

Corporate Responsibility

Wert steigern, Werte leben – gemäß diesem Grundsatz verbindet Haniel seit 260 Jahren unternehmerische Dynamik mit einem stabilen Wertegerüst. Dementsprechend ist Corporate Responsibility tief in der DNA des Unternehmens verankert und wird von der Eigentümerfamilie ebenso wie vom Management gleichermaßen getragen. Es gilt, wirtschaftlichen Erfolg mit Verantwortung für Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt zu verbinden und so über Generationen hinweg Werte zu schaffen. Um sicherzustellen, dass verantwortungsvolles Unternehmertum auf allen Ebenen praktiziert und so zum Wettbewerbsvorteil wird, schafft Haniel als strategische Holding entsprechende Strukturen und gibt den Geschäftsbereichen richtungsweisende Leitplanken vor. In einem systematischen Stakeholder-Dialog hat das Unternehmen 2013 die Erwartungen der relevanten Anspruchs- und Interessengruppen ermittelt. Aus den Ergebnissen wurden ein CR-Managementansatz und eine CR-Organisation abgeleitet, um Nachhaltigkeit erfolgreich in der Unternehmensstruktur zu verankern – unter Berücksichtigung derjenigen Besonderheiten, die Haniel als diversifizierte Unternehmensgruppe mit einem dezentralen Führungsprinzip ausmachen. Inhaltliche Schwerpunkte setzt die Holding mit den drei CR-Handlungsfeldern Mitarbeiter, Wertschöpfungskette und Innovation. Sie sind so ausgewählt, dass sie jedes Unternehmen gleichermaßen betreffen, unabhängig vom jeweiligen Kerngeschäft. Sowohl Holding als auch Geschäftsbereiche definieren in diesen Handlungsfeldern individuelle Maßnahmen, setzen sie mit Priorität um und berichten Fortschritte.

Stakeholder-Dialog

Ein offener, vertrauensvoller und regelmäßiger Dialog mit Anspruchs- und Interessengruppen bildet die Grundlage für die Haniel-CR-Strategie sowie die gesellschaftliche Akzeptanz der unternehmerischen Entscheidungen. Gleichzeitig liefert der Austausch wichtige Impulse für die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements. Sowohl Holding als auch Geschäftsbereiche stehen im kontinuierlichen Dialog mit ihren Stakeholdern. Neben persönlichen Gesprächen mit Partnern im Tagesgeschäft hat die Holding für die jeweiligen Anspruchsgruppen verschiedene Formate etabliert: Eigentümer und Kreditgeber erhalten beispielsweise umfassende und zeitnahe Informationen beim sogenannten „Family Call“, dem Investor Call oder auf der Bilanzpressekonferenz. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind Voraussetzung für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Deshalb sind Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und Identifikation wesentliche Elemente der Personalstrategie, die einen kontinuierlichen Austausch mit den Mitarbeitern erfordern. Möglichkeiten hierzu bieten der jährliche Mitarbeiterdialog, Führungskräfte tagungen und die Mitarbeiterbefragung, die die Holding alle zwei Jahre durchführt.

Systematischer Stakeholder-Dialog

Eine systematische Analyse der Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder hat die Haniel-Holding erstmalig im Frühjahr 2013 durchgeführt. Welche Schwerpunkte sollte sich Haniel im Bereich Corporate Responsibility setzen? Welche Umsetzungsprinzipien und Strukturen sind förderlich für die Verankerung von CR? Inwiefern möchten die Stakeholder in die CR-Aktivitäten eingebunden werden? Gestützt auf einen standardisierten Gesprächsleitfaden wurden über 40 persönliche Interviews mit Vertretern der wichtigsten Stakeholder-Gruppen geführt. Hierzu hatte die Holding im Vorfeld sieben Kerngruppen identifiziert. Ausschlaggebend war, wer Einfluss auf die Geschäftstätigkeit hat, und umgekehrt: wer von den Auswirkungen der Geschäftstätigkeit betroffen ist.

Systematischer Stakeholder-Dialog

Interne Stakeholder	Externe Stakeholder
Haniel-Vorstand	Geschäftsbereiche
Abteilungsdirektoren	Gesellschafter
Mitarbeiter / Betriebsrat	Bankenpartner
	Wirtschaftsverbände

Als Vertreter der internen Holding-Perspektive wurden der Haniel-Vorstand, Direktoren der Zentralabteilungen, ausgewählte leitende und nicht leitende Angestellte sowie der Betriebsrat als Arbeitnehmervertreter befragt. Den Blick auf die Holding von außen ergänzten Repräsentanten der Geschäftsbereiche. Bei der Haniel-Wertschöpfung spielen sie eine wesentliche Rolle, da sie das operative Geschäft selbst verantworten und in ihren jeweiligen Märkten mit zahlreichen anderen Akteuren - wie Kunden und Lieferanten - interagieren. Befragt wurden jeweils Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands und die CR-Verantwortlichen. Neben den Gesellschaftern, die als langfristig orientierte

Investoren dem traditionellen Werteverständnis der Haniel-Familie verpflichtet sind, vervollständigten Bankenpartner als Fremdkapitalgeber und Wirtschaftsverbände im lokalen bzw. regionalen Umfeld der Haniel-Holding das externe Meinungsbild.

Erwartungen der Stakeholder

Mit dem Ziel, einen langfristigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten und sich vom Wettbewerb zu differenzieren, fordern die Stakeholder eine konsequente Verankerung von CR im Kerngeschäft. Als Familienunternehmen wird Haniel durch die bereits seit Langem gelebte Werteorientierung ein „natürlicher“ Startvorteil zugesprochen - und daran gleichzeitig ein hoher Anspruch geknüpft: Die Stakeholder erwarten von der Holding eine Treiberrolle im Bereich Corporate Responsibility. Allerdings mit Einschränkungen, die den Besonderheiten der Haniel-Gruppe geschuldet sind. Aufgrund des diversifizierten Portfolios und der dezentralen Organisationsstruktur setzt die Holding nur inhaltliche CR-Schwerpunkte. Diese sollen als übergreifende Handlungsfelder dienen, die jedoch ausreichend Gestaltungsspielraum zulassen, sodass die Geschäftsbereiche eigene, auf das jeweilige Kerngeschäft sinnvoll zugeschnittene Ziele verfolgen können. Als Konsequenz aus den Stakeholder-Erwartungen hat die Holding 2013 den CR-Managementansatz entwickelt und die CR-Organisationsstruktur für eine erfolgreiche Implementierung geschaffen.

Aufbauend auf den Ergebnissen der ersten Erhebung wurden im Sommer 2015 der Haniel-Vorstand und die Direktoren der Zentralabteilungen erneut befragt, um das CR-Zielbild zu konkretisieren und die relevanten Themen in den Handlungsfeldern zu priorisieren. Darüber hinaus war Corporate Responsibility Gegenstand des Haniel-Jugendtreffens 2015, bei dem Holding-Mitarbeiter den Vertretern der Eigentümer-Familie Einblicke in die verschiedenen Verantwortungsbereiche der Zentralabteilungen gaben.

CR-Managementansatz und Organisation

Als strategische Holding verfolgt die Franz Haniel & Cie. GmbH das Ziel, die Unternehmensgruppe wert- und wachstumsorientiert auszurichten. Im Dialog mit den Geschäftsbereichen werden die strategische Ausrichtung diskutiert sowie verbindliche Ziele und Mindeststandards festgelegt – auch in puncto Corporate Responsibility. Für die Umsetzung der Ziele, Strategien und Mindeststandards sowie für das operative Geschäft sind die Geschäftsbereiche selbst verantwortlich.

Zusammenarbeit zwischen Holding und Geschäftsbereichen

Die Zusammenarbeit zwischen Holding und Geschäftsbereichen ist in Geschäftsordnungen grundsätzlich definiert. Darin ist auf Basis gesetzlicher Regelungen verankert, dass die Holding an der Entwicklung der CR-Strategien durch die Geschäftsbereiche mitwirkt. Die Holding überwacht die Erreichung der CR-Ziele sowie die Einhaltung der Mindeststandards. Dazu tauscht der Haniel-Vorstand sich jährlich im September bilateral mit den Geschäftsführungen bzw. Vorständen der Geschäftsbereiche in einem Quartalsgespräch aus. Hier ist Corporate Responsibility seit 2013 fester Bestandteil der Tagesordnung. Der Haniel-Vorstand diskutiert gemeinsam mit den Geschäftsbereichen Fortschritte der bestehenden CR-Programme und vereinbart individuelle Ziele in den als Haniel-Handlungsfeldern definierten Schwerpunkten. Auf diese Weise übernimmt die Holding die Rolle eines Impulsegebers und Sparringspartners. Zur Förderung der gemeinsamen Entscheidungsfindung in der Haniel-Gruppe finden auch „CEO-Round Table“ statt, zu denen der Haniel-Vorstand regelmäßig die Geschäftsbereiche einlädt. Bei Bedarf werden in dem Gremium auch übergreifende Initiativen im Bereich Corporate Responsibility besprochen. Neben dem CR-Dialog auf Management-Ebene treffen sich die CR-Verantwortlichen der Unternehmensgruppe dreimal im Jahr zum „CR-Round Table“, um Informationen und Best Practices auszutauschen.

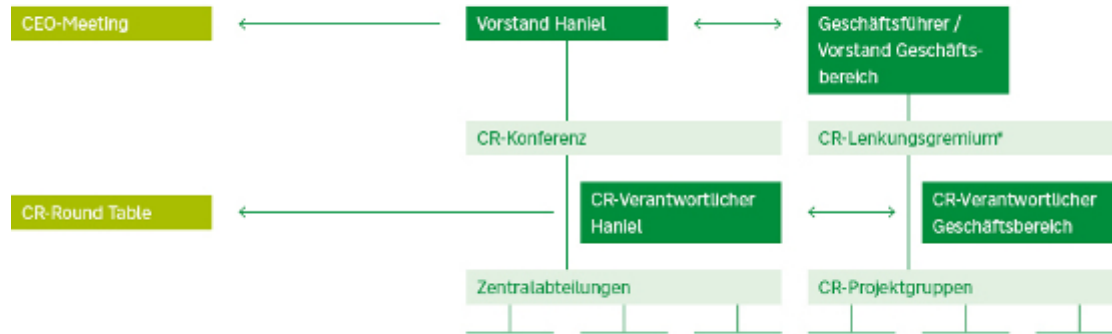
CR-Organisation in der Holding

Seit 2013 ist Corporate Responsibility auch fest in der Organisation der Holding verankert: Jedes Jahr im Sommer kommen die Direktoren aller Zentralabteilungen mit dem Vorstand zur CR-Konferenz zusammen. Gemeinsam diskutieren sie relevante Holding-Themen in den Haniel-Handlungsfeldern und vereinbaren konkrete Maßnahmen, um CR in alle Kernprozesse des Unternehmens, die sowohl die Interaktion mit den Geschäftsbereichen als auch die Holding selbst betreffen, zu integrieren. Die Umsetzung der Holding-CR-Projekte obliegt jeweils den Direktoren der Zentralabteilungen, in deren Fachbereichen die Maßnahmen angesiedelt sind. Für die prozessuale sowie inhaltliche Koordination der CR-Aktivitäten in der Holding und übergreifend in der Haniel-Gruppe ist der Bereich Gesellschafter + Nachhaltigkeit der Holding verantwortlich.

CR-Organisation in der Haniel-Gruppe

Koordination und Zusammenarbeit in der Gruppe

Umsetzung und Steuerung innerhalb der Holding und der Geschäftsbereiche



* Geschäftsbereichsspezifische Lösungen

Wert steigern

Als Wertentwickler mit einer langfristigen Investmentstrategie strebt Haniel im Bereich CR einen ganzheitlichen Ansatz entlang der Wertschöpfungskette an – vom Dialog mit Kapitalgebern über die Investitionsphase und das Portfolio-Management bis hin zur Desinvestition. Ziel ist es, Corporate Responsibility in alle Phasen der Haniel-Wertschöpfung konsequent zu verankern. Dabei liegt der Fokus dort, wo die Holding einen großen Hebel hat: bei der Entwicklung und Steuerung der Geschäftsbereiche.

Der ganzheitliche Ansatz ermöglicht es, die Unternehmensgruppe wert- und wachstumsorientiert auszurichten. Mit der Integration von CR in bestehende Prozesse und Strukturen der Investitions- und Wertentwicklungsphase möchte Haniel Potenziale für weiteres profitables Wachstum erschließen und die Geschäftsbereiche langfristig in marktführende Positionen begleiten.

Nachhaltig investieren

CR-Aspekte spielen bei Haniel bereits beim Ausbau des Beteiligungsportfolios eine wichtige Rolle. In Frage kommen nur solche Investments, die zum Unternehmen und zu den gelebten Werten passen. So werden alle Akquisitionsmöglichkeiten auf ihre Übereinstimmung mit den Haniel-Werten und den Kriterien des Haniel-Investitionsfilters geprüft, wobei auch ökologische und soziale Aspekte zum Tragen kommen. Dieser Nachhaltigkeitsgedanke bedarf in einer zunehmend komplexen Umwelt einer Verfeinerung. 2014 wurden in einem interdisziplinären Projekt spezifische Kriterien und Instrumente entwickelt, anhand derer sich das CR-Potenzial von Übernahmekandidaten besser beurteilen lässt. Nach erfolgreicher Akquisition eines Unternehmens – wie 2015 beim Kauf von Bekaert Textiles – ist CR Bestandteil des Integrationsplans. Abhängig von vorhandenen CR-Aktivitäten werden zunächst Strukturen und Prozesse als Basis für eine erfolgreiche Integration von CR in das Kerngeschäft geschaffen.

Nicht nur beim Kauf neuer Geschäftsbereiche investiert Haniel mit Bedacht: Finanzanlagen betrachtet das Unternehmen ebenso unter CR-Gesichtspunkten. Ein fachübergreifendes CR-Komitee, das die vom Haniel-Code of Conduct abgeleiteten CR-Gesichtspunkte zum Beispiel in Form einer CR-Negativliste für Unternehmen konkretisiert und für Finanzanlagen weiterentwickelt, wurde etabliert. Darüber hinaus werden CR-Aspekte systematisch bei Genehmigungen von Investitionen und Akquisitionen der Geschäftsbereiche berücksichtigt, über die die Holding auf Grundlage der Investitions- und Unternehmensbewertungsrichtlinie entscheidet. Diese sieht vor, die konkreten positiven und negativen Auswirkungen auf die CR-Ziele in den Haniel-Handlungsfeldern in Investitionsanträgen zu prüfen.

Nachhaltig investieren

Status 2015

100%

Bei allen analysierten Akquisitionsmöglichkeiten und Entscheidungsprozessen bei Finanzanlagen wurden CR-Prüfkriterien berücksichtigt.

CR als Bestandteil des Management-Dialogs

Als Family-Equity-Unternehmen setzt Haniel auch in puncto unternehmerische Verantwortung Impulse in Richtung Portfolio-Unternehmen, indem Corporate Responsibility auf der Tagesordnung des regelmäßigen Management-Dialogs zwischen Haniel-Vorstand und den Geschäftsführern der Geschäftsbereiche steht. Erstmals im September 2013 und seitdem jährlich werden Ziele in den drei CR-Handlungsfeldern vereinbart. Auch 2015 war CR wieder Gegenstand des Dialogs auf Top-Ebene. Dabei wurden für 2016 neue Ziele vereinbart und die Fortschritte in den bisher gesteckten Zielen diskutiert.* Erstmals im Jahr 2015 wurden CR-Aspekte in der variablen Vergütung des Top-Managements der Unternehmensgruppe berücksichtigt. Was sich Holding und Geschäftsbereiche für das kommende Jahr konkret vorgenommen haben, zeigt das CR-Programm 2016 im Überblick. Welche Schwerpunkte Bekaert Textiles, CWS-boco, ELG, TAKKT und die METRO GROUP verfolgen und welche Fortschritte sie erzielen konnten, ist jeweils individuell aufgeführt.

** Der CR-Zielvereinbarungsprozess 2015 gilt für die zum 1.1.2015 vollkonsolidierten Geschäftsbereiche CWS-boco, ELG und TAKKT. Bekaert Textiles wird 2016 in den CR-Regelprozess integriert. Mit der METRO GROUP als Finanzbeteiligung werden keine CR-Ziele vereinbart.*