



Erkenntnisse für die Kollegen

Wie Novartis die Wesentlichkeitsanalyse in die internen Strategieprozesse einbindet / Ein Entwicklungsbericht

Von Denise Weger und Steffen Rufenach

Der Wesentlichkeitsanalyse oder auch Materialitätsanalyse kommt im Nachhaltigkeitsmanagement und Reporting eine zentrale Rolle zu. Sie dient dazu, die für ein Unternehmen und seine Anspruchsgruppen bedeutendsten (materiellen) Themen zu ermitteln. Wenngleich mit unterschiedlichen Definitionen, so spielt das Prinzip der Wesentlichkeit in allen wichtigen Reportingstandards wie zum Beispiel der Global Reporting Initiative

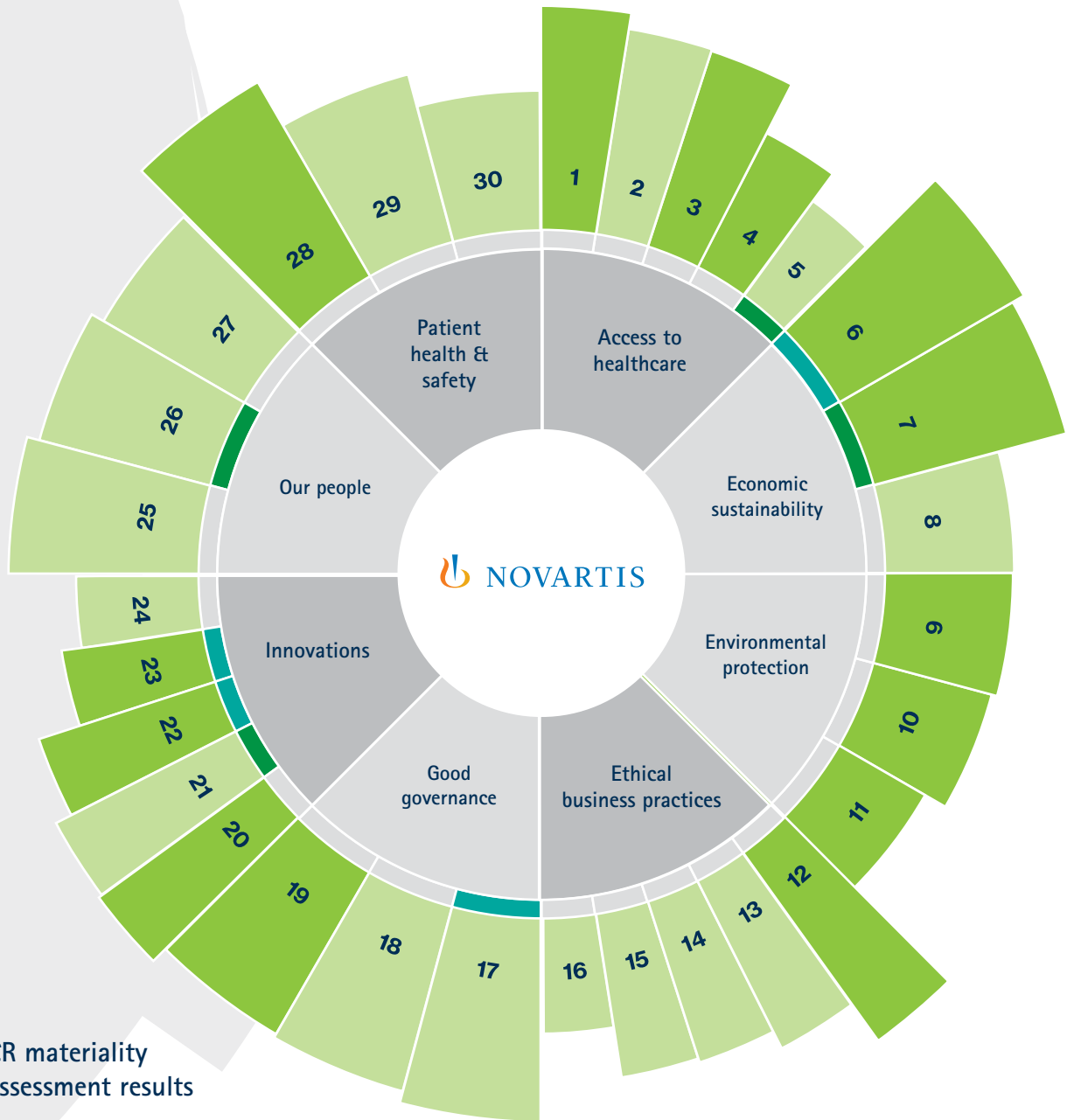
(GRI) eine entscheidende Rolle. Unternehmen, die sich mit ihrem Nachhaltigkeitsbericht auf einen Standard beziehen wollen, müssen das Wesentlichkeitsprinzip beachten und entsprechende Analysen durchführen. Triebfeder der Analyse für Novartis sind drei Ziele:

// die Erhebung von Informationen, die eine Angleichung von Strategien und Geschäftsprozessen an gesellschaftliche Erwartungen erlauben,

// der systematische Dialog mit allen relevanten Anspruchsgruppen,

// die Verbesserung der Kommunikation über Nachhaltigkeitsthemen durch Fokussierung auf die wichtigsten Themen.

Die erste Wesentlichkeitsanalyse von Nachhaltigkeitsthemen führte Novartis bereits 2006 durch, lange bevor das Konzept durch die Reportingstandards verpflichtend wurde. Grund für das frühe Interesse an dem damals noch



CR materiality assessment results

How to read the chart

Outer circle

Priority topics

Middle circle

External stakeholders perceive as more important

Internal stakeholders perceive as more important

No significant difference in perception

Inner circle

Material issue clusters

Access to healthcare

1. Pricing
2. Availability of medicines
3. Intellectual property
4. Health system strengthening
5. Patient assistance programs

Economic sustainability

6. Financial health & performance
7. Recruitment & retention of employees
8. Fair contribution to society

Environmental protection

9. Pharmaceuticals in the environment
10. Pollution, waste & effluents
11. Sustainable use of resources

Ethical business practices

12. Ethical & compliant behavior
13. Respect for human rights
14. Responsible supply chain management
15. Responsible use of new technologies
16. Animal testing

Good governance

17. Corporate governance
18. Data privacy and security
19. Transparency

Innovations

20. Innovative technologies
21. R&D for unmet medical needs
22. Business model innovation
23. Drug resistance
24. R&D for neglected diseases

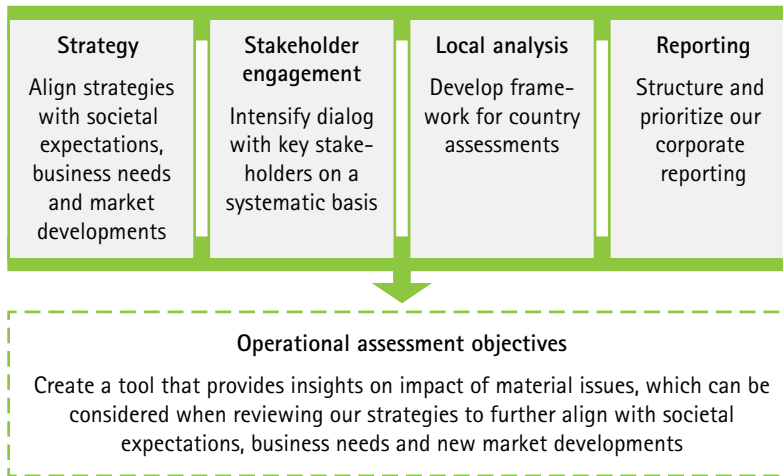
Our people

25. Health & safety
26. Fair working conditions
27. Diversity & inclusion

Patient health & safety

28. Pharmacovigilance, safety profile & quality of drugs
29. Counterfeit medicines
30. Health education & prevention

Objectives of the corporate responsibility materiality assessment



© Novartis

jungen Ansatz war die Tatsache, dass Kollegen anderer Fachabteilungen Nachhaltigkeitsthemen überwiegend mit Complianceanforderungen oder reputationsfördernder Philanthropie in Verbindung brachten. Um diese Wahrnehmung zu verändern, brauchte unser Team belastbare Daten und vor allem konkrete Aussagen relevanter Anspruchsgruppen. Die Analyse erleichterte uns die Argumentation, doch der Effekt, den wir damit erzeugen konnten, war insgesamt noch gering.

Im Juni 2018, rund zwölf Jahre nach der ersten Analyse, hat Novartis die Ergebnisse der neusten Analyse veröffentlicht. Viel hat sich in der vergangenen Dekade in Bezug auf das Verständnis der Relevanz von Nachhaltigkeitsthemen getan, und die Wesentlichkeitsanalyse ist inzwischen zu einem etablierten Werkzeug geworden. Es gibt inzwischen so gut wie keinen Nachhaltigkeitsbericht mehr, der nicht eine der bekannten Wesentlichkeitsmatrizes enthält, die dann als Strukturgeber für das Reporting genutzt werden.

Bei der Einbindung der Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse in die internen Strategieprozesse gibt es jedoch auch bei Novartis noch Herausforderungen. Einer Studie des World Business Council for Sustainable Development zufolge tauchen die in der Wesentlichkeitsanalyse identifizierten Themen nur bei 8 Prozent der Unternehmen vollständig in

der Risikoberichterstattung des Geschäftsberichtes auf. Bei 35 Prozent der Unternehmen gibt es sogar überhaupt keine Überschneidung. Ein Hinweis darauf, dass die Wesentlichkeitsanalyse bei fast allen Unternehmen nicht in die bestehenden Risikoanalyseprozesse einbezogen ist.

Auch bei Novartis mussten wir feststellen, dass es abseits der bereits bekannten und gut gemanagten Themen schwierig war, auf Basis vorhandener Daten interne Fachabteilungen von der Relevanz bestimmter Nachhaltigkeitsthemen zu überzeugen. Insbesondere bei neuen Themen, sogenannten „Emerging Topics“, konnten wir feststellen, dass es schwer ist, die Geschäftsrelevanz jenseits von Compliance zu verdeutlichen und damit Handlungsdruck zu erzeugen. Ein Problem, das wir mit vielen anderen Unternehmen teilen, wie wir aus den Diskussionen auf Nachhaltigkeitskonferenzen lernen konnten.

Ein Grund dafür ist der limitierte Erkenntniswert von Wesentlichkeitsanalysen. Ergebnis ist bei vielen Unternehmen eine auf quantitativen Daten basierende Themenmatrix mit breit angelegten Themengebieten wie zum Beispiel „Climate Change“, bei denen die wichtigsten Themen auch ohne aufwendige Analyse oder Stakeholderbefragung hätten vorhergesehen werden können. Hinzu kommt,

dass sich die wichtigsten Themen auch durch die verfahrensbedingt breiten Definitionen über den Zeitverlauf nur wenig ändern.

Ein weiteres Manko ist, dass die Themen in fast allen uns bekannten Wesentlichkeitsanalysen disparat betrachtet werden, obwohl eigentlich klar ist, dass es Zusammenhänge zwischen den Themen gibt und sie nicht getrennt voneinander angegangen werden können.

Mit dem richtigen Ansatz lassen sich diese Schwierigkeiten abmildern und wichtige Potentiale der Wesentlichkeitsanalyse für das Management nutzen. Denn durch die systematische Vorgehensweise bei der Identifikation von Themen und der Einbindung von Anspruchsgruppen kann sie blinde Flecken im Unternehmen identifizieren und Erkenntnisse fördern, die auch für die Kollegen anderer Fachabteilungen relevant sein müssen. Wenn es gelingt, mit der Analyse relevante Daten für die Kollegen zu erzeugen, ist die breite Einbindung in interne Prozesse erheblich einfacher.

Als wir Ende 2017 den aktuellen Zyklus der Materialitätsanalyse starteten, wollten wir genau diese Potentiale heben und haben unsere Methodik deshalb erneut angepasst. Ziel war es, ein Managementtool nicht nur für die Nachhaltigkeitsabteilung, sondern auch für andere Fachabteilungen zu schaffen.

Zu den wichtigsten Elementen der Analyse gehören somit:

- // Die Erweiterung der Liste der Kernthemen um den Bereich Economic Sustainability, um eine holistischere Abdeckung aller wichtigen Themen des Unternehmens zu erreichen.
- // Die Stärkung unseres Stakeholderansatzes über eine noch breitere Einbeziehung von internen und externen Stakeholdern.
- // Eine noch stärkere Erhebung qualitativer Informationen durch Freitextfelder und Interviews.
- // Eine Angleichung von Teilen der Methodik an den Enterprise-Risk-Management-Prozess über die Befragung von internen Fachexperten.
- // Die erweiterte statistische Auswertung der Daten, um Korrelationen zwischen den Themengebieten zu ermitteln.

// Die Einbeziehung von Fachabteilungen in eine Szenarienanalyse, um die Relevanz von Themen in der Zukunft zu diskutieren und daraus mögliche Handlungen für die Gegenwart abzuleiten.

Zwei Veränderungen seien im Folgenden hervorgehoben: Zum einen die Stärkung des Stakeholderansatzes und die Erhebung qualitativer Daten. Bereits bei der ersten Analyse im Jahr 2006 haben wir uns stark darauf fokussiert, qualitative Informationen zu erheben, um damit die quantitativen Ergebnisse in einen Kontext zu setzen. Ziel war es bereits damals, nicht nur die Frage nach dem „Was“, sondern auch die Frage nach dem „Warum“ und „Wie“ beantworten zu können. Während sich das „Was“ mit einem Fragebogen gut abfragen lässt, sind für das „Warum“ und „Wie“ Stakeholdergespräche von immenser Bedeutung. Sie boten uns darüber hinaus die Chance, Fachabteilungen in die Gespräche einzubinden und die Tiefe der Gespräche damit weiter zu vergrößern. Positiver Nebeneffekt dieses Ansatzes war, dass Fachabteilungen zum Teil mit Stakeholdern ins Gespräch kamen, die im Tagesgeschäft keine Rolle spielten. In seltenen Fällen wurden auf Wunsch des Stakeholders die Gespräche sogar durch unseren externen Berater und ohne Beteiligung von Novartis geführt.

Zum anderen soll hier die Szenarienanalyse genauer betrachtet werden: Um den internen Austausch über die Geschäftsrelevanz insbesondere neuer Nachhaltigkeitsthemen anzuregen, haben wir Szenarienworkshops organisiert. Im Rahmen der üblichen Planungszyklen kann ein Thema wie zum Beispiel die Menschenrechte als reines Compliantethema ohne strategische Relevanz angesehen werden. Bei einer Betrachtung außerhalb des Planungszyklus, zum Beispiel zehn bis 15 Jahre in die Zukunft, werden jedoch andere Entwicklungen vorstellbar. Unter anderem, weil der technologische Fortschritt und Marktdynamiken ihre Wirkung offensichtlicher entfalten. Szenarienanalysen waren für uns der richtige Weg, um gemeinsam mit internen Stakeholdern verschiedener Fachabteilungen Themen aus verschiedensten Blickwinkeln zu betrachten. Die dabei entstandenen Diskussionen brachten wichtige Erkenntnisse für alle Beteiligten. Eine Herausforderung liegt nun darin, diese Diskussionen regelmäßig zu führen, damit die Schlussfolgerungen auch Eingang in die Strategien der Fachabteilungen finden können.

Auf Basis der verbesserten Methodik konnten wir unsere Gespräche mit internen und externen Stakeholdern vertiefen und die stärkere Einbeziehung der Ergebnisse unserer

Analyse in interne Prozesse anstoßen. Die Gespräche mit den Fachabteilungen gehen in den kommenden Monaten weiter, gleichzeitig führen wir unseren Stakeholder-Engagement-Ansatz mit internen und externen Webinaren weiter, die auf einzelne materielle Themen fokussieren. Darüber hinaus engagieren wir uns verstärkt auf Kongressen und in Gesprächsrunden, um uns mit anderen Unternehmen über neue Lösungsansätze für die noch bestehenden Herausforderungen auszutauschen.

Ein wichtiger Schritt liegt jedoch auf Seiten der normgebenden Institutionen wie GRI, SASB, Accountability, ISO, IIRC usw. Die Unterschiede zwischen den Materialitätsdefinitionen – der finanziellen Materialität auf der einen und der Nachhaltigkeitsmaterialität auf der anderen Seite – müssen weiter abgebaut werden, wenn wir die Auflösung der Silos und eine vollständige Einbindung der Nachhaltigkeitsthemen in die Unternehmensstrategie erreichen wollen.

Denise Weger ist Corporate Responsibility Manager, Strategic Initiatives, bei Novartis in Basel. Steffen Rufenach ist Geschäftsführer der R.A.T.E. GmbH in Frankfurt

