Studie Nachhaltigkeits-Management

Chancen und Herausforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung

Selbstverständnis, Aufgaben, Befugnisse und Organisation des Nachhaltigkeits-Managements in führenden deutschsprachigen Konzernen

Juli 2010

Kienbaum

Management Summary

Organisation des Nachhaltigkeits-Managements	» 73% der befragten Unternehmen verfügen bereits über eine dezidierte Organisationseinheit Nachhaltigkeits-Management, aber bei 47% dieser Unternehmen ist diese Organisationseinheit erst im Aufbau bzw. in der Etablierung begriffen » Die zentrale Organisationseinheit Nachhaltigkeit verfügt im Durchschnitt über 8,5 Mitarbeiter, die dezentralen Organisationseinheiten verfügen, soweit vorhanden, im Durchschnitt über 20,8 Mitarbeiter » 54% der befragten Unternehmen verfügen neben der Organisationseinheit auch über ein Nachhaltigkeits-Gremium. Weitere 19% verfügen nur über ein Nachhaltigkeits-Gremium.
Aufhängung des Nachhaltigkeits-Managements	» 94% der Organisationseinheiten Nachhaltigkeits-Management berichten an einen Vorstand und 82% der Nachhaltigkeitsgremien werden von einem Vorstand geleitet » In 61% der Fälle vertritt der Vorstandsvorsitzende das Nachhaltigkeits-Management nach außen » Die Nachhaltigkeitsziele sind in der Organisation häufig aber nur mangelhaft verankert. So sind sie beispielsweise nur in 11% der Fälle Bestandteil der Vergütung ➡ Die Vorstände gehen durch die Übernahme der Verantwortung für das Nachhaltigkeits-Management im derzeitigen Entwicklungsstadium ein hohes Risiko ein
Intensität des Nachhaltigkeits-Managements	» Zu 41% liegt der Schwerpunkt des Nachhaltigkeits-Managements noch immer auf der Kommunikation » Bei 54% der untersuchten Unternehmen besteht eine beträchtliche Diskrepanz zwischen dem Nachhaltigkeitsanspruch und den tatsächlichen Anstrengungen
Themenschwer-punkte des Nachhaltigkeits-Managements	» Wichtige Themen der Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits-Managements sehen 81% der Unternehmen in der Entwicklung von Themenkompetenz, 61% in der Intensivierung des Austausches mit NGOs und 50% in der verstärkten Einbindung der strategischen Geschäftseinheiten » Die Top-Nachhaltigkeitsthemen sind im Bereich der Umwelt-Nachhaltigkeit die Reduktion des CO_2-Ausstoßes und das Thema effizienter Energieverbauch, im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit das Thema Mitarbeiterbindung und Beschäftigungssicherung und im Bereich der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit die Vermeidung von Markt- und Finanzierungsrisiken

Agenda

I. Anlass und Methodik der Nachhaltigkeits-Studie

II. Studienergebnisse und -schlussfolgerungen

III. Vorstellung Kienbaum

Kienbaum

Vielzahl der Einflussfaktoren bestätigt hohe Aktualität des Nachhaltigkeits-Managements

Zunehmender Einfluss regionaler und globaler **NGOs**

Gesetzesinitiativen zur Unterstützung von Nachhaltigkeit

Diskussion der Klima-Entwicklung bzw. des **Klimawandels**

Zunehmendes **Konsumentenbewusstsein** (LOHAS – Lifestyle of Health & Sustainability)

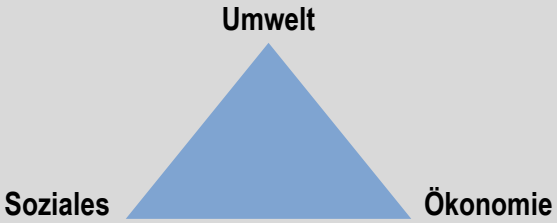
Kritische Hinterfragung der Nachhaltigkeits-Kommunikation **„Green-Washing“**

Nachhaltigkeit als **Investitionskriterium** für Anleger und institutionelle Investoren

Die Vielzahl der mit Nachhaltigkeit verknüpften Themen und Entwicklungen trägt zur Unschärfe des Begriffs Nachhaltigkeit bei

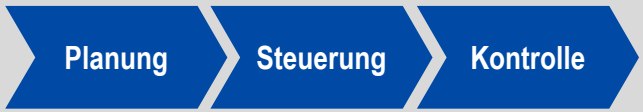
Das Nachhaltigkeits-Management ist auf die Bewahrung der Voraussetzungen zur langfristigen Unternehmenssicherung ausgerichtet

Nachhaltigkeit



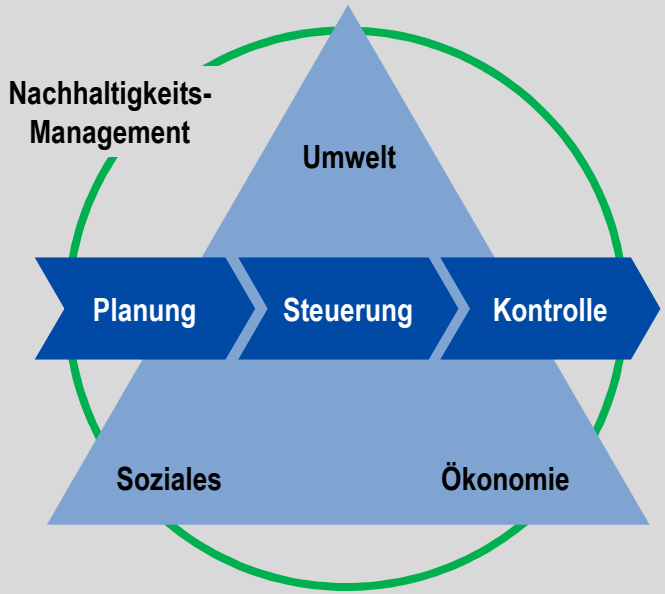
Der ganzheitliche Nachhaltigkeitsansatz umfasst neben der Umwelt auch soziale Aspekte wie z. B. Mitarbeiter-themen und den langfristigen ökonomischen Erfolg

Management



Im klassischen Management-Prozess werden die in der Planung festgelegten Ziele in der Steuerungsphase um-gesetzt. Die Messung der Zielerreichung vervollständigt den Prozess und bildet die Basis für die nächste Planung

Nachhaltigkeits-Management



Nachhaltigkeits-Management wird im Folgenden definiert, als der integrierte Prozess der Zieldefinition, der Durchführung von Steuerungsmaßnahmen sowie des Monitorings der zur effizienten Bewahrung des unternehmerischen Finanz- und An-lagekapitals, des Human- und Sozialkapitals sowie des Naturkapitals

Neben der Sicherung der positiven unternehmensbezogenen Effekte leistet das Nachhaltigkeits-Management auch einen positiven Beitrag zur zukunftsfähigen Entwicklung der Gesellschaft und der gesellschaftlichen Umweltverhältnisse

Kienbaum

Anlass und Zielsetzung der Studie

Anlass der Studie

- **Aktuelle Ereignisse:** Umweltkatastrophe im Golf von Mexiko, die „Beyond“ Petroleum als „Green Washing“ erscheinen lässt und neben der bekannten CO_2-Problematik weitere gewaltige wirtschaftliche Implikationen des Themas Nachhaltigkeit deutlich macht (Internalisierung externer Kosten)
- **Gesellschaftliche Erwartung:** Forderung, dass vor dem Hintergrund der Ressourcen-Knappheit Unternehmen auf Ressourcen-Schonung achten und Kosten, die der Gesellschaft entstehen, von den Verursachern übernommen werden
- **Top-Level-Attention:** Top-Management erkennt zunehmend die Bedeutung des Nachhaltigkeits-Managements
- **Zunehmender Kommunikationsbedarf:** Zunehmende Anfragen von Presse und NGOs; der Erklärungsbedarf nach außen und innen nimmt zu
- **Komplexität:** Ein ganzheitliches Nachhaltigkeits-Management erfordert die Einbindung einer Vielzahl von Unternehmens-Funktionen

Zielsetzung

- **Beschreibung des Status Quo** hinsichtlich Mission, Selbstverständnis, Aufgaben, Befugnissen und Organisation des Nachhaltigkeits-Managements in führenden deutschsprachigen Konzernen
- **Beschreibung von organisatorischen Entwicklungstrends** bezüglich der Gestaltung der Aufbau- und Ablauf-Organisation des Nachhaltigkeits-Managements
- **Ableitung von Handlungsoptionen** zur Weiterentwicklung eines konzernweiten Nachhaltigkeits-Managements

Teilnehmer und Methodik der Studie

Teilnehmer

Auswahlkriterien:
Best-practice bei Nachhaltigkeit,
hohe Relevanz von Nachhaltigkeit auf Grund des Geschäftsmodells

- 50 Unternehmen wurden angeschrieben
- 28 deutschsprachige Konzerne, davon 17 unter den Top 40 der größten deutschen Unternehmen, haben teilgenommen
- Damit wurde eine Rücklaufquote von 56% erreicht
- Branchen: Automotive, Chemie, Handel, Infrastruktur, Transport, Grundstoffe, IT
- Ansprechpartner: Leiter der Nachhaltigkeits-Management-Funktion, Leiter Unternehmens-kommunikation, etc.

Methodik

Ansatz:
Dreistufige Datenerhebung im Zeitraum April/Mai 2010

Stufe 1 – Analyse Unternehmensveröffentlichungen zu Nachhaltigkeit

Stufe 2 – Durchführung strukturierte Datenerhebung mit Fragebogen

Stufe 3 – Vertiefende Telefoninterviews

Agenda

I. Anlass und Methodik der Nachhaltigkeits-Studie

II. Studienergebnisse und -schlussfolgerungen

III. Vorstellung Kienbaum

Derzeit hohe Dynamik bis hin zur Unberechenbarkeit der Rahmenbedingungen stellt das Nachhaltigkeits-Management vor große Herausforderungen

"Das derzeitige Hin und Her bezüglich verbindlicher **Klimaschutzvorgaben** stellt bereits getroffene Entscheidungen wieder in Frage."

Leiter Nachhaltigkeit und Kommunikation

"Wir warten nicht mehr auf klare gesetzliche Vorgaben zur **Nachverfolgbarkeit.** Da wir erkannt haben, dass es für unsere Kunden ein wichtiges Kaufargument ist, handeln wir bereits."

Head of CSR

"Trotz hoher Arbeitslosigkeit verschärft sich die mangelnde **Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften** in unserer Branche gravierend. Nicht zuletzt deshalb haben wir unsere Anstrengungen im Bereich sozialer Nachhaltigkeit deutlich erhöht."

Leiter Nachhaltigkeits-Management

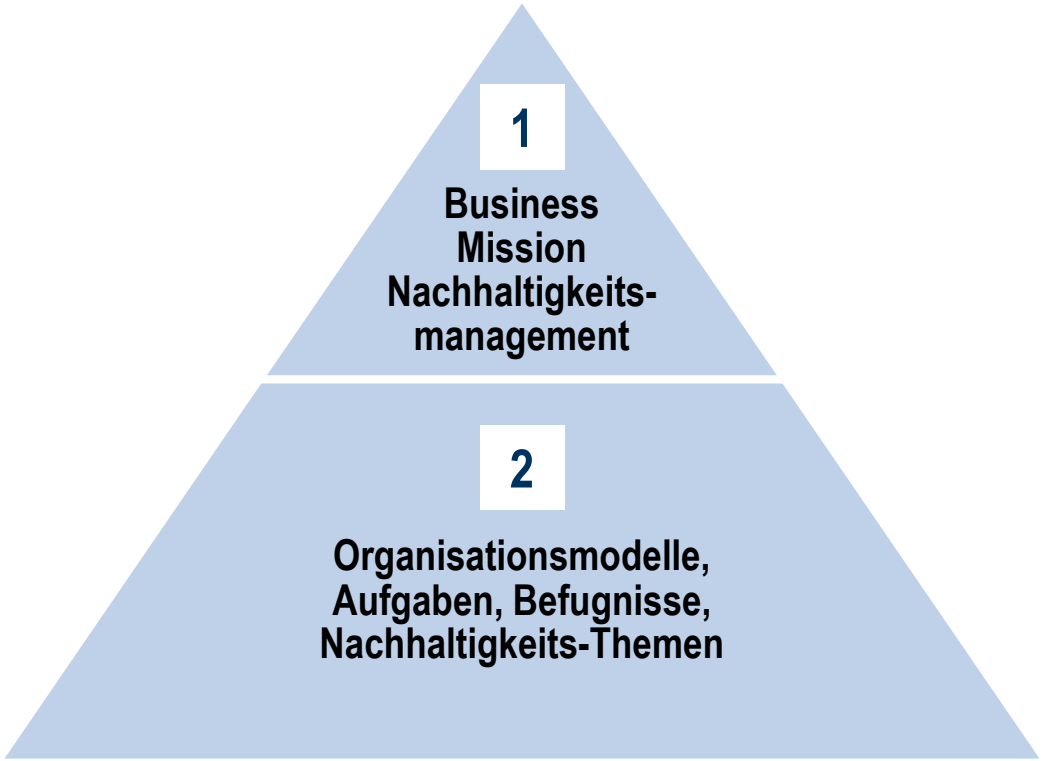
"Die Anzahl der Anfragen und das wahrgenommene Interesse an den Aktivitäten in Verbindung mit Nachhaltigkeit ist von Seiten der **Presse und der NGOs** sehr hoch."

Manager Nachhaltigkeit

"Zum Teil stehen in Verbindung mit Nachhaltigkeits-Aktivitäten erhebliche **Investitionen** an. Deshalb ist die Investition in ein professionelles Nachhaltigkeitsmanagement ohne Alternative."

Sustainability Manager

Für ein erfolgreiches Nachhaltigkeits-Management ist die Formulierung einer rahmengebenden Business Mission von großer Bedeutung



Die Business Mission des Nachhaltigkeits-Managements muss die Grundlage für die Ableitung von Befugnissen, Aufgaben und Strukturen der Nachhaltigkeits-Management-Organisation bilden

Kienbaum

1 Bei Nachhaltigkeit anerkannt führende Unternehmen haben für sich eine ambitionierte Nachhaltigkeits-Business-Mission definiert

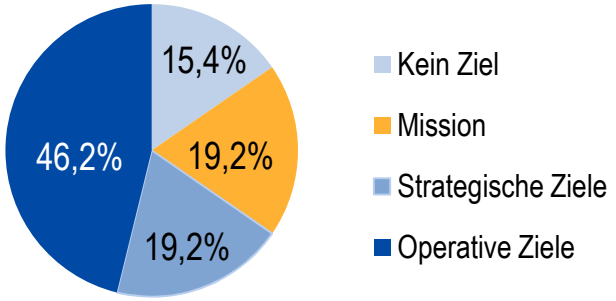
Beispiele

Chemiekonzern	Wir erfüllen mit unseren Marken und Technologien sowie auch als Arbeitgeber die Bedürfnisse der Menschen heute, ohne dabei die Entwicklungsmöglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden.
Handels-unternehmen	Unternehmerisch handeln heißt zukunftsorientiert handeln. Dabei gilt es, auch den Ausgleich zu schaffen zwischen wirtschaftlicher Fortentwicklung, sozialer Verantwortung und dem dauerhaften Erhalt der natürlichen Ressourcen und unserer Umwelt. Ein erfolgreiches Umwelt- und Sozial-verantwortungsmanagement ist dynamisch und lebt von der ständigen Weiterentwicklung, von Impulsen, neuen Ideen und damit der Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Nach diesem Prinzip handelt unser Unternehmen bereits seit vielen Jahren.
Führender Telekommuni-kationskonzern	Mehr bewegen: Unser Unternehmen will im Bereich Corporate Responsibility (CR) international führend werden. Mit klaren Handlungsschwerpunkten für die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens.

1 46% der Unternehmen kommunizieren operative Ziele für das Nachhaltigkeits-Management nach außen

Nur ~15% der untersuchten Unternehmen kommunizieren gar keine Ziele des Nachhaltigkeits-Managements nach außen

In welchem Detaillierungsgrad werden Nachhaltigkeitsziele an die Öffentlichkeit kommuniziert?



N=26

Key Findings

» Nahezu alle Unternehmen bemühen sich, Transparenz bezüglich der Nachhaltigkeitsziele zu schaffen

» Detaillierte Nennung operativer Ziele pro Nachhaltigkeitsbereich erhöht Glaubwürdigkeit nach außen und Druck nach innen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele

Beispielhafte Darstellung operativer Ziele[1]

	Ziel: Best Place to Perform and Grow (KPI: Mitarbeiterzufriedenheit)		
Beschäftigte	Neuausrichtung der Personalarbeit zur Verbesserung der internen Kundenorientierung und Erhöhung der Effizienz (HR@2009)	2009	Umsetzung läuft, wobei die Umsetzung in weiten Teilen des Konzerns bereits vollzogen ist.
	Alle Leitenden Angestellten des nationalen Konzerns absolvieren die Service Akademie	2008	Umsetzung läuft. 95 % der Leitenden Angestellten haben 2008 an der Service Akademie teilgenommen, die verbliebenen 5 % werden dies in 2009 nachholen.
	Deutliche Verbesserung der Gesundheitsquote und Reduzierung der Anzahl der Unfälle	2008 – 2010	Umsetzung läuft.
	Erhöhung der Anzahl der Mitarbeiter, die sich freiwillig in sozialen Projekten engagieren durch Ausweitung der Corporate-Volunteering-Projekte	2009 – 2011	Umsetzung läuft. Am 27. März 2009 wurden erste Pilote gestartet, weitere konkrete Projekte sind in Vorbereitung. Das Corporate-Volunteering-Programm startet Ende 2009.
	Breitenwirksame Kommunikation von CR-Aktivitäten im Konzern	2009	Umsetzung läuft. Der Relaunch unseres CR-Intranetauftritts findet im dritten Quartal 2009 statt. Im vierten Quartal wird ein E-Learning Tool gelauncht.
	Schwerpunktmäßige Einführung von Fachkarrieren	2009 – 2011	Umsetzung läuft.
	Aufbau eines Talentpools für Frauen	2009 – 2011	Umsetzung läuft.
	Konzernweite Einführung der neuen Guiding Principles	2009 – 2010	Umsetzung läuft.
	Group Diversity Management Relaunch Diversity Management: Programm 2009 ff.	2009 – 2012	Umsetzung läuft.

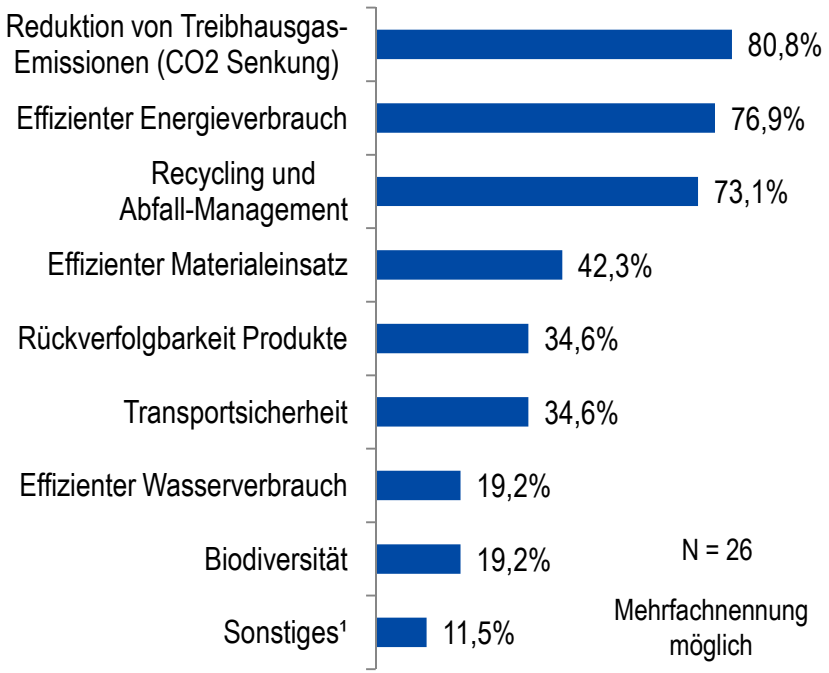
Die Kommunikation von operativen Nachhaltigkeitszielen erhöht die Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen, damit aber auch die Nachvollziehbarkeit der Zielerreichung.

1 Beispiel aus dem Nachhaltigkeitsbericht der Deutschen Telekom

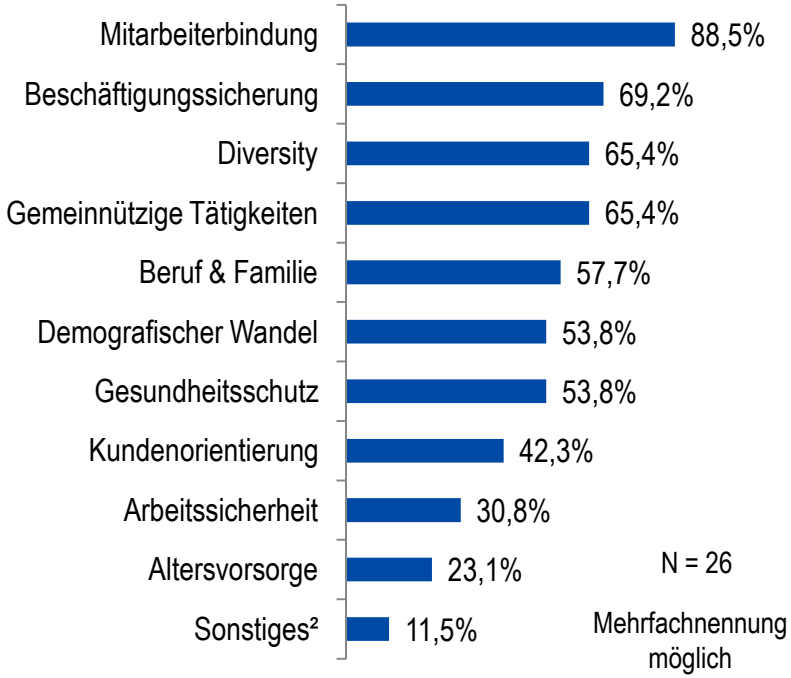
1 Reduzierung von CO_2 Emissionen sowie effizienter Energieverbrauch sind die Top-Handlungsfelder im Bereich „Umwelt“

Themen mit direkten wirtschaftlichen Auswirkungen, wie effizienter Energieverbrauch, CO_2-Emmisionen aber auch Mitarbeiterbindung, mit höchster Bedeutung

„Umwelt“ – Anzahl Nennungen der Handlungsfelder



„Soziales“ – Anzahl Nennungen der Handlungsfelder



1 Gewässer- und Bodenschutz, Ozon-abbauende Substanzen
2 Ernährung für Weltbevölkerung, Integration in Informationsgesellschaft, Sozialstandards in Einkaufsmärkten, Ausbildung in Osteuropa, Nährwertkennzeichnung

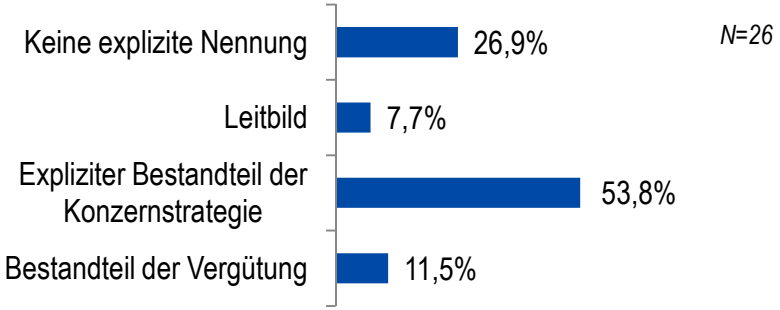
Die Unternehmen verstehen zunehmend die wirtschaftliche Bedeutung vermeintlich weicher Nachhaltigkeits-themen aus den Bereichen „Umwelt“ und „Soziales“.

Kienbaum

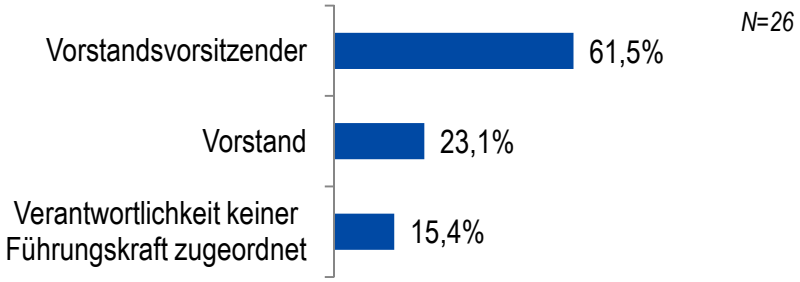
1 Bei 61,5% der untersuchten Unternehmen vertritt der Vorstands-vorsitzende das Nachhaltigkeits-Management – es ist Chef-Sache

Nachhaltigkeit wird von der Unternehmensspitze nach außen vertreten, die Sicherstellung des internen Fokus, z. B. über entsprechende Vergütungssysteme ist aber unterentwickelt

Auf welche Art findet Nachhaltigkeit Berücksichtigung in den Unternehmenszielen?



Welche Führungskraft tritt nach Außen als Verantwortlicher für Nachhaltigkeit auf?



Key Findings

- Nur in 11% der Fälle sind Nachhaltigkeitsziele Bestandteil der Vergütung
- Damit ist die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen gefährdet

Key Findings

- Nachhaltigkeits-Management ist in der überwiegenden Zahl der Fälle Chef-Sache
- Vorstände übernehmen damit Verantwortung für ein durchaus mit Risiken behaftetes Thema

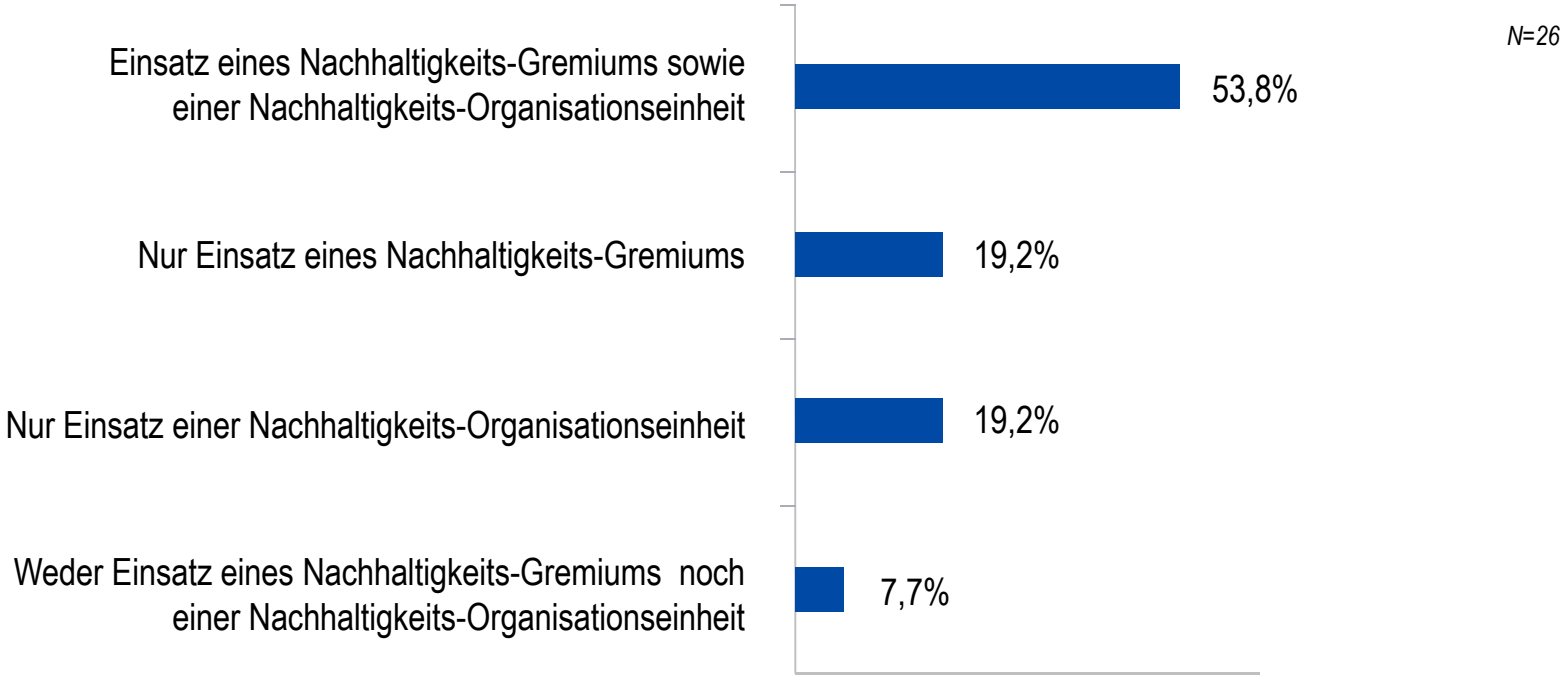
Aufgrund der hohen Bedeutung haben häufig die Vorstandsvorsitzenden die Verantwortung für das Thema Nachhaltigkeit nach außen übernommen. Wegen der oft mangelhaften Verankerung in den Zielen der nachgelagerten Managementebenen gehen sie damit ein hohes Risiko ein.

Kienbaum

2 In 54% der Unternehmen sind ein zentrales Gremium und eine spezialisierte Organisationseinheit Träger des Nachhaltigkeits-Managements

In 8% der Fälle existiert keine wie auch immer geartete organisatorische Einheit, die dem Nachhaltigkeits-Management verschrieben ist

Welche Organisationselemente werden vom Vorstand eingesetzt um das Thema Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln?



Aufgabenschnitt, Befugnisse, Besetzung und Incentivierung der Organisationseinheiten im Bereich Nachhaltigkeit sind zu definieren, um Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sicherzustellen.

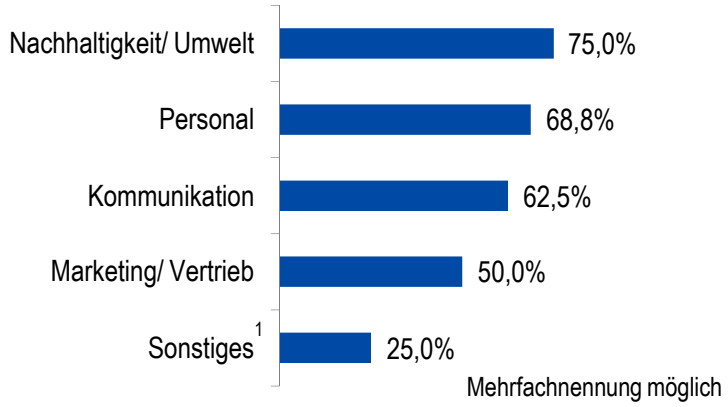
Kienbaum

2 Nachhaltigkeits-Gremium: HR und Kommunikation sind neben der Einheit Nachhaltigkeits-Management die häufigsten Mitglieder

In 82% der Fälle leitet ein Vorstand das Nachhaltigkeits-Gremium

Welche organisatorischen Funktionen sind am Nachhaltigkeits-Gremium beteiligt?

N=16

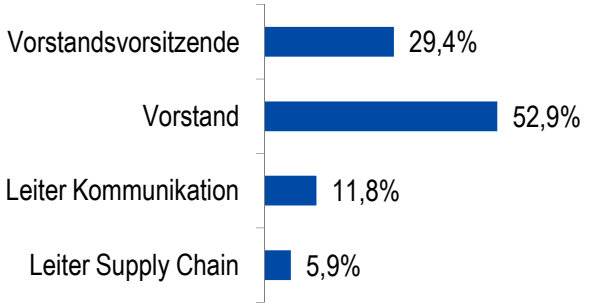


Key Findings

Das Nachhaltigkeits-Gremium rekrutiert sich aus den verschiedensten zentralen Organisationseinheiten

Wer leitet das zentrale Nachhaltigkeits-Gremium?

N=17



Key Findings

» Meist übernehmen Vorstände die operative Leitung des Nachhaltigkeits-Gremiums

» Dies bestätigt hohe Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit

Führung des Nachhaltigkeits-Gremiums durch den Vorstand bestätigt Einordnung des Themas Nachhaltigkeit als „Chef-Sache“.

1 Sonstiges: Einkauf, Corporate Relations, Investor Relations, Qualitätssicherung, Strategie/ Unternehmensentwicklung, F&E, Recht, Revision/ Audits, Logistik, Produktion, Finanzen/ IT, Controlling

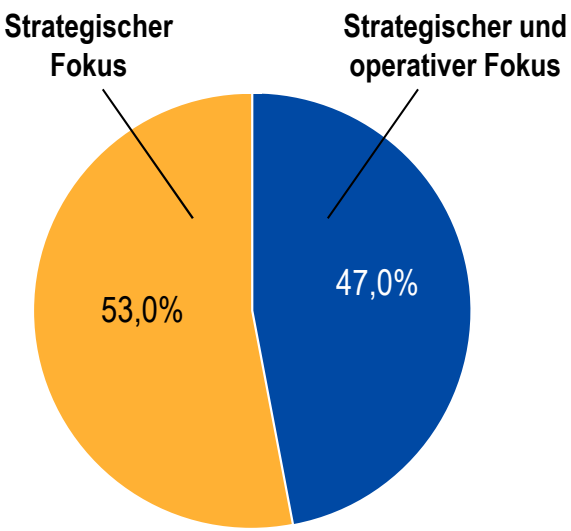
Kienbaum

2 53% der Nachhaltigkeits-Gremien beschränken sich auf die Unterstützung der Unternehmensleitung bei strategischen Fragestellungen

100% der Gremien bearbeiten strategische Nachhaltigkeits-Fragen
47% der Gremien haben auch einen um operative Fragen erweiterten Fokus

Typen von Nachhaltigkeits-Gremien nach strategischem und operativem Fokus (nur Unternehmen mit Nachhaltigkeits-Gremium)

N=17



Ausgewählte **strategische** Aufgaben-felder	» Strategieentwicklung » Zielbestimmung » Festlegung von Themenschwerpunkten » Definition von Fokus-KPIs
Ausgewählte **operative** Aufgaben-felder	» Definitionen von Richtlinien und Standards » Maßnahmenableitung aus Zielen » Koordination und Überwachung der Umsetzung » Treffen operativer Entscheidungen » Durchführung der Erfolgsmessung

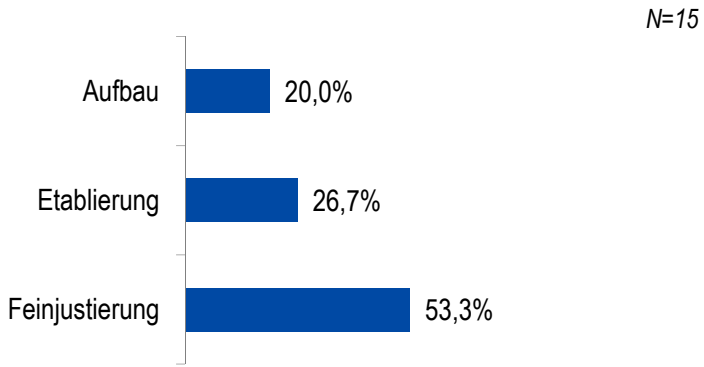
Neben der strategischen Ausrichtung ist der Transfer in operative Prozesse und Projekte sicherzustellen. Dieser Aspekt bedarf zukünftig einer stärkeren Betonung.

Kienbaum

2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit: ~47% der Unternehmen mit einer Organisationseinheit bauen diese gerade auf oder sind in der Etablierung

In vielen Fällen ist die Organisationseinheit Nachhaltigkeits-Management noch nicht voll funktionsfähig

Entwicklungsphase der Zentralfunktion



Zitate

» „Wir suchen gerade noch Mitarbeiter – unsere Schwerpunktthemen haben wir gerade definiert“

» „Als nächstes geht es darum, Ansprechpartner für Nachhaltigkeit in den Geschäftsbereichen aufzubauen“

» „Vor kurzem wurde die Integration der Nachhaltigkeits-ziele in die Führungskräftevergütung abgeschlossen“

Key Findings

» Der Großteil der untersuchten Unternehmen befindet sich gerade in einer „Durchsetzungsphase“, d.h. Nachhaltigkeits-abteilungen existieren, ihre Rolle und Befugnisse sind aber noch nicht explizit definiert

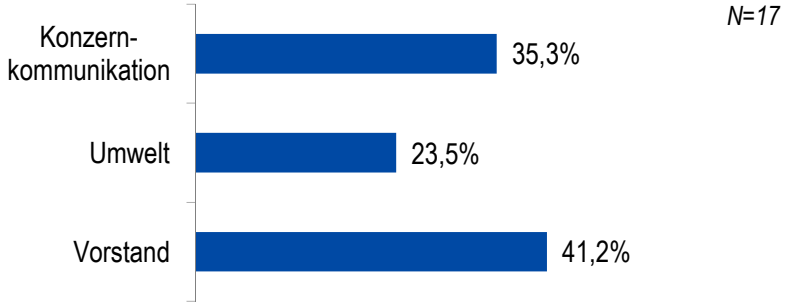
» Eine strukturierte Erarbeitung von Aufgaben und Befugnissen ist dringend angezeigt, um den notwendigen Durchgriff auf die Organisation zur Realisierung der Nachhaltigkeitsziele sicherzustellen

Aufgrund der hohen Aktualität des Themas Nachhaltigkeit sind die verantwortlichen Nachhaltigkeitsabteilungen mit Nachdruck zu etablieren.

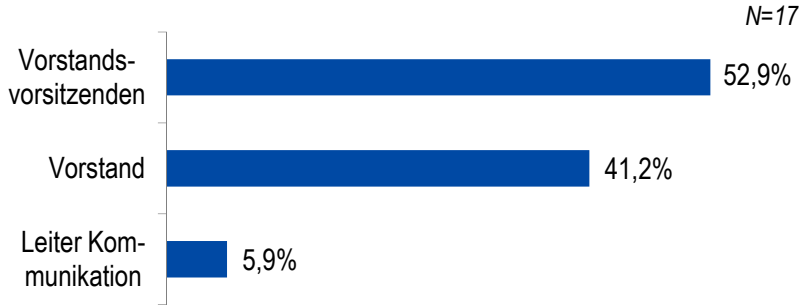
2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit berichtet fachlich in 94% der Fälle an den Vorstand

Die Organisationseinheit Nachhaltigkeit berichtet fachlich zu 94% an den Vorstand, ist diesem aber nur in 41% der Fälle disziplinarisch zugeordnet

Welcher Funktion ist die Organisationseinheit Nachhaltigkeits-Management disziplinarisch zugeordnet?



An welche Funktion/ organisatorische Einheit berichtet die Organisationseinheit fachlich?



Key Findings

- Die disziplinarische Einbettung in bestehende Organisationseinheiten kann den Vorstand entlasten, wird der Bedeutung der Nachhaltigkeit aber nicht gerecht
- Einbettung in Konzernkommunikation birgt Gefahr des Green-Washing, Unterordnung unter Umweltressort ist konträr zu den eigentlichen Aufgabenumfängen

Key Findings

Fachliche Berichtslinie an den Vorstand erhöht fachliche und persönliche Anforderungen an den Leiter Nachhaltigkeitsmanagement, trägt der Bedeutung des Themas aber angemessen Rechnung

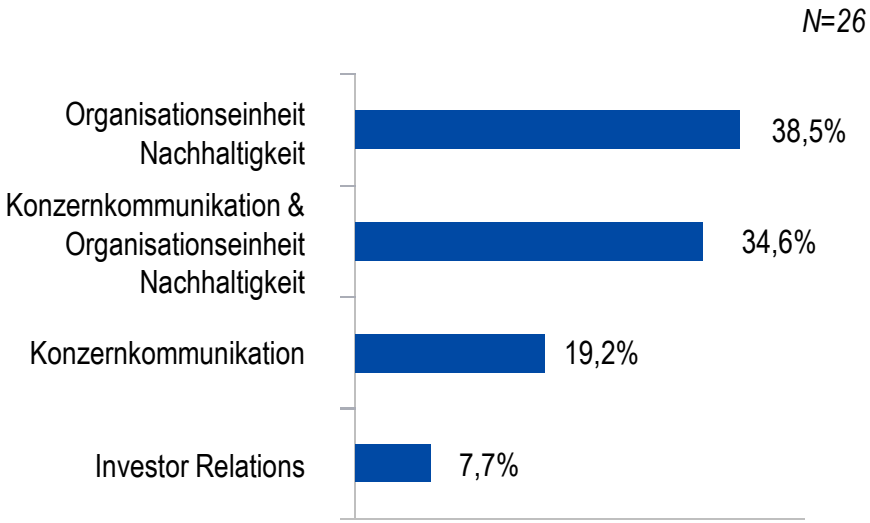
Die disziplinarische Unterordnung der Organisationseinheit Nachhaltigkeit unter die Konzernkommunikation oder das Umweltressort wird der Bedeutung des Themas nicht gerecht.

Kienbaum

2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit: 38% der Unternehmen übertragen der Organisationseinheit Nachhaltigkeit den Nachhaltigkeits-Report

In 38% der Fälle erstellt die Organisationseinheit Nachhaltigkeit den Nachhaltigkeits-Report alleinverantwortlich, in weiteren 35% der Fälle zusammen mit der Kommunikation

Welche Abteilung Ihres Unternehmens verantwortet den Nachhaltigkeits-Report?[1]



Key Findings

- Die maßgebliche Zuarbeit des Nachhaltigkeitsmanagements für die Erstellung des Nachhaltigkeits-Reports ist sicher angezeigt
- Die Report-Verantwortung sollte aber durchaus bei der Konzernkommunikation liegen, um zu unterstreichen, dass das Nachhaltigkeits-Management weit mehr ist, als die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes
- Zudem wird damit richtigerweise die fachliche Seite und weniger die kommunikative Seite des Kompetenz-Profiles des Leiters Nachhaltigkeits-Management betont

Die Organisationseinheit Nachhaltigkeit sollte bei der Erstellung des Nachhaltigkeits-Reports mitwirken, die Erstellung aber nicht verantworten.

1 Umfasst Konzerne sowohl mit als auch ohne institutionalisierte Nachhaltigkeits-Funktion

Kienbaum

2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit: Der Fokus der Organisationseinheit Nachhaltigkeit reicht heute von Kommunikation bis Steuerung

Nur mit der Verwirklichung des Steuerungsmodelles ist die Erreichung ambitionierter Nachhaltigkeitsziele realisierbar

Nachhaltigkeits-Modelle der OE[1]	Kommunikation	Koordination	Steuerung
Aufgabenspektrum			» Richtlinienentwicklung » Interne und externe Auditierung » …
		» Koordination von Nachhaltigkeitsgremien » Richtlinienverwaltung » Beratung » …	
	» Information Öffentlichkeit über Nachhaltigkeitsaktivitäten » Erstellung Nachhaltigkeitsreport » …		

Das Ziel-Modell der Organisationseinheit Nachhaltigkeit sollte, der Bedeutung des Themas entsprechend, das Steuerungsmodell sein.

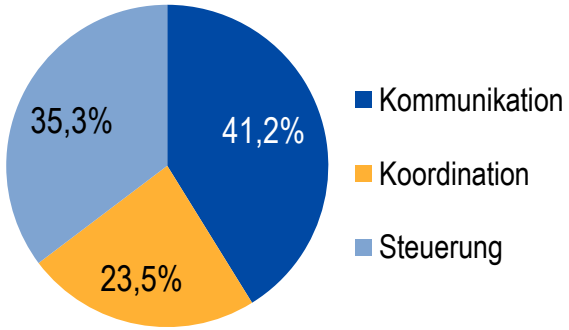
1 OE = Organisationseinheit
Quelle: Interviews, Expertengespräche

2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit: Erst ~35% der untersuchten Nachhaltigkeits-Einheiten haben den Aufgabenfokus „Steuerung“

Bei Beschränkung der Organisationseinheit Nachhaltigkeit auf die Kommunikation kann die Organisationseinheit klein gehalten werden, die Zielerreichung ist aber gefährdet

Welchen Aufgabenfokus hat die Organisationseinheit Nachhaltigkeit?

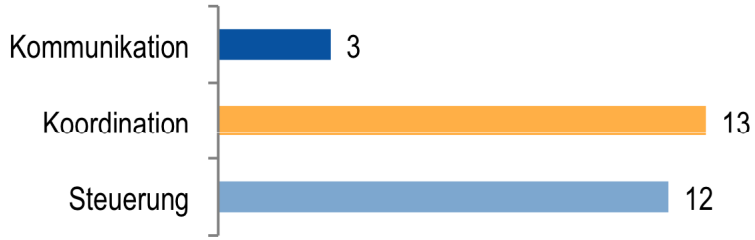
N=17



Wie viele Mitarbeiter sind in der Organisationseinheit Nachhaltigkeit beschäftigt?

Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter (Vollzeit)

N=15



Key Findings

» Bei beinahe der Hälfte der Organisationseinheiten Nachhaltigkeit liegt der Schwerpunkt noch immer auf dem Thema Kommunikation

» Erst bei einem Drittel der Unternehmen ist die Steuerungsrolle verwirklicht

Key Findings

Die Koordinations- und Steuerungsrolle macht einen größeren Personalbestand in der Organisationseinheit Nachhaltigkeit erforderlich, insbesondere die Verwirklichung der Steuerungsrolle entlastet aber andere Abteilungen von Aufgaben und stellt die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sicher

Die Beschränkung der Organisationseinheit auf die Kommunikation ist nicht mehr zeitgemäß, aber dennoch noch immer weit verbreitet.

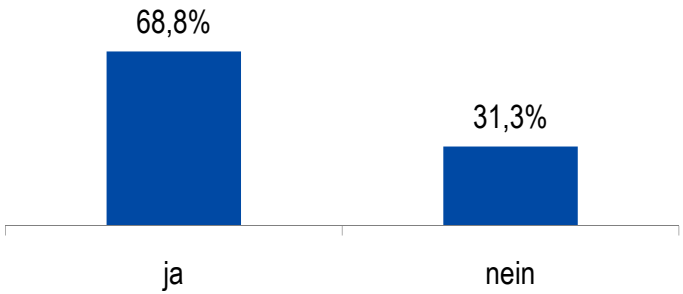
Kienbaum

2 Organisationseinheit Nachhaltigkeit: ~31% zentraler Nachhaltigkeits-Organisationseinheiten ohne dezentrale Partner-Einheiten

In über 70% der Fälle mit dezentraler Nachhaltigkeits-Organisation stehen dezentral mindestens 10 Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zur Verfügung

Stehen in den dezentralen Bereichen Mitarbeiter Vollzeit für Nachhaltigkeits-Aufgaben zur Verfügung?

N=16



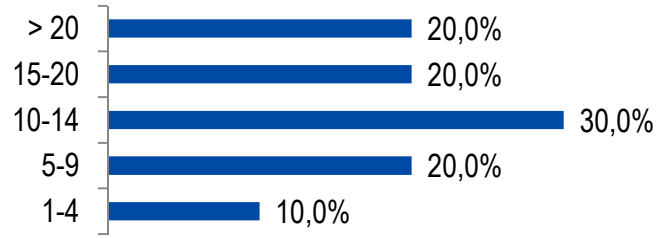
Key Findings

In ~ 2/3 aller Fälle, in denen eine zentrale Organisations-einheit Nachhaltigkeit besteht, existiert neben der zentralen Einheit auch eine dezentrale Organisation

Wie viel personelle Kapazität wird in den dezentralen Einheiten für das Nachhaltigkeits-Mgmt. bereitgestellt?

Anzahl Mitarbeiter mit expliziter Rolle im Nachhaltigkeits-Management nach Häufigkeit

N=10



Key Findings

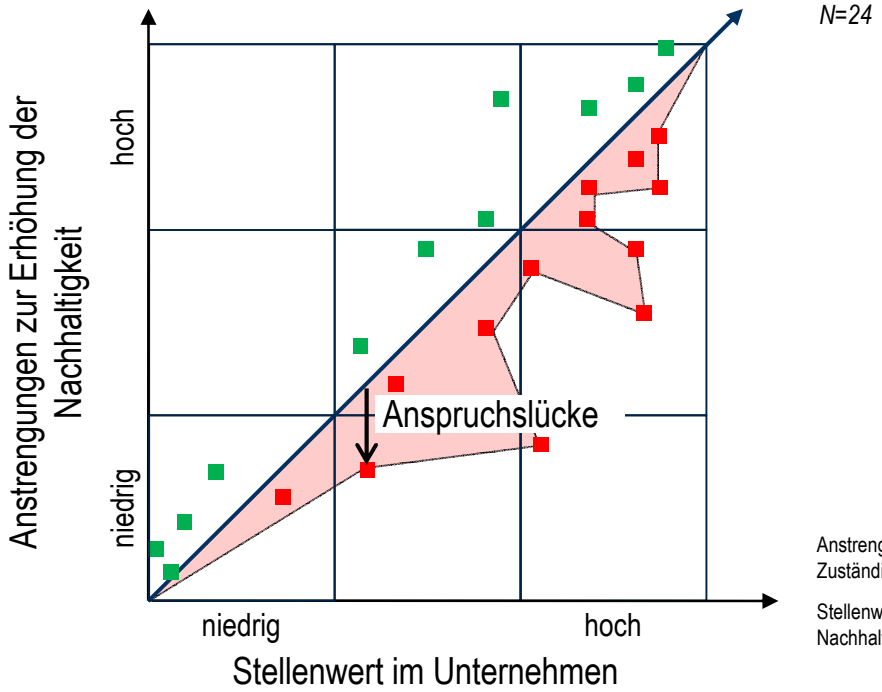
Im Durchschnitt verfügen die dezentralen Organisations-einheiten Nachhaltigkeit in Summe über 20,8 Mitarbeiter und sind damit zusammen mit mehr Mitarbeitern ausge-stattet als die durchschnittliche zentrale Organisationseinheit Nachhaltigkeit, in der 8,5 Mitarbeiter beschäftigt sind

Insbesondere bei hoher Autonomie der strategischen Geschäftseinheiten sollte eine zentrale Organisations-einheit durch dezentrale Organisationseinheiten ergänzt werden.

2 Anspruch und tatsächliche Umsetzung von Nachhaltigkeits-Management fallen teilweise erheblich auseinander

Der Abgleich zwischen Anspruch und Wirklichkeit in Bezug auf das Nachhaltigkeits-Management zeigt deutlichen Handlungsbedarf auf

Stellenwert vs. Anstrengungen der Nachhaltigkeit



Anstrengung: Steuerungsansatz 80%, inhaltliche Zuständigkeit für Nachhaltigkeitsreport 20%

Stellenwert: Nachhaltigkeit als Unternehmensziel 80%, Nachhaltigkeit als Chefsache 20%

Key Findings

» Um dem kommunizierten Stellenwert von Nachhaltigkeit gerecht zu werden besteht hinsichtlich der Management-Intensität bei mehr als 54,2% der Unternehmen akuter Handlungsbedarf

» Nur 3 Unternehmen, die für sich einen besonders hohen Anspruch bezüglich des Nachhaltigkeits-Managements definiert haben, werden diesem Anspruch auch gerecht

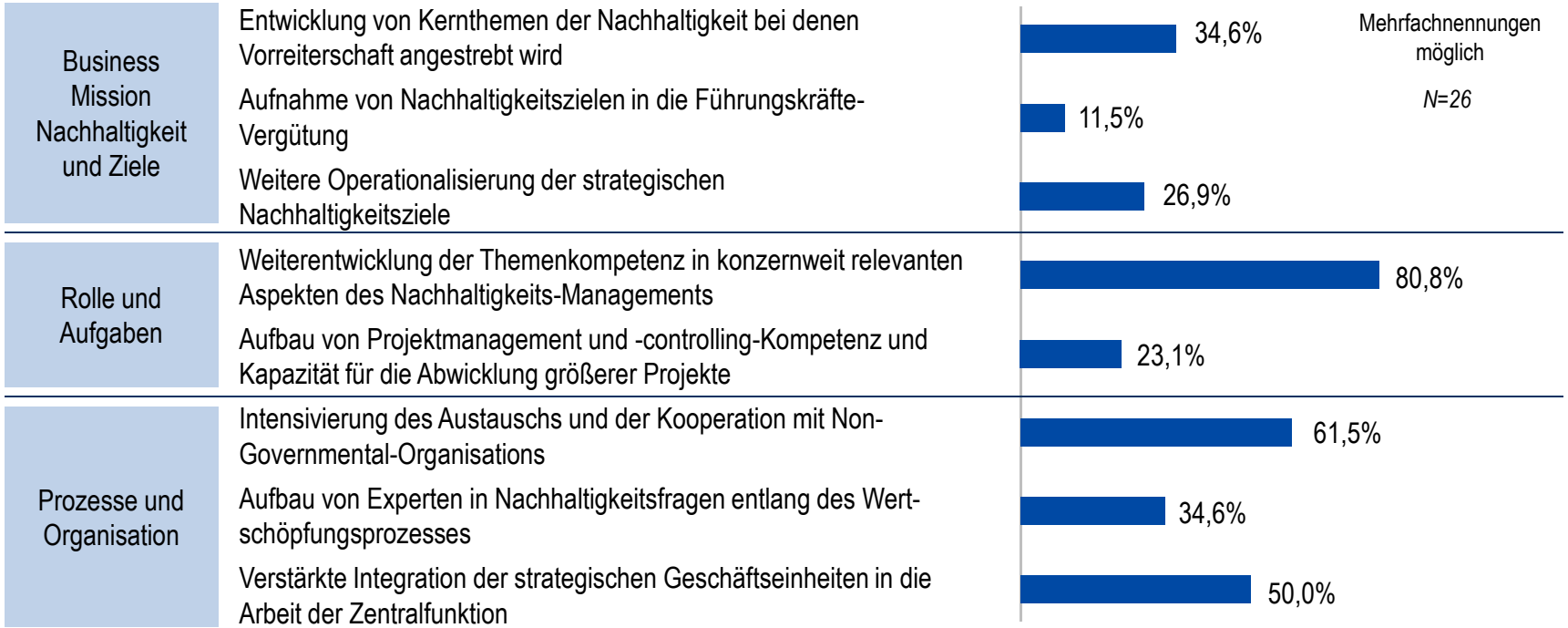
Die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit stellt mittelfristig ein erhebliches Risiko für die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und damit auch ein wirtschaftliches Risiko dar.

Kienbaum

2 Ausbau der Themenkompetenz ist für 81% der Unternehmen ein Kernthema für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits-Managements

Die geringe Bedeutung, die dem Vergütungsaspekt beigemessen wird, ist ein Indiz für die für viele Unternehmen nach wie vor unklaren Ziele des Nachhaltigkeits-Managements

Themen für die zukünftige Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits-Managements



Die große Bedeutung des Ausbaus der Themenkompetenz und der Kooperation mit NGOs zeigt die Verunsicherung der Unternehmen hinsichtlich der Fähigkeit zur fachlichen Durchdringung.

Kienbaum

2 Die CO_2-Diskussion ist aufgrund der potenziell großen wirtschaftlichen Auswirkungen nach wie vor von hoher Aktualität

Umwelt-Top-Themen der aktuellen Nachhaltigkeits-Diskussion im Handel

Nachhaltigkeits-Dimension	Themenfeld	Aktuelle Trends
Umwelt	Reduzierung CO_2 Emissionen	» Gesetzes-Initiative in Frankreich zur Auszeichnung des Carbon Footprints bei importierten Waren » Laufende internationale Initiativen zur Entwicklung einheitlicher Carbon-Footprint-Messstandards » Ausweitung des Zertifikate-Handels auf weitere Branchen
	Sicherung Artenvielfalt	» Initiativen zum Stop der Überfischung der Meere » Sensibilität für Schutz der Regenwälder » Erhaltung Vielfalt der Nutztierarten
	Schutz von natürlichen Ressourcen	» Sicherung des Durchgriffs auf landwirtschaftliche Herstellung durch Aufbau eigener Flächen und Betriebe/ Kreislaufwirtschaft » Kontrolle und Auditierung der Produktionsmethoden von Lieferanten. Sicherstellung der Nachverfolgbarkeit.

In Verbindung mit der hohen Einkaufsmacht besteht gerade bezüglich der Umwelt eine erhebliche Erwartungshaltung der Öffentlichkeit an den Handel.

2 Unzureichende Arbeitsbedingungen bei Lieferanten bergen erhebliche Image-Risiken – NGOs agieren hier als hellhörige Wachhunde

Ökonomische und soziale Top-Themen der aktuellen Nachhaltigkeits-Diskussion im Handel

Nachhaltigkeits-Dimension	Themenfeld	Aktuelle Trends
Soziales	Global Social Responsibility	Hohe Aufmerksamkeit von NGOs bezüglich Arbeitsbedingungen bei ausländischen Produktionsbetrieben
	Fairer Handel	Zunehmende Akzeptanz des “Fair Trade”-Ansatzes bei Konsumenten
	Demographie	Rückläufige Geburtenzahl erhöht Bedeutung der Mitarbeiter-Retention und des Employer-Brandings im War-for-Talents
	Gesundheit	Die Diskussion um die Nährwert-Ampel zeigt zunehmendes Bewußtsein für Nährwerte
Ökonomie	Eigenkapitalquote	Solide Eigenkapitalbasis als Kernerfolgskriterium beim Zugang zu externen Finanzierungen
	Risiko-Management	Strukturierte Bewertung der Markt- und Produktrisiken

Aus mangelnder Steuerung der Nachhaltigkeitsthemen kann erheblicher finanzieller Schaden entstehen. Das Risiko-Management sollte die Nachhaltigkeits-Dimension integrieren.

Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits-Managements

Organisation	» Das Nachhaltigkeits-Management muss, um erfolgreich zu sein, durch eine Organisationseinheit Nachhaltigkeit getragen werden » Diese Organisationseinheit sollte durch Gremienstrukturen ergänzt werden, die mit Mitarbeitern aus den für die Nachhaltigkeit wichtigen Funktionsbereichen bestückt werden » In Anbetracht der Wichtigkeit und Öffentlichkeitswirksamkeit des Themas sollte das Nachhaltigkeits-Managements eine direkte Berichtslinie zum Vorstand haben » Da das Thema Nachhaltigkeit nach wie vor von hoher Dynamik geprägt ist, sollte das Nachhaltigkeits-Management in einen intensiven Austausch mit externen staatlichen und nicht-staatlichen Stakeholdern treten. Damit soll gewährleistet werden, dass wesentliche Entwicklungen nicht zu spät aufgegriffen werden.
Führungs- und Steuerungs-system	» Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, sind eindeutige Steuerungskennzahlen zu deren Messung festzulegen und nachzuhalten » Die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele sollte in die Vergütung der Mitarbeiter in den für die Erreichung der Nachhaltigkeit wichtigen Funktionsbereichen mit einfließen » Um den notwendigen Druck auf die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele aufzubauen und für externe Stake-Holder hohe Transparenz sicherzustellen, sind auch operative Nachhaltigkeitsziele nach außen zu kommunizieren

Sowohl die organisatorische Verankerung als auch die Führungs- und Steuerungssysteme sind der gestiegenen Bedeutung des Nachhaltigkeits-Managements anzupassen.

Agenda

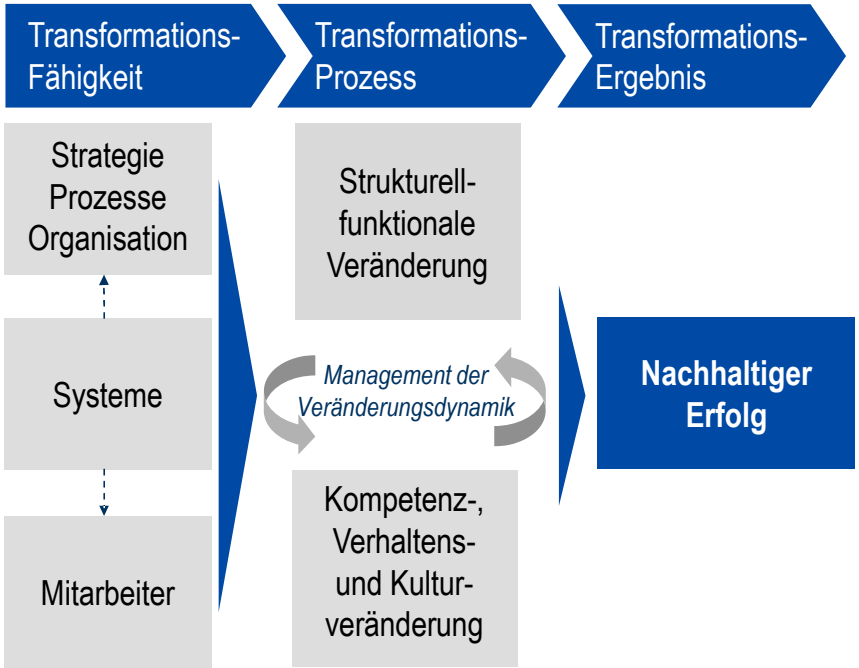
I. Anlass und Methodik der Nachhaltigkeits-Studie

II. Studienergebnisse und -schlussfolgerungen

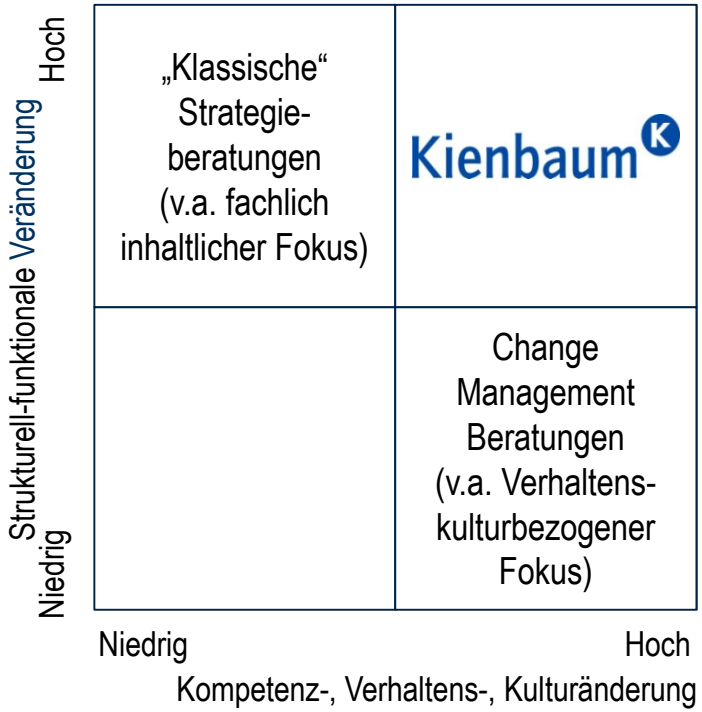
III. Vorstellung Kienbaum

Vorstellung Kienbaum Management Consultants

Unser Beratungsverständnis



Unser Differenzierungsmerkmal



Geichzeitige, integrative Steuerung von strukturell-funktionalen sowie Kompetenz-, Verhaltens- und Kultur-veränderungen führt zur Maximierung des Transformationserfolges.

Kienbaum

Kienbaum bietet die volle Kompetenz zu Nachhaltigkeitsthemen aus einer Hand

Organisationskompetenz	Zahlreiche erfolgreiche Reorganisationsprojekte in KMUs und Großkonzernen
Prozesskompetenz	Prozessoptimierungskompetenz seit 1945 in zahlreichen Projekten bewiesen
Change-Management-Kompetenz	Etablierter Anbieter im Beratungsmarkt für Change-Management-Projekte
Fachliche Kompetenz zum Thema Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitsexperten mit breiter Projekterfahrung
Kompetenz in Steuerungssystemen	Etablierter Berater in der Definition von Steuerungskennzahlen für alle Bereiche des Nachhaltigkeits-Managements
Vergütungskompetenz	Marktführer in der Entwicklung von Vergütungssystemen
Personalentwicklungs-kompetenz	Umfangreiche Erfahrung und Methodenwissen in Personalbewertung und Entwicklung
Branchenkompetenz	Branchen Competence-Center und Fachexperten in allen bedeutenden Branchen
Recruiting-Kompetenz	Marktführender Headhunter in Deutschland

Kienbaum ist der einzige Berater im deutschen Markt, der sämtliche notwendigen Kompetenzen für die erfolgreiche Bearbeitung des Nachhaltigkeits-Managements aus einer Hand anbieten kann.

Ansprechpartner

Dr. Alexander von Preen
Geschäftsführer
Büro Gummersbach

Fon +49 (2261) 703-1602
Fax +49 (2261) 703-1506
alexander.vonpreen@kienbaum.de
Georg-Glock-Straße 8
D- 51645 Gummersbach

Ulrich Bay
Mitglied der Geschäftsleitung
Büro München

Fon +49 (89) 45 87 78-77
Fax +49 (89) 45 87 78-977
ulrich.bay@kienbaum.de
Arnulfstraße 58
D- 80335 München

Tobias Weisel
Senior-Projektleiter
Büro Düsseldorf

Fon +49 (2 11) 96 59-205
Fax +49 (2 11) 96 59-267
tobias.weisel@kienbaum.de
Georg-Glock-Straße 8
D- 40474 Düsseldorf