

Warum klassische Tools nicht mehr reichen: Die doppelte Wesentlichkeit als strategisches Führungsinstrument (Autor: Torsten Spill)

Management Summary

Der vorliegende Beitrag analysiert die doppelte Wesentlichkeit als strategisches Führungsinstrument und stellt sie klassischen Methoden der Strategieentwicklung – insbesondere der SWOT-Analyse – gegenüber. Aufbauend auf praktischen Erfahrungen aus beiden Ansätzen zeigt sich: Die doppelte Wesentlichkeit bietet eine deutlich höhere strategische Tiefe, ist jedoch auch methodisch anspruchsvoller und ressourcenintensiver.

Während die SWOT-Analyse nach wie vor einen schnellen und breit anwendbaren Einstieg in strategische Reflexionen ermöglicht, stößt sie bei der Bearbeitung komplexer Nachhaltigkeitsthemen schnell an ihre Grenzen. Die doppelte Wesentlichkeit hingegen zwingt zu einer systematischen Analyse der relevanten ESG-Themen – entlang von Stakeholder-Erwartungen, Wertschöpfungsketten und unternehmensbezogenen Risiken.

Die Methode folgt einem strukturierten Vorgehen in vier Schritten:

1. Anspruchsgruppenanalyse mit Anforderungsbewertung,
2. Auswirkungs-Screening entlang der gesamten Wertschöpfung,
3. Risikoanalyse (transitorisch und physisch),
4. Clustering zur Entwicklung einer strategisch anschlussfähigen Wesentlichkeitsmatrix.

Aus dieser Matrix lassen sich konkrete Ziele, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Steuerungsinstrumente ableiten – idealerweise integriert in bestehende Managementsysteme. Tools wie die **leadity-App** können dabei methodische Konsistenz und Revisionsicherheit sicherstellen.

Zwei anonymisierte Praxisbeispiele illustrieren die Unterschiede: eine SWOT-basierte Wachstumsstrategie in der Agrarwirtschaft und eine Nachhaltigkeitsstrategie auf Basis der doppelten Wesentlichkeit im internationalen Fruchthandel.

Die Analyse zeigt: Wo klassische Methoden Überblick schaffen, liefert die doppelte Wesentlichkeit belastbare strategische Handlungsfelder – vorausgesetzt, sie ist in der Organisation gut verankert und wird von der obersten Führung getragen.

Fazit: Die doppelte Wesentlichkeit ist kein Ersatz für klassische Tools, sondern deren strategische Weiterentwicklung – mit besonderem Mehrwert für Unternehmen, die Nachhaltigkeit zur Führungsaufgabe machen.

Gliederung

1. Einleitung: Strategisches Denken im Wandel
2. SWOT, PEST & Co. – klassische Tools im Überblick
3. Die doppelte Wesentlichkeit – Methodik mit strategischem Tiefgang
4. Gegenüberstellung: SWOT vs. doppelte Wesentlichkeit
5. Praktische Anwendung in der Strategieentwicklung
6. Herausforderungen & Erfolgsfaktoren
7. Fazit: Fünf Erkenntnisse für die Praxis

1. Einleitung: Strategisches Denken im Wandel

In vielen Unternehmen gehört die SWOT-Analyse noch immer zur Standardmethode strategischer Planung. Auch ich habe sie über viele Jahre hinweg in Strategieprozessen eingesetzt – oft mit gutem Erfolg. Sie strukturiert Diskussionen, hilft dabei, Handlungsfelder zu identifizieren, und schafft eine gemeinsame Sprache im Führungskreis.

Doch die Anforderungen an Strategieentwicklung haben sich in den letzten Jahren grundlegend verändert. Nachhaltigkeitsfragen sind längst nicht mehr ein Randthema für CSR-Abteilungen, sondern ein integraler Bestandteil unternehmerischer Zukunftsfähigkeit – regulatorisch getrieben, gesellschaftlich gefordert und wirtschaftlich relevant.

Mit dieser Veränderung ist auch mein Blick auf Strategiearbeit gewachsen. Durch meine intensive Beschäftigung mit der CSRD, dem European Sustainability Reporting Standard (ESRS) und der Entwicklung von Nachhaltigkeitsmanagementsystemen wurde mir klar:

Die Analyse der doppelten Wesentlichkeit ist der SWOT-Analyse in vielerlei Hinsicht überlegen.

Denn sie geht über eine reine Einschätzung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken hinaus. Sie zwingt zur Auseinandersetzung mit der Frage, **welche Themen tatsächlich wesentlich sind** – für die Gesellschaft **und** für die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens.

In diesem Beitrag zeige ich, warum die doppelte Wesentlichkeit weit mehr ist als ein Reporting-Werkzeug – und wie sie als strategisches Führungsinstrument eingesetzt werden kann. Ich vergleiche ihre Methodik mit klassischen Ansätzen wie SWOT und PEST, ordne sie in die Praxis strategischer Planung ein und gebe Hinweise für eine erfolgreiche Anwendung.

2. SWOT, PEST & Co. – klassische Tools im Überblick

Viele Unternehmen, mit denen ich über Jahre hinweg an der Entwicklung von Strategien gearbeitet habe, sind mit der **SWOT-Analyse** bestens vertraut. Und das zu Recht: Sie ist einfach in der Struktur, praxisnah in der Anwendung und universell einsetzbar – ganz gleich ob in einem familiengeführten Mittelständler oder in einem international tätigen Unternehmen.

Die SWOT-Analyse gliedert sich in vier Felder:

- **Stärken (Strengths)**
- **Schwächen (Weaknesses)**
- **Chancen (Opportunities)**
- **Risiken (Threats)**

Diese werden in einem moderierten Workshop häufig gemeinsam mit Führungskräften erarbeitet – manchmal auf Basis vorbereiteter Analysen, manchmal im freien Brainstorming. Die Methode lädt ein zur Reflexion, zur Diskussion, zur Selbsteinschätzung. Doch gerade hier liegen neben ihren Stärken auch ihre Schwächen.

2.1 Die vier Felder der SWOT im Detail:

1. Stärken (Strengths)

Hier geht es um interne Ressourcen und Kompetenzen, auf die das Unternehmen bauen kann – z. B. technologische Fähigkeiten, Marktstellung, eingespielte Teams, Prozesseffizienz oder Innovationskraft.

Stärken der Analysephase:

- Fördert das Bewusstsein für vorhandene Potenziale
- Stärkt die interne Identifikation mit dem Unternehmen
- Bietet oft eine positive Grundstimmung zum Einstieg

Schwächen dieser Phase:

- Häufig sehr subjektiv geprägt („Wir sind besser als der Markt“)
- Selten mit externem Benchmark oder messbaren Kriterien hinterlegt
- Gefahr der Selbstüberschätzung oder Betriebsblindheit

2. Schwächen (Weaknesses)

Hier geht es um interne Hemmnisse – seien es fehlende Ressourcen, Wissenslücken, ineffiziente Prozesse oder mangelnde Anpassungsfähigkeit.

Stärken der Analysephase:

- Fördert kritische Reflexion
- Ermöglicht erste Priorisierung interner Verbesserungsbedarfe

Schwächen dieser Phase:

- Unangenehm in der Diskussion – besonders in hierarchischen oder konfliktscheuen Kulturen
- Gefahr der Bagatellisierung oder des taktischen Schweigens
- Oft keine klare Unterscheidung zwischen Ursache und Symptom

3. Chancen (Opportunities)

Chancen betreffen externe Entwicklungen, die das Unternehmen nutzen kann – etwa technologische Trends, neue Märkte, regulatorische Veränderungen oder gesellschaftliche Umbrüche.

Stärken der Analysephase:

- Eröffnet strategische Optionen und Innovationsräume
- Bringt Marktperspektive ins Spiel

Schwächen dieser Phase:

- Oft spekulativ oder unkonkret
- Häufig zu optimistisch eingeschätzt
- Fehlender Realitätscheck oder Bezug zur eigenen Fähigkeit, Chancen auch umzusetzen

4. Risiken (Threats)

Hier geht es um externe Gefahren für das Unternehmen – von Konkurrenzdruck über neue gesetzliche Anforderungen bis hin zu Reputationsrisiken oder geopolitischen Unsicherheiten.

Stärken der Analysephase:

- Macht externe Abhängigkeiten sichtbar
- Kann auf blinde Flecken im Risikomanagement hinweisen

Schwächen dieser Phase:

- Risiken werden oft verallgemeinert („steigender Wettbewerbsdruck“) und nicht quantifiziert
- Kaum Verbindung zu konkreten Maßnahmen oder Indikatoren
- Nachhaltigkeitsrisiken werden selten umfassend erkannt oder systematisch bewertet

2.2 SWOT in der Praxis: Hilfreich, aber begrenzt

Aus gutem Grund ist SWOT ein bewährtes Analyseinstrument. Es schafft einen Einstieg in strategische Reflexion und hilft, erste Handlungsfelder zu benennen. Insbesondere in unternehmerischen Kontexten, in denen noch keine systematische Strategiearbeit etabliert ist, bietet es Orientierung.

Doch die SWOT bleibt oft auf der **Ebene des Meinungsbildes** stehen. Sie lädt ein zur Diskussion – aber sie zwingt nicht zur Beweisführung. Sie spürt Themen auf – aber sie prüft nicht deren Tiefe oder Relevanz entlang von Wirkungsketten oder Stakeholderinteressen.

Ein weiteres typisches Praxisproblem, das ich in vielen meiner Strategieentwicklungsprojekte erlebt habe:

Der Übergang von der SWOT-Analyse zur konkreten Maßnahmenplanung war oft der schwierigste Teil.

Selbst wenn Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken klar benannt waren, blieb offen, was daraus tatsächlich *strategisch wichtig* ist – und was nicht. Die klassischen Tabellen mit „Was ist zu tun? Wer macht es? Bis wann? Mit wem?“ sahen gut aus, ließen aber oft Zweifel zurück:

Haben wir wirklich das Wesentliche erfasst?

Was fehlte, war eine methodische Tiefenprüfung, ein Validierungsprozess, der sicherstellt: Das, was wir angehen, ist auch wirklich entscheidend.

2.3 Weitere klassische Tools: PEST, Five Forces, Balanced Scorecard

Neben SWOT sind auch andere Methoden in der Strategiearbeit verbreitet.

Die **PEST-Analyse** etwa strukturiert die Umfeldanalyse entlang von vier Einflussbereichen:

- **Political** (z. B. Gesetzgebung, Förderpolitik)
- **Economic** (z. B. Inflation, Konjunkturentwicklung)
- **Social** (z. B. demografischer Wandel, Werteveränderungen)
- **Technological** (z. B. Digitalisierung, Automatisierung)

Sie hilft dabei, externe Trends und Veränderungen frühzeitig zu erkennen – oft als Ergänzung zur SWOT-Analyse eingesetzt. Doch auch sie bleibt häufig auf einer groben Einschätzungsebene, ohne systematischen Bezug zur eigenen Unternehmensrealität oder zu ESG-Themen.

Methoden wie **Porter's Five Forces** oder die **Balanced Scorecard** liefern ebenfalls strukturierte Ansätze – doch sie fokussieren sich primär auf Marktmechanismen oder interne Steuerungssysteme.

3. Die doppelte Wesentlichkeit – Methodik mit strategischem Tiefgang

Die doppelte Wesentlichkeit bildet das methodische Rückgrat der unternehmerischen Nachhaltigkeitsanalyse im Rahmen der CSRD und ihrer Umsetzung durch die European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Sie verbindet zwei Perspektiven: die Auswirkungen eines Unternehmens auf Umwelt und Gesellschaft (Impact-Materialität) sowie die Auswirkungen externer Nachhaltigkeitsthemen auf das Unternehmen selbst (finanzielle Materialität).

Anders als klassische Tools wie SWOT oder PEST ist die doppelte Wesentlichkeit nicht als rein analytisches Instrument zu verstehen, sondern als strukturierter Prozess, der zu strategischen Entscheidungen führt. Sie stellt den notwendigen Zusammenhang zwischen Verantwortung, Risiko und wirtschaftlicher Steuerung her – und eignet sich damit hervorragend als Fundament einer modernen, zukunftsfähigen Unternehmensstrategie.

Die Methodik gliedert sich in vier aufeinander aufbauende Analysebausteine, die gemeinsam zu einer belastbaren Wesentlichkeitsmatrix führen. In der Praxis bewährt sich insbesondere das Vorgehen nach dem Modell des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) an der Universität Witten / Herdecke, das in Verbindung mit digitalen Lösungen wie der **leadity-App** eine transparente, systematische Umsetzung ermöglicht.

3.1 Anspruchsgruppenanalyse

Im ersten Schritt erfolgt die strukturierte Analyse der **Stakeholder**, auch im Sinne der „interessierten Parteien“ gemäß ISO-Normen. Dabei wird ermittelt:

- Welche Anspruchsgruppen existieren?
- Wie stark ist ihr Einfluss auf das Unternehmen – und umgekehrt?
- Welche konkreten Erwartungen oder Anforderungen stellen sie an das Unternehmen?
- Welche Risiken oder Chancen ergeben sich daraus?

Zur fundierten Priorisierung der Stakeholderanforderungen wird häufig ein **Schadenserwartungswert (SE)** berechnet, der Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe (bzw. Relevanz) kombiniert.

Ergänzend zur internen Einschätzung gewinnen diese Analysen deutlich an Tiefe, wenn sie **durch systematische Stakeholderbefragungen ergänzt** werden – etwa in Form von:

- Mitarbeiterumfragen zu Nachhaltigkeitsthemen oder organisationaler Kultur
- Lieferanten-Self-Assessments
- Kundenfeedbacks oder CSR-relevanten Audits
- Stakeholder-Interviews mit NGOs, Behörden oder Branchenvertretern

Diese empirischen Zugänge ermöglichen es, qualitative Einschätzungen datenbasiert zu unterlegen und die Validität der Ergebnisse zu erhöhen – ein wesentlicher Aspekt insbesondere im Hinblick auf Prüfungsfähigkeit und Revisionssicherheit.

3.2 Auswirkungs-Screening entlang der Wertschöpfung

Im zweiten Schritt wird analysiert, **welche Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsbereiche** für die Wertschöpfung des Unternehmens zentral sind – und welche Wirkungen von ihnen ausgehen.

Ausgangspunkt ist eine **systematische Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette**: von der Rohstoffgewinnung über Produktion, Logistik und Nutzung bis hin zu Entsorgung oder Wiederverwertung.

Ziel ist es, entlang dieser Kette:

- **Hotspots** mit negativen Auswirkungen auf Umwelt oder Gesellschaft zu identifizieren (z. B. CO₂-intensive Vorprodukte, soziale Risiken in der Lieferkette),
- sowie **Sweetspots** als strategische Chancen sichtbar zu machen (z. B. besonders energieeffiziente Prozesse, soziale Innovationen).

Jede dieser Wirkungen wird – wie bereits in der Stakeholderanalyse – mithilfe des Schadenserwartungswerts bewertet, um strategische Relevanz und Priorität zu bestimmen.

Eine solche Analyse verlangt interdisziplinäre Zusammenarbeit (z. B. Nachhaltigkeit, Einkauf, Produktion, Logistik) und kann ebenfalls durch externe Datenquellen wie Branchenreports oder wissenschaftliche Studien ergänzt werden.

3.3 Risikoanalyse: transitorisch und physisch

Der dritte Baustein zielt auf Risiken ab, die durch **externe Nachhaltigkeitseinflüsse auf das Unternehmen selbst wirken**. Diese Risiken werden klassifiziert als:

- **Transitorische Risiken**, z. B. durch:
 - neue gesetzliche Anforderungen (CO₂-Bepreisung, Lieferkettenregulierung),
 - veränderte Markt- oder Kundenanforderungen,
 - technologische Umbrüche oder Investitionsrisiken.
- **Physische Risiken**, z. B. durch:
 - klimabedingte Extremwetterereignisse,
 - Ressourcenverknappung,
 - langfristige Veränderungen von Standortbedingungen.

Die Bewertung erfolgt ebenfalls auf Basis des Schadenserwartungswerts, wobei hier insbesondere ökonomische und betriebliche Auswirkungen im Fokus stehen. Eine enge Anbindung an bestehende Risikomanagementsysteme (nach ISO oder betriebsintern) ist empfehlenswert.

3.4 Clustering und Aufbau der Wesentlichkeitsmatrix

Im vierten Schritt werden die Erkenntnisse aus den drei Analyseebenen zusammengeführt und zu einer **Wesentlichkeitsmatrix** verdichtet. Die methodischen Schritte sind:

- **Clustering**: Einzelthemen mit hohem Schadenserwartungswert werden zu thematischen Gruppen zusammengefasst (z. B. „Klimawirkung“, „Soziale Verantwortung in der Lieferkette“, „Ressourceneffizienz“).
- **Kategorisierung**: Die Themengruppen werden entlang der Achsen Impact-Materialität und finanzieller Materialität eingeordnet.
- **Visualisierung**: Die resultierende Matrix zeigt, welche Themen in mindestens einer Dimension als wesentlich gelten – und bildet so den strategischen Fokus des Nachhaltigkeitsmanagements ab.

Moderne Softwarelösungen wie **leadity** ermöglichen nicht nur die strukturierte Durchführung dieser Schritte, sondern auch die revisionssichere Dokumentation der Bewertungslogik und der Quellenlage – ein entscheidender Vorteil in der Berichts- und Prüfpflicht.

3.5 Von der Matrix zur Strategie: Ableitung und Steuerung

Die Wesentlichkeitsmatrix markiert nicht das Ende, sondern den Ausgangspunkt der strategischen Arbeit. Denn die als wesentlich identifizierten Themen sind nicht nur Berichtsinhalte, sondern Handlungsfelder, die **systematisch bearbeitet werden müssen**. Der Übergang in eine nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategie erfolgt dabei in mehreren Schritten:

1. **Zielformulierung:** Für jede wesentliche Themengruppe werden strategische Ziele definiert – klar, messbar und mit Zeithorizont versehen.
2. **Maßnahmenplanung:** Aus den Zielen werden operative Maßnahmenpakete abgeleitet, die Umsetzungslogik folgt dem klassischen „Was? Wer? Mit wem? Bis wann?“-Schema.
3. **Verantwortungsklärung:** Für jedes Maßnahmenpaket werden klare Zuständigkeiten festgelegt – idealerweise unter Einbindung des Linienmanagements.
4. **Umsetzungs-Controlling:** Fortschritte werden regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst. KPIs, interne Audits oder ESG-Boards können hierbei eine tragende Rolle spielen.

In dieser Form wird aus der Analyse der doppelten Wesentlichkeit eine **handlungsleitende Steuerungslogik**, die Nachhaltigkeit und Strategie miteinander verknüpft – messbar, nachvollziehbar und anschlussfähig an bestehende Managementsysteme.

4. Gegenüberstellung: SWOT vs. doppelte Wesentlichkeit

Nach der detaillierten Betrachtung beider Methoden bietet sich eine direkte Gegenüberstellung an, um Unterschiede in Zielsetzung, Methodentiefe und strategischer Anschlussfähigkeit kompakt zu erfassen.

Die folgende Tabelle vergleicht die SWOT-Analyse mit der Analyse der doppelten Wesentlichkeit anhand zentraler Kriterien. Ziel ist es, Stärken und Grenzen beider Ansätze sichtbar zu machen – ohne die SWOT-Analyse grundsätzlich in Frage zu stellen, sondern um aufzuzeigen, wo die doppelte Wesentlichkeit **eine strategische Weiterentwicklung** darstellt.

Kriterium	SWOT-Analyse	Doppelte Wesentlichkeit
Zielsetzung	Überblick über interne und externe Einflussfaktoren	Identifikation und Priorisierung von Nachhaltigkeitsthemen mit Relevanz für Wirkung und Risiko
Analysefokus	Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken	Impact-Materialität & finanzielle Materialität
Systematik	Offenes, diskursives Vorgehen	Strukturierter Prozess mit definierten Bewertungslogiken (z. B. Schadenserwartungswert)

Kriterium	SWOT-Analyse	Doppelte Wesentlichkeit
Datenbasis	Qualitativ, häufig erfahrungsbasiert	Kombination aus qualitativen und quantitativen Daten, Stakeholderfeedback, externen Quellen
Stakeholder-Einbindung	Selten systematisch integriert	Wesentlicher Bestandteil (inkl. Befragungen und Anforderungsauswertung)
Bezug zu Nachhaltigkeit	Optional, meist implizit	Zentrales Analysekriterium
Ableitung von Maßnahmen	Häufig unstrukturiert, Übergang oft unklar	Klare Ableitung: Ziele, Maßnahmen, Zuständigkeiten, Controlling
Strategische Tiefe	Eingeschränkt, tendenziell vergangenheitsbezogen	Zukünftige Chancen & Risiken systematisch bewertbar
Anschlussfähigkeit an Managementsysteme	Gering bis mittel	Hoch (z. B. ISO 9001/14001/50001, integriertes Nachhaltigkeitsmanagement)
Regulatorische Relevanz (CSRD)	Keine	Hoch – Grundlage für Berichtspflicht nach ESRS
Verwendungszweck	Einstieg in strategische Diskussionen	Grundlage für ESG-Strategie, Zielsteuerung, Berichterstattung

5. Praktische Anwendung in der Strategieentwicklung – zwei unterschiedliche Pfade

Strategieentwicklung ist kein theoretisches Planspiel – sie entfaltet ihre Wirkung in der Anwendung. Die Unterschiede zwischen klassischen Methoden wie der SWOT-Analyse und der systematischen doppelten Wesentlichkeit werden besonders deutlich, wenn man konkrete Projekte betrachtet. Zwei anonymisierte Fallbeispiele aus der Praxis verdeutlichen die methodische Ausprägung und strategische Anschlussfähigkeit beider Ansätze.

5.1 Strategieentwicklung auf Basis einer SWOT-Analyse

Ein europäisches Unternehmen aus der Agrarwirtschaft, das Betriebsmittel entwickelt und an landwirtschaftliche Betriebe in vielen EU-Märkten liefert, wollte im Rahmen eines mehrstufigen Strategieprozesses seine Positionierung bis 2030 schärfen. Die Strategieentwicklung erfolgte entlang eines klassischen Vorgehens:

- **Schritt 1:** Festlegung von Mission, Vision und konkreten Wachstumszielen durch die Unternehmensleitung
- **Schritt 2:** Erarbeitung eines Zukunftsbilds durch ein internes Kernteam („Team of Architects“) entlang der Dimensionen: Business-Inhalte, Geschäftsmodell und Organisation

- **Schritt 3:** SWOT-Analyse auf Basis der zuvor erarbeiteten Erkenntnisse
- **Schritt 4:** Ableitung strategischer Herausforderungen und Maßnahmen, geordnet nach Dringlichkeit und Wirkung

Der Prozess war stark partizipativ angelegt, mit intensiven Diskussionen zu Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Die SWOT-Analyse half, zentrale Handlungsfelder zu identifizieren – etwa in den Bereichen Markterschließung, Teamkultur, Organisationsstruktur und Sortimentsentwicklung.

Stärken des Vorgehens:

- Hohe interne Akzeptanz und Motivation
- Klarer strategischer Rahmen (Zielsystem)
- Konkrete Maßnahmenplanung entlang priorisierter Herausforderungen

Grenzen des Ansatzes:

- Themen wie Klimawirkung, soziale Lieferkette oder regulatorische Nachhaltigkeitsanforderungen blieben unterbelichtet
- Stakeholderperspektiven wurden nicht systematisch erfasst
- Die Ableitung der Maßnahmen war stark von der Gruppendynamik abhängig – nicht alle relevanten Themen wurden mit ausreichender Tiefe bearbeitet

Dieser Fall zeigt exemplarisch die Potenziale und zugleich die Begrenzungen einer SWOT-basierten Strategieentwicklung: Sie bietet Struktur, aber keine systematische Verknüpfung mit ESG-relevanten Aspekten oder Risikoanalysen im Sinne der CSRD.

5.2 Strategieentwicklung mit doppelter Wesentlichkeit als Fundament

In einem weiteren Projekt wurde mit einem international tätigen Fruchthandels- und Import-Unternehmen gearbeitet, das enge Beziehungen zu südeuropäischen Erzeugern pflegt. Ziel war es, eine tragfähige Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, die sowohl regulatorischen Anforderungen genügt als auch die eigene Position im Markt stärkt.

Das Vorgehen orientierte sich an der doppelten Wesentlichkeit nach ESRS und gliederte sich in folgende Schritte:

- **Anspruchsgruppenanalyse:** Identifikation relevanter Stakeholder (Erzeuger, Handelspartner, Kunden, NGOs, Mitarbeitende), Auswertung ihrer Anforderungen und Priorisierung nach Schadenserwartungswert
- **Auswirkungs-Screening:** Analyse der unternehmenseigenen Leistungen und der gesamten Wertschöpfungskette – mit Fokus auf Hotspots (z. B. soziale Risiken in der Erzeugung, CO₂-Fußabdruck der Logistik) und Sweetspots (z. B. Regionalisierungspotenziale)
- **Wesentlichkeits-Clustering:** Verdichtung der analysierten Themen in klar definierte Themengruppen mit hoher strategischer Relevanz
- **Wesentlichkeitsmatrix:** Darstellung der priorisierten Nachhaltigkeitsthemen auf Basis von Impact- und Finanzmaterialität

- **Strategische Ableitung:** Entwicklung von Zielsystemen und Maßnahmenpaketen zu jeder priorisierten Themengruppe – mit klarer Verantwortungszuweisung und Kennzahlenlogik

Ergebnisse des Prozesses:

- Die Strategie orientierte sich erstmals systematisch an Stakeholder-Erwartungen und konkreten Wirkungsanalysen
- Nachhaltigkeit wurde nicht als „Zusatz“, sondern als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie verstanden
- Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die spätere CSRD-Berichterstattung sowie für die Integration in das bestehende Managementsystem

Fazit:

Der methodische Tiefgang und die systematische Vorgehensweise führten zu einer deutlich belastbareren, anschlussfähigeren Strategie als im klassischen SWOT-Ansatz. Auch wenn der Aufwand höher war, wurde der Nutzen – insbesondere hinsichtlich der strategischen Klarheit und Zukunftsrobustheit – als substantiell wahrgenommen.

6. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren

Die methodische Überlegenheit der doppelten Wesentlichkeit gegenüber klassischen Instrumenten wie der SWOT-Analyse ist in vielen Aspekten klar erkennbar: Sie ist systematischer, anschlussfähiger an regulatorische Anforderungen und besser geeignet, unternehmerische Verantwortung mit strategischer Steuerung zu verbinden.

Doch diese Vorteile haben ihren Preis. In der praktischen Umsetzung zeigt sich, dass die doppelte Wesentlichkeit **deutlich höhere Anforderungen an Organisation, Ressourcen und Führung** stellt als konventionelle Ansätze. Der Nutzen entfaltet sich nur, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind – und wenn typische Stolpersteine frühzeitig adressiert werden.

6.1 Komplexität und Ressourcenbedarf

Die Analyse der doppelten Wesentlichkeit ist **methodisch anspruchsvoll**. Die Einbindung von Stakeholdern, die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette, die Bewertung nach Impact- und Finanzmaterialität sowie die anschließende Verdichtung in eine tragfähige Matrix – all das verlangt Zeit, Know-how und interne Abstimmung.

Besonders herausfordernd ist die **interne Koordination**:

- Fachabteilungen aus Einkauf, Produktion, Logistik, Vertrieb, Personal, Controlling und Nachhaltigkeit müssen eng zusammenarbeiten.
- Datenquellen sind oft verstreut oder nicht in geeigneter Form verfügbar.
- Die Bewertungslogik (z. B. Schadenserwartungswert) muss konsistent und nachvollziehbar angewandt werden.

Zwar können digitale Tools wie **leadity** den Prozess strukturieren und dokumentieren – doch der Ressourcenbedarf bleibt signifikant. Unternehmen, die den Aufwand unterschätzen, laufen Gefahr, in einer methodischen Halbheit zu verharren, die weder strategisch tragfähig noch berichtsfähig ist.

6.2 Führungsrelevanz und Governance

Die doppelte Wesentlichkeit kann **nicht „von unten“ implementiert** werden. Sie erfordert die volle Unterstützung und Beteiligung der obersten Leitungsebene.

Denn:

- Nur dort kann die Priorisierung zwischen finanziellen Risiken und gesellschaftlichen Wirkungen glaubwürdig verankert werden.
- Nur dort können Zielkonflikte zwischen Geschäftsinteressen und Stakeholdererwartungen moderiert werden.
- Und nur dort lassen sich notwendige Ressourcen und Befugnisse für Maßnahmen freigeben.

Im Gegensatz dazu kann die **SWOT-Analyse auch auf operativer Ebene erfolgreich eingesetzt werden** – etwa für die Entwicklung von Produkt-, Kommunikations- oder Vermarktungsstrategien. Sie ist modular, flexibel und eignet sich für **Teilstrategien**, während die doppelte Wesentlichkeit eher als **gesamtstrategisches Analyseinstrument** fungiert.

6.3 Beteiligung und Kulturwandel

Ein zentrales Merkmal der doppelten Wesentlichkeit ist die Einbindung unterschiedlicher interner und externer Perspektiven. Dies kann zu einem echten Mehrwert führen – etwa durch neue Einsichten, bessere Entscheidungsqualität oder höhere Legitimität.

Gleichzeitig birgt die Beteiligung aber auch **organisatorische Risiken**:

- Unklare Rollenverteilungen zwischen Fachbereichen
- Überforderung durch neue Themen oder Bewertungsmethoden
- Frustration bei fehlender Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen

Damit die Analyse nicht zur Pflichtübung verkommt, ist ein **Kulturwandel erforderlich** – hin zu mehr Transparenz, interdisziplinärem Arbeiten und Ergebnisoffenheit. Auch die systematische Kommunikation innerhalb des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle, um Verständnis, Beteiligung und Verbindlichkeit zu sichern.

6.4 Erfolgsfaktoren für beide Methoden

Trotz der genannten Unterschiede lassen sich übergreifend einige Erfolgsfaktoren benennen, die sowohl für SWOT als auch für die doppelte Wesentlichkeit gelten:

- **Klare Zielsetzung:** Was genau soll durch die Analyse erreicht werden – ein Strategieentwurf, ein Maßnahmenplan, eine Berichtspflicht?
- **Verbindliche Verankerung:** Wer trägt die Verantwortung für die Durchführung und anschließende Umsetzung?

- **Methodische Klarheit:** Sind die verwendeten Begriffe, Bewertungsmaßstäbe und Prozesse für alle Beteiligten verständlich und konsistent?
- **Nutzbare Ergebnisse:** Wird aus der Analyse ein klarer Handlungsrahmen mit Zielen, Maßnahmen, Zuständigkeiten und Controlling abgeleitet?

Gerade bei der doppelten Wesentlichkeit zeigt sich: Je früher sie **in das bestehende Managementsystem** eingebettet und mit anderen Steuerungsprozessen verzahnt wird, desto höher ist ihr strategischer Mehrwert.

7. Fazit: Fünf Erkenntnisse für die Praxis

1. Die doppelte Wesentlichkeit bietet eine strategische Tiefe, die klassische Tools wie SWOT nicht erreichen.
2. Ihre Anwendung erfordert strukturierte Prozesse, interdisziplinäre Zusammenarbeit und methodische Präzision.
3. Ohne die aktive Unterstützung der obersten Führungsebene bleibt sie wirkungslos.
4. SWOT bleibt ein nützliches Werkzeug für operative oder themenspezifische Strategiebausteine.
5. Der größte Nutzen entsteht, wenn Analyse, Zielsystem und Steuerung aus einem Guss gedacht werden.

Fazit: Wer Nachhaltigkeit strategisch ernst nimmt, kommt an der doppelten Wesentlichkeit nicht vorbei – auch wenn sie mehr verlangt, bringt sie auch mehr hervor.

Torsten Spill, 03. April 2025