweizer Geschäftsberichte-Rating 2024 publiziert wurden, zeigt auf, dass die Achsen teilweise mehr und teilweise weniger korrelieren. Eine Korrelation der Achsen deutet darauf hin, dass eine enge Verbindung zwischen den finanziellen Interessen eines Unternehmens und den Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft besteht. Die blauen Trendlinien in den *Abbildungen 1–3* illustrieren diesen Verlauf. Dies weist darauf hin, dass die Wesentlichkeit der einzelnen ESG-Faktoren für den Geschäftserfolg und für Umwelt und Gesellschaft unterschiedlich wahrgenommen wird. Bemerkenswert ist, dass die Mehrheit der analysierten Wesentlichkeitsmatrizen eher positive als negative Korrelationsmuster ausweisen.

4. WIE SIND KORRELATIONSMUSTER ZU INTERPRETIEREN?

Im Folgenden werden die drei grundlegenden Korrelationsmuster interpretiert, welche in den analysierten Schweizer Geschäftsberichten identifiziert wurden, und untersuchen, welche Erkenntnisse sie über das Zusammenspiel von Auswirkungen von ESG-Faktoren auf das Unternehmen als auch von Auswirkungen des Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft liefern können. Ziel ist es, eine Arbeitshilfe anzubieten, die dabei unterstützt, ESG-Wesentlichkeitsmatrizen effizient zu interpretieren.

4.1 Positive Korrelation: Unternehmen als Teil der Umwelt und der Gesellschaft. Positive Korrelationen in der Wesentlichkeitsmatrix, wie in *Abbildung 1* illustriert, verdeutlichen eine enge Verbindung zwischen den finanziellen Interessen eines Unternehmens und den Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Diese Perspektive stellt Unternehmen als integralen Bestandteil ihrer Umwelt dar, deren wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlichem und ökologischem Nutzen einhergeht [13]. Dies entspricht dem Win-win-Narrativ, das suggeriert, dass Initiativen zugunsten von Umwelt und Gesellschaft den wirtschaftlichen Erfolg fördern. Allerdings zeigt die Praxis auch, dass solche Narrative nicht immer der Realität entsprechen [14]. Solche Darstellungen

Abbildung 1: **POSITIVE KORRELATION DER AXEN**

können potenzielle Zielkonflikte verdecken oder ignorieren, was dazu führen könnte, dass wichtige Themen unzureichend berücksichtigt werden und Chancen für Verbesserungen oder ein effektives Risikomanagement ungenutzt bleiben. Die Signalwirkung einer solchen Matrix sollte daher kritisch geprüft werden, da sie möglicherweise ein harmonisches Bild vermittelt, ohne eine tatsächliche Auseinandersetzung mit Herausforderungen sichtbar zu machen.

4.2 Keine Korrelation: nicht klar definierbares Verhältnis. Eine Wesentlichkeitsmatrix wie in *Abbildung 2* ohne klare Korrelation zwischen den Achsen zeigt, dass die Beziehung zwischen den Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft und den finanziellen Erfolgsfaktoren eines Unternehmens weniger eindeutig ist. Eine solche Matrix hebt die Vielfalt und Komplexität der relevanten Themen hervor, ohne diese zu harmonisieren zu wollen, was darauf hindeutet,

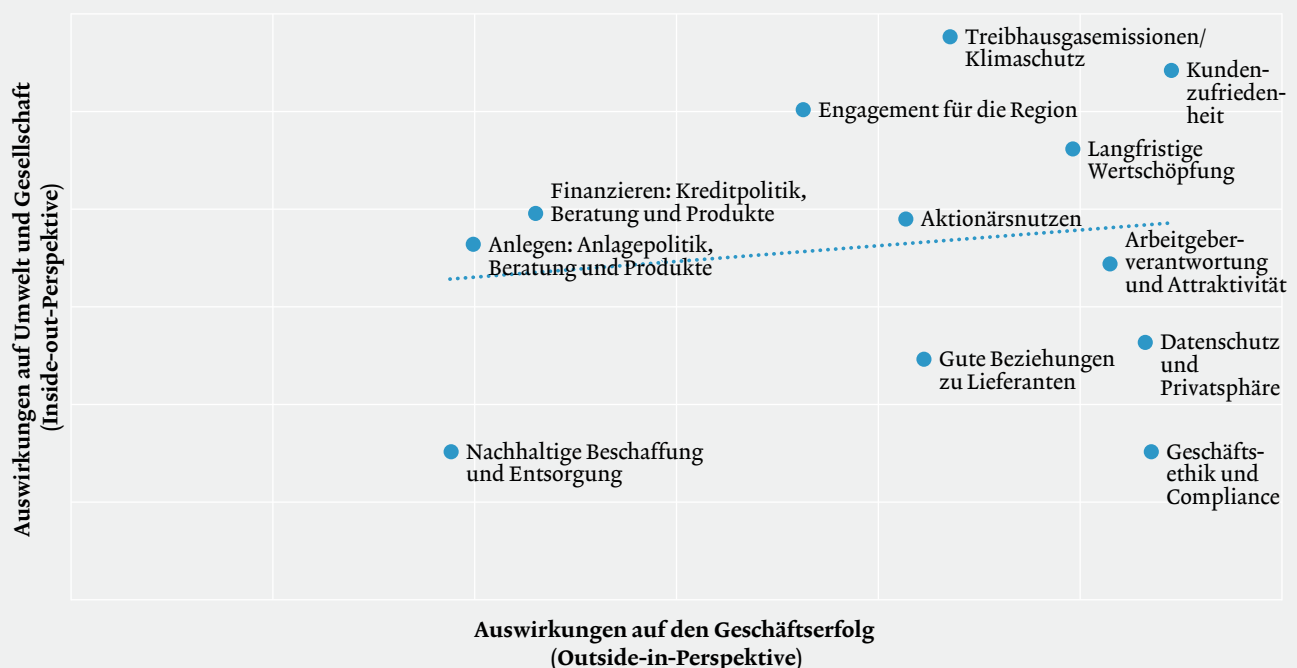
Abbildung 2: **KEINE KORRELATION DER AXEN**

Abbildung 3: **NEGATIVE KORRELATION DER AXSEN**

tet, dass kein spezielles Narrativ verfolgt oder kein Kommunikationssignal gesendet wird. Gleichzeitig ist sie schwieriger zu interpretieren, da die strategische Relevanz der Themen weniger klar erkennbar ist. Dies birgt das Risiko, dass wichtige Themen fragmentiert wirken und deren Handlungsdringlichkeit nicht klar herausgelesen werden kann. Eine sorgfältige Kontextualisierung und ergänzende Erläuterungen sind notwendig, um die Aussagekraft solcher Darstellungen zu stärken.

4.3 Negative Korrelation: Unternehmen mit geringem Bezug zu Umwelt und Gesellschaft. Eine negative Korrelation zwischen den Achsen einer Wesentlichkeitsmatrix wie in *Abbildung 3* spiegelt wider, dass die finanziellen Erfolgsfaktoren in einem umgekehrten Verhältnis zu den Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft stehen. Eine solche Visualisierung wird idealerweise von einer schriftlichen Kontextualisierung begleitet, welche die Interpretation im unternehmensspezifischen Kontext bietet. Hierzu braucht es glaubhafte, disaggregierte Key Performance Indicators (KPI), die diesen aggregierten ESG-Themenfeldern unterliegen und die, idealerweise, auch Aussagen über die Zielsetzungen (z. B. Transformationspläne) der Unternehmen machen. Ohne eine klare und glaubwürdige Kontextualisierung, welche allenfalls auch im Zusammenhang mit einem Transformationsplan steht, könnten solche Ergebnisse Bedenken hinsichtlich der langfristigen Strategie des Unternehmens und seiner Fähigkeit aufwerfen, die Social License to Operate zu bewahren [15]. Gleichzeitig bieten die dargestellten Zielkonflikte jedoch auch die Chance, zukünftige Risiken wie strengere Regulierungen oder gesellschaftlichen Druck frühzeitig zu erkennen und anzugehen. Eine negative Korrelation sollte daher nicht als Zeichen mangelnden Engagements in-

terpretiert werden, sondern vielmehr als ehrliche Darstellung der gegenwärtigen Herausforderungen. Kombiniert mit einer klaren Strategie zur Bewältigung dieser Konflikte können die Resultate einer solchen ESG-Wesentlichkeitsanalyse Unternehmen dabei unterstützen, zukunftsorientierte Strategien zu entwickeln, die sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Anforderungen berücksichtigen.

5. FAZIT

Der vorliegende Artikel hebt die zentrale Bedeutung der Kontextualisierung der ESG-Wesentlichkeitsmatrix in der Berichterstattung von Schweizer Unternehmen hervor. Unternehmen müssen bei der Erstellung einer Wesentlichkeitsmatrix nicht auf ein bestimmtes Korrelationsmuster abzielen, sondern sollten sich an den ESRS-Prozess halten, bei dem die Methode der Wesentlichkeitsanalyse im Vordergrund steht. Dennoch ist es entscheidend, die Ergebnisse angemessen zu kontextualisieren und zu kommentieren, um Missverständnisse zu vermeiden – genau dabei kann der vorliegende Artikel unterstützen.

Während positive Korrelationsmuster häufig ein symbiotisches Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft und Umwelt suggerieren, kann dieses harmonische Bild bei genauerer Analyse täuschen. Wird die ESG-Wesentlichkeitsanalyse nicht vollständig durchgeführt, könnte ihr wertvolles Potenzial zur Risikominderung verloren gehen, und es könnten zeitgleich Greenwashing-Risiken entstehen. Umgekehrt bietet die Analyse negativer Korrelationsmuster die Möglichkeit, Unternehmensstrategien eingehend zu prüfen und herauszuarbeiten, wie Unternehmen mit Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Achsen umgehen.

Zusätzlich zur grafischen Darstellung durch die ESG-Wesentlichkeitsmatrix besteht ein ebenso wichtiger Bedarf, den

zugrundeliegenden Prozess der Wesentlichkeitsanalyse zu prüfen. Eine tiefergehende Betrachtung kann branchenspezifische Unterschiede und die Relevanz der befragten Anspruchsgruppen stärker beleuchten. Unternehmen sollten

gezielte Prozesse etablieren, die eine umfassende Identifikation und Bewertung wesentlicher ESG-Themen ermöglichen, um Transparenz und Vertrauen bei den Berichtsadressaten zu fördern. ■

- Fussnoten:** **1)** WBCSD. (2021). <https://www.wbcsd.org/resources/insights-from-real-world-applications-of-esg-materiality-assessments/>. **2)** Europäische Kommission. (2023). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/de/qanda_23_4043/QANDA_23_4043_EN.pdf, S. 3. **3)** Appelbaum D., Duan H.K., Hu H., Sun T. (2024). The Double Materiality Audit: Attestation of ESG Disclosures in Financial Statements. *Accounting Horizons*, 1–16. **4)** Garst J., Maas K., Suijs J. (2022). Materiality Assessment Is an Art, Not a Science: Selecting ESG Topics for Sustainability Reports. *California Management Review*, 65(1), 64–90. **5)** Fehrenbacher D.D., Soderstrom N. (forthcoming). Effect of CSR Information Presentation Order on Stakeholder Decision-Making. *Australian Journal of Management*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3934065>. **6)** Holcim. (2024). <https://www.holcim.com/sites/holcim/files/2024-02/28022024-finance-holcim-fy-2023-report-full-en.pdf>, S. 223. **7)** De Cristofaro T., Raucci D. (2022). Rise and fall of the materiality matrix: Lessons from a missed takeoff. *Administrative Sciences*, 12(4), 1–25. **8)** Baumüller J., Sopp K. (2022). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8–28. **9)** Nusbaumer S., Pfeiffer A. (2024). The Path Towards Double Materiality, in: *Expert Focus 2024/ April*: S. 164–168. **10)** Stroehle J.C., Soonawalla K., Metzner M. (2022). Through the looking glass: tying performance and materiality to corporate purpose, *Journal of the British Academy*, 10(s5): 87–123. **11)** Global Reporting Initiative. (2022). <https://www.globalreporting.org/media/zauilzg3/public-faqs-universal-standards.pdf>. **12)** Harbour Club. (2024). <https://geschaeftsberichte-rating.ch/2024/>. **13)** Lys T., Naughton J., Wang. (2015). Signaling through corporate accountability reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 60 (1): 56–72; Neu D., Warsame H., & Pedwell K. (1998). Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282. **14)** Reitmaier C., Schultze W., Vollmer J. (2024). Corporate responsibility and corporate misbehavior: are CSR reporting firms indeed responsible? *Review of Accounting Studies*. **15)** Demuijnck G., Fasterling B. (2016). The Social License to Operate. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 675–685.