



**LEUPHANA**  
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

## **Erfolgreiche Umsetzung von Corporate Sustainability Strategien**

- Kompetenzen und Rahmenbedingungen zur Bewältigung dilemmatischer  
Corporate Sustainability (CS) Entscheidungssituationen -

Ergebnisse der mehrstufigen Delphi-Befragung

18.01.2014

Saskia Juretzek



## **Übersicht**

- 1. Ziel der Präsentation**
- 2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen**
- 3. Methodisches Vorgehen**
- 4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata**



## Übersicht

- 1. Ziel der Präsentation**
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
3. Methodisches Vorgehen
4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata



## Ziel der Präsentation

- Im Folgenden wird eine Zusammenfassung der **Ergebnisse der Delphi-Studie „Welche Kompetenzen benötigen Entscheider zur erfolgreichen Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien? Umgang mit widersprüchlichen Entscheidungssituationen“** vorgestellt.
- Die qualitative Vorstudie und die quantitative Hauptstudie wurden von November 2012 bis September 2013 durchgeführt
- **Ziel der Studie war es:**
  - die bei der Umsetzung von CS-Strategien auftretenden **Dilemmasituationen** zu definieren und zu bewerten
  - die zur **Dilemmatabewältigung wichtigsten benötigten Kompetenzen** zu ermitteln und zu priorisieren
  - sowie die zur erfolgreichen Umsetzung von CS-Strategien **erforderlichen Rahmenbedingungen** aufzuzeigen und deren Relevanz einzuschätzen
- Die **Ergebnisse werden nach den zwei Hauptbefragungsgruppen** (CS-Manager/Geschäftsführer im Unternehmen bzw. CS-Berater / Geschäftsführer in Beratungen) **vergleichend** und **wo sinnvoll konsolidiert dargestellt** (u.a. um die unterschiedlichen Perspektiven darzustellen, aber auch da die befragten Unternehmen laut eigener Aussage CS wesentlich weiter integriert haben, als die beratenen Unternehmen)\*

\*Anmerkung: Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine (wesentliche) Schnittmenge zwischen befragten und beratenen Unternehmen besteht



## Übersicht

1. Ziel der Präsentation
- 2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen**
3. Methodisches Vorgehen
4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata



## **MANAGER** - Das Profil der befragten Unternehmen weist einen hohen CS-Integrationsstand und umfassende CS-Erfahrung der Manager auf

### **Profil der Befragten**

- Der Großteil der Manager (65%) arbeitet im CS-Bereich oder zu CS im Fachbereich, 59% arbeiten mindestens auf mittlerer Führungsebene, 16% in der Geschäftsführung
- 75% der Manager haben mindestens 3 Jahre CS-Erfahrung und 91% sind häufig bis sehr häufig (mehrmals im Monat bis mehrmals in der Woche) in CS-Entscheidungen eingebunden
- 98% der Befragten Manager haben nach ihrer Einschätzung mittlere bis umfangreiche Kompetenzen zur Dilemmatabewältigung

### **Profil der Unternehmen**

- 80% der Befragten sind Großunternehmen, 31% stammt aus der Textil- und Bekleidungsbranche, 16% aus dem Konsumgüterbereich und dem Handel

### **Integrationsstand**

- 96% integrieren CS nach eigener Aussage mindestens teilweise strategisch, 47% haben CS vollständig strategisch integriert
- 40% integrieren CS vollständig in das Kerngeschäft
- 33% integrieren CS nach eigener Einschätzung vollständig strategisch **und** im Kerngeschäft



## **MANAGER** - Deutliche Ergebnisse zu den wichtigsten Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Dilemmata

### **Kompetenzen**

- Personale, sozial-kommunikative und Aktivitäts- und Handlungskompetenzen dominieren die Top 10. Fach- und Methodenkompetenzen werden als weniger wichtig erachtet\*

### **Rahmenbedingungen**

- Ein glaubwürdiger Support der Geschäftsführung, eine klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten sowie eine integrierte CS-Strategie sind die drei wichtigsten Rahmenbedingungen
- Ein Großteil der Befragten sieht eine gleiche Relevanz von Kompetenzen und Rahmenbedingungen für die Umsetzung von CS im Unternehmen

### **Dilemmata**

- Dilemmatische Entscheidungssituationen treten in 62% der Unternehmen häufig – mehrmals im Monat – auf
- Dabei treten Dilemmata auf der Ebene Kosteneffizienz versus Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) am häufigsten auf
- In Unternehmen, die CS vollständig in das Kerngeschäft integriert haben, treten Dilemmata seltener auf

### **Dilemmabewältigung**

- Die bewusste Identifikation und Bewältigung wurden mit 78% und 76% Zustimmung der Befragten als besonders hoch eingeschätzt. Negative Optionen wurde stark vermindert angekreuzt (max. 13%)
- Die Mehrheit der Befragten (53%) gibt an, dass Dilemmata zum überwiegenden Teil bewältigt werden, 33% gibt an „die Hälfte“
- Entscheidungen werden mit leichter Mehrheit (56%) meist zugunsten von CS-Aspekten getroffen
- Ausreichend eigenes Budget haben 39% der befragten Manager, 36% haben kein ausreichendes eigenes Budget und 25% kein eigenes Budget für CS zur Verfügung

\* Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27



## **BERATER** - Die befragten Beratungen arbeiten häufig branchenübergreifend und haben langjährige CS-Erfahrung

### **Profil der Befragten Berater**

- 85% haben mindestens 3 Jahre bis hin zu 28 Jahren Erfahrung im Corporate Sustainability Bereich
- 77% arbeiten mindestens auf der mittleren Führungsebene, 43% sind Geschäftsführer
- 79% sind Geschäftsführer oder Mitarbeiter einer Beratung, 12 % in einer beratenden NGO, 9% in einer anderen beratenden Funktion

### **Profil der Beratungen**

- 75% der Beratungen haben weniger als 500 Mitarbeiter\*
- 42% sind inhabergeführt und nicht börsennotiert

### **Profil der beratenen Unternehmen**

- 29% beraten branchenübergreifend, 16 % im Automobil- sowie 13% im Konsumgüterbereich
- 64% gaben an, vermehrt Großunternehmen zu beraten, 52% vorwiegend KMUs (Mehrfachnennungen möglich)

### **Profil der beratenen Entscheider**

- 82% der beratenen Entscheider sind häufig bis sehr häufig\*\* in CS-Entscheidungen eingebunden
- 70% haben mittlere Kompetenzen zu dilemmatischen CS-Entscheidungssituationen, nur 10% umfangreiche

### **Integrationsstand der beratenen Unternehmen**

- 88% der beratenen Unternehmen haben CS teilweise in die Unternehmensstrategie integriert sowie 94% teilweise in das Kerngeschäft
- Lediglich 3% haben CS vollständig in die Unternehmensstrategie integriert

\*zum Umsatz ist aufgrund fehlender Antworten keine valide Aussage möglich

\*\* mehrmals im Monat bis mehrmals in der Woche





## **BERATER – Eindeutige Antworten zu den relevanten Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Dilemmata**

### **Kompetenzen**

- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen dominieren die Top 10, neben sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen. Fach- und Methodenkompetenzen werden als weniger wichtig erachtet

### **Rahmenbedingungen**

- Ein glaubwürdiger Support der Geschäftsführung, eine klar definierte CS-Strategie, Ziele und Prioritäten sowie eine integrierte CS-Strategie sind die 3 wichtigsten Rahmenbedingungen
- Der Großteil der Berater sieht eine gleiche Relevanz von Kompetenzen und Rahmenbedingungen, eine Tendenz gibt es bei 19% hin zu einer höheren Relevanz der Kompetenzen

### **Dilemmata**

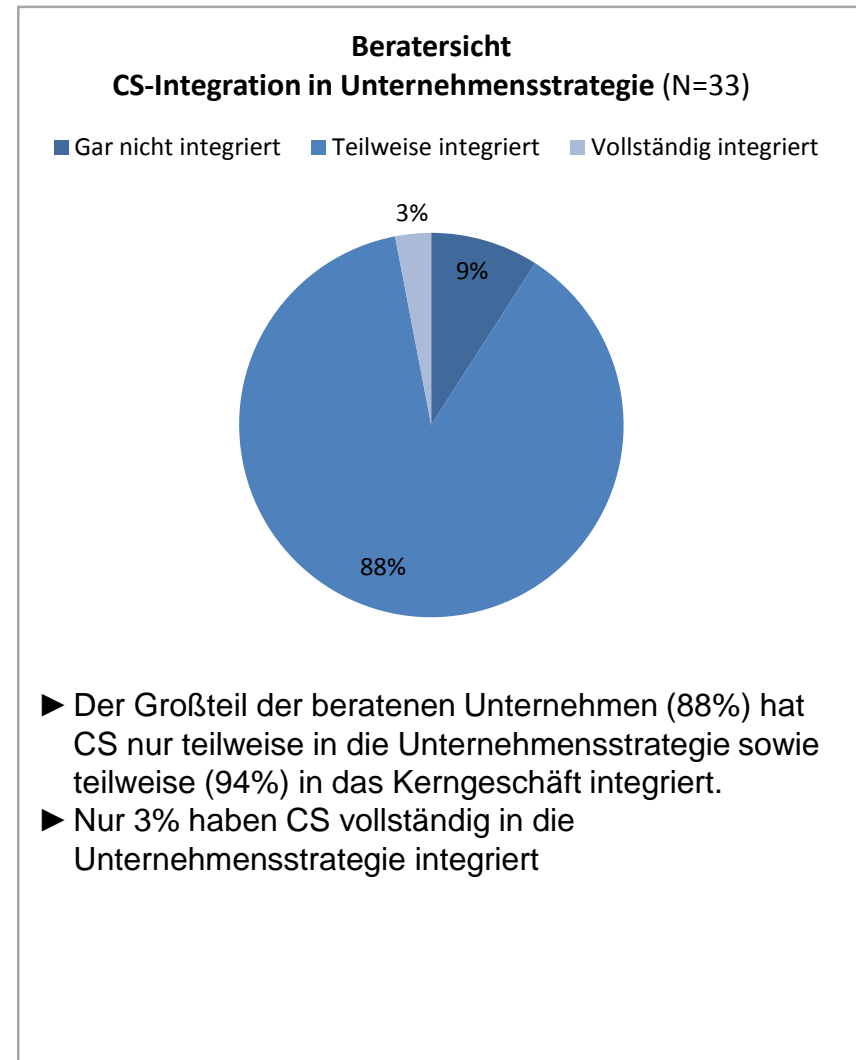
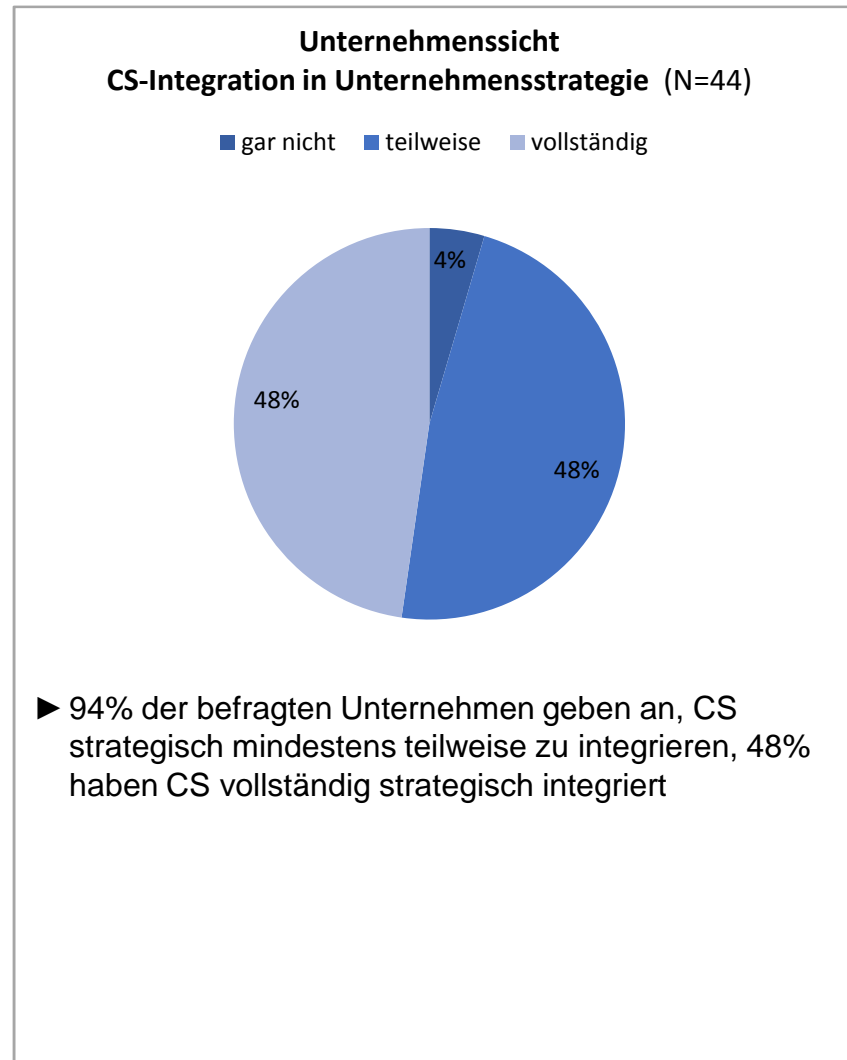
- Dilemmata treten in 61% der beratenen Unternehmen häufig – mehrmals im Monat – auf
- Dabei treten Dilemmata zwischen Effizienz und Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) sowie zwischen viel und wenig Transparenz (Kommunikationsdilemma) aus Beratersicht am häufigsten auf

### **Dilemmabewältigung**

- 64% der Berater sagen aus, dass Dilemmata im Unternehmen unbewusst ausgewichen wird, 52% dass diese bewusst unscharf formuliert werden (52%). Nur 21% geben an, dass Dilemmata bewusst identifiziert werden
- Die Mehrheit der Befragten (75%) gibt an, dass mindestens die Hälfte der Dilemmata erfolgreich bewältigt werden können. 30% geben an, dass nur ein geringer Teil bewältigt werden kann
- In den Unternehmen wird laut Beratern zu 93% meist zugunsten eines effizienten Mitteleinsatzes entschieden
- Nur 12% der beratenen Entscheider haben dabei genügend Budget für CS zur Verfügung, 70% unzureichendes und 18% keines



## MAN vs. BER - Die befragten Unternehmen haben CS nach eigener Aussage umfassender integriert als die beratenen Unternehmen – sowohl strategisch...

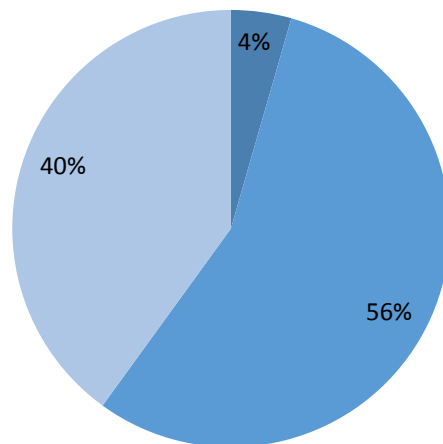




## MAN vs. BER - ... als auch ins Kerngeschäft

**Unternehmenssicht**  
Kerngeschäftsintegration (N=45)

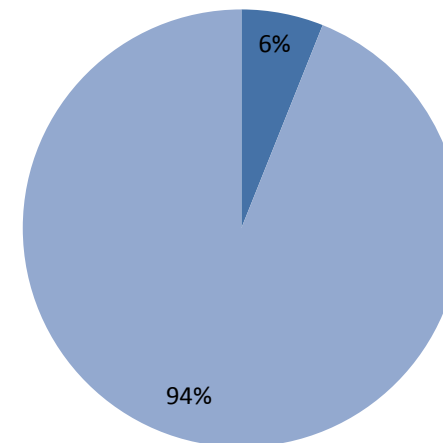
■ gar nicht ■ teilweise ■ vollständig



- ▶ 40% der befragten Unternehmen integrieren CS vollständig in das Kerngeschäft, 56% teilweise
- ▶ Kumuliert betrachtet haben 33% der Unternehmen CS sowohl vollständig im Kerngeschäft als auch vollständig strategisch integriert

**Beratersicht**  
Kerngeschäftsintegration (N=33)

■ Gar nicht integriert ■ Teilweise integriert



- ▶ Mit 94% hat der Großteil der beratenen Unternehmen CS nur teilweise in das Kerngeschäft integriert



## MAN vs. BER - Die Top 10 Kompetenzen unterscheiden sich aus den beiden Blickwinkeln wesentlich

M	Manager (N=43-45)	M	Berater (N=31-33)
6,3	Glaubwürdigkeit	6,27	Beharrlichkeit / Geduld
6,11	Beharrlichkeit / Geduld	6,24	<i>Gestaltungswillen</i>
6,11	<i>Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit*</i>	6,24	Kommunikationsfähigkeit
6,07	Systemisches / Ganzheitliches Denken	6,12	Beziehungsmanagement
	Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen /		
6,04	Komplexitätsverständnis	5,97	<i>Umsetzungs-/Managementkompetenz</i>
5,98	Kommunikationsfähigkeit	5,97	Glaubwürdigkeit
5,93	Unternehmerisches / Strategisches Denken	5,97	Unternehmerisches / Strategisches Denken
5,87	<i>Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille</i>	5,91	Systemisches / Ganzheitliches Denken
			Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen /
5,82	Beziehungsmanagement	5,88	Komplexitätsverständnis
5,7	<i>Durchsetzungsvermögen</i>	5,88	<i>Frustrationstoleranz</i>

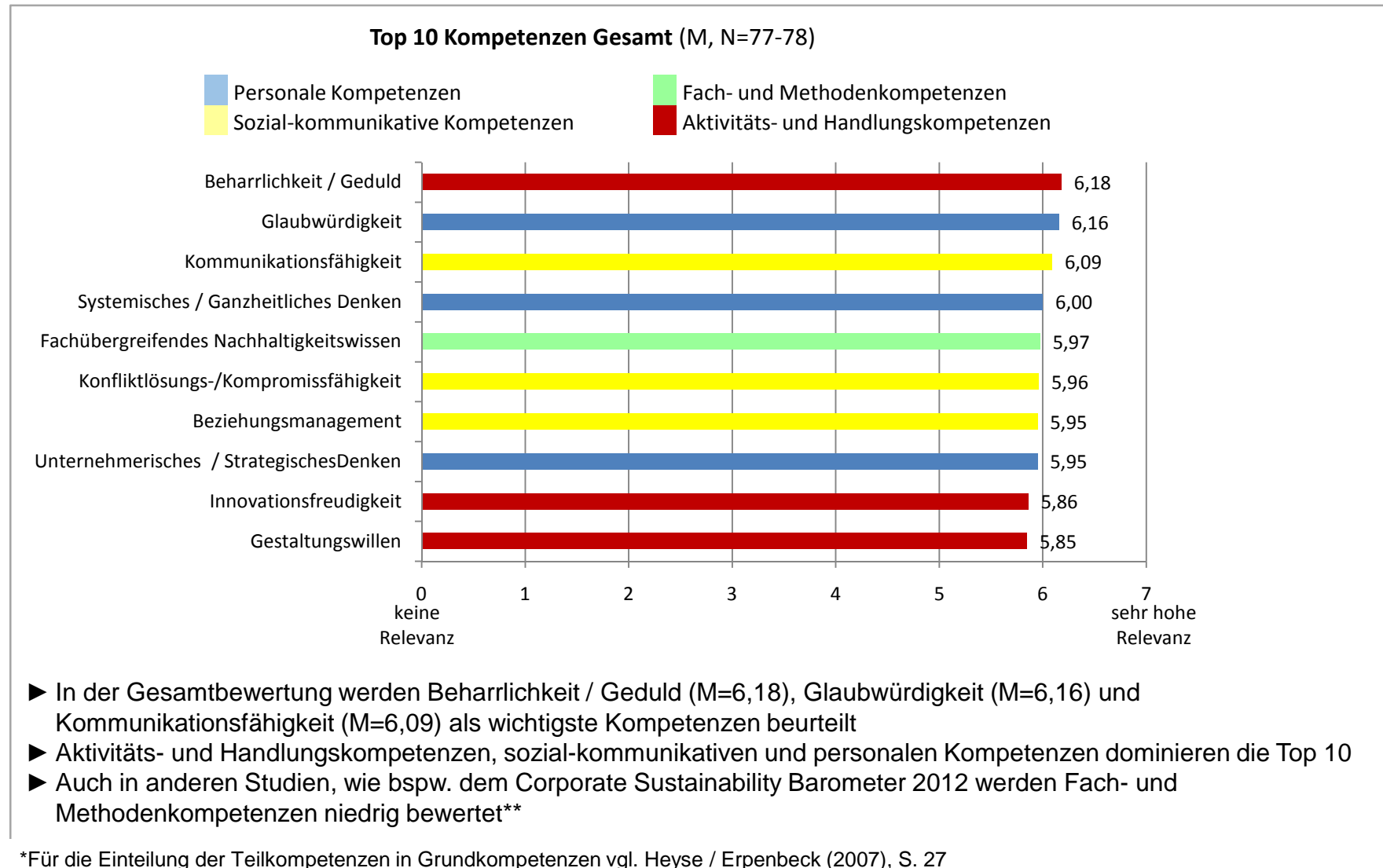
- ▶ Beharrlichkeit / Geduld rangieren in beiden Gruppen auf den obersten Plätzen, wesentlichste Kompetenz aus Entsichtersicht ist die Glaubwürdigkeit, die bei den Beratern auf Platz 5 rangiert. Auch beurteilen Manager die Konfliktlösungsfähigkeit wesentlich höher.
- ▶ Berater sehen den Gestaltungswillen als sehr relevant an, dieser steht bei den Entscheidern nur auf Platz 12. Sozial-kommunikative Kompetenzen, wie Kommunikationsfähigkeit und Beziehungsmanagement werden von den Beratern höher bewertet. Fach- und Methodenkompetenzen\*\* sind jeweils niedrig bewertet

\*Kursiv geschrieben sind die Kompetenzen, die bei der jeweils anderen Gruppe nicht in den Top 10 sind

\*\* Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27



## **GESAMT - Auch im Gesamtblick dominieren Aktivitäts- und Handlungskompetenzen die Top 10, neben sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen\***

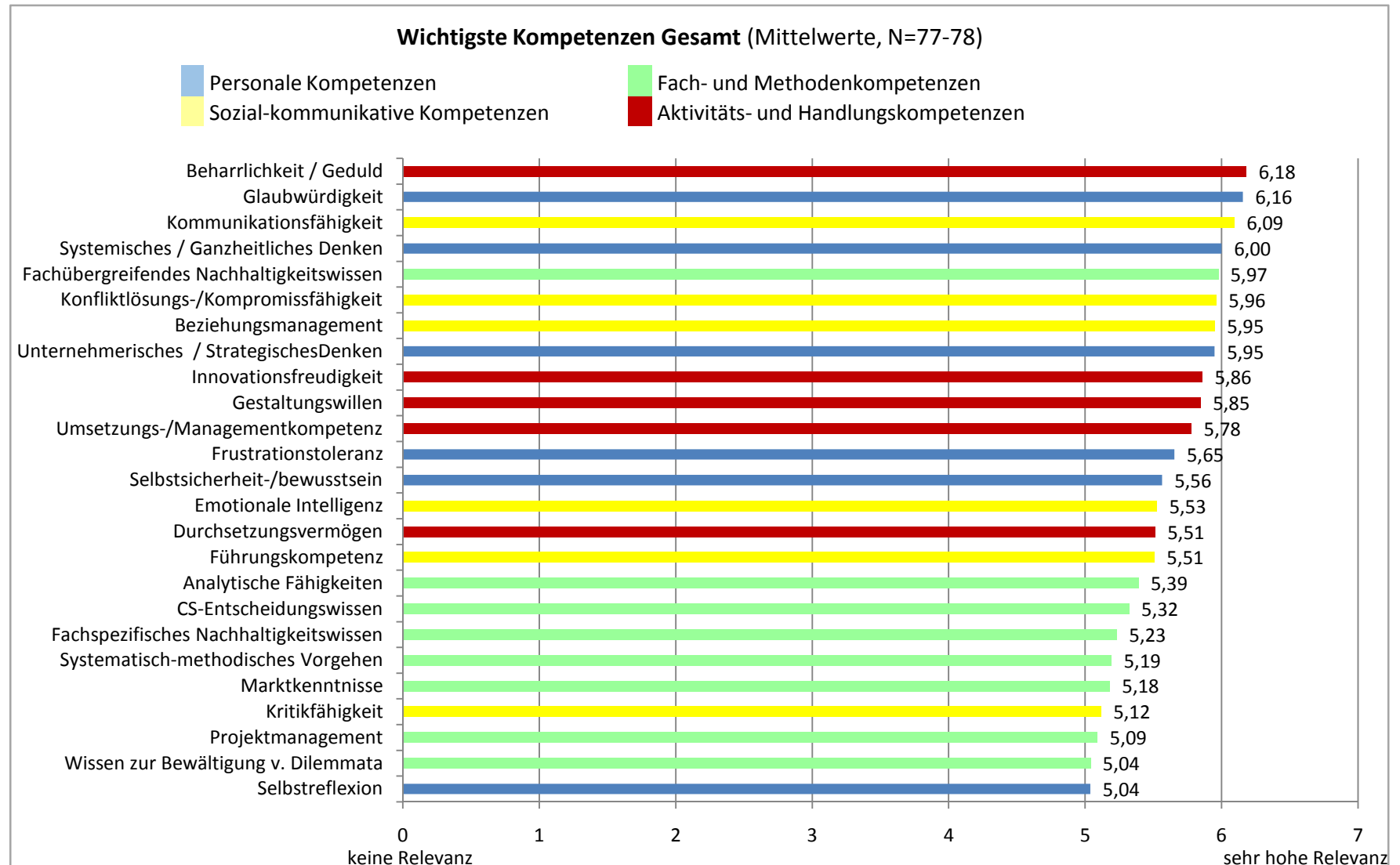


\*Für die Einteilung der Teilkompetenzen in Grundkompetenzen vgl. Heyse / Erpenbeck (2007), S. 27

\*\* Vgl. Schaltegger et al. (2012)

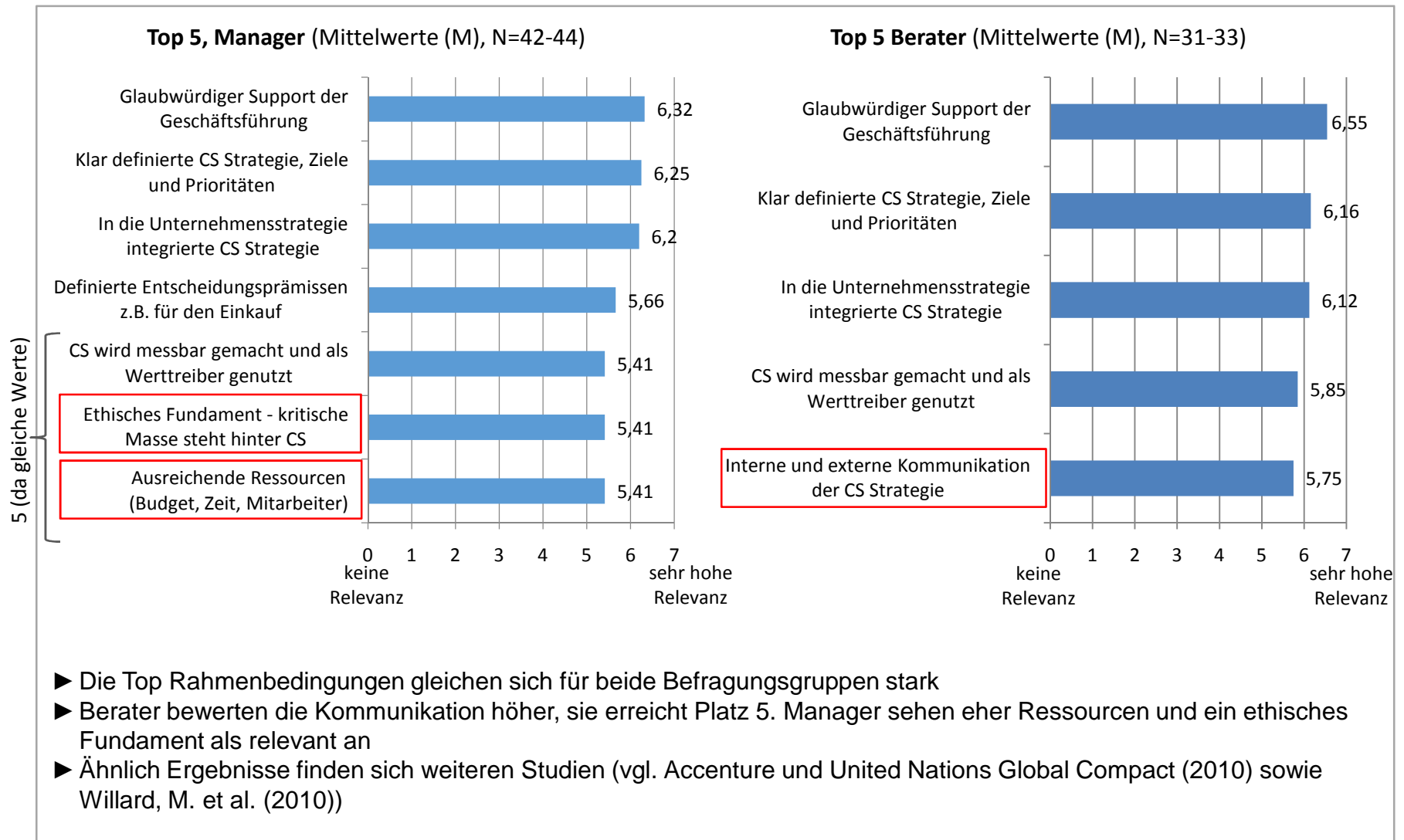


## GESAMT - Fach- und Methodenkompetenzen werden mehrheitlich als weniger relevant erachtet



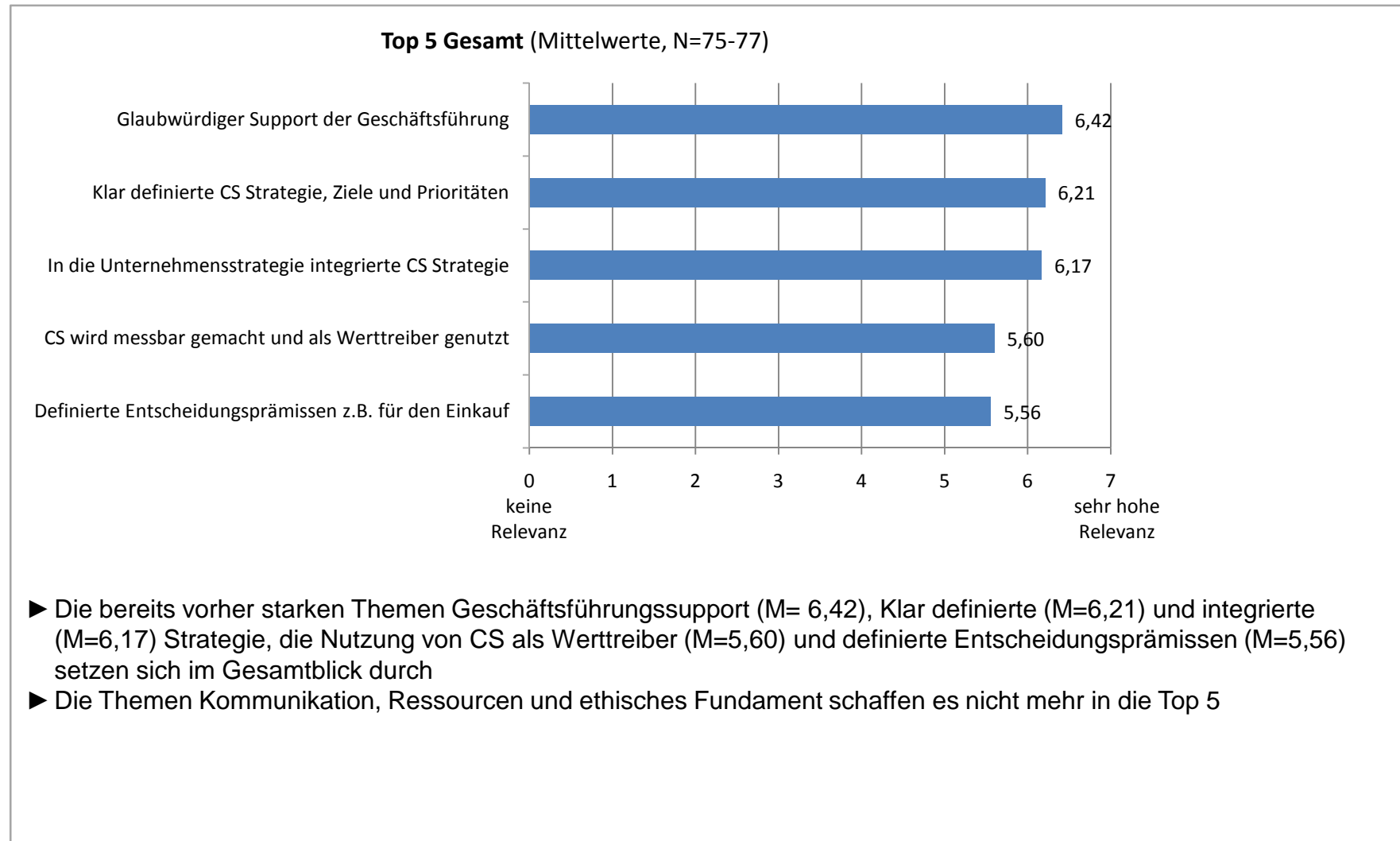


## MAN vs. BER - Die Top 5 Rahmenbedingungen sehen Manager und Berater sehr ähnlich. Unterschiede zeigen sich erst auf Rang 5





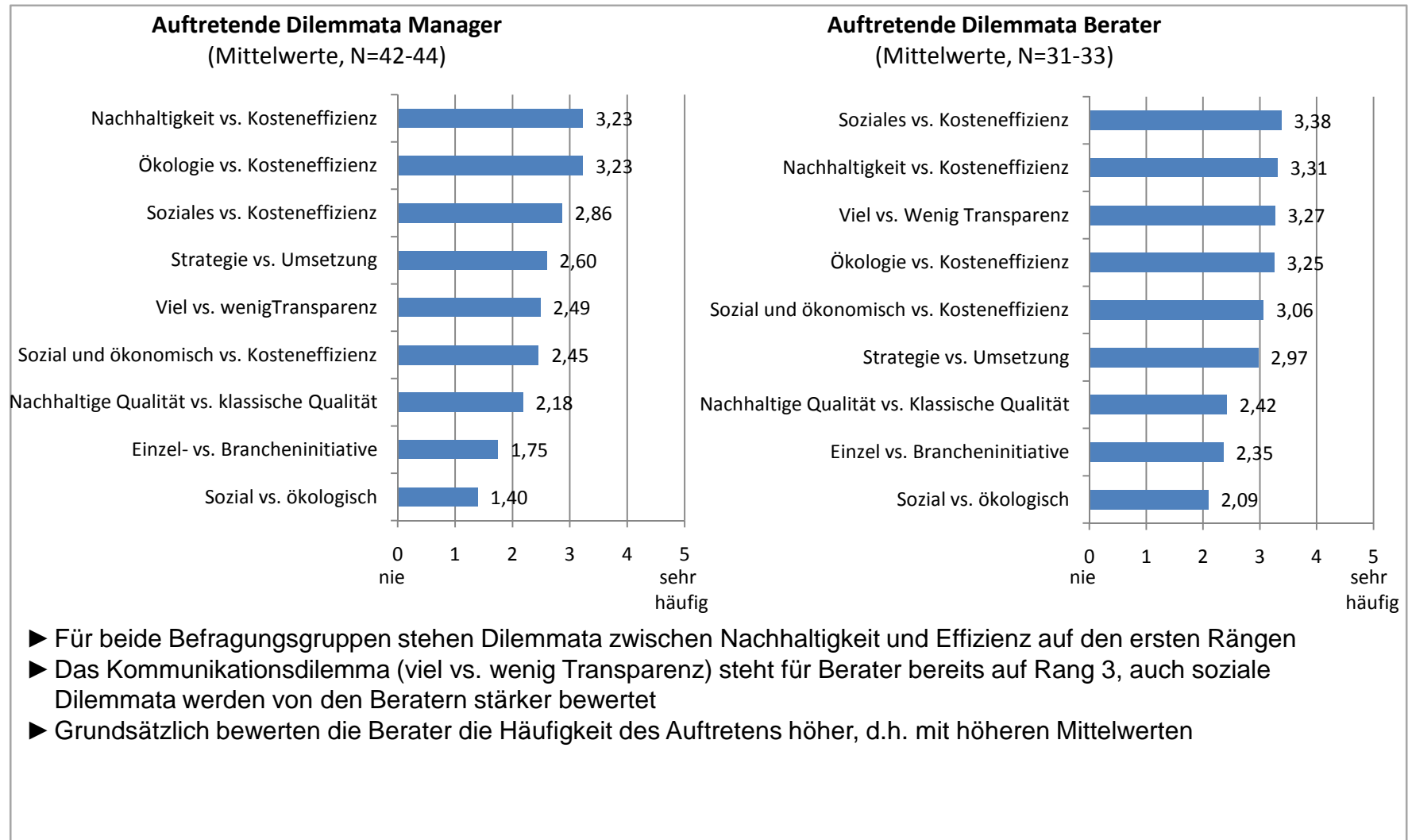
## GESAMT – In den konsolidierten Top 5 Rahmenbedingungen behaupten sich die Entscheidungsprämissen auf Platz 5





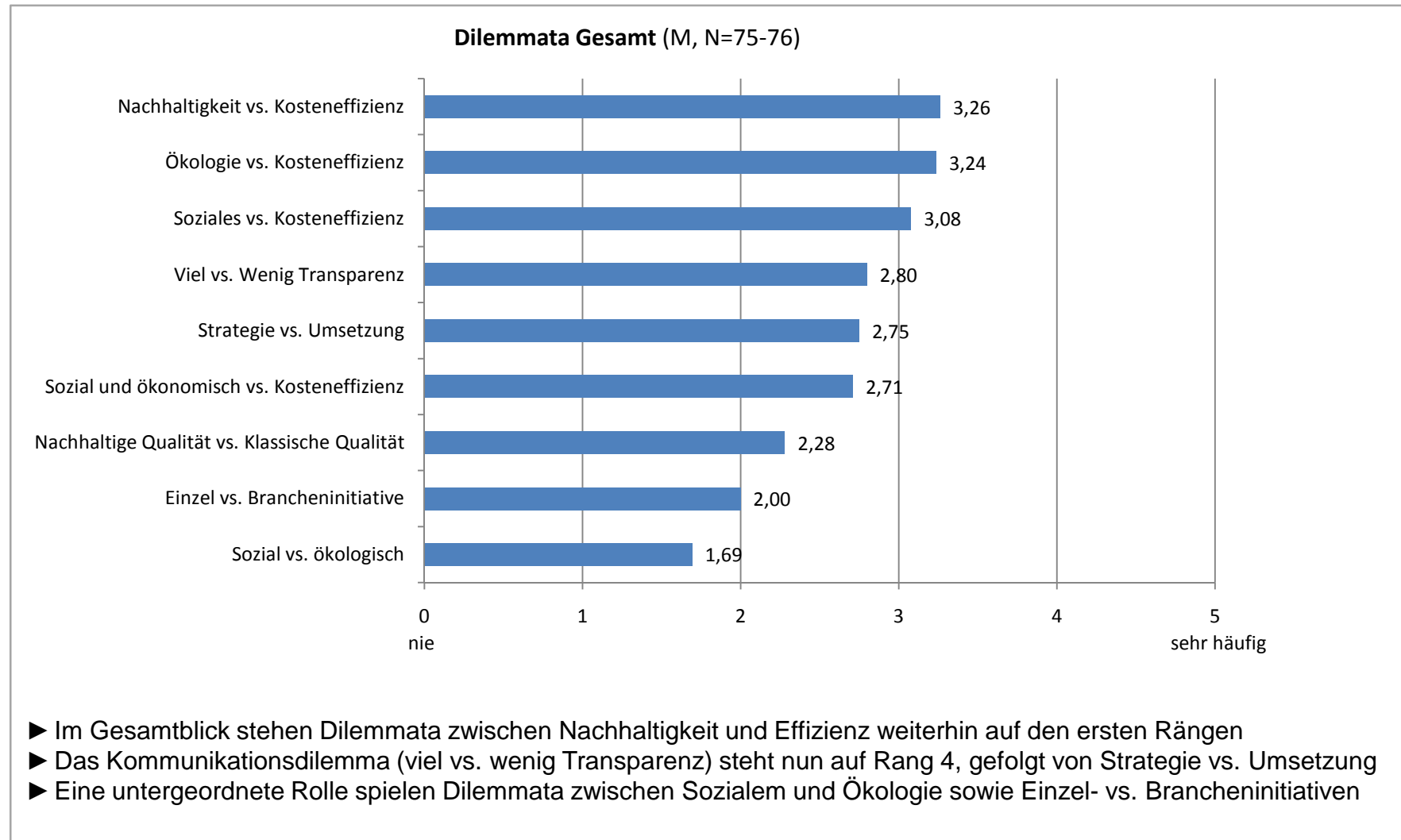


## MAN vs. BER - Dilemmata im Bereich Nachhaltigkeit vs. Effizienz zählen für beide Befragungsgruppen zu den am häufigsten Auftretenden



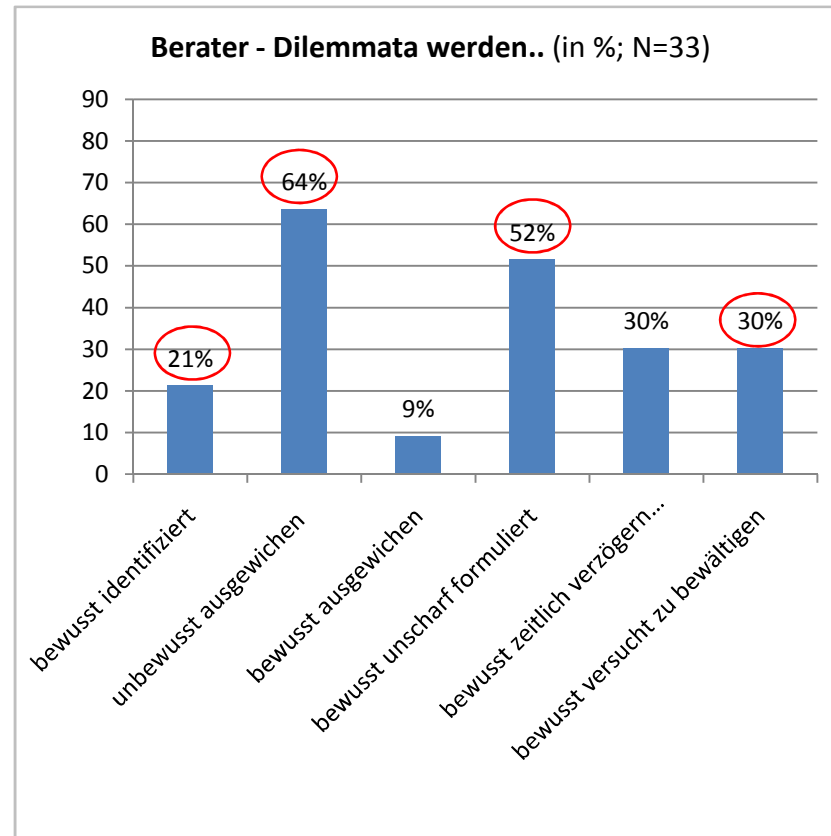
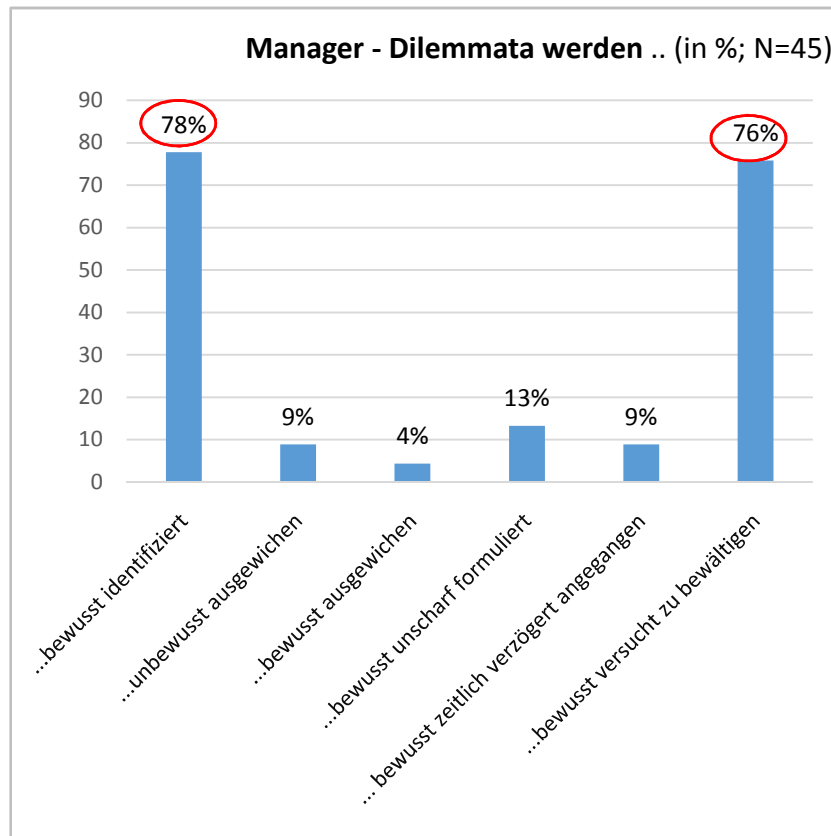


## **GESAMT** - Auf den Rängen 1-3 stehen nun nur Dilemmata im Bereich Nachhaltigkeit vs. Effizienz





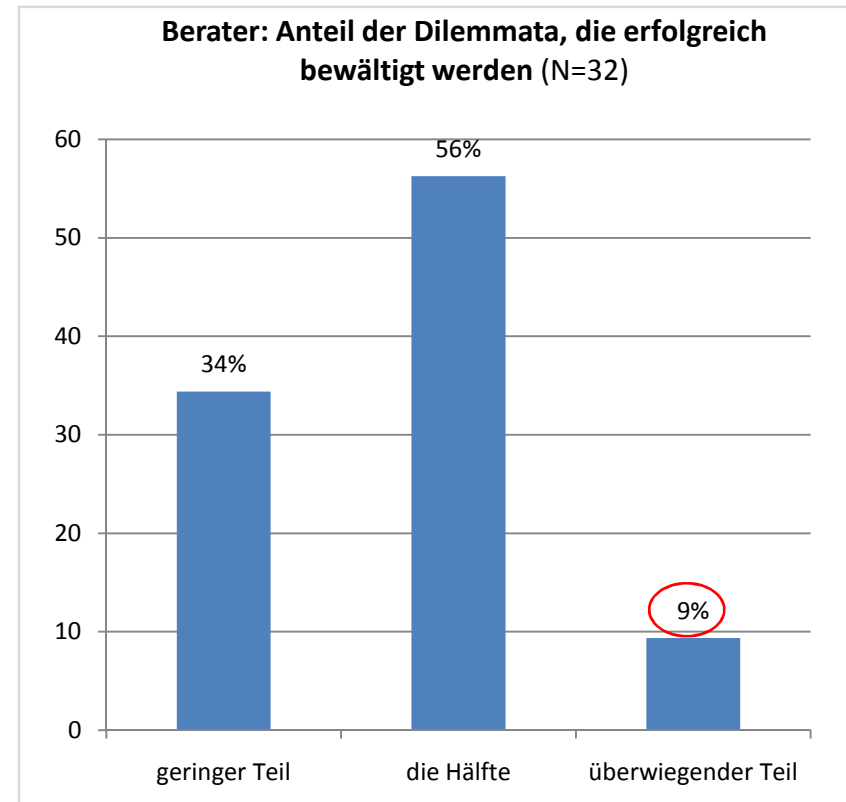
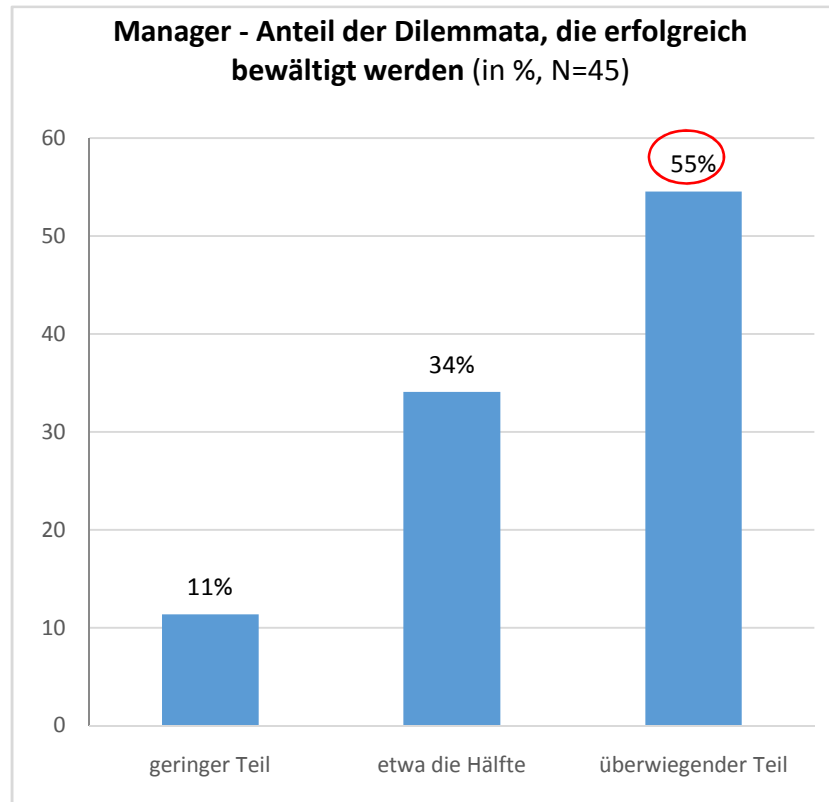
## MAN vs. BER - Beim Umgang mit Dilemmata weichen die Sichtweisen der Befragungsgruppen stark voneinander ab



- ▶ Die bewusste Identifikation und Bewältigung wurden mit 78% und 76% Zustimmung der Befragten Manager als besonders hoch eingeschätzt. „Negative“ Optionen wurde stark vermindert angekreuzt (max. 13%)
- ▶ Im Gegensatz dazu sagt ein Großteil der Berater aus, dass Dilemmata im Unternehmen unbewusst ausgewichen wird (64%) oder diese bewusst unscharf formuliert werden (52%). Nur 21% sehen eine bewusste Identifikation der Dilemmata und 30% eine bewusste Bewältigung der Dilemmata in den beratenen Unternehmen



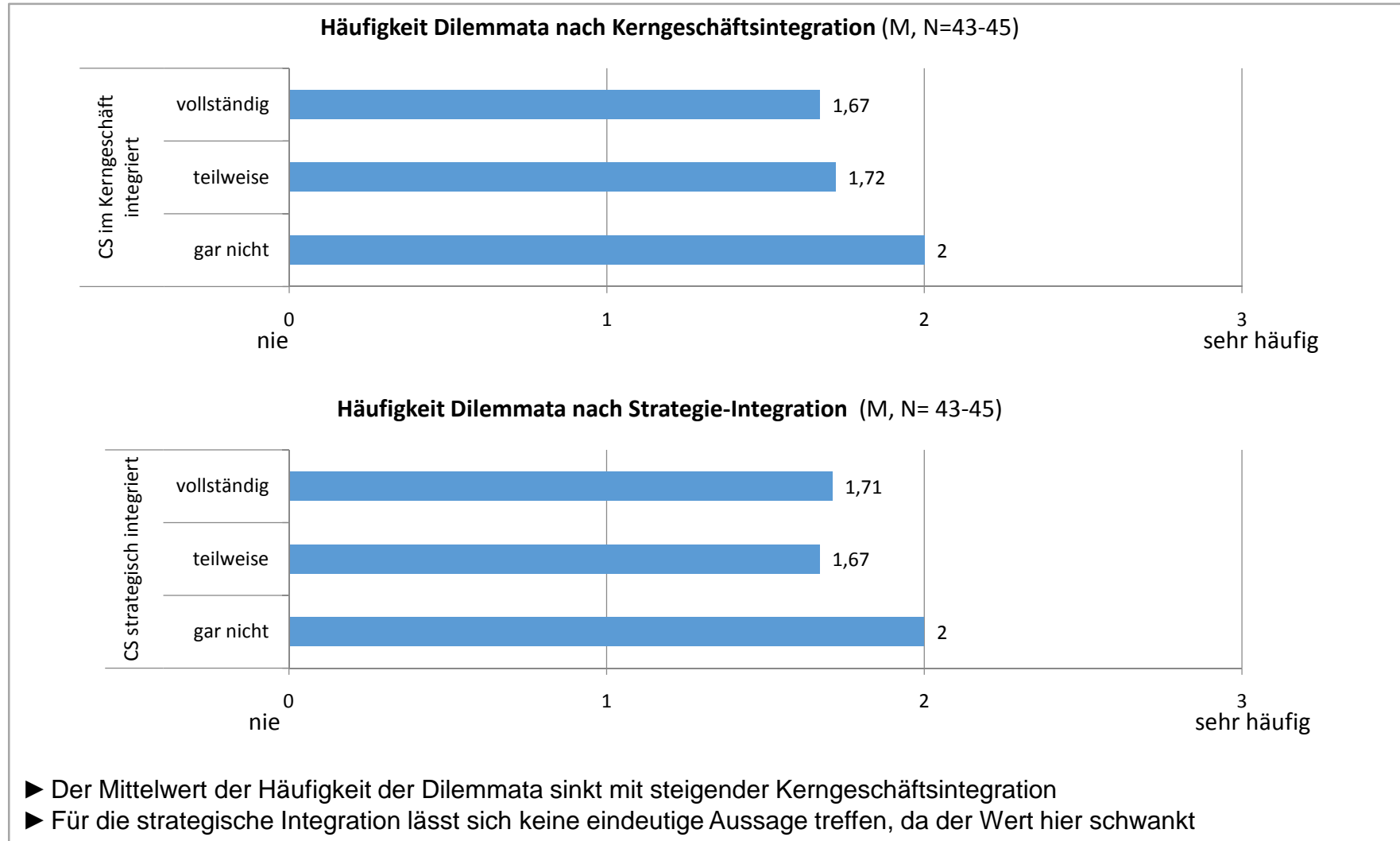
## MAN vs. BER - Manager schätzen die Bewältigung von Dilemmata wesentlich positiver ein



- ▶ Manager beurteilen die Bewältigung von Dilemmata wesentlich positiver als die Gruppe der Berater
- ▶ 55% der Manager sehen eine Bewältigung des überwiegenden Teils der Dilemmata in ihren Unternehmen, dies sehen nur 9% der Berater in den beratenen Unternehmen

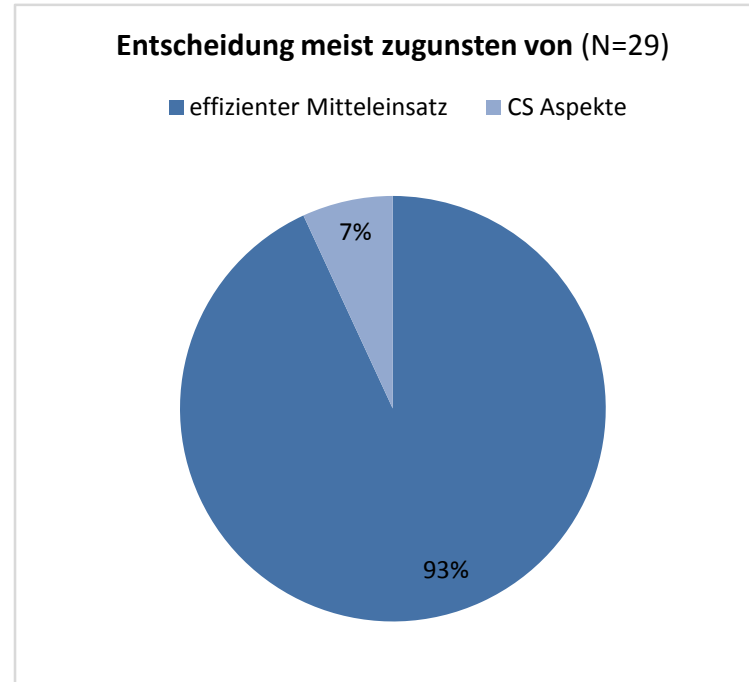
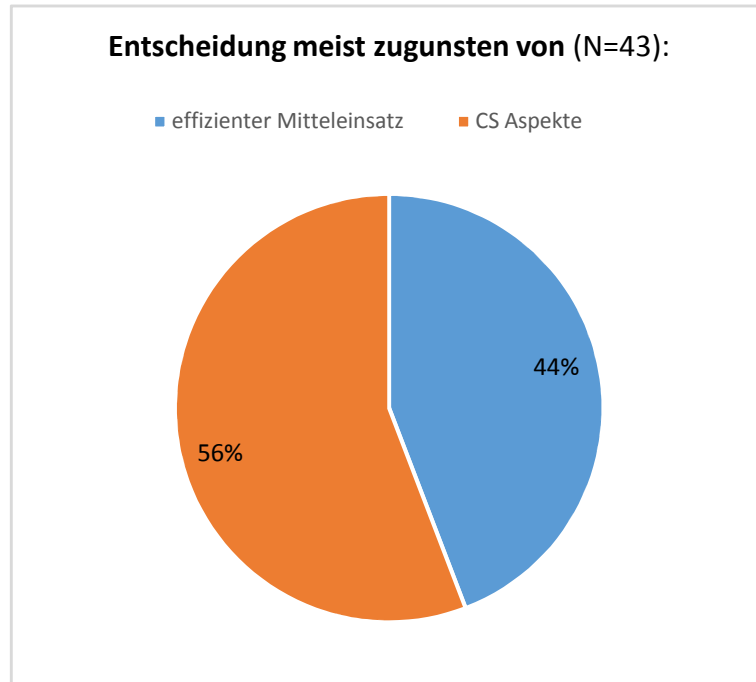


## MANAGER - In Unternehmen mit einer vollständigen CS-Kerngeschäftsintegration treten Dilemmata seltener auf (M=1,67)





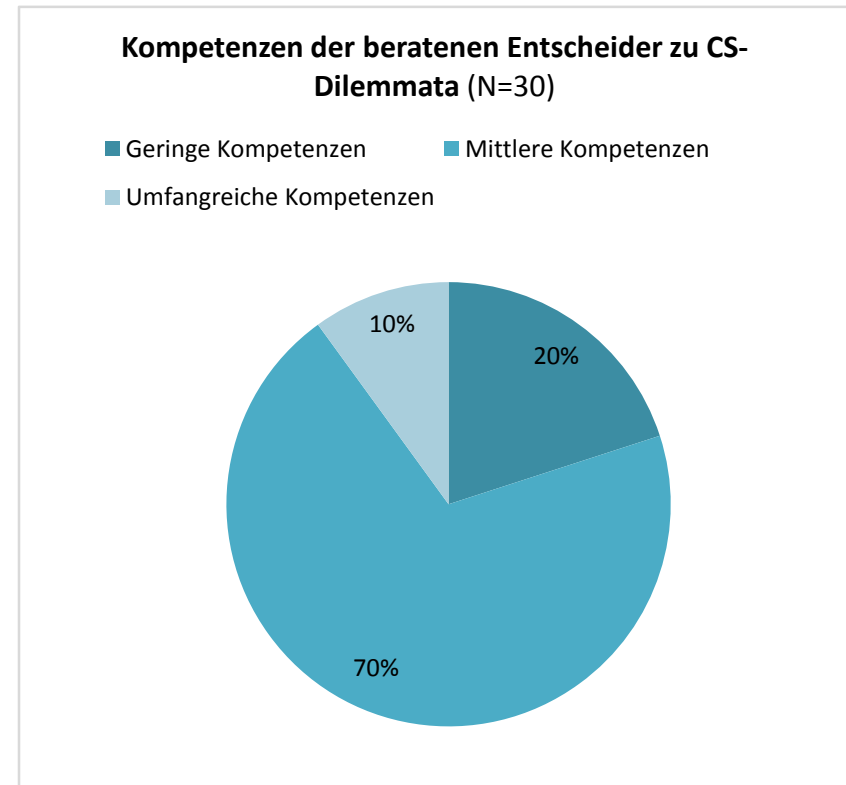
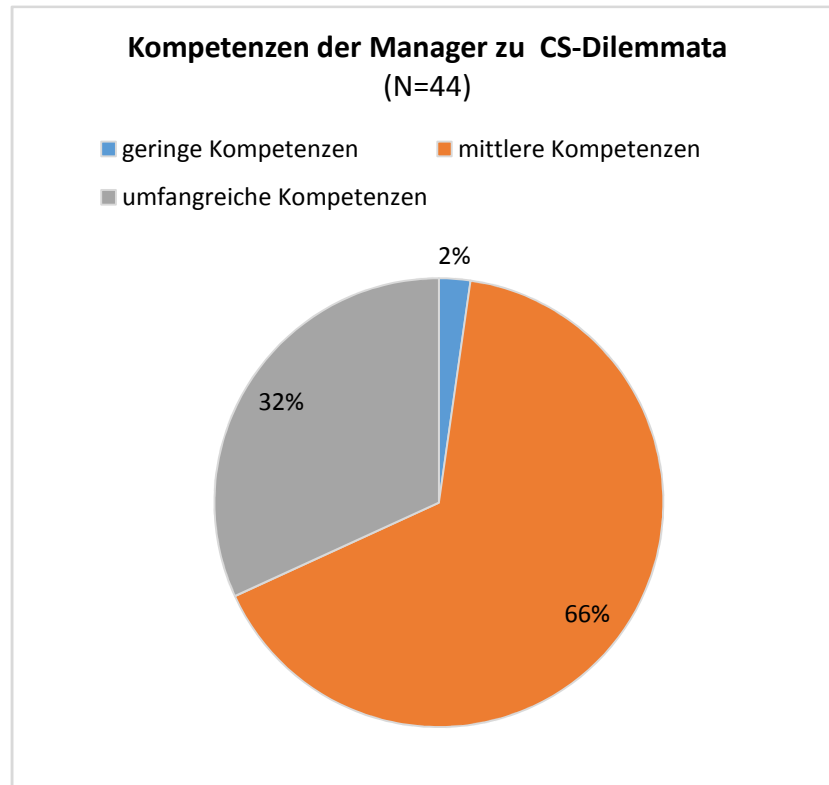
## MAN vs. BER - Entscheidungen werden laut Unternehmen mit leichter Mehrheit meist zugunsten von CS-Aspekten getroffen..Berater sehen dies anders



- ▶ Ein Großteil von 56% der Unternehmen gibt an, in diesen Entscheidungssituationen meist zugunsten von CS-Aspekten zu entscheiden
- ▶ Mit 93% Zustimmung wird aus Beratersicht in den Unternehmen meist zugunsten eines effizienten Mitteleinsatzes entschieden



## MAN vs. BER - Berater und Manager sehen ähnlich ausgeprägte Kompetenzen der Entscheider im Unternehmen



- ▶ 32% der Befragten Manager haben nach ihrer Einschätzung umfassende Kompetenzen zur Dilemmatabewältigung, 66% mittlere Kompetenzen
- ▶ Aus Beratersicht haben die beratenen Entscheider zu 70% mittlere Kompetenzen, jedoch zu 20% geringe Kompetenzen



## Übersicht

1. Ziel der Präsentation
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
- 3. Methodisches Vorgehen**
4. Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata





## Methodisches Vorgehen – Delphi Befragung\*

**Qualitative Vorstudie** (07.11.2012 bis 03.01.2013): **Telefonische Experteninterviews** (je ca. 45-60 min.)

- **6 in CS-Themen involvierte Manager und 4 CS-Berater** auf verschiedenen Entscheidungsebenen
- Unternehmen unterschiedlicher Größen und Rechtsformen v.a. in den Branchen: Textil & Bekleidung, Auto, Handel, Konsumgüter

**Quantitative Hauptstudie** (30.07.-30.09.2013\*\*): **Online Befragung** (je ca. 20-25 min.)

- Standardisierte Befragung mittels Onlinetool limesurvey, basierend auf den Ergebnissen aus der Vorstudie
- **45 in CS-Themen involvierte Manager und 33 CS-Berater** auf verschiedenen Entscheidungsebenen
- Unternehmen aller Größen und Rechtsformen v.a. in den Branchen: Textil & Bekleidung, Auto, Handel, Konsumgüter

\*Vgl. Häder (2009), S. 22.

\*\* Der Hauptbefragungszeitraum war von Ende Juli bis Ende September 2013 (4 Experten antworteten noch im Oktober und November und 25 wurden noch berücksichtigt)



## Methodisches Vorgehen – Delphi Befragung\*

### Rücklauf

- **76 Unternehmen** wurden über direkte Kontakte oder über allgemeine CR/CS-Email Adressen angeschrieben
- Mit 46 meist vollständig beantworteten Bögen lag der **Rücklauf** bei **61%** (davon war 1 Datensatz leer und wurde entfernt)
- **57 Berater** wurden über meist direkte Kontakte sowie über allgemeine Kontaktadressen angeschrieben.
- Mit 35 Bögen lag der **Rücklauf** bei **61%**, (davon waren 2 Bögen sehr bruchstückhaft ausgefüllt und wurden entfernt)
- Die Studie wurde zudem über weitere Multiplikatoren (z.B. Verbände) und Artikel beworben, wodurch die Rücklaufquote positiv beeinflusst wurde

### Datenqualität

- Die Beantwortung der Bögen erfolgte sehr detailliert und vollständig. Nur vereinzelte Fragen(items), wurden nicht vollständig beantwortet. Bspw. die Relevanz von Kompetenzen vs. Rahmenbedingungen (n=28 Manager; n=21 Berater) sowie die Informationen zum Umsatz der Beratungen (n=14)

### Datenanalysen:

- Alle Antworten wurden pro Befragungsgruppe (Unternehmen / Beratungen) nach **Häufigkeiten bzw. Mittelwerten** ausgewertet. Die Auswertung nach Befragungsgruppen\*\* erscheint sinnvoll, da hier aufgrund unterschiedlicher Perspektiven abweichende Ergebnisse zu erwarten sind. Zudem liegen zwischen den befragten Unternehmen und den beratenen Unternehmen nach eigener Aussage stark unterschiedliche CS-Integrationsstände vor.
- Im Rahmen der Dissertation wurden weitere Analysen durchgeführt (bspw. Paardifferenzentest /paired t-Test und Korrelationsanalysen), die hier nicht aufgeführt sind (bei Interesse gerne anfragen)

\*Vgl. Häder (2009), S. 22.

\*\* Vgl. Häder (2009), S. 186, Darstellung der Ergebnisse von Subpopulationen (unterschiedliche Berufe)



## Übersicht

1. Ziel der Präsentation
2. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse nach Befragungsgruppen
3. Methodisches Vorgehen
4. **Anhang: Literatur, detailliertere Beschreibungen zu Kompetenzen und Dilemmata**



## Anhang - Literatur

- ▶ **Accenture und United Nations Global Compact (2010):** A new era of sustainability. UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010, Accenture Website.  
[http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture\\_A\\_New\\_Era\\_of\\_Sustainability\\_CEO\\_Study.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf). Zugegriffen: 01. Oktober 2013.
- ▶ **Häder, M. (2009):** Delphi-Befragungen. Ein Arbeitsbuch. 2. Aufl. Wiesbaden: Westdt. Verl.; VS, Verl. für Sozialwiss.
- ▶ **Heyse, V. / Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2007):** Kompetenzmanagement: Methoden, Vorgehen, KODE(R) und KODE(R)X im Praxistest.
- ▶ **Müller-Christ, G. (2010):** Nachhaltiges Management: Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten.
- ▶ **Schaltegger, S. et al. (2012):** Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands.
- ▶ **Willard, M. et al. (2010):** The Sustainability Professional: 2010 Competency Survey Report. Online verfügbar unter <http://www.sustainabilityprofessionals.org/sustainability-professional-2010-competency-survey-report>. Zugegriffen: 01. Oktober 2013.



## Anhang - Detailliertere Kompetenzbeschreibungen\* (Top 10)

- **Beharrlichkeit / Geduld** (insbes. dauerhafte, aktive Zielverfolgung trotz Widerständen und Hindernissen)
- **Gestaltungswillen** (insbes. Entscheidungen mit widersprüchlichen Informationen und/oder Ungewissheiten zulassen, aushalten und bewältigen\*)
- **Kommunikationsfähigkeit** (insbes. Kontaktfähigkeit, Offenheit, Redegewandtheit)
- **Beziehungsmanagement** (insbes. mit unterschiedlichen Menschen in produktive Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen treten können und unter diesen vermitteln)
- **Umsetzungs-/Managementkompetenz**
- **Glaubwürdigkeit** (v.a. durch Kompetenzen und Authentizität)
- **Unternehmerisches / Strategisches Denken**
- **Systemisches / Ganzheitliches Denken**
- **Fachübergreifendes Nachhaltigkeitswissen / Komplexitätsverständnis**
- **Frustrationstoleranz** (insbes. Rückschläge und Nicht-Erreichbares akzeptieren und sich selbst wieder motivieren können)
- **Innovationsfreudigkeit / Veränderungswille**
- **Konfliktlösungs-/Kompromissfähigkeit** (insbes. Interessensgegensätze erkennen, Konflikte aushaken, Widerstände durch Argumentation und Überzeugungskraft lösen)

\*wie im Online-Fragebogen angegeben. Weiterführende Kompetenzbeschreibungen können u.a. bei Heyse / Erpenbeck (2007) eingesehen werden



## Anhang - Detailliertere Dilemmata-Beschreibungen

- **Soziales vs. Kosteneffizienz** (bspw. vermehrte Sozialleistungen für Mitarbeiter vs. Kosteneffizienz)
- **Sozial vs. ökologisch** (bspw. betriebseigener Kindergarten vs. Grünfläche)
- **Nachhaltigkeit** (sozial, ökologisch und ökonomisch ) **vs. Kosteneffizienz** (bspw. Nachhaltige Produktqualität vs. geringere Kosten/Kosteneffizienz)
- **Sozial und ökonomisch vs. Kosteneffizienz** (bspw. langfristige Lieferantenbeziehungen zur Sicherung der Ressourcenbasis und damit zur langfristigen Gewinnerzielung unter Sicherstellung der sozialen Arbeitsbedingungen im Lieferantenbetrieb vs. Wechsel zum billigsten Lieferanten zur kurzfristigen Kostenreduktion)
- **Nachhaltige Qualität vs. klassische Qualität** (bspw. nachhaltiges Material kann nicht die gleichen wasserabweisenden Eigenschafteneines klassischen Materials aufweisen)
- **Strategie vs. Umsetzung** (bspw. die Umsetzung der Strategie erweist sich als sehr komplex und daher in der Umsetzung sehr schwierig)
- **Viel vs. wenig Transparenz** (bspw. viel vs. wenig Kommunikation - ab welchem Grad des CS Engagements kann wie viel kommuniziert werden („Greenwashing“ Risiko)
- **Einzel- vs. Brancheninitiative** (bspw: als Branche könnte man wirkungsvoller nachhaltig agieren, findet aber aus Wettbewerbsgründen keine Mitstreiter)



## Kontaktdaten

Für Rückfragen stehe ich jederzeit gern zur Verfügung

- ▶ Email: [sj@saskiajuretzek.com](mailto:sj@saskiajuretzek.com)
- ▶ Mobile: 0178 2666444
- ▶ XING: [www.xing.com/profile/saskia\\_juretzek](http://www.xing.com/profile/saskia_juretzek)
- ▶ Web: [www.saskiajuretzek.com](http://www.saskiajuretzek.com)