



Hochschulforum 2020

Wertschätzung und Wertschöpfung in der Region

Stakeholderbasierte Ermittlung und Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren – Fallstudie und Organisationsaufstellung in einem Unternehmen der Lebensmittelbranche

Osnabrück, 14.05.2020

Dr. Jan Berstermann/Prof. Dr. Karin Schnitker



Gliederung des Vortrags

1. Was waren die Impulse zur **Themenfindung**?
2. Was sind die **Rahmenbedingungen** des Forschungsprojektes?
3. Welches **methodische Vorgehen** wurde gewählt?
4. Welche **Ergebnisse** konnten generiert werden?

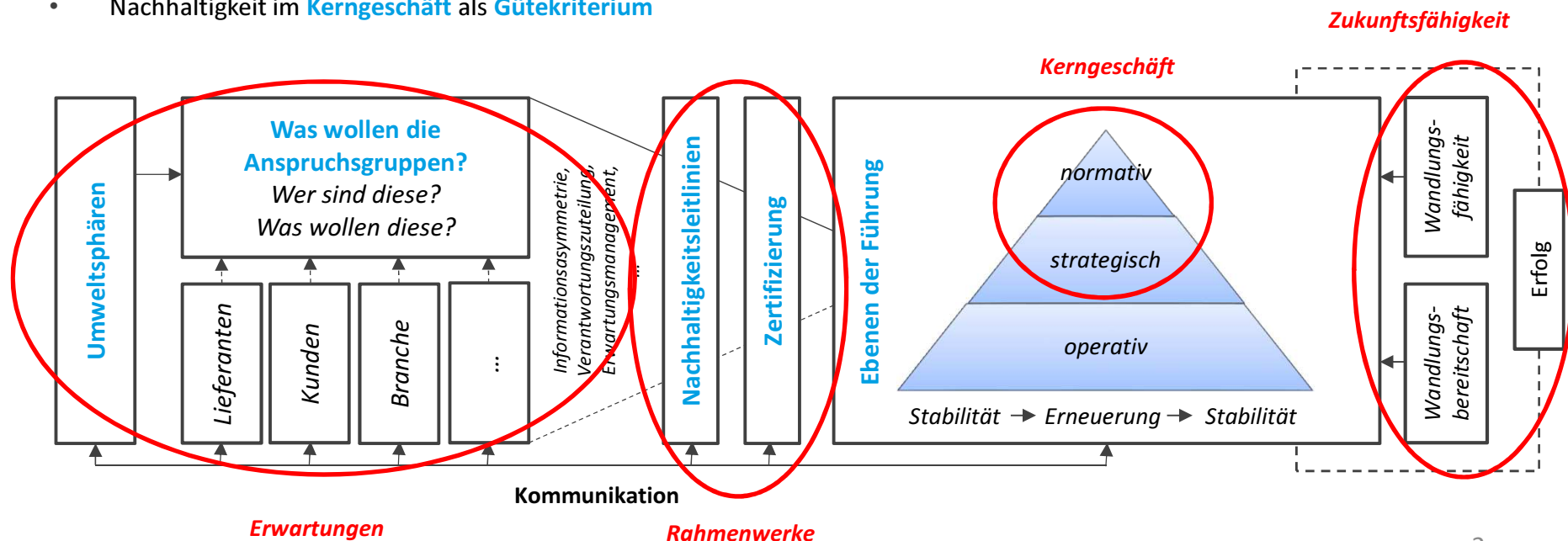
1. Was waren die **Impulse zur Themenfindung**?

Dynamisch, komplex und volatil:

Unternehmen stehen vor Herausforderungen, bei denen traditionelle Führungsmodelle zunehmend an ihre Grenzen stoßen. Dies zeigt sich vor allem in den **Zielkonflikten**, die aus der **soziokulturell-gesellschaftlich** sowie der **politisch-rechtlich** geführten **Nachhaltigkeitsdebatte** hervorgehen, denn Unternehmen bewegen sich in einem Spannungsfeld aus **sozialer Verantwortung**, **ökologischem Bewusstsein** und **ökonomischem Erfolg**.

Deutlich wird dies auch in der Lebensmittelbranche:

- Nachhaltigkeit als **Zukunftsfähigkeit** und somit unternehmerischer **Erfolgsfaktor**
- **Erwartungen** der **Anspruchsgruppen** gewinnen an Relevanz für die „Licence to Operate“
- Orientierung an multinationalen **Leitlinien** und **europäischen/nationalen Regelwerken/rechtlichen Vorgaben**
- Nachhaltigkeit im **Kerngeschäft** als **Gütekriterium**





2. Was sind die **Rahmenbedingungen des Forschungsprojektes?**

Unternehmenstypologie:

- **Mittelständische** Unternehmensgruppe (4 Unternehmen, ca. 240 MA)
- Tochtergruppe eines **Niederländischen Konzerns** (9 Tochterunternehmen, ca. 1.200 MA)
- Bio-**Lebensmittelbranche** (Müslis, Brotaufstriche, Fruchtriegel, Honig etc.)
- **Multinationale** Tätigkeit, insbesondere BSCI-Risikoländer

Ziele der Forschungsarbeit:

- **Teilanalyse I: Stakeholderbasierte Ermittlung** und **Auswahl** von **Nachhaltigkeits-Hotspots und -indikatoren** für das Beispielunternehmen sowie die **Entwicklung eines Nachhaltigkeitszielsystems** zur **Implementierung** der unternehmerischen Nachhaltigkeit in das **Kerngeschäft** der Unternehmensgruppe in Anlehnung an die **G4-Leitlinien** der **Global Reporting Initiative**.
- **Teilanalyse II: Reflexion** des gesamten Forschungsprojektes mittels einer **Systemischen Visualisierung** zur Entwicklung **erkenntnisleitender Thesen** hinsichtlich des **methodischen Vorgehens**.

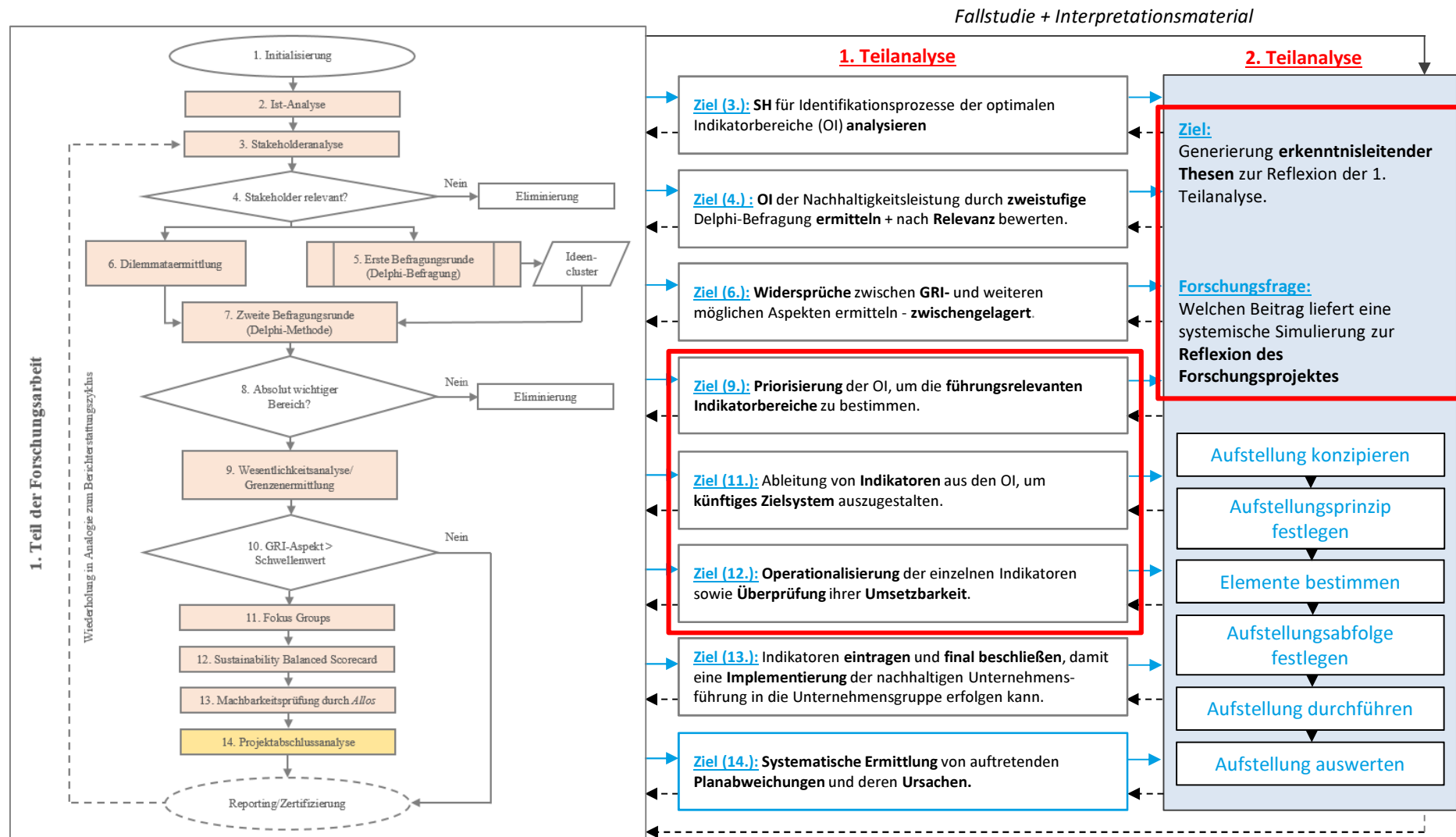
Projektdetails:

- Projektumfang: Ca. **2 Jahre**
- Single Case Study
- Kooperation zwischen der **Hochschule Osnabrück**, der **Universität Bremen** und dem **Partnerunternehmen**

Untersuchung eines bisher unerforschten Praxisfeldes, daher wird nicht der „**ONE BEST WAY**“ ermittelt, sondern **Gestaltungsmuster** herausgearbeitet, die ggf. für weitere Unternehmen **ADAPTIERT** werden können.



3. Welches **Methodisches Vorgehen** wurde gewählt?



4. Welche **Ergebnisse** konnten generiert werden
(*Nachhaltigkeitsschwerpunktbereiche*)?

Ermittelte Schwerpunktbereiche und Maßnahmen* (Teilanalyse I)

I. Transparente Kommunikation

- Stakeholderdialog
- agiles Leadership
- Reduzierung der Komplexität des Forecastings und der Budgetierung, um flexibler agieren zu können

III. Mitarbeitermotivation

- Fortbildungsprogramm
- Mitarbeitergespräche
- demografischen Wandel berücksichtigen
- behindertengerechte Standorte
- transparente Verteilungsmechanismen
- Rollenvorbild Führungskräfte

II. Ressourceneffizienz

- Systematische Überprüfung
- Projektarbeiten mit Hochschulen
- Fahrschulungen für Außendienstler
- solarbetriebene Ladestationen (Flurfahrzeuge)
- Leasing E-Bikes für Mitarbeit

IV. Transparenz entlang der Wertschöpfungskette

- Projekte in Drittländern
- Bewertungsverfahren
- klare Positionierung
- Förderung einer Feedback-Kultur
- Gründung eines Auditteams
- Schulungen für Endkunden



4. Welche **Ergebnisse** konnten generiert werden (*Projektreflexion*)?

Erkenntnisleitende Thesen* aus der Systemischen Visualisierung (**Teilanalyse II**)

- Die **Nachhaltigkeitsleistung** umfasst eine **interpretative**, eine **repräsentierende**, eine **partizipative** und eine **stakeholderorientierte** Seite. Der Kern der **Nachhaltigkeitsleistung** wird durch **Interpretation** bestimmt.
- Durch einen kleinen heterogenen Auftaktworkshop werden einzelne Personen **ausgeklammert** und wiederum andere erhalten **Anerkennung**, wodurch insgesamt die **Projektakzeptanz** beeinflusst werden kann.
- Das Management sollte in den **Betrachtungsfokus der Mitarbeiter** rücken, da diese die Verantwortung tragen und den Prozess nach Projektabschluss übernehmen – **Anerkennung der Leistung**.
- Die **externen Stakeholder** wollen ihre **Ansprüche** an den **Konzern** richten oder an eine Kombination aus **Konzern + Tochter**.
- Der Konzern hält **Distanz** zu den externen Stakeholdern aufgrund des **Spannungsfeldes** aus **ökonomischem Erfolg**, **ökologischem Bewusstsein** und **sozialer Verantwortung**.
- Die Unternehmensgruppe bewegt sich zwischen den **Ansprüchen der Stakeholder** und den **starrten Konzernstrukturen**.
- Der Konzern strebt ein **einheitliches Nachhaltigkeitsmanagement** an, wobei die **Spezifizierung** durch die Tochter erfolgt, was zu Kompetenzgerangel und Intransparenz führen kann.



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**