

## Projekt Case Study

Beratungsfeld: Nachhaltigkeit

### I. Ausgangslage

2018 unterstützten wir ein globales Unternehmen aus der Chemie- und Pharmabranche bei der Umsetzung seiner Nachhaltigkeitsstrategie. Dies umfasste insbesondere die Detaillierung von Nachhaltigkeitszielen auf Konzern- und Geschäftsfeldebene, die Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele sowie den ersten Entwurf einer KPI-Steuerung. Außerdem haben wir bei der Erstellung eines integrierten konzernweiten Nachhaltigkeitsberichts nach einer Unternehmensakquisition unterstützt.

Vor Projektbeginn hatte das Kundenunternehmen einige zentrale Eckpfeiler für eine neue Nachhaltigkeitsstrategie definiert. Diese wurden im Projektverlauf in messbare Ziele sowie Umsetzungsmaßnahmen in Abstimmung zwischen dem zentralen Nachhaltigkeitsbereich und den Geschäftseinheiten heruntergebrochen. Das Unternehmen befand sich zudem kurz vor dem Closing einer großen Unternehmensakquisition. Ziel- und aufnehmendes Unternehmen hatten jeweils isolierte Nachhaltigkeitsberichte, die im Rahmen der anstehenden Post Merger Integration in einen integrierten Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Geschäftsberichts überführt werden mussten.

Eines der beiden Projektziele umfasste die mit Vorstand und Geschäftseinheiten abgestimmten Nachhaltigkeitsziele, -maßnahmen und -kennzahlen. Dadurch wurde die originäre Nachhaltigkeitsstrategie, die an wesentlichen Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen angelehnt war, weiter operationalisiert. Ein zweites Projektziel umfasste einen vollständig integrierten und vom externen Wirtschaftsprüfer testierten

Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Geschäftsberichts.

Der Projekteinsatz erstreckte sich über 10 Monate und wurde von drei Berater:innen begleitet.

### II. Unser Ansatz

acondas hat in diesem Projekt erfolgreich mit den zentralen Nachhaltigkeitsabteilungen des Kundenunternehmens sowie des aufgenommenen Unternehmens, den dezentralen Nachhaltigkeitsabteilungen in den Geschäftseinheiten, relevanten Konzernfunktionen sowie dem externen Abschlussprüfer zusammengearbeitet.

Wir konnten auf unsere bewährten Ansätze zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien (acondas IMPACT®), zur Post Merger Integration („acondas ONE“) sowie zum Projekt- und Changemanagement zurückgreifen. Die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie haben wir beispielsweise in mehreren interdisziplinären Workshops mit Vertretern des zentralen Corporate Social Responsibility (CSR)-Bereichs und der Geschäftsfelder ausgearbeitet. Den integrierten Nachhaltigkeitsbericht haben wir in zahlreichen iterativen Integrationsworkshops zwischen CSR-Bereich, Geschäftseinheiten und Konzernfunktionen beider Unternehmen abgestimmt.

### III. Erzielte Erfolge

Beide Ziele des Projekts wurden erreicht: Der Konzernvorstand unseres Kundenunternehmens hat die neuen Nachhaltigkeitsziele, -maßnahmen und -kennzahlen verabschiedet

sowie intern und extern kommuniziert. Mit der Maßnahmenumsetzung wurde unmittelbar begonnen, Fortschrittscontrolling und Weiterentwicklung der Maßnahmen wurden Teil eines Regelprozesses.

Der integrierte Nachhaltigkeitsbericht als Teil des Geschäftsberichts wurde rechtzeitig erstellt, vom Wirtschaftsprüfer mit uneingeschränktem Bestätigungsvermerk testiert und danach publiziert. Wir haben im Anschluss bei der Erstellung einer neuen Konzernrichtlinie für das Non Financial-Reporting mitgewirkt, um die Prozesse für das zukünftige Nachhaltigkeitsreporting zu vereinheitlichen.