

### Kommunikation

# Nachhaltigkeit glaubwürdig machen

Auch bei der Herstellung von Fleischprodukten gewinnt das Thema an Bedeutung

Das Thema Nachhaltigkeit wird in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend relevanter – auch in der Ernährungswirtschaft und im Speziellen in der Fleischbranche. Wie aber lässt sich ein Weg durch den „Nachhaltigkeitsdschungel“ bahnen?

Von Axel Kölle  
und Christian Geßner

Zahlreiche Anforderungen unter anderem seitens der Politik, den NGOs, dem Handel und auch dem Verbraucher werden an die Hersteller von Fleischwaren gerichtet. Immer wiederkehrende Skandale in der Branche, steigende Rohstoff- und Energiepreise und nicht zuletzt der demographische Wandel stellen Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter, die vor einigen Jahren so noch nicht im Fokus standen und deren Relevanz noch zunehmen wird.

Um Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Food einen gangbaren Pfad durch diesen Dschungel aufzuzeigen, hat sich Ende 2008 das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung gegründet. Das Institut ist innerhalb der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke angesiedelt und hat sich zum Ziel gesetzt, das Thema Nachhaltigkeit für die Wirtschaft – speziell die Ernährungswirtschaft – greifbar und umsetzbar zu machen. Das ZNU versteht sich als wissenschaftlich-neutrale Plattform und aus dem dynamisch wachsenden und mittlerweile 50 Unternehmen umfassende Partnernetzwerk wurde ein hochrangiger Beirat aus Wirtschaft und Wissenschaft gebildet, um den Forschungsansätzen des ZNU die nötige Praxisorientierung zu geben.

Die beiden Gründer und Leiter des ZNU, Dr. Axel Kölle und Dr. Christian Geßner haben gemeinsam mit ihrem 12-köpfigen Team einen „Lernpfad Nachhaltiger Wirtschaften“ für Unternehmen entwickelt. Dieser Lernpfad zeigt

in vier Stufen auf, wie das komplexe Thema Nachhaltigkeit erfolgreich im Unternehmen mit Hilfe eines ganzheitlichen Ansatzes implementiert werden kann. Grundsätzlich folgt der Lernpfad dabei dem ZNU-Grundverständnis „Erst denken – dann handeln – dann kommunizieren“ (Abb. 1).

### Sensibilisierung für Nachhaltigkeitsthemen

Die Unternehmen der Ernährungsbranche und dementsprechend auch die Vertreter aus dem Fleischbereich sind zunehmend konfrontiert mit Nachhaltigkeitsthemen. Sei es beispielsweise durch indirekte Einflüsse wie steigende Energiepreise oder auch der – aufgrund des demographischen Wandels – spürbare Rückgang von Fach- und Führungskräften. Aber auch direkte Ansprachen und Forderungen in Sachen Nachhaltigkeit seitens der Händler oder der Endverbraucher und nicht zuletzt der NGOs drängen die Unternehmen zunehmend dahin, sich fundierter mit Nachhaltigkeitsthemen wie Tierwohl oder Mitarbeiter/Leiharbeiter auseinander zu setzen. Um sich grundlegend zum Thema zu orientieren, haben die Unternehmen die Möglichkeit, sich über die klassischen (Print & Funk/

Fernsehen) oder neuen Medien (Internet, soziale Netzwerke) zu informieren. Sie können zudem an den mittlerweile zahlreichen Veranstaltungen – auch ihrer Verbände – rund um das Thema Nachhaltigkeit teilnehmen.

In einer in Kooperation mit der *LEBENSMITTELZEITUNG* durchgeführten Online-Umfrage (Hersteller und Händler, n=262, 2010) des ZNU zur Fragestellung „Wo liegen die größten Stolpersteine bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit“ antworteten die Befragten, dass diese zum einen in der konkreten „Definition und Messung von Nachhaltigkeit“ und zum anderen darin liegen, dass sich „die langfristige Ausrichtung häufig nicht mit den kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäftes vereinbaren lässt“. Weiterer Stolperstein ist die unzureichende Ausbildung rund um die Nachhaltigkeitsthematik.

### Nachhaltigkeits-Check

Um den Stolpersteinen Definition und Messung von Nachhaltigkeit wissenschaftlich fundiert zu begegnen, hat das ZNU den sogenannten ZNU-Nachhaltigkeits-Check im Rahmen eines 1,5-jährigen Forschungsprojektes entwickelt. Der Check bietet erste Hinweise auf den Status quo eines

Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit. Ziel ist es, zu verdeutlichen, was genau „Nachhaltige Unternehmensführung“ ausmacht und wo ein Unternehmen aktuell steht. Diese erste Bewertung ist eine Selbstevaluation, die von den Mitarbeitern des Unternehmens (Geschäftsführer und Fach- und Führungskräfte) durchgeführt wird und als Basis für die regelmäßige Überprüfung der Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmensführung dienen soll (Abb. 2).

Der Selbst-Check besteht aus zwei Teilen. Die Kombination der beiden Teile macht zusammen die Dynamik Nachhaltiger Unternehmensentwicklung aus:

- Teil 1 (Nachhaltige Unternehmensführung) umfasst das „Wie?“ der Unternehmensführung in insgesamt 10 Kategorien, jeweils aus interner (Unternehmen) und externer (Wertschöpfungskette) Perspektive. Hier stehen die strategische Ausrichtung und die innere Haltung im Vordergrund.

- Teil 2 (Nachhaltigkeitsthemen) fokussiert auf das themenbezogene „Was?“, d.h. was unternimmt ein Unternehmen bei den Themen Klima/Energie, Ressourcen, Biodiversität/Tierwohl, Nachhaltige Wertschöpfung/Faire Bezahlung, Qualität/Verbraucher-



Abb. 1: Der ZNU-Lernpfad Nachhaltiger Wirtschaften (2012)

schutz, Gesellschaftliche Einflussnahme/Antikorruption, Menschenrechte, Gesundheit, Demografie/Diversity – jeweils für Innen- und Außenperspektive. Die neun Themen lassen sich den drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Soziales zuordnen.

Der ZNU-Nachhaltigkeits-Check wurde mittlerweile in über 80 kleinen und großen Unternehmen erfolgreich durchgeführt und hat laut Aussage der Unternehmen zum einen zu einer nachvollziehbaren Messung und Systematisierung bestehender Nachhaltigkeitsaktivitäten geführt, zum anderen aber auch Hinweise für konkrete Nachhaltigkeitsmaßnahmen gegeben – hierbei gilt es, sowohl Verbesserungspotenziale anzugehen, aber auch vorhandene Stärken weiter zu stärken.

### Nachhaltigkeitsmanager Food

Zur erfolgreichen und fundierten Implementierung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmana-

gement-Systems ist es erforderlich, die dafür vorgesehenen Mitarbeiter „Fit zu machen in Sachen Nachhaltigkeit“. Hierbei empfiehlt es, sich solche Mitarbeiter zu Nachhaltigkeitsmanagern auszubilden, die auf der einen Seite eine hohe Akzeptanz bei der weiteren Belegschaft haben, zum anderen aber auch das Thema für sich persönlich und für das Unternehmen im Ganzen als wirkliche Chance erkennen und somit motiviert sind, die Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich voranzutreiben und umzusetzen. Mittlerweile hat das ZNU über 200 Fach- und Führungskräfte (Industrie und Handel) aus der Foodbranche rund um die Themen Nachhaltigkeit und Risikomanagement qualifiziert. Hierbei gilt es sowohl die Unternehmens- wie auch die Produktebene zu betrachten. Neben einer „klassischen“ Teilnahmebescheinigung haben die Absolventen zusätzlich die Möglichkeit – auf Basis der Erarbeitung einer umfassenden und praxisorientierten Fallstudie – das Zertifikat

zum Nachhaltigkeitsmanager der Universität Witten/Herdecke zu erhalten.

### ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften

Um den steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen seitens der unterschiedlichen Anspruchs-

gruppen – insbesondere auch des Handels – gerecht zu werden, hat das ZNU in Kooperation mit dem TÜV Rheinland auf Basis des oben dargestellten Checks den ZNU-Standard „Nachhaltiger Wirtschaften Food“ für die Ernährungsbranche entwickelt. Dieser standortbezogene Standard wurde und wird



Abb. 2: Der ZNU-NachhaltigkeitsCheck (2009/2012)



## Durch Automatisierung verpackt Dr. John Maxfield jetzt 15 % effizienter.

In der von MULTIVAC schlüsselfertig realisierten Verpackungslinie wird automatisch eingelegt, verpackt, geprüft und etikettiert.



**interpack**

Düsseldorf, Deutschland  
08. – 14. Mai 2014

Halle 05 / Halle 17



**MULTIVAC**  
BETTER PACKAGING

Mit rund 1500 Studierenden in den Bereichen Gesundheit, Wirtschaft und Kultur steht die **Universität Witten/Herdecke** (UW/H) für eine Reform der klassischen Alma Mater. Das **ZNU** – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung ist ein anwendungsorientiertes Forschungsinstitut innerhalb der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft. Als Nachhaltigkeitsinitiative von Wirtschaft und Wissenschaft arbeitet das ZNU in den Bereichen Forschung, Lehre, Weiterbildung und Konferenzen daran, Nachhaltigkeit für Führungskräfte von heute und morgen greifbar zu machen und für die Chancen Nachhaltiger Unternehmensführung zu begeistern.  
[//www.uni-wh.de/znu](http://www.uni-wh.de/znu)

von hochrangigen Beiräten aus Wirtschaft (Hersteller/Händler) und Wissenschaft begleitet.

Ziel des B2B-Standards ist es, den Herstellern die Strukturierung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu erleichtern und gleichzeitig den Händlern einen schnellen, fundierten und glaubwürdigen Überblick über die Nachhaltigkeit des jeweiligen Herstellers zu bieten. Erfolgreich durchlaufen haben den Standard mittlerweile Kuchenmeister, Brandt, Teutoburger Ölmühle, Söbbeke, Ritter Sport, Bitburger Braugruppe, Felix und Agrarfrost sowie explizit aus der Fleischbranche für jeweils einen Standort die Unternehmen Wiesenhof und Vion. Folgen werden in den kommenden Monaten unter anderem Bahlsen, IDB Kerrygold, Iglo, Kanne, Steinhaus und Sweet Tec.

Die Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung der Anwendung des ZNU-NachhaltigkeitsChecks flossen ebenso in die Entwicklung des Standards ein, wie aktuelle Initiativen (ISO 26000, Deutscher Nachhaltigkeitskodex, Global Reporting Initiative und andere).

### Der Hot-Spot-Guide

Neben der Unternehmensebene stellen sich die Unternehmen der

Lebensmittelwirtschaft zunehmend die Frage „welche Nachhaltigkeitsthemen betreffen meine Produkte?“, da die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten auch auf Produktebene an Bedeutung gewinnt. Der ZNU-Hot Spot Guide setzt dazu auf der Rohstoffebene an und betrachtet hierbei die gesamte Wertschöpfungskette.

Zu unterschiedlichen Rohstoffen wie z.B. Ei, Hühner- und Schweinefleisch wurden ZNU-Hot-Spot-Checklisten erstellt, die den Unternehmen einen schnellen Überblick über alle relevanten Hot Spots ermöglichen. Darüber hinaus lässt sich anhand der Checkliste reflektieren, in wie weit das Unternehmen bereits eine Position zu dem Hot Spot formuliert hat.

Zur Unterfütterung der Diskussion und zur näheren Betrachtung der Hot Spots dienen Informationstexte. Diese fassen das spezifische Hintergrundwissen auf Basis der wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Problemfeldern zusammen. Zudem veranschaulichen Praxisbeispiele, wie andere Unternehmen bereits den jeweiligen Herausforderungen begegnen.



**Dr. Axel Kölle** hat im Bereich Wirtschaftswissenschaften promoviert. Er ist Leiter und Gründer des ZNU.



**Dr. Christian Geßner** hat an der Universität Hohenheim im Fach Betriebswirtschaftslehre promoviert. Er ist Leiter und Gründer des ZNU.

Anschrift der Verfasser  
Dr. Axel Kölle und Dr. Christian Geßner, Universität Witten/Herdecke, Alfred-Herrhausen-Straße 50, 58448 Witten

### Studie

## Nachhaltigkeit wird bekannter

**D**ie Bekanntheit des Begriffs „Nachhaltigkeit“ ist in den vergangenen Monaten merklich gestiegen. Mittlerweile haben mehr als 80% der Bundesbürger zumindest schon einmal von Nachhaltigkeit gehört. Zumeist wird der Begriff mit Aspekten des Natur- oder Umweltschutzes verbunden. Dies ergab die aktuelle Studie „Nachhaltigkeit“ des GfK Vereins.

Rund vier von fünf Bundesbürgern haben schon einmal von „Nachhaltigkeit“ gehört oder gelesen. Allerdings ist nur 40% der Begriff „ganz sicher“ bekannt. Immerhin ist die Zahl derer, die den Ausdruck definitiv kennen, damit im Vergleich zum Vorjahr um acht Prozentpunkte gestiegen. Im Gegenzug können nur noch 17% gar nichts mit dem Ausdruck anfangen. Vor einem Jahr gab dies noch fast jeder vierte Befragte an.

Was den Kenntnisstand zum Begriff „Nachhaltigkeit“ betrifft, fühlen sich Männer sicherer als Frauen. Zwar liegt die Zahl derer, die den Begriff flüchtig oder sehr gut kennen bei beiden Geschlechtern mit über 80% auf einem ähnlich hohen Niveau. Doch während 44% der Männer sicher sind, den Ausdruck zu kennen, sind es bei den Frauen nur 37%. Sie geben häufiger an, den Ausdruck nur irgendwo gehört oder gelesen zu haben. Auch mit Blick auf die Herkunft zeigen sich Unterschiede: Während im Westen 43% sicher sind, den Begriff zu kennen, sind es im Osten nur 33%.

### Verknüpfung meist mit Natur und Umwelt

Auch wer den Begriff Nachhaltigkeit schon einmal gehört hat, weiß nicht unbedingt, was genau darunter zu verstehen ist: 11% derjenigen, die angeben, den Begriff zu kennen, haben keine konkrete Vorstellung von seiner Bedeutung. Wobei dieser Wert in den letzten zwei Jahren deutlich zurückging (2011: 18%). Für die übrigen Befragten steht Nachhaltigkeit vor allem für Natur- und Umweltschutz. So nennt fast jeder Vierte umweltbewusstes

Handeln/Wirtschaften, 16% denken speziell an die Verwendung nachwachsender Rohstoffe und 14% an das Sparen von Ressourcen. Weitere Nennungen aus dem Umweltbereich entfallen auf die Themen „Energie sparen / Regenerative Energien“ (7%) sowie „Wiederverwertbarkeit/ Recycling“ (6%).

Neben Umweltaspekten verbinden 20% jener, die angeben, den Begriff zu kennen, damit Dauerhaftigkeit oder eine lange Lebensdauer. Für 10% heißt Nachhaltigkeit, in die Zukunft zu investieren und an die Folgen des Handelns zu denken. Und 6% sehen darin eine Verpflichtung gegenüber den nachfolgenden Generationen. Andere soziale oder humanitäre Aspekte werden nur vereinzelt genannt.

### Studie zum dritten Mal in Folge durchgeführt

Für die Studie „Nachhaltigkeit“ hat die GfK Marktforschung im Auftrag des GfK Vereins im September 2013 – repräsentativ für die deutsche Bevölkerung – 1031 Männer und Frauen ab 14 Jahren befragt. Die Studie wurde – nach den Jahren 2011 und 2012 – zum dritten Mal in Folge durchgeführt.

Der GfK Verein ist eine 1934 gegründete Non-Profit-Organisation zur Förderung der Marktforschung. Er setzt sich aus rund 600 Unternehmen und Einzelpersonen zusammen. Zweck des Vereins ist es, innovative Forschungsmethoden in enger Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Institutionen zu entwickeln, die Aus- und Weiterbildung von Marktforschern zu fördern und die für den privaten Konsum grundlegenden Strukturen und Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik zu verfolgen sowie deren Auswirkungen auf die Verbraucher zu erforschen. Die Studienergebnisse werden den Mitgliedern des Vereins kostenlos zur Verfügung gestellt. Der GfK Verein ist Gesellschafter der GfK SE (Gesellschaft für Konsumforschung, Europäische Gesellschaft).

[//www.gfk-verein.org](http://www.gfk-verein.org)