


Bitburger

REWE

Dr. Oetker

METRO



AINATLIDA®

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

**DEUTSCHER UNTERNEHMEN
Bakelsen
DES LEBENSMITTELSEKTORS**

Coca-Cola



IM SPIEGEL DER BERICHTERSTATTUNG

Krombacher

Tealbo

SCHWARTAU

Analyse und Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung, bzw. Kommunikation deutscher Getränke- und Nahrungsmittelproduzenten und Handelsunternehmen

Warsteiner
1753



RAPUNZEL
GUTcert
AFNOR Group

**Neumarkter
Lammsbräu**

© GUT Zertifizierungsgesellschaft
für Managementsysteme mbH
Umweltgutachter
Eichenstraße 3b, 12435 Berlin
Tel +49 30 2332021 - 0
E-Mail: nachhaltigkei@gut-cert.de

Netto
Marken-Discount

**KARL
TENGLMANN**

Die Rechte an dieser Untersuchung liegen ausschließlich bei der GUTcert Berlin. Nachdruck, Verwendung der Texte und Bilder, Vervielfältigung und Weitergabe – auch auszugsweise – ist nur mit detaillierter Quellenangabe und Information der GUTcert gestattet. Dies gilt auch für jede andere Art der Wiedergabe, einschließlich der Aufnahme in elektronische Datenbanken und Vervielfältigung auf Datenträgern in deutscher oder jeder anderen Sprache. Zuwiderhandlungen betrachten wir als unfreundlichen Akt und behalten uns vor, diese rechtlich zu verfolgen.

Berlin, im Oktober 2015

Teil III

Stand: 15.10.2015

Die Studien (Teile I und II) sind im Internet abrufbar unter:
<http://www.gut-cert.de/nachhaltigkeitsstudie.html>

Autoren:

Prof. Dr.-Ing. Jan Uwe Lieback, Sascha Liese, Susanne Moosmann

Redaktion:

Yulia Felker, Almut Lieback

GUT Zertifizierungsgesellschaft für
Managementsysteme mbH
Umweltgutachter
Eichenstr. 3b, 12435 Berlin
E-Mail: nachhaltigkeit@gut-cert.de

Inhalt

1. Hintergrund.....	4
1.1 Der Lebensmittelsektor: Soziale und ökologische Herausforderungen einer Schlüsselbranche nachhaltiger Entwicklung	5
2. Zielsetzungen der Studie & Methodik	6
2.1 Der GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© als Analyse- und Bewertungstool nachhaltiger Unternehmensentwicklung.....	6
2.2 Struktur und Ablauf des Checks.....	7
2.3 Grenzen des GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© für diese Studie.....	8
2.4 Auswahl der Studienteilnehmer	8
3. Ergebnisse	11
3.1 Überblick	11
3.2 Wesentliche Handlungsfelder im Lebensmittelsektor.....	13
3.3 Schwerpunktbereiche und wichtigste Indikatorgruppen.....	14
3.4 Bewertungsschwerpunkt Management und Kommunikation	16
3.4.1 Indikatorgruppe: Strategie und Management	16
3.4.2 Indikatorgruppe: Kommunikation	17
3.4.3 Indikatorgruppe: Wirtschaftliche Sicherung	19
3.4.4 Indikatorgruppe: Strategische Umweltaspekte.....	20
3.4.5 Indikatorgruppe: Soziale Verantwortung	21
3.5 Bewertungsschwerpunkt: Produkt & Produktion.....	22
3.5.1 Indikatorgruppe: wirtschaftliche Effizienz auf Produkt- & Produktionsebene	22
3.5.2 Indikatorgruppe: Umweltfreundliche Produktion & Produkte	23
3.5.3 Indikatorgruppe: Sichere und gesunde Produkte & Produktion.....	25
3.6 Bewertungsschwerpunkt: Personalmanagement.....	25
3.6.1 Indikatorgruppe: Effizientes Personalmanagement.....	26
3.6.2 Indikatorgruppe: Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	27
3.6.3 Indikatorgruppe: Soziales Personalmanagement	28
4. Zusammenfassung & Fazit.....	29
5. Weiterführende Hinweise.....	31
6. Anhang: Gesamtergebnisse auf einzelbetrieblicher Ebene	32

1. Hintergrund

Für Unternehmen gewinnt das Konzept der „Nachhaltigen Entwicklung“ und als Teil davon auch die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung – kurz: „Corporate Social Responsibility“ (CSR) – an Attraktivität: Eine steigende Zahl von Wirtschaftsakteuren erkennt, dass betriebliche Beiträge zur Bewältigung der Nachhaltigkeitsherausforderungen unserer Zeit zunehmend als Maßstab für geschäftlichen Erfolg herangezogen werden. Daraus ergeben sich eine Reihe individueller Chancen und Risiken, die durch das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement aufgegriffen und proaktiv gesteuert werden müssen, um den Geschäftserfolg kurz-, mittel- und langfristig zu sichern.

Zivilgesellschaft, Kunden und Verbraucher fordern stärkeres Engagement von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung und mehr Transparenz über die ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen ihres Kerngeschäfts. Dies wiederum erfordert eine ehrliche Auseinandersetzung mit den ökologischen und sozialen „Nebenwirkungen“ betrieblicher Wertschöpfungsprozesse und eine transparente, nachvollziehbare und glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wer sich dem verschließt, riskiert Reputationseinbußen und Legitimationsverlust.

Viele Unternehmen geben daher bereitwillig Auskunft über ihr Nachhaltigkeitsengagement, die Berichterstattungsintensität in zahlreichen Branchen nimmt stetig zu. Dieser Trend wird sich weiter verstärken und weitere Marktakteure erfassen. Wegweisend ist hier die Europäische „CSR-Richtlinie“, die bis Dezember 2016 in nationales Recht umgesetzt werden muss und bestimmte große Unternehmen verpflichtet, nichtfinanzielle Informationen zu veröffentlichen.

Die vorliegende Arbeit ist Teil einer Studienreihe der GUTcert zum Stand des Nachhaltigkeitsmanagements in verschiedenen Branchen. Sie widmet sich der Frage: Wie sieht das Nachhaltigkeitsmanagement im Spiegel der Berichterstattung deutscher Unternehmen im Lebensmittelsektor aus.

In Kapitel 2 werden die Hintergründe und Zielsetzungen dieser Studie beleuchtet und der GUTcert-NachhaltigkeitsCheck als methodisches Grundgerüst unserer Analysen erläutert.

Kapitel 3 enthält die Ergebnisse unserer Analysen, eine kritische Diskussion derselben und Infokästen mit „best practices“ zu bestimmten Nachhaltigkeitsmaßnahmen aus den Reihen der Studienteilnehmer, die zur Nachahmung anregen.

Die Ergebnisse der Studienteilnehmer werden auf einzelbetrieblicher Ebene in einem „Nachhaltigkeitsradar“ zusammengefasst; diese sind im Anhang zu finden.

Ausführlichere Darstellungen zu einzelnen Unternehmen mit einer Zusammenfassung von Stärken, Schwächen und Potentialen des Nachhaltigkeitsmanagements können bei der GUTcert angefragt werden.

Das Autorenteam, freut sich auf ihre Fragen und Anregungen zur Studie unter: nachhaltigkeit@gut-cert.de

1.1 Der Lebensmittelsektor: Soziale und ökologische Herausforderungen einer Schlüsselbranche nachhaltiger Entwicklung

Gesunde Nahrungsmittel sind menschliche Lebensgrundlage und ein elementarer Bestandteil unserer kulturellen Identität. Dazu gehören nicht nur vielfältige Produktpaletten, sondern auch traditionelle Anbau- und Produktionssysteme sowie Verarbeitungs- und Veredelungsprozesse oder Rezepturen, die über Generationen hinweg überliefert wurden.

Idyllische Bilder von glücklichen Kühen auf bäuerlichem Kleinbetrieb in intakter Natur, wie wir sie heute auf jeder zweiten Milchpackung im Kühlregal vorfinden, gehören jedoch weitgehend der Vergangenheit an. In den letzten Jahrzehnten hat ein fundamentaler Strukturwandel stattgefunden und zu grundlegender Veränderung der sozialen, ökologischen und ökonomischen Strukturen des „Nahrungsmittelsystems“ geführt: Größere Produktionseinheiten und Verarbeitungsbetrieben, die Verbreitung intensiver Anbaupraktiken, die Globalisierung agrarischer Stoffströme oder die Standardisierung von Produktpaletten und Konsummustern.

Der (deutsche) Nahrungsmittelsektor ist in seiner heutigen Form ein relativ konzentrierter, industrialisierter Wirtschaftszweig. Sein Leitmotiv ist weniger das Bewahren althergebrachter Traditionen, sondern vielmehr die möglichst effiziente und kostengünstige Erzeugung größtmöglicher Nahrungsmittelmengen für den Massenmarkt. Dominiert wird dieser Markt von einer überschaubaren Anzahl großer Unternehmen, deren Gestaltungsmacht maßgeblichen Einfluss auf die Strukturen und Rahmenbedingungen des Ernährungssystems ausübt – von der Saatgutproduktion über den landwirtschaftlichen Anbau, die Rohstoffverarbeitung und Veredelung bis hin zum Teller der Verbraucher. Daraus erwächst eine besondere gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, der sich die Branche zunehmend stellt.

Befürworter einer industriellen Agrar- und Nahrungsmittelwirtschaft verweisen zu Recht auf deren herausragende Effizienz, die auf einer Vervielfachung der Nahrungsmittelmenge pro Flächeneinheit basiert. Dabei wird jedoch oft vergessen, dass das Nahrungsmittelsystem bisweilen erhebliche ökologische und soziale Auswirkungen hat, die wiederum auf die Widerstandskraft und Funktionsfähigkeit des Nahrungsmittelsystems rückwirken können. Klimawandel, Wasserknappheit und Ressourcenübernutzung, Bodenerosion, Umweltverschmutzung oder der Verlust von (Agro-) Biodiversität geben davon ebenso Zeugnis wie Dumpinglöhne und Kampfpreise, Kinderarbeit in den Lieferketten oder die Gefährdung lokaler Agrarmärkte in Entwicklungsländern durch Exportsubventionen. Die Folgekosten hierfür werden in der Regel nicht von den Marktakteuren selbst getragen, sondern der Allgemeinheit aufgebürdet.

Seit einigen Jahren steigen der Wunsch und die Forderung nach mehr Transparenz. Und damit – wenn auch langsam – die Fülle der Berichterstattung. Der zunehmende Einzug zertifizierter Produkte in die Regale der Discounter, das intensive Einbinden unterschiedlicher Stakeholder in strategische Entscheidungsprozesse, die Übererfüllung gesetzlicher Mindeststandards und nicht zuletzt die zunehmende Nachhaltigkeitsberichterstattung sind eine logische Konsequenz all dieser Entwicklungen; und ein willkommener Anlass für die GUTcert, den aktuellen Stand des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements und der Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lebensmittelsektor am Beispiel exponierter deutscher Unternehmen näher zu beleuchten.

2. Zielsetzungen der Studie & Methodik

Ziel dieser Studie war die Erfassung des aktuellen Stands des Nachhaltigkeitsmanagements fokaler Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkebranche sowie des Lebensmitteleinzelhandels, dem aufgrund seiner Schnittstellenfunktion zum Verbraucher eine besondere Bedeutung bei der Transformation nicht-nachhaltiger Produktionsstrukturen und Konsummuster beigemessen wird.

Die **zentrale Fragestellung dieser Studie** lautet:

Wie weit ist das an der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung ablesbare Nachhaltigkeitsmanagement im deutschen Lebensmittelsektor etabliert?

Daraus ergeben sich weitere konkrete Fragen, auf die im Folgenden näher eingegangen wird:

- ▶ Welchen Nachhaltigkeitsthemen widmet sich die Branche und welche Handlungsfelder stehen auf der Agenda der Unternehmen?
- ▶ Welche wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte und Handlungsfelder werden in welchem Ausmaß systematisch gesteuert? Wo gibt es Nachholbedarf?
- ▶ Welche Unternehmen sind in bestimmten Bereichen die „Branchen-Leader“, welche die „Nachzügler“?
- ▶ Wo gibt es gute Beispiele für das eigene betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement?

2.1 Der GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© als Analyse- und Bewertungstool nachhaltiger Unternehmensentwicklung

Grundlage unserer Analysen ist die Auswertung der betrieblichen Nachhaltigkeitsberichterstattung mithilfe des GUTcert-Nachhaltigkeits-Checks©. Dabei handelt es sich um ein multifunktionales Instrument, das sowohl einzelbetriebliche als auch branchenspezifische Analysen zum Stand der nachhaltigen Unternehmensentwicklung ermöglicht. Herzstück des Checks ist ein umfassender Kriterien- und Indikatorkatalog, der die wesentlichen Anforderungen relevanter internationaler Regelwerke an eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zusammenfasst und uns gleichzeitig als Prüfliste dient. Eine besondere Stärke des Checks ist die Integration des Deming-Kreis-Konzepts (Plan-Do-Check-Act-Zyklus), wodurch indikatorspezifische Aussagen zur Bearbeitungstiefe, bzw. zum Integrationsgrad von Einzelaspekten und Themenbereichen ins Managementsystem möglich werden. Damit eignet sich der Check nicht nur für die Analyse und Bewertung individueller Nachhaltigkeitsleistungen, sondern auch für Unternehmensbenchmarks und die Identifikation wesentlicher Handlungsfelder und „Nachhaltigkeitsbaustellen“ innerhalb einer bestimmten Branche.

In eigener Sache

Unternehmen, die den GUTcert-NachhaltigkeitsCheck erfolgreich durchführen, verfügen damit über alle erforderlichen Grundlagen zum Erstellen eines eigenen Nachhaltigkeitsberichts, der den Anforderungen der gängigen Berichterstattungsstandards (z.B. Global Reporting Initiative; Deutscher Nachhaltigkeitskodex) vollumfänglich entspricht.

2.2 Struktur und Ablauf des Checks

Zur Entwicklung des Checks wurden die Nachhaltigkeitsindikatoren der relevantesten Normen und Standards nachhaltiger Unternehmensentwicklung analysiert, zusammengetragen, verglichen, kondensiert und kategorisiert. Die ökonomische Dimension der nachhaltigen Entwicklung wurde durch typische Forderungen aus den „Katalogen“ des Finanzmanagements ergänzt¹.

Der Kriterien- und Indikatorkatalog fungiert als Checkliste, mit der die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens erfasst und hinsichtlich ihrer Bearbeitungstiefe bewertet werden.

Die aktuelle 5. Version des Checks besteht aus drei Bewertungsschwerpunkten, die sich wiederum aus 11 Indikatorgruppen zusammensetzen und insgesamt 81 Indikatoren enthalten. Für jeden der 81 Indikatoren des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks© wurden die verfügbaren Unternehmensinformationen zunächst auf das Vorhandensein oder Fehlen relevanter, indikatorspezifischer Inhalte (berücksichtigte Nachhaltigkeitsaspekte und -Maßnahmen) gescreent. Alle relevanten Informationen wurden sodann extrahiert, in eine Matrix überführt und mit Quellenangaben versehen. Anschließend erfolgte – wiederum indikatorspezifisch – eine qualitative Bewertung der vorliegenden Informationen hinsichtlich Umfang und Bearbeitungstiefe gemäß folgenden Schemas:

Prüfkriterien zur Bewertung der indikatorspezifischen Bearbeitungstiefe

PLAN: Wird der betreffende Aspekt/ Indikator grundsätzlich berücksichtigt und in der Strategie und dem betrieblichen Zielkatalog verankert?

DO: Ist eine nachweisbare Verfolgung von Zielen und Maßnahmen zu diesem Aspekt/ Indikator in der betrieblichen Organisations- und Kommunikationsstruktur ersichtlich?

CHECK: Findet eine Eigenkontrolle der Effizienz und Wirksamkeit von Zielen zur kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung statt?

ACT: Gibt es zu diesem Aspekt/ Indikator regelmäßige Reviews der Führung und ggf. Beschlüsse zu neuen Zielen und/ oder Korrekturmaßnahmen?

Da nicht alle Indikatoren des Checks für alle Unternehmen und Branchen gleichermaßen von Bedeutung sind, wird das Indikatorset des Checks im Vorfeld der Analysen kalibriert und indikatorspezifisch gewichtet. Wesentliche Indikatoren und Schwerpunktbereiche, wie etwa Verbraucherinformationen oder soziale und ökologische Aspekte entlang der Lieferkette, also Themen die für den Lebensmittelsektor von besonderer Bedeutung sind, wurden stärker gewichtet.

Während sich die zu erreichende Gesamtpunktzahl in Abhängigkeit von der Kalibrierung von Indikator zu Indikator unterscheidet, ist das jeweils anzuwendende qualitative Bewertungsschema stets dasselbe. Maximal 1000 Punkte sind im GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© zu erreichen. Sie entsprechen der vollständigen Behandlung sämtlicher Indikatoren im Rahmen eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements, d.h. ihrer Betrachtung im Zielkanon, der ständigen übergeordneten Kontrolle und der periodischen Bewertung durch das Management (s.u.). Die Ergebnisse des Checks werden in einem übersichtlichen 360°-Nachhaltigkeitsradar dargestellt, das den Stand der nachhaltigen Unternehmensentwicklung detailliert wiedergibt.

Während der Abdeckungsgrad des Indikatorspektrums den Standort des analysierten Unternehmens in einer komplexen „Nachhaltigkeitslandschaft“ bestimmt, signalisiert die Analyse der Bearbeitungstiefe anhand des PDCA-Zyklus die bereits zurückgelegten oder noch zu beschreitenden Pfade auf dem Weg hin zu einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement.

¹ Für weitere Details zum Indikatorenspektrum und zur Methodik finden Sie frühere Studien zum Thema unter: <http://www.gut-cert.de/nachhaltigkeitsstudie.html>.

2.3 Grenzen des GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© für diese Studie

Die Ergebnisse der Studie basieren ausschließlich auf öffentlich verfügbaren Informationen der betrieblichen Berichterstattung und lassen keine direkten Rückschlüsse auf die Nachhaltigkeitsleistung zu. Aus pragmatischen Gründen wurde auf Primäranalysen und Befragungen von Unternehmensvertretern verzichtet.

2.4 Auswahl der Studienteilnehmer

Diese Studie analysiert und bewertet die Nachhaltigkeitsberichterstattung und das daran ablesbare Nachhaltigkeitsmanagement bekannter Nahrungsmittel- und Getränkeproduzenten sowie Einzelhandelsunternehmen aus Deutschland.

Ausgangspunkt der Teilnehmerauswahl waren aktuelle TOP-20/30-Branchenrankings in Deutschland ansässiger Unternehmen der Lebensmittelbranche gemessen an der „Marktmacht“, in diesem Fall Umsatz oder Ausstoß (vgl. Lebensmittelzeitung 2015). Von der ursprünglichen Intention, die Top-10 Unternehmen aus den drei Bereichen Getränke- und Nahrungsmittelproduktion sowie Handel in die Analyse einzubeziehen, musste jedoch Abstand genommen werden, da nicht alle Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen (s.u.).

Wie die nachfolgende Übersicht für den Lebensmittelhandel illustriert, gibt es unter den Top-10 Unternehmen im Supermarkt und Discountbereich nur 3 Unternehmen, die auf Konzernebene systematisch über ihr Nachhaltigkeitsengagement berichten. Unter Berücksichtigung von Netto-Markendiscout als Subsystem der Edeka-Gruppe finden sich in dieser Rangfolge also lediglich 4 „Nachhaltigkeitsreporter“, deren Umsatzanteile 31% des Gesamtumsatzes aller Top-10 Unternehmen umfassen. Knapp 70% der Bruttoumsätze der Top-10 Einzelhändler haben keine Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Tabelle 1: Brutto-Umsätze der Top-10 Unternehmen im deutschen Lebensmittelhandel im Jahr 2013 und Umsatzanteile nachhaltigkeitsberichterstattender Unternehmen (Lebensmittelzeitung 2015).

*einschl. "near-food" Artikel, wie Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, Hygieneartikel und Körperpflegemittel;

** Reporter = Unternehmen mit Berichterstattung zu nichtfinanziellen Aspekten in Form eines CSR-/ oder Nachhaltigkeitsberichts, idealer Weise flankiert durch einen Geschäftsbericht, oder in Form eines integrierten Berichts.

Rang	Lebensmittelhändler	Brutto-Gesamtumsatz 2013 (Mrd. €)	Umsatz Food* 2013 (Mrd. €)	Nachhaltigkeitsbericht?
1	Edeka Gruppe	50,85	46,08	nein
	davon Netto Markendiscout	12,93	12,28	ja
2	Rewe Group	37,11	26,81	ja
3	Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland)	32,03	26	nein
4	Metro Gruppe (u.a. REAL)	29,72	10,8	ja
5	Aldi Gruppe (Aldi Nord, Aldi Süd)	26,98	22,12	nein
6	Lekkerland	8,44	8,36	nein
7	Tengelmann Gruppe	7	2,36	ja
8	DM	5,84	5,25	nein
9	Rossmann	4,99	4,49	nein
10	Globus	4,59	3,07	nein
19	Tegut			ja
23	Alnatura			ja
Summe Top10		220,83	167,62	
Summe der Reporter** aus Top10		87	52,25	
Anteil Top10 Reporter am Gesamtumsatz Top10		39,50%	31,10%	

Ein ähnliches Bild ergab sich auf Seiten der größten deutschen Getränkehersteller. Auch hier gehört die betriebliche Nachhaltigkeitsberichterstattung noch nicht zum Branchenstandard, wie nachfolgende Übersicht für die Top 10-Getränkeunternehmen in Deutschland zeigt:

Tabelle 2: Gesamtausstoß der TOP-10 Unternehmen der deutschen Getränkebranche (Lebensmittelzeitung 2015).

Rang	Getränkehersteller	Ausstoß 2013 (in mio hl)	Nachhaltigkeitsbericht?
1	CocaCola	37,4	ja
2	Mitteldeutsche Erfrischungsgetränke MEG	24,6	nein
3	Hansa Heemann	19,8	nein
4	Schäff-Gruppe	18,8	nein
5	Bitburger	13,7	ja
6	Radeberger	12,8	nein
7	AB-InBev Germany	10,4	nein
8	Oettinger Gruppe	10	nein
9	PepsiCo Deutschland	8,2	nein
10	Hassia-Gruppe	7,6	nein
15	Krombacher	6,7	ja
19	Warsteiner	4,5	ja
x	Neumarkter Lammsbräu	n.n.	ja
Gesamtausstoß Top10		163,5	
Gesamtausstoß der Reporter aus Top10		41,1	
Anteil Top10 Reporter am Gesamtausstoß Top10		25,1%	

Wegen der geringen Anzahl der „Reporter“ innerhalb der TOP-10 im Handel und Getränkebereich wurde die Anzahl der zu untersuchenden Unternehmen pro Branche auf 5 reduziert und anschließend mit den nachfolgenden Reportern im Top-20/ 30 Ranking aufgefüllt. Ungeachtet dieser Systematik wurde jede Branchengruppe um einen Vertreter mit besonderer ökologischer und sozialer Ausrichtung des Kerngeschäfts² ergänzt, um die These zu überprüfen, ob die Qualität und Systematik der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit einer unterstellten besonderen Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells einhergeht. Im Falle der Getränkebranche übernimmt die

In Ermangelung entsprechender Rankings für die deutschen Nahrungsmittelhersteller wurden bekannte fokale Unternehmen mit hohem Markenwert und vorhandener Nachhaltigkeitsberichterstattung subjektiv ausgewählt und ebenfalls um einen „Nachhaltigkeitsleader“ ergänzt (s. Tabelle 3).

Die Studie konzentriert sich also auf bekannte Unternehmen und Markenproduktehersteller mit Sitz in Deutschland³, die aufgrund ihrer exponierten Marktposition im Fokus von Verbrauchern und der kritischen Öffentlichkeit stehen und über ein mehr oder weniger ausgeprägtes Nachhaltigkeitsberichterstattungswesen, einschließlich eines Nachhaltigkeitsberichts, verfügen (siehe ebd.).

Hinweis: Die in dieser Studie analysierten Nachhaltigkeitsberichte sind teilweise älteren Datums. Gerne hätte das Autorenteam aktuellere Versionen in die Analysen einbezogen. Sie lagen während der Analysephase aber nicht vor. Das an alle betroffenen Unternehmen unterbreitete Angebot, vorläufige, noch nicht freigegebene Entwürfe und Versionen in die Analysen einzubeziehen, wurde nicht in Anspruch genommen.

² im Folgenden als „Nachhaltigkeitsleader“ bezeichnet

³ Unternehmen mit Stammsitz im Ausland wurden nur dann in die Analysen einbezogen, wenn sie für Ihre Deutschen Tochterunternehmen einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht erstellen.

Tabelle 3: Studienteilnehmer nach Branche (Überschneidungen bei mehreren Geschäftsfeldern möglich); berücksichtigte Berichtszeiträume und Reportingstandards*, **Nachhaltigkeitsbericht 2010 + regelmäßige Updates; *** nicht spezifiziert

Branche	Unternehmen	Berichtszeitraum	Reportingstandard*
Getränke	Coca Cola Deutschland GmbH	2013	GRI G4
Getränke	Bitburger Braugruppe GmbH	2012-2013	in Anlehnung an GRI G3
Getränke	Neumarkter Lammsbraeu Gebr. Ehrensperger KG	2013-2014	Integrierter Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht
Getränke	Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG	2011-2012	GRI G3
Getränke	Krombacher Brauerei Bernhard Schadeberg GmbH & Co. KG	2010-2014**	k. A.
Nahrungsmittel	Schwartauer Werke GmbH & Co. KGaA	2014	GRI G4
Nahrungsmittel	Rapunzel Naturkost GmbH	2011-2012	k. A.
Nahrungsmittel	Dr. Oetker GmbH	2011-2012	GRI spec.***
Nahrungsmittel	Bahlsen GmbH und Co. KG	2011-2012	GRI G3
Nahrungsmittel	Tchibo GmbH	2013	GRI spec.***
Handel	REWE Group	2011-2012	GRI G3
Handel	Kaisers-Tengelmann GmbH	2012-2013	GRI G3
Handel	Metro Group	2013-2014	GRI spec.***
Handel	Alnatura Produktions- und Handels GmbH	2011-2013	k. A.
Handel	Netto Marken-Discount AG & Co. KG	2012	GRI G3

3. Ergebnisse

3.1 Überblick

Abbildung 1 enthält das Unternehmensranking zum GUTcert-NachhaltigkeitsCheck©. Angeführt wird die Rangliste der fünfzehn untersuchten Unternehmen von der *Tchibo GmbH*.⁴ Mit insgesamt 896 von 1000 Punkten erreicht das Hamburger Konsumgüterunternehmen den höchsten Wert aller bislang in unserer Studienreihe analysierten Unternehmen.

Mit dem Getränkehersteller *Neumarkter Lammsbräu* und dem Handelsunternehmen *REWE Group* bildet dieses Dreiergespann eine Spitzengruppe, die sich deutlich von den anderen Studienteilnehmern abhebt. Das langjährige Nachhaltigkeitsmanagement dieser Spitzengruppe deckt dabei das gesamte Spektrum nachhaltiger Unternehmensentwicklung ab. Ein erheblicher Teil des Indikatorspektrums des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks© wird durch diese Unternehmen grundsätzlich aufgegriffen in einem systematischen Managementprozess konsequent gesteuert.

Mit Netto Markendiscount als Tochter der Edeka Gruppe sowie mit dem Nahrungsmittelhersteller Bahlsen GmbH gibt es am unteren Ende der Skala wiederum eine Zweiergruppe mit sehr deutlichem Abstand zum „Mittelfeld“. Ein betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement ist dort grundsätzlich entwickelt und adressiert bereits einige relevante Nachhaltigkeitsaspekte; aus der Nachhaltigkeitsberichterstattung geht jedoch nicht hervor, ob und inwieweit bestimmte wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte systematisch gesteuert und überprüft werden.

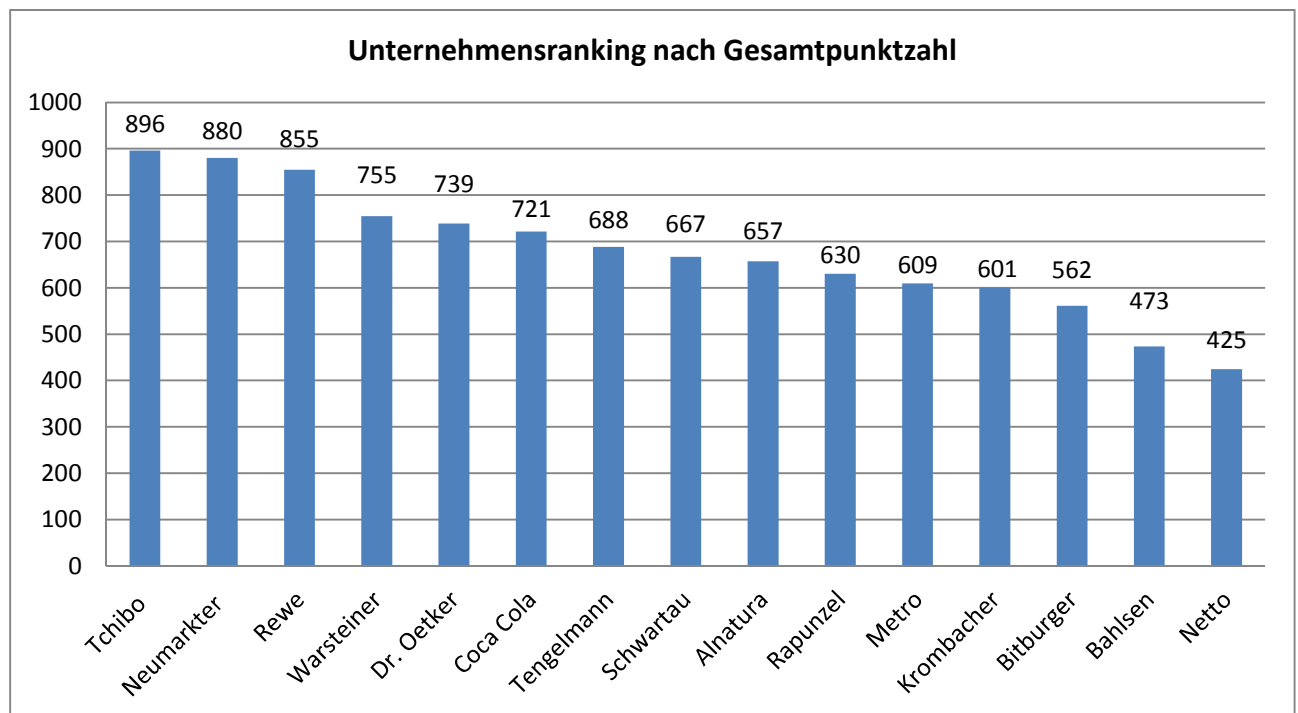


Abbildung 1: Unternehmensranking nach Gesamtpunktzahl

⁴ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die komplette Unternehmensbezeichnung im Fließtext verzichtet.

Unter Rückgriff auf das skizzierte Prüf- und Bewertungsschema wurde die vom jeweiligen Unternehmen pro Indikator erreichte Bearbeitungstiefe einer von 3 Klassen zugeordnet:

1. **k.A.:** Das Unternehmen macht keine Angaben zum Indikator
2. **unvollständig:** Angaben zum Indikator werden zwar gemacht, allerdings sind diese entweder inhaltlich lückenhaft bzw. unvollständig, und/ oder der PDCA-Zyklus wird nicht komplett durchlaufen
3. **komplett:** Die Berichterstattung zum Indikator ist inhaltlich vollständig und zeigt dabei ein komplettes Durchlaufen des PDCA-Zyklus

Durch einen Vergleich des jeweils erreichten Abdeckungsgrades mit dem Umfang der Bearbeitungstiefe eignet sich der Check bestens zur Beurteilung, ob es sich bei einem Nachhaltigkeitsbericht ganz oder teilweise um einen abgearbeiteten Schlagwortkatalog (=unsystematische Berichterstattung zu möglichst vielen Indikatoren), oder um eine Dokumentation eines systematischen betrieblichen Nachhaltigkeitsengagements handelt.

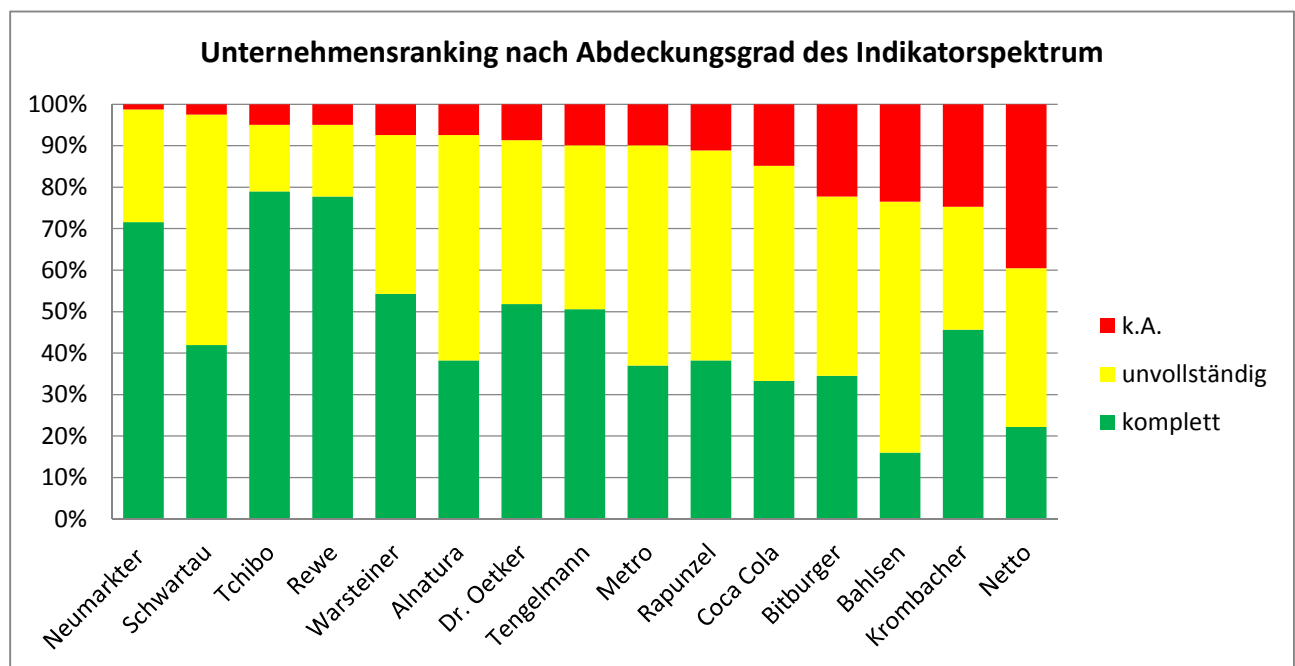


Abbildung 2: Unternehmensranking nach abnehmendem Abdeckungsgrad des Indikatorspektrums

Insgesamt ergeben sich im Ranking nach „Abdeckungsgrad“ keine größeren Verschiebungen im Vergleich zum Unternehmensranking auf Punktebasis. Dies deutet darauf hin, dass die inhaltliche Breite der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Bearbeitungstiefe korrespondiert. Kurz: Wer inhaltlich breiter aufgestellt ist, „managt“ in aller Regel auch.

Lediglich mit den Schwartauer Werken rückt ein Unternehmen, das im Ranking nach Gesamtpunktzahl zunächst auf Rang 8 lag, nun in die Spitzengruppe: Grund hierfür ist, dass sehr viele Indikatoren grundsätzlich angesprochen (und damit entsprechend bepunktet), jedoch nicht immer erkennbar systematisch gesteuert werden.

3.2 Wesentliche Handlungsfelder im Lebensmittelsektor

Bei branchenspezifischen Unternehmensanalysen liegt die Vermutung nahe, dass sich die relevanten Handlungsfelder des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements sehr ähneln. Einen ersten Überblick über das Spektrum der aufgegriffenen Nachhaltigkeitsaspekte liefert Abb. 3. Über inhaltliche Prioritäten innerhalb der wesentlichen Handlungsfelder und die Ernsthaftigkeit, mit der die Herausforderungen angehen werden, gibt diese Übersicht jedoch keine Auskunft. In den folgenden Schwerpunktauswertungen können aber erste Rückschlüsse gezogen werden, in welcher Tiefe die Unternehmen zu den selbst gesetzten Handlungsfeldern berichten.

Handlungsfelder	Ökonomie			Soziales			Ökologie		
Branche	Produkt, Produktion, Verbraucherkommunikation, Ernährungsthemen, Rohstoffe, Unternehmen			Gesellschaft, Mitarbeiter, Region, Gleichberechtigung			Umwelt Klima, CO2, Wasser, Biodiv. Tiere, Verpackung		
Getränke									
Coca Cola 2013	Produktverantwortung	Ernährung	aktiver Lebensstil	Gemeinwesen	Arbeitsplatz		Verpackung	Klimaschutz (CO2 Minderung)	Trinkwasserknappheit
Lammsbräu 2015	Produktionsprozess	Thema Bio	Rohstoffmanagement	Gemeinwohlökonomie	Einbindung MA	regionale Kreisläufe	Öko-Marketing	Klimaschutz, THG-Bilanzierung	Weiterbildung Bodenpraktiker
Warsteiner 2012	Produktqualität	Generationenvertrag, demografische Entwicklung	Ressourcenschonung	Kundenzufriedenheit	Employer Branding	Wettbewerb, Finanzkrise	Wertstoffkreisläufe	CO2 - Klimawandel, Energie	Wasser
Bitburger 2013	Qualität, Verbraucherschutz			Gesellschaft, Antikorruption	Faire Bezahlung	Menschenrechte, Diversity, Gesundheit	Klima, Energie	Ressourcen	Biodiversität, Tierwohl
Krombacher	Produktqualität	Verbraucherkommunikation	Produktionseffizienz	Gesellschaftliches Engagement	Mitarbeiter-qualifikation		Umweltengagement		
Nahrungsmittel									
Dr. Oetker 2011/12	Produktqualität	langfristige Unternehmenssicherung	Produktionseffizienz	Gesellschaftliches Engagement	Faier Umgang	Attraktiver Arbeitgeber	Erhalt der Umwelt	Energie, CO2-Minderung	
Bahlsen 2011/12	Produktqualität, Kennzeichnung	Thema Zucker	Rohstoffe, Palmöl, Kakao, Weizen	demografischer Wandel	Arbeits- und Gesundheitsschutz	Diversity	Energie- und Klimaschutz	Wasser	
Tchibo 2013	Produkte und Kunden	Compliance, Lieferantenbeziehungen	Wertschöpfungskette	Sicherheit in Lieferkette	Leistungen für MA		Umweltschutz an Standorten		
Rapunzel 2012/13	Produkt- und Dienstleistungsqualität	Vegetarische Ernährung	Lieferantenbeziehung, organisches Unternehmenswachstum	Gesellschaftliches Engagement	Fairer Lohn, Qualifizierung	Mitarbeiterzufriedenheit	ökologischer Landbau, Biodiversität, GVO-freie Rohstoffe	Emissionen verhindern	Umweltverträglichkeit von Investitionsgütern
Schwartau 2014	Produktkennzeichnung	Kundengesundheit, Sicherheit	Rohstoffanalysen	Werbung	Arbeitsicherheit, Chancen- und Lohngerechtigkeit	Aus- und Weiterbildung, Beschäftigungssituation	Transport	Verringerung ökologischer Auswirkungen	Energie- und Wasserverbrauch
Handel									
Rewe 2011/12	Produktqualität, Sicherheit	Stärkung nachhaltiger Produkte	Kundeninformation, Compliance, Lieferkette	Gesellschaftliches Engagement	faire Bedingungen und Mitarbeiterzufriedenheit; Arbeitsschutz	Regionalität, Aus- und Weiterbildung, Diversity	Ressourcenschonung	Klimaschutz, Energieeffizienz	Biodiversität
Metro 2013/14	Produktqualität	Nahrungssicherung, nachhaltiger Konsum, Demografie	Ressourcenschutz	Gesellschaftliches Engagement	Arbeitsbedingungen		Abfallvermeidung, Entsorgung, Verpackung	Energie, Klimaschutz	
Tengelmann 2013	Produktqualität, Frische	Unternehmenssicherung		Gesellschaftliches Engagement	Nachwuchs, Weiterbildung		Umwelt, Klimaschutz		
Alnatura 2013/14	Produktqualität, Saisonalität, fair, Regional	Wachstum Bio, Verbraucherinformation	Rohstoffmanagement, Lieferkette, Auslastung im Handel		Weiterbildung, Gesundheit, Einkommen, Flexibilität	Diversity	Verpackung, Transport	Emissionen, EE	Biodiversität, Tierwohl
Netto 2012	Produktsicherheit	Gesundheit und Nährwert	Lieferkette	lokales Engagement	fachliche und persönliche Weiterbildung	Regionalität	Verpackung	Material- und Energieverbräuche	

Abbildung 3: Wesentliche Handlungsfelder im Nachhaltigkeitsmanagement der Studienteilnehmer

3.3 Schwerpunktbereiche und wichtigste Indikatorgruppen

Nicht alle Bewertungsschwerpunkte und Indikatorgruppen werden von den Studienteilnehmern gleichermaßen aufgegriffen und gesteuert, wie Tabelle 2 (in der die Durchschnittsergebnisse aller Unternehmen innerhalb der 11 Indikatorgruppen des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks© dargestellt sind) deutlich macht.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- ▶ Fragen der Nachhaltigkeitsstrategie und des -managements als Grundlage für die nachhaltige Unternehmensentwicklung werden in aller Regel umfassend behandelt.
- ▶ Ökologische Herausforderungen nehmen einen höheren Stellenwert auf der Nachhaltigkeitsagenda in der Branche ein, als soziale Aspekte.
- ▶ Je nach Position der Unternehmen in der Supply Chain (Hersteller vs. Handel) und in Abhängigkeit von der Vielfalt des Waren- und Rohstoffportfolios werden Fragen nachhaltiger Rohstoffbeschaffung sowie sozial und ökologisch verträglicher Lieferketten unterschiedlich intensiv angegangen. Das soziale und ökologische Engagement für nachhaltigere Lieferketten scheint dabei umso höher zu sein, je geringer die Vielfalt der vom Unternehmen zu steuernden Rohstoffströme und Produkte ist.
- ▶ Über strategische Aspekte sozialer Verantwortung entlang der Wertschöpfungsketten, wie z.B. Menschenrechtsfragen, Diversitätsaspekte, Korruption, Versammlungsfreiheit und gewerkschaftliche Organisation etc., wird vergleichsweise selten umfassend berichtet.
- ▶ Den geringsten Stellenwert unter allen Indikatorgruppen messen die Studienteilnehmer dem Bereich Personalmanagement bei.

Tabelle 4: Ranking der Indikatorgruppen nach mittlerer erreichter Gesamtpunktzahl aller Unternehmen

Rang	Bewertungsschwerpunkt	Indikatorgruppe	mittlere Gesamtpunktzahl aller Studienteilnehmer
1	1	Strategie und Management	78,96%
2	2	Umweltfreundliche Produktion & Produkte	74,64%
3	1	Wirtschaftliche Sicherung	74,52%
4	1	Strategische Umweltaspekte	74,04%
5	2	wirtschaftliche Effizienz auf Produkt- & Produktionsebene	67,69%
6	1	Kommunikation	66,56%
7	2	Sichere und gesunde Produkte & Produktion	60,63%
8	3	Effizientes Personalmanagement	59,86%
9	1	Soziale Verantwortung	57,90%
10	3	Soziales Personalmanagement	57,63%
11	3	Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	56,61%

Die CSR-Richtlinie

Die Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 – auch CSR-Richtlinie genannt – regelt künftig die Angaben nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen von Organisationen. Die Richtlinie muss bis zum 6. Dezember 2016 in nationales Recht umgesetzt sein.

Noch steht nicht fest, was genau und welche Unternehmen (> 250 Mitarbeiter oder wie derzeit geplant > 500 Mitarbeiter) in Deutschland berichten müssen. Klar sind allerdings die Themenbereiche. Inhaltlich aufgegriffen werden müssen:

- **Umweltbelange**
- **Sozial- und Arbeitnehmerbelange**
- Achtung der **Menschenrechte**
- Bekämpfung von **Korruption** und Bestechung
- **Diversitätskonzept**

Wir wollen in dieser Untersuchung auch ein Blick auf die Anforderungen der CSR-Richtlinie werfen und prüfen, inwieweit die 15 Unternehmen diesen Anforderungen bereits in den aktuellen Berichten nachgekommen sind und welche Aspekte noch vernachlässigt werden. 13 der untersuchten Unternehmen unterliegen der CSR-Richtlinie. Nur ‚Neumarkter Lammsbräu‘ und ‚Rapunzel‘ haben weniger als 500 Mitarbeiter.

Wir haben aus dem GUTcert-NachhaltigkeitsCheck die (31) Indikatoren ausgewählt, die aus unserer Sicht mindestens bei den sechs Themenbereichen angesprochen werden sollten. Das Ergebnis war erstaunlich und dennoch nicht verwunderlich: Fast alle veröffentlichten Berichte würden der EU-Richtlinie entsprechen. Die darin beschriebenen Themen umfassen bereits gängige Berichtsinhalte.

Schwartau und Rewe haben zu allen diesen Indikatoren berichtet und decken somit die Anforderungen der künftigen Richtlinie bereits jetzt schon umfänglich ab.

Kleinere Lücken weisen Coca Cola, Neumarkter Lammsbräu, Warsteiner, Dr. Oetker, Tchibo und Alnatura auf. Doch auch Sie entsprechen den Vorgaben der Richtlinie.

Die Berichte von Rapunzel, Tengelmann und Metro schneiden zwar alle Bereiche an, es fehlen jedoch Aussagen u.a. zum Kundendatenschutz.

Nur die Berichte von Bitburger, Krombacher und Netto entsprechen in ihrer vorliegenden Form noch nicht der künftigen Richtlinie. Die beiden Getränkehersteller vernachlässigen gänzlich Aussagen zu Menschenrechten während Netto insgesamt auf wenige Aspekte eingeht.

Zusammengefasst: Die meisten Berichte entsprechen bereits der künftigen CSR-Richtlinie.

Auch (kleinere) Unternehmen, die bisher noch nicht auf dem Feld der Nachhaltigkeitsberichterstattung aktiv waren, können mit überschaubarem Aufwand den Anforderungen gerecht werden.

3.4 Bewertungsschwerpunkt Management und Kommunikation

Mit 500 Punkten bildet der Bewertungsschwerpunkt „Management und Kommunikation“ mit seinen 5 untergeordneten Indikatorgruppen den Kernbereich des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks®. Die insgesamt 39 Indikatoren dieses Bereichs beziehen sich auf die Leistungen der Unternehmen zu Nachhaltigkeitsstrategie und -management, zur Nachhaltigkeitskommunikation sowie strategischen Aspekten der nachhaltigen wirtschaftlichen Sicherung, der Umweltschutzstrategie und der sozialen Verantwortung.

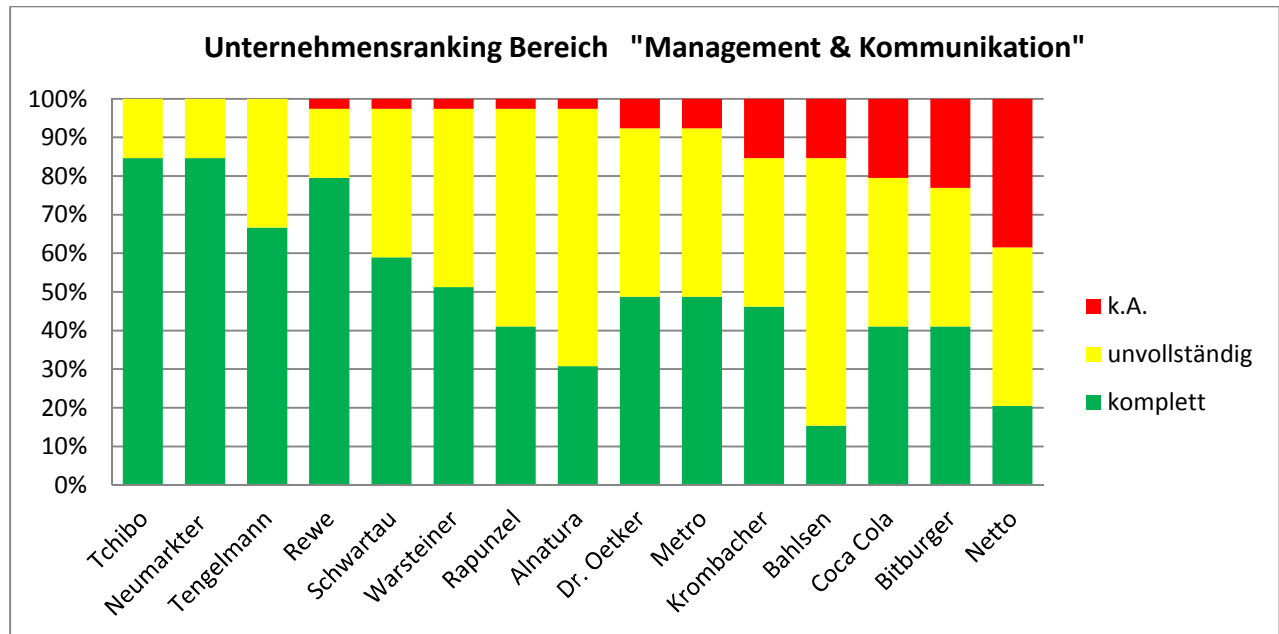


Abbildung 4: Bereichsbezogenes Unternehmensranking nach Abdeckungsgrad; inklusive Übersicht zum individuellen Maß der Managementintegration im Bereich „Management und Kommunikation“

3.4.1 Indikatorgruppe: Strategie und Management

Bedeutung

Diese Indikatorgruppe enthält alle Einzelindikatoren, die für das Aufstellen einer Nachhaltigkeitsstrategie und deren praktische Umsetzung im Unternehmensalltag wesentlich sind: Angefangen mit einer Unternehmenspolitik und -strategie, über die personellen und finanziellen Ressourcen zur Steuerung eines Nachhaltigkeitsmanagements bis hin zum Chancen- und Risikomanagement als Grundlage für die Ausgestaltung eines „Business Case for Sustainability“.

Spotlights

- ▶ Grundsätzlich berichten alle Studienteilnehmer recht umfangreich über ihre strategischen Ansätze und Aktivitäten: 12 von 15 Unternehmen machen Angaben zu allen 11 Indikatoren dieser Gruppe, wobei der PDCA-Zyklus in aller Regel konsequent durchlaufen wird. Dafür erreichen die Unternehmen rund 79% der Wertungspunkte – im Vergleich zu allen anderen Indikatorgruppen der höchste Wert.
- ▶ REWE und Tchibo berichten vorbildlich in diesem Bereich. Beide Nachhaltigkeitsberichte beginnen mit einer übersichtlichen Darstellung einer betrieblichen Nachhaltigkeitspolitik und -strategie, gehen detailliert ein auf die Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements und münden in eine transparente Darstellung der wesentlichen Nachhaltigkeitsziele und ein dazugehöriges Nachhaltigkeitsprogramm. Beide Unternehmen erreichen die Höchstpunktzahl.

- ▶ Nachholbedarf gibt es für einige Unternehmen im Bereich des Risikomanagements: Hier erreichen alle Unternehmen im Mittel nur rund 60% der möglichen Punkte. Während immerhin 8 von 15 Unternehmen Herausforderungen der Nachhaltigkeit mehr oder weniger systematisch in ihr Risikomanagement mit einbeziehen, finden sich in den Berichten von Bitburger, Warsteiner, Rapunzel oder Netto keinerlei Hinweise darauf.

Best practice: „Nachhaltigkeitsstrategie und Organisation“

Ein starkes Bekenntnis der Unternehmensführung zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung ist für den Nachhaltigkeitsmanagementprozesses ebenso von fundamentaler Bedeutung, wie eine klare Organisationsstruktur, in der Zuständigkeiten und Prozessabläufe geklärt werden. Ebenso wichtig: Anreize für die Mitarbeiter, Nachhaltigkeit im Kerngeschäft konsequent zu berücksichtigen. Einen guten Ansatz hierzu liefert der Bericht von **Tchibo**:

„... strategisches Kernziel „Tchibo auf dem Weg zu 100% Nachhaltigkeit“ sowie entsprechende Leitziele für alle definierten Handlungsfelder wurden vom Gesamtvorstand verabschiedet. Aus den Leitziele entwickeln die Mitarbeiter der Fachbereiche unter ihrem jeweiligen Fachvorstand qualitative Teilziele pro Handlungsschwerpunkt und Geschäftsjahr. Diese werden so weit wie möglich quantifiziert. Integriert in das übergeordnete Zielsystem, beeinflussen die Leit- und Teilziele der Fachbereiche und deren Erfüllung auch die Entlohnung der Mitarbeiter in ihren fixen und variablen Bestandteilen über alle Hierarchieebenen hinweg. Entsprechend sind sie fester Bestandteil der persönlichen Zielvereinbarungen der Fachbereichsmitarbeiter und ihrer jeweiligen Vorgesetzten. Für die Umsetzung von Maßnahmen, mit denen die festgelegten Ziele und Zwischenziele erreicht werden sollen, sind die jeweiligen Fachbereiche verantwortlich. Die übergeordnete Koordination liegt in den Händen des Direktionsbereichs Unternehmensverantwortung, der sich als interne Unternehmensberatung versteht und die Mitarbeiter in den Fachbereichen unterstützt. Er überprüft, ob die einzelnen Teilziele erreicht wurden und berichtet die Ergebnisse einmal jährlich – nach Abstimmung mit den Fachbereichen – an den Vorstandsvorsitzenden und den Gesamtvorstand. Falls erforderlich, erfolgt eine Justierung der Ziele für das folgende Geschäftsjahr und die Verabschiedung neuer Ziele. ...“ (S. 13)

3.4.2 Indikatorgruppe: Kommunikation

Bedeutung

Zu den essentiellen Aufgaben im Nachhaltigkeitsmanagementprozess gehört es, die relevanten Stakeholder des Unternehmens zu identifizieren, Ihre Interessen und Ansprüche an das Unternehmen herauszuarbeiten und anschließend zur besseren Handlungsorientierung zu priorisieren. Denn die Stakeholderansprüche sind Ausgangspunkt und Richtungsweiser für das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement.

Eine systematische Berichterstattung in diesem Bereich gibt nicht nur Aufschluss über das Stakeholderspektrum des Unternehmens, sondern beinhaltet auch die Darstellung der Kommunikationskanäle mit den Schwerpunkten der Diskussion und eine Bewertung der Wesentlichkeit der Ergebnisse des Dialogs – idealerweise anhand einer übersichtlichen Materialitätsmatrix.

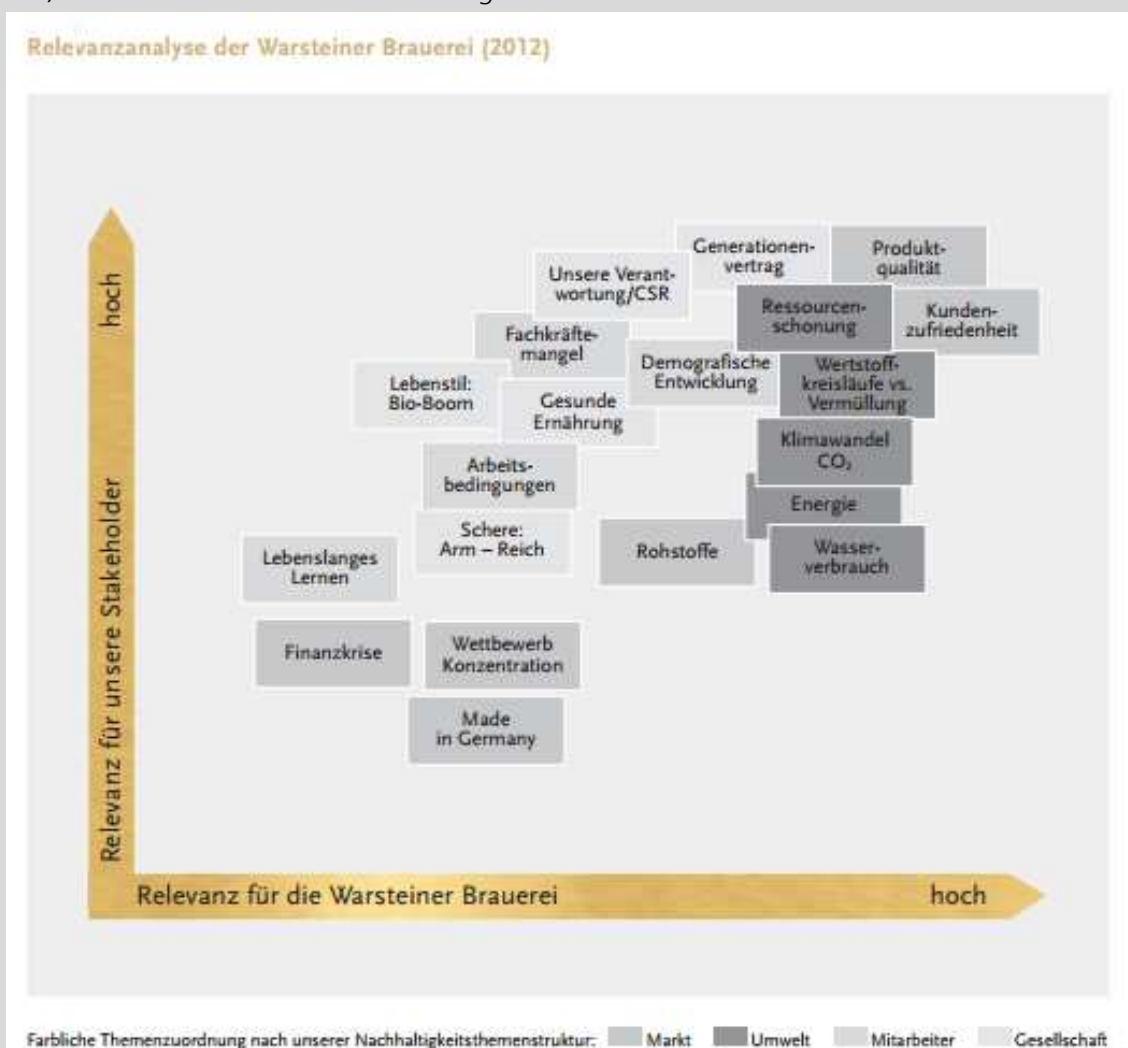
Spotlights

- ▶ Da das Vorhandensein eines Nachhaltigkeitsberichts Grundvoraussetzung für die Studienteilnahme war, erstaunt es nicht weiter, dass der Indikator „Information der Öffentlichkeit“ von allen Indikatoren des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks© auf dem ersten Rang landet.
- ▶ Wenngleich kein Unternehmen in dieser Indikatorgruppe die volle Punktzahl erreicht, so berichten mit Schwartau und Neumarkter Lammsbräu immerhin zwei Unternehmen zu allen Indikatoren. Im Mittel erreichen die Studienteilnehmer lediglich 66,5% der Gesamtpunkte dieser Indikatorgruppe.

- ▶ Auffällig sind erhebliche Unterschiede in Einbeziehung wichtiger Stakeholdergruppen. Während die Studienteilnehmer im Mittel 72% aller Gesamtpunkte für die systematische Kommunikation mit ihren Shareholdern erzielen, liegt der Durchschnittswert zum Indikator „Mitarbeiterkommunikation“ nur bei 62%.
- ▶ Die Stakeholdergruppe mit der geringsten Relevanz sind die direkten Anlieger der Unternehmen. Für die systematische Ansprache und Berücksichtigung der Interessen der „Nachbarschaft“ werden im Mittel lediglich 34% der Gesamtpunktzahl erreicht. Positive Ausnahme: Warsteiner, Rapunzel und Schwartau beziehen die Nachbarn systematisch in ihr Nachhaltigkeitsmanagement ein und stechen hier mit einem komplett abgedeckten PDCA-Zyklus positiv hervor.

Best practice: „Stakeholdermanagement und Materialitätsanalyse“

Eine Übersicht über die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte und deren Priorisierung ist eine wichtige Grundlage für die Ableitung relevanter Handlungsfelder. Eine Materialitätsmatrix am Beginn eines jeden Nachhaltigkeitsberichts verschafft dem interessierten Leser einen guten Einstieg in die Lektüre. Ein Beispiel dafür, wie eine Wesentlichkeitsanalyse einen kondensierten Überblick zu den relevanten Nachhaltigkeitsaspekten schaffen kann, liefert die **Warsteiner Brauerei**. Die im Rahmen ihrer Stakeholderanalyse identifizierten Nachhaltigkeitsaspekte wurden in Abhängigkeit von ihrer Relevanz für das Unternehmen und seine Stakeholder in einem Koordinatensystem aufgetragen und den zentralen Handlungsfeldern des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements – *Markt, Umwelt, Mitarbeiter und Gesellschaft* – zugeordnet.



3.4.3 Indikatorgruppe: Wirtschaftliche Sicherung

Bedeutung

Eine nachhaltige Unternehmensführung und das Streben nach ökologischer und sozialer Unternehmensverantwortung ist eine Grundvoraussetzung für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Umgekehrt stellt die ökonomische Stabilität eines Unternehmens eine Grundlage für Investitionen in eine nachhaltige Entwicklung dar. Marktanalysen zeigen, dass sich Investitionen in das betriebliche Nachhaltigkeitsmanagement auch in finanzieller Hinsicht positiv auf den Geschäftserfolg auswirken. Das CSR-Konzept lässt die wirtschaftliche Dimension der Nachhaltigen Entwicklung unberücksichtigt. Allerdings sind alle 15 untersuchten Berichte Nachhaltigkeitsberichte, die diese Dimension also auch mit abbilden sollten. Zwar kann davon ausgegangen werden, dass jedes Unternehmen umfangreiche Aktivitäten zur wirtschaftlichen Sicherung unternimmt, jedoch werden diese nur selten in den Kontext des Nachhaltigkeitsmanagements gestellt.

Spotlights

- ▶ Der Bereich "wirtschaftliche Sicherung" landet im Ranking aller Indikatorgruppen auf dem dritten Platz. Für die Studienteilnehmer stehen in dieser Indikatorgruppe neben dem Innovationsmanagement und guten Kundenbeziehungen insbesondere strategische Aspekte nachhaltiger Beschaffung im Mittelpunkt.
- ▶ Im Mittel erreichen die Unternehmen innerhalb dieser Indikatorgruppe 75% aller Punkte. Während Neumarkter Lammsbräu und Tchibo die volle Punktzahl erreichen und immerhin sechs weitere Unternehmen zu allen Indikatoren Bericht erstatten, geht Coca Cola lediglich auf 20% der Indikatoren dieser Gruppe ein. Auch Netto und Schwartau kommunizieren kaum systematisch zu dieser Indikatorgruppe und erreichen daher weniger als die Hälfte der Gesamtpunkte.
- ▶ Das uneinheitliche Abschneiden der Studienteilnehmer in diesem Bereich ist darauf zurückzuführen, dass die besser platzierten Unternehmen die Informationen ihrer Nachhaltigkeitsberichte und ihrer Geschäftsberichte miteinander verknüpfen und die ökonomische Bedeutung ihrer Nachhaltigkeitsleistungen herausstellen.

Best practice: „Ökonomische Säule nachhaltiger Unternehmensentwicklung“

Eine enge strategische Verknüpfung von Kerngeschäft und nachhaltiger Entwicklung kann eine Herausforderung sein, da nicht nur personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt, sondern ggf. auch bestehende Geschäftsmodelle hinterfragt werden müssen. Diese Herausforderung meistert die **Neumarkter Lammsbräu** seit Jahren, denn das Thema Nachhaltigkeit ist seit jeher elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells des Getränkeherstellers, was folgender O-Ton verdeutlicht:

„Die Neumarkter Lammsbräu strebt den langfristigen Erhalt des Unternehmens an und möchte als gesunder und gut funktionierender Betrieb an die nächste Generation der Ehrensperger Familie übergehen. Dazu bedarf es eines lediglich moderaten Wachstums. Die Geschäftsleitung entscheidet sich manchmal sogar bewusst dagegen, Umsätze, Gewinne oder Mitarbeiterzahlen immer weiter zu erhöhen. (...) Als Unternehmen sind wir Teil des natürlichen Systems. Wachstum ist für uns daher auch nur in dem Maße denkbar, indem die Natur uns die Ressourcen dafür bereitstellt“
(Neumarkter Lammsbräu 2014: S. 73)

3.4.4 Indikatorgruppe: Strategische Umweltaspekte

Bedeutung

Da Unternehmen nur in einer intakten natürlichen Umwelt nachhaltig wirtschaften können, werden Umweltthemen wie Ressourcen-, Energie- und Wasserverbrauch, Emissionen und Abfälle zunehmend strategisch relevant. Dies gilt umso mehr für die Lebensmittelbranche, die von der Produktivkraft intakter Ökosysteme abhängig ist. Während technische Details des Produktions- und Produktumweltschutzes im nächsten Bewertungsschwerpunkt thematisiert werden, geht es hier um die übergeordnete Strategie zu wichtigen Umweltthemen, wie Energieverbrauch, CO₂-Emissionen oder den Erhalt von Biodiversität und sich daraus ableitende Ökosystemleistungen.

Spotlights

- ▶ Mit wenigen Ausnahmen berichten alle Unternehmen grundsätzlich zu allen Indikatoren, so dass dieser Themenkomplex innerhalb der Indikatorgruppen den 4. Rang – bezogen auf die durch die Studienteilnehmer erreichten Anteile an der Gesamtpunktzahl einnimmt.
- ▶ Lediglich 8 der 15 Studienteilnehmer (Coca Cola, Neumarkter Lammsbräu, REWE, Kaisers-Tengelmann, Bahlsen, Oetker, Schwartz & Tchibo) betreiben ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001, bzw. EMAS.
- ▶ Fragen des Klimawandels (CO₂-Emissionen, Energieverbrauch etc.) und dessen Auswirkungen stehen ganz oben auf der ökologischen Agenda der Unternehmen. Im Schnitt erreichen die Studienteilnehmer 92,5% der erreichbaren Gesamtpunktzahl zu diesem Indikator. 11 von 15 Unternehmen berichten dabei durchgängig zu Herausforderungen, Zielen, Maßnahmen und Fortschritten zur Thematik.
- ▶ Ähnlich rege und systematisch gehen die Unternehmen die Themenkomplexe Wasser/ Abwasser oder auch die Abfallthematik an. Jeweils 10 von 15 Unternehmen decken den vollen PDCA-Zyklus hier vorbildlich ab.
- ▶ Demgegenüber fristet der Themenkomplex „Biodiversität und Ökosystemleistungen“ eher ein Schattendasein. Lediglich 55,5 % aller erreichbaren Punkte werden im Mittel erreicht und nur 5 von 15 Studienteilnehmern decken den vollen PDCA-Zyklus ab. Dass die Unternehmen ihrer „ökologischen Infrastruktur“ am Ursprung ihrer „biobasierten“ Wertschöpfungsketten eine derart geringe Bedeutung beimessen, ist zumindest bemerkenswert.

Best practice: „Ökologisches Engagement als Wettbewerbsvorteil“

Unternehmen der Nahrungsmittel- und Getränkebranche sollten ein besonderes Interesse haben, strategischen Umweltaspekten eine bedeutende Rolle beizumessen, da ihre biobasierten Wertschöpfungsketten ohne die Produktivkräfte natürlicher Ökosysteme zusammenbrechen würden. Ein Beispiel dafür, wie die strategische Verknüpfung relevanter Umweltaspekte mit dem Kerngeschäft gelingen kann, liefert die **REWE Group** mit ihrer grünen Produktstrategie für Eigenmarken.

Ziel der REWE Group ist es, den Anteil nachhaltigerer Produkte und Dienstleistungen in ihren Sortimenten sukzessive zu erhöhen, unter anderem durch den Ausbau des Angebots an Bio- und regionalen Produkten. Insbesondere im konventionellen Bereich gibt es Verbesserungspotentiale. Dabei hat das Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette im Blick. Im Dialog mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) identifiziert es risikobehaftete Rohstoffe und erarbeitet entsprechende Leitlinien, um Märkte zu verändern und ökologische und soziale Standards zu etablieren, die sich positiv auf das gesamte Sortiment auswirken. Mit dem Nachhaltigkeitslabel PRO PLANET (*eigenes Nachhaltigkeitslabel der REWE Group – Anm. d. Redaktion*) für die Eigenmarken bietet die REWE Group dem Verbraucher eine zusätzliche Orientierung, um den Konsum nachhaltigerer Sortimente zu fördern.

3.4.5 Indikatorgruppe: Soziale Verantwortung

Bedeutung

Die Indikatorgruppe zur sozialen Verantwortung schließt den Schwerpunktbereich Management und Kommunikation ab. Analog zum strategischen Umweltschutz geht es bei dieser Indikatorgruppe um die strategische Dimension der sozialen Unternehmensverantwortung, der Corporate Social Responsibility (CSR) im engeren Sinne. Neben der Korruptionsvermeidung oder der Achtung der Menschenrechte steht hier auch das gemeinnützige Unternehmensengagement im Fokus des Interesses.

Spotlights

- ▶ Positiv hervorzuheben ist, dass immerhin 8 von 15 Unternehmen zu allen 7 Indikatoren dieser Gruppe Grundsätzliches berichten.
- ▶ Mit Blick auf die erzielten Gesamtergebnisse nimmt der Bereich der sozialen Unternehmensverantwortung in der Nachhaltigkeitsberichterstattung der Studienteilnehmer jedoch einen vergleichsweise geringen Stellenwert ein (Rang 9 von 11 der Indikatorgruppen).
- ▶ Relativ umfangreich berichten fast alle Unternehmen über verschiedene Aktivitäten freiwilligen gesellschaftlichen Engagements, z.B. Sponsoringmaßnahmen oder externes Engagement der Mitarbeiter.
- ▶ Ein konsequenter Managementansatz zu dieser Indikatorgruppe mit strategischen Zielen, Maßnahmen, Ergebniskontrolle und regelmäßiger Zielanpassung ist besonders an den Berichten von Tchibo, Schwartz und REWE abzulesen. Bitburger und Netto hingegen haben zu mehr als der Hälfte der Indikatoren nichts zu berichten.
- ▶ Insgesamt zufriedenstellend ist die Berichterstattung zum Themenkomplex Kinder- und Zwangsarbeit, welches vor allem für Unternehmen mit (mehrstufigen) globalen Lieferketten (z.B. Kakao oder Palmöl) von Bedeutung ist. Insgesamt 7 Studienteilnehmer decken den kompletten PDCA-Zyklus ab; Bitburger, Krombacher und Netto machen keine Angaben hierzu.

Best practice: „Compliance und Korruptionsprävention“

Legales Handeln im Einklang mit geltendem Recht ist weniger Ausdruck einer besonderen sozialen Unternehmensverantwortung, sondern schlicht eine Mindestanforderung jedweder ökonomischen Aktivität. Gerade in der Lebensmittelbranche mit ihren teils unübersichtlichen und schwer zu kontrollierenden Lieferketten gehört ein Bekenntnis zur Einhaltung grundlegender sozialer und menschenrechtlicher Mindestanforderungen und der Verweis auf einschlägige Rahmenwerke in den Nachhaltigkeitsbericht. Wie ein solches Bekenntnis aussehen kann, zeigt der Bericht der

Schwartauer Werke:

„Mit unserem Code of Conduct verpflichten wir uns entsprechend den Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen (UNGC) und der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die Menschenrechte und das Recht der Vereinigungsfreiheit zu schützen sowie Diskriminierung, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit, Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten zu bekämpfen. Unser Handeln ist geprägt von Integrität und stets im Einklang mit den gesetzlichen Vorschriften.“

Wir erwarten von unseren Geschäftspartnern, dass ihre Unternehmensgrundsätze im Einklang mit diesen Prinzipien stehen. Mögliche Risiken, die aus wettbewerbswidrigem Verhalten und Korruption resultieren könnten, prüfen wir unternehmensweit.“

Unsere Mitarbeiter – insbesondere im Bereich Vertrieb und Key Account – erhalten regelmäßig Compliance-Schulungen. 2014 gab es weder aufgrund wettbewerbswidrigen Verhaltens noch aufgrund von Korruption formelle Vorwürfe oder Verfahren gegen die Schwartauer Werke.“

3.5 Bewertungsschwerpunkt: Produkt & Produktion

Im Mittelpunkt dieses Schwerpunktbereichs stehen ökologische, ökonomische und soziale Fragen rund um die Produkte und deren Produktionsbedingungen. Schwerpunkte sind das Berücksichtigen von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Entwicklung neuer Produkte und das systematische Verankern von Umweltaspekten bei der Rohstoffproduktion und -Beschaffung, der Planung von Produktionsmitteln und Prozessen sowie bei der Nutzung und Entsorgung der Produkte. Ebenso geht es um gesellschaftliche Auswirkungen der Produktnutzung und um Fragen zu Produktsicherheit und Kundennutzen.

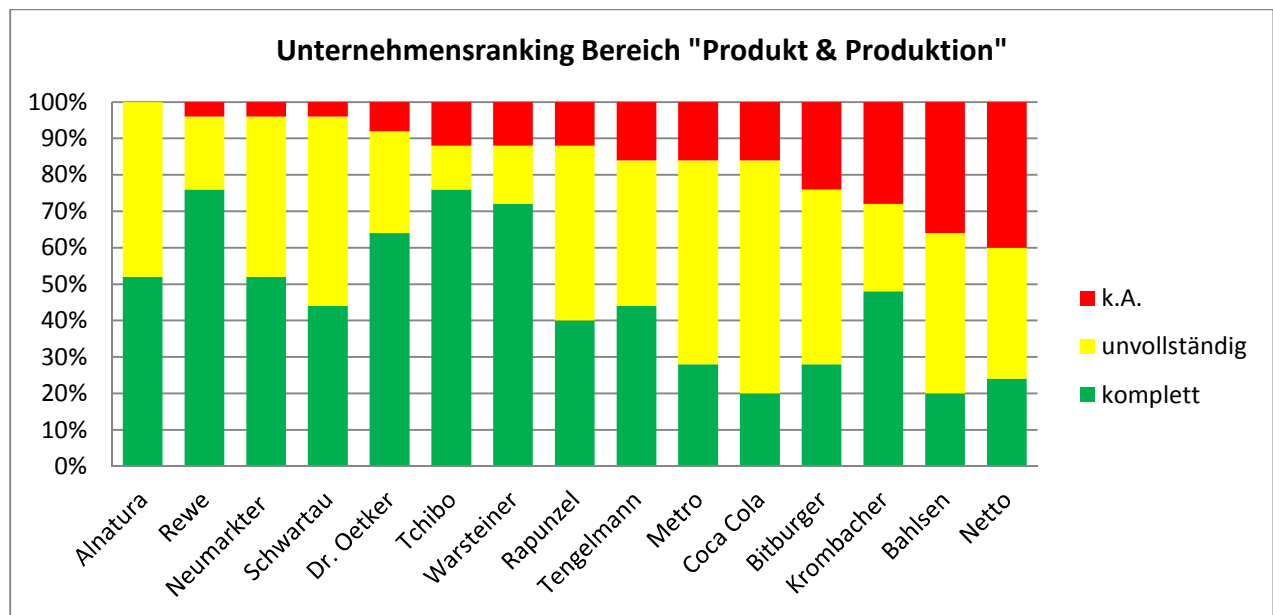


Abbildung 5: Bereichsbezogenes Unternehmensranking nach Abdeckungsgrad; inklusive Übersicht zum individuellen Maß der Managementintegration im Bereich „Produkt & Produktion“

3.5.1 Indikatorgruppe: wirtschaftliche Effizienz auf Produkt- & Produktionsebene

Bedeutung

Unternehmen können sich nur dann langfristig am Markt halten, wenn sie über effiziente Wertschöpfungsprozesse verfügen, die in ein konkurrenzfähiges Produktangebot münden, das zuverlässig seinen Weg zum Kunden findet. Neben der Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Produktionsprozessen thematisiert diese Indikatorgruppe wirtschaftliche Nachhaltigkeitsaspekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Produktentwicklung bis hin zu Verkaufs- und Werbepraktiken. Ebenso stehen Fragen der Preis- und Sortimentsgestaltung im Fokus.

Spotlights

- ▶ Für die Studienteilnehmer stehen besonders Fragen der Produktqualität, -Compliance und -sicherheit sowie die Versorgungssicherheit ganz oben auf der Agenda.
- ▶ Mit Alnatura, Tchibo und Neumarkter Lammsbräu berichten lediglich 3 Unternehmen zu allen Indikatoren dieser Gruppe.
- ▶ Die Kundenzufriedenheit als Leitmotiv des Qualitätsmanagements nimmt einen hohen Stellenwert ein. Abgesehen von einzelnen Ausnahmen berichten alle Unternehmen sehr umfangreich hierzu und weisen dabei meist einen vollständigen Managementansatz vor.

Erkennbarer Nachholbedarf besteht zu Fragen nachhaltiger Verkaufspraktiken und hinsichtlich der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Preisgestaltung: Während es nur 5, bzw. 7 von 15 Unternehmen schaffen, einen kompletten Managementansatz zu dokumentieren, berichten 3 bzw. 6 Unternehmen gar nichts zu diesen Themenkomplexen.

Best practice: „Produktentwicklung und -management“

Die konsequente Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten sollte nicht am Ende, sondern im Idealfall gleich zu Beginn des Wertschöpfungsprozesses einsetzen – also bereits bei der Produktentwicklung. Hierfür braucht es nicht nur allgemeine Absichtserklärungen, sondern konkrete Handlungsanleitungen, die die Richtung des Produktentwicklungsprozesses klar vorgeben und sich an den Prinzipien des ökologischen Designs orientieren.

Ein gelungenes Beispiel hierzu liefert **Alnatura**, deren Produktmanager über entsprechende Produktleitfäden mit konkreten Leitlinien und Entscheidungsprioritäten verfügen, beispielsweise zu Aspekten wie:

- *Biologische Zutaten - Die landwirtschaftlichen Zutaten der Alnatura Produkte stammen aus kontrolliert ökologischem Anbau. Das bedeutet unter anderem Verzicht auf gentechnisch veränderte Organismen, chemisch-synthetische Düngemittel und Pestizide.*
- *Verbandsware - Rohstoffe werden bevorzugt von Landwirten der Anbauverbände wie Demeter, Bioland und Naturland bezogen.*
- *Einheimische Rohwaren - Rohwaren deutscher Herkunft werden bevorzugt. Sind diese nicht in ausreichender Menge und Qualität verfügbar, haben Rohwaren aus Europa Priorität.“*
- *Klare Rezepturen - Die Rezepturen bestehen aus möglichst wenig verschiedenen Zutaten. Zusatzstoffe werden, wenn möglich, vermieden.*
- *Geschmacksecht - In Grundnahrungsmitteln werden keine Aromen verwendet. Wo möglich, wird auf den Einsatz des Geschmacksverstärkers Hefeextrakt verzichtet. Geschmacksgeber sollen Kräuter, Gewürze und Hauptzutaten sein.*
- *Vermeidung von Palmfett oder -öl wird versucht zu vermeiden und durch andere pflanzliche Fette ersetzt. ... (S. 34 des Berichts)*

3.5.2 Indikatorgruppe: Umweltfreundliche Produktion & Produkte

Bedeutung

Neben dem zentralen Kaufkriterium Preis und Wirtschaftlichkeit spielen produktbezogene Umweltaspekte für Kunden und Verbraucher eine immer wichtigere Rolle. Gerade im Lebensmittelsektor beziehen sich die ökologischen Ansprüche der Kunden auf die gesamte Wertschöpfungskette, wobei insbesondere die Auswahl und Gewinnung agrarischer Rohstoffe regelmäßig für Schlagzeilen sorgt und Unternehmen der Branche zunehmend zum Umdenken zwingt – Stichwort Palmöl und Regenwaldzerstörung. Weitere Schwerpunkte dieser Indikatorgruppe sind die Themen Verpackung und Transport oder auch der betriebliche Umweltschutz im Zusammenhang mit der Rohstoffverarbeitung und Produktherstellung.

Spotlights

- ▶ Entsprechend der großen Bedeutung der Thematik berichten – mit wenigen Ausnahmen – alle Unternehmen sehr systematisch zu produktions- und produktbezogenen Fragen des Umweltschutzes. Mehr als die Hälfte aller Studienteilnehmer berücksichtigen dabei sämtliche Indikatoren, sodass dieser Bereich im Ranking aller Indikatorgruppen den zweiten Platz einnimmt.
- ▶ Dr. Oetker und REWE erreichen durch ihre systematische Herangehensweise und ausführliche Berichterstattung fast die Höchstpunktzahl, während Coca Cola, Netto oder Bitburger wesentliche Aspekte (z.B. Fragen des Ressourceneinsatzes) unberücksichtigt lassen.

- ▶ Neben der Auszeichnung „grüner“ Produkte stehen vor allem die indirekten Umweltauswirkungen entlang der Lieferkette sowie Fragen der Ressourceneffizienz und Emissionsverringerung im Mittelpunkt.
- ▶ Die Umweltfreundlichkeit von Verpackungen ist ebenfalls ein wichtiges Thema, das insbesondere innerhalb der Getränkebranche und im Zusammenhang mit der Einweg- vs. Mehrweg-Debatte diskutiert wird.

Best practice: „Ökologisches Marketing und Verbraucherinformation“

Als umweltfreundlich ausgezeichnete und mit entsprechenden „Nachhaltigkeitslabels“ ausgestattete Produkte finden zunehmend Eingang in die Regale der großen Lebensmittelhändler und Discounter. Die Labelvielfalt wird dabei immer größer, was es für den Kunden nicht immer einfach macht, sich im „Labeldschungel“ zurechtzufinden und ein Produkt mit den gewünschten Nachhaltigkeitsleistungen auszuwählen.

Ein schönes Beispiel, wie dem an Nachhaltigkeitskriterien interessierten Kunden geholfen werden kann, zeigt der Bericht von **Kaisers-Tengelmann**, der alle relevanten Nachhaltigkeitslabels auf Ebene der Produktgruppen auflistet und die wesentlichen durch das entsprechende Label dokumentierten Nachhaltigkeitsleistungen in Grundzügen skizziert:

:

Warengruppe	Produkte mit Nachhaltigkeitslabel		Art des Labels	Nachhaltigkeitsleistung (Auswahl)
	Eigenmarke	Fremdmarke		
Obst und Gemüse, Blumen	x	x		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verzicht auf chemisch-synthetische Dünger und Pflanzenschutzmittel ✓ Keine Gentechnik ✓ Erhalt der Bodenfruchtbarkeit durch Fruchtfolgen ✓ Fütterung biologischer Futtermittel ohne Antibiotika ✓ Flächengebundene Besatzdichte
	x			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maßnahmen zur Reduzierung von Emissionen ✓ Kompensation von Emissionen durch Klimaschutzprojekte (Gold-Standard)
		x		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Soziale und ökologische Anforderungen ✓ Zahlung von Fair-Trade-Bonus ✓ Faire Arbeitsbedingungen (Einhaltung der ILO-Kernanforderungen)
Wurst, Fleisch	x	x		Siehe oben – Nachhaltigkeitsleistung Bio-Siegel
	x			<ul style="list-style-type: none"> ✓ 46% mehr Platz im Stall als in der konventionellen Haltung ✓ Strukturierte Haltungsumgebung mit Beschäftigungsmaterial ✓ Keine betäubungslose Ferkelkastration
Käse, Milchprodukte	x	x		Siehe oben – Nachhaltigkeitsleistung Bio-Siegel
Fisch (frisch, TK und Konserven)	x	x		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fischbestände und Fangmengen werden auf nachhaltigem Niveau gehalten

3.5.3 Indikatorgruppe: Sichere und gesunde Produkte & Produktion

Bedeutung

Im Sinne der Nachhaltigen Entwicklung sollen Produkte und Dienstleistungen nicht nur preiswert und umweltfreundlich sein, sondern auch sozial verantwortlich. Gerade im Lebensmittelbereich kommt es dabei auf eine ganzheitliche Betrachtung des Produktlebenszyklus an, beginnend mit der Rohstoffentnahme und den Arbeitsbedingungen der Akteure in der Lieferkette bis hin zur Produktnutzung durch den Kunden, was gesundheitliche Aspekte mit einschließt. Hinsichtlich der Produktsicherheit ebenfalls von Bedeutung – wenngleich unter umgekehrten Vorzeichen – ist das Thema Lebensmittelverschwendung und Mindesthaltbarkeitsdatum.

Spotlights

- ▶ Mehr als ein Drittel aller Unternehmen berichtet grundsätzlich zu allen Indikatoren, wobei kein Bericht in dieser Indikatorgruppe die volle Punktzahl erzielen konnte.
- ▶ Im Durchschnitt werden 60,6% aller Punkte durch die Studienteilnehmer erreicht, weshalb diese Indikatorgruppe im Ranking lediglich den 7. Platz einnimmt.
- ▶ Im Vergleich zu den im vorigen Abschnitt behandelten ökologischen Auswirkungen spielen soziale Aspekte entlang der Lieferketten eine relativ geringe Rolle. Bitburger und Krombacher gehören ebenso zu den non-Reportern zu diesem Indikator, wie Bahlsen. Die Nichtberücksichtigung sozialer Aspekte entlang der Supply Chain im Nachhaltigkeitsbericht einiger Getränkehersteller ist aufgrund überschaubarer und meist regionaler Lieferketten nicht verwunderlich. Dass ein mit globalen Stoffströmen (Palmöl, Kakao, etc.) operierender Nahrungsmittelproduzent wie Bahlsen dieser Thematik wenig Aufmerksamkeit schenkt, ist jedoch bemerkenswert.
- ▶ Alle Getränkehersteller thematisieren einen verantwortungsvollen Alkoholkonsum und verzichten darauf, ihre Produkte bei jugendlichen „Zielgruppen“ zu bewerben.
- ▶ Alle untersuchten Lebensmittelhändler widmen sich dem Thema Lebensmittelverschwendung und arbeiten in diesem Zusammenhang mit den Tafeln in Deutschland zusammen.

Best practice: „soziale Verantwortung entlang der Supply Chain“

Mit Blick auf die Verbesserung der sozialen Bedingungen entlang ihrer Wertschöpfungsketten setzen viele Unternehmen darauf, ihre Lieferanten nach bestimmten Kriterien zu bewerten vertraglich zur Einhaltung grundlegender Arbeitsnormen und -Standards zu verpflichten. Ob diese dann auch eingehalten werden, ist eine ganz andere Frage. Um hier Antworten zu bekommen, sollte man sich nicht allein auf freiwillige Selbstauskünfte von Lieferanten verlassen, sondern entsprechende Aussagen auch systematisch kontrollieren, wie das Beispiel **Dr. Oetker** zeigt:

„Im Sinne seiner gesellschaftlichen Verantwortung sieht sich das Unternehmen in der Pflicht, auch auf die Einhaltung sozialer Standards in der gesamten Zuliefererkette zu achten. (...)

Insbesondere bestimmte Rohstoffe aus Entwicklungsländern stehen immer wieder im Verdacht, durch illegale Kinderarbeit geerntet und verarbeitet zu werden. Im Rahmen seiner Einkaufsaktivitäten fordert das Unternehmen daher von all seinen Lieferanten eine verbindliche Zusage, keine Kinder- und Zwangsarbeit zu unterstützen oder andere Formen der Ausbeutung zuzulassen.

Neben der kontinuierlichen Lieferantenbewertung ist die Methode der Lieferanten-Auditierung ein wichtiges Instrument. (...) Zunächst findet die Selbstbewertung der Lieferanten auf Basis branchenspezifischer Fragebögen statt (...). Zusätzlich besuchen Mitarbeiter die Produktionsstätten. Durch die Führung von Interviews mit den Beteiligten und anhand eines gemeinsamen Fabrikrundgangs überprüfen sie die Einhaltung der geforderten Standards und Managementsysteme vor Ort.“

3.6 Bewertungsschwerpunkt: Personalmanagement

Dritter Schwerpunktbereich ist das Personalmanagement, in dem die Effizienz, der Umweltschutz, die Sicherheit und die sozialen Aspekte der Personalwirtschaft bewertet werden. Ein effizientes, vorausschauendes Personalmanagement mit Angeboten zur Kompetenzentwicklung, Weiterbil-

und vorbeugendem Gesundheitsschutz ist heute ein Muss und essentieller Baustein einer nachhaltigen Unternehmensführung. Die Verbindung von Beruf und Familie, die „Work-Life-Balance“ und ein sicheres und gesundes Arbeitsumfeld sind wichtige Voraussetzungen zur Bewahrung und Entwicklung des betrieblichen „Humankapitals“.

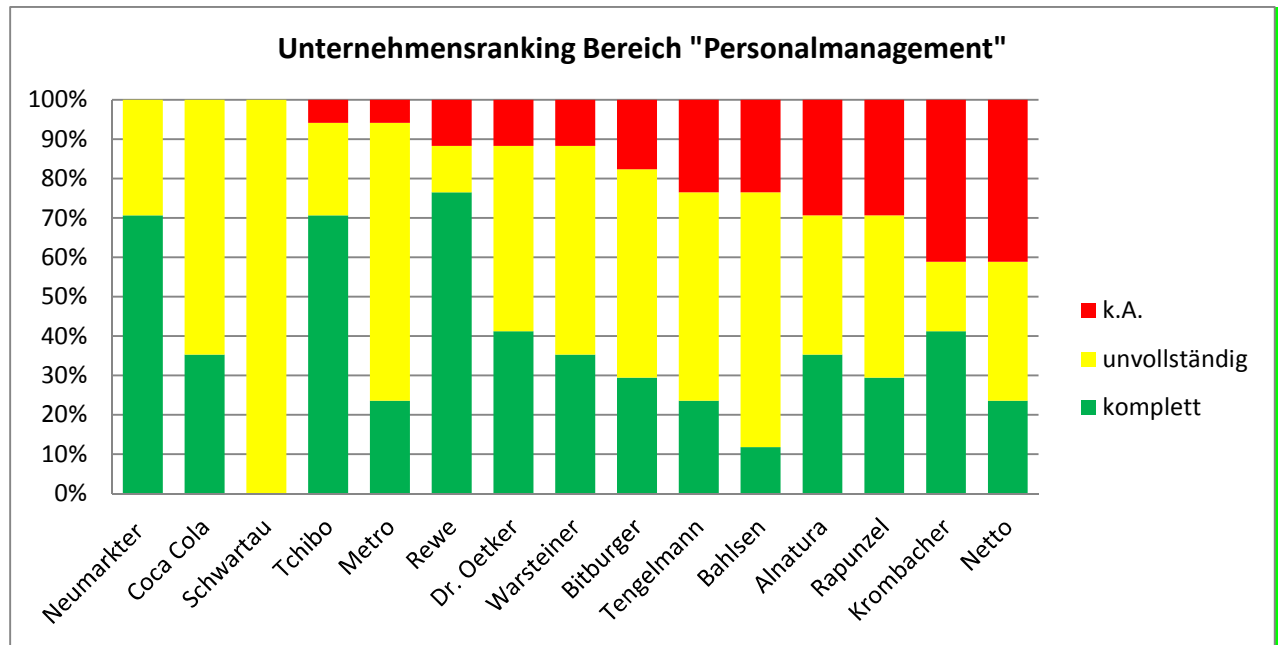


Abbildung 6: Bereichsbezogenes Unternehmensranking nach Abdeckungsgrad; mit Übersicht zur Managementintegration im Bereich „Personalmanagement“

3.6.1 Indikatorgruppe: Effizientes Personalmanagement

Bedeutung

Die Gruppe der Indikatoren zum effizienten Personalmanagement betrachtet die wirtschaftlichen Aspekte innerhalb eines nachhaltigen Personalmanagements. Neben Indikatoren zur Vergütung und Alterssicherung werden u.a. die Mitarbeiterzufriedenheit und die Personalplanung betrachtet.

Spotlights

- ▶ Abgesehen von den Indikatoren „Mitarbeiterqualifikation“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“, bei denen die Unternehmen im Schnitt 85%, bzw. 72% der Bewertungspunkte erzielen, scheint der Stellenwert aller anderen Indikatoren für die Studienteilnehmer vergleichsweise gering zu sein, da hier nur rund die Hälfte der Bewertungspunkte erreicht wurden.
- ▶ Am systematischsten berichten Tchibo und Coca Cola, Schlusslicht Krombacher hat zu zwei Dritteln aller Indikatoren dieser Gruppe gar nichts zu berichten.
- ▶ Mit Blick auf die Rahmenbedingungen und die Gestaltung der Vergütung der Mitarbeiter können nur 4 Studienteilnehmer einen kompletten Managementansatz vorweisen.
- ▶ Bitburger, Krombacher, Dr. Oetker, Bahlsen und Netto haben überhaupt nichts zu fairer Entlohnung ihres Personals zu berichten.

Best practice: „Faire Entlohnung“

Öffentlichen Diskussionen um eine faire Entlohnung ihrer Mitarbeiter musste sich insbesondere der Einzelhandel in den vergangenen Jahren stellen. Eine Vergütung nach Tarif sollte jedoch nicht nur

für das eigene Personal die Messlatte sein, sondern auch für die zahlreichen geringfügig Beschäftigten, bzw. Leiharbeiter, deren Bedeutung für ein funktionierendes Alltagsgeschäft in vielen Branchen zugenommen hat. Wünschenswert wäre, wenn Unternehmen sich hierzu ein Beispiel an **Coca-Cola** Deutschland nähmen:

„ ... Die Festlegung der Vergütung für unsere Tarifmitarbeiter erfolgt durch Einigung der Tarifparteien (nationaler Tarifvertrag). Für unsere außertariflich bezahlte Belegschaft wird über das sog. HAY-Verfahren der entsprechende „job grade“ festgelegt, für den ein definierter Rahmen für das Grundgehalt gilt. Dieses orientiert sich an marktüblichen Gehältern. Das Gehaltsband liegt dann bei 80 – 120 Prozent... “ (S. 78)⁵

3.6.2 Indikatorgruppe: Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement

Bedeutung

Sichere und die Gesundheit nicht beeinträchtigende, bzw. fördernde Bedingungen am Arbeitsplatz sind ein Eckstein der sozialen Verantwortung jedes Unternehmens. Dafür braucht es nicht nur entsprechende infrastrukturelle Voraussetzungen, sondern auch die nötige Sensibilisierung sowie angemessene Aus- und Weiterbildungsangebote zur Arbeitssicherheit und ggf. zum Umweltschutz am Arbeitsplatz.

Spotlights

- ▶ Im Ranking aller Indikatorgruppen nimmt dieser Bereich den letzten Platz ein. Obwohl immerhin 9 von 15 Studienteilnehmern Grundsätzliches zu allen Indikatoren berichten, bleiben die Darstellungen oft unsystematisch und unvollständig.
- ▶ Rewe und Neumarkter Lammsbräu führen auch diesen Bereich an und erhalten die volle Wertung, während Coca Cola, Rapunzel, Schwartau, Bahlsen, Metro und Tengelmann zu keinem Indikator dieser Gruppe einen vollständigen Managementansatz vorweisen können.
- ▶ Grundsätzlich werden die Themen und Handlungsfelder der Arbeitssicherheit und Schulungen der Mitarbeiter von jenen Unternehmen besser abgedeckt, die über ein zertifiziertes Umweltmanagement- bzw. Arbeitssicherheitsmanagementsystem verfügen.
- ▶ Trotz seiner herausragenden Bedeutung für ein nachhaltiges Personalmanagement wird der Bereich Arbeitssicherheit von zahlreichen Studienteilnehmern vernachlässigt. Hervorzuheben ist hier insbesondere die transparente Darstellung der Arbeitsschutzorganisation von Netto, aus der der komplette Managementansatz hervorgeht.

⁵ Das ausgewählte Beispiel bezieht sich auf die Systematik, die umfassenden angesprochenen Eckpunkte. Die Höhe der Entlohnung wird nicht bewertet.

Best practice: Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

Wirksame Maßnahmen und Prozesse zum Schutz der Mitarbeiter vor Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen und zur Verhütung von Arbeitsunfällen sind eigentlich eine Selbstverständlichkeit, kommen in vielen Nachhaltigkeitsberichten jedoch zu kurz. Das es auch anders geht, zeigt der Nachhaltigkeitsbericht von **Netto**:

„ ... Arbeitsschutz bedeutet für uns bei Netto Marken-Discount eine umsichtige Planung von Arbeitsumgebung und -prozessen. Dabei werden auch ergonomische Anforderungen berücksichtigt, denn im Fokus steht das Ziel, jegliche Gefährdung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von vorneherein auszuschließen. Prävention ist deshalb unsere wichtigste Maßnahme für mehr Arbeitssicherheit (...). Das Präventionssystem für die Filialen ist bei Netto Marken-Discount mehrstufig aufgebaut: Neben den regionalen Arbeitsschutzausschüssen tagt drei- bis viermal jährlich ein zentraler Arbeitsschutzausschuss, in dem Vertreter der Geschäftsleitung und des Gesamtbetriebsrats, die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und externe Experten zusammenarbeiten. So können wir bundesweit einheitliche, verbindliche Standards setzen – etwa mithilfe des Informationsordners zum Arbeits- und Gesundheitsschutz, der in jeder Filiale bereitsteht. Ziel ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Empfehlungen und Anweisungen in der Praxis leben.“

3.6.3 Indikatorgruppe: Soziales Personalmanagement

Bedeutung

Die Indikatoren der letzten Gruppe stellen die soziale Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihrer Belegschaft in den Mittelpunkt. Im Vordergrund stehen Maßnahmen zur Förderung des sozialen Verhaltens über alle Unternehmensebenen hinweg. Gleichbehandlung und Diversität, Wahrung der Rechte der Mitarbeiter oder auch ein zu sozialem Engagement motivierendes Arbeitsumfeld stehen hier auf der Agenda.

Spotlights

- ▶ Mit 57,6% der im Mittel erreichten Wertungspunkte rangiert dieser Bereich auf dem vorletzten Platz unter allen Indikatorgruppen.
- ▶ Mit Coca Cola, Neumarkter Lammsbräu und Schwartau berichten lediglich 3 der 15 Studienteilnehmer zu allen Indikatoren. Zwar weisen viele Studienteilnehmer in ihren Berichten auf einschlägige Ziele und Maßnahmen hin – oftmals bleibt es jedoch dabei und eine Ergebniskontrolle oder Ziel- und Maßnahmenanpassung erfolgt nur sporadisch.
- ▶ Während die Personalentwicklung sowie die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter insgesamt einen hohen Stellenwert einnehmen, werden wesentliche Themen, wie die gewerkschaftliche Vertretung von Arbeitnehmerbelangen oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oft nur oberflächlich angegangen. Lediglich Neumarkter Lammsbräu kann einen systematischen Managementansatz hierzu vorweisen.
- ▶ Auch das Thema Diversity, einer der inhaltlichen Schwerpunkte der neuen Europäischen „CSR-Richtlinie“ kommt bei den Studienteilnehmern viel zu kurz: Über die Hälfte der Studienteilnehmer kann hierzu keinen systematischen Managementansatz vorweisen.
- ▶ Der Indikator zur Beschäftigungsförderung im lokalen Unternehmensumfeld, bzw. zur lokal orientierten Personalakquise nimmt im Ranking aller 81 Einzelindikatoren mit nur 15,6 der im Mittel erreichten Wertungspunkte den letzten Platz ein.

Best practice: „Diversität und Gleichberechtigung“

Ein Handlungsfeld, welches in den Berichten der meisten Studienteilnehmer angesprochen wird, ist der Umgang mit benachteiligten Gruppen, z.B. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund oder körperlicher/ geistiger Behinderung. Ein vorbildliches Bekenntnis, welches in dieser Form in jedem Nachhaltigkeitsbericht erscheinen könnte, liefert **Tchibo**:

„Tchibo zeichnet sich durch eine Kultur der Vielfalt aus, die Diskriminierungen keinen Raum bietet. Unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung, religiöser Weltanschauung, körperlicher Konstitution und anderen personenbezogenen Eigenschaften haben bei uns alle Mitarbeiter die gleichen Chancen. Jeder Einzelne trägt mit seiner Individualität zum Erfolg von Tchibo bei. Wir haben die Bedeutung von Vielfalt und Chancengleichheit in unserem Code of Conduct festgeschrieben und füllen diesen Tag für Tag mit Leben. Alle Beschäftigten werden regelmäßig zum Verhaltenskodex geschult. Dies gilt selbstverständlich auch für Mitarbeiter, die neu bei Tchibo starten. Unsere Maßnahmen zur Stärkung der Vielfalt und Chancengleichheit entsprechen selbstverständlich auch dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG), das auch als Antidiskriminierungsgesetz bekannt ist.“ (Tchibo 2012: S. 137)

4. Zusammenfassung & Fazit

Es kommt nicht unbedingt auf die Größe und Marktmacht eines Unternehmens oder die finanzielle Ausstattung des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements an, um einen Nachhaltigkeitsbericht von herausragender Qualität und Aussagekraft vorzulegen. Dies demonstriert der Mittelständler Neumarkter Lammsbräu: Er greift die meisten der von uns untersuchten 81 Indikatoren auf und spielt mit seinem Bericht im Ergebnis in der gleichen Liga, wie etwa Tchibo oder Rewe.

Gemessen an den Gesamtergebnissen der Studienteilnehmer konnten keine erheblichen branchenspezifischen Unterschiede in der Berichtsqualität festgestellt werden: Getränke-, Nahrungsmittel- und Handelsunternehmen waren im Ranking breit gestreut und auch die mittleren Punktzahlen aller Branchenvertreter lagen relativ dicht beieinander (Getränke: 703, Nahrungsmittel: 680, Handel: 649).

Innerhalb der Schwerpunktbereiche bzw. zwischen den Indikatorgruppen gab es jedoch durchaus inhaltliche Unterschiede zwischen den untersuchten Branchen. So werden Nachhaltigkeitsstrategie, -management und -kommunikation als Grundlage für die nachhaltige Unternehmensentwicklung durch die Getränkehersteller und Handelsunternehmen weitaus besser abgedeckt, als durch die Nahrungsmittelhersteller.

Ökologische Herausforderungen nehmen branchenübergreifend einen höheren Stellenwert auf der Nachhaltigkeitsagenda der Studienteilnehmer ein, als soziale Aspekte. Dies manifestiert sich z.B. bei strategischen Fragen zur nachhaltigen Beschaffung: Während ökologische Herausforderungen hier bei fast allen Studienteilnehmern eine starke Rolle spielen, rückt die soziale Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette, wie z.B. Menschenrechtsfragen, Diversitätsaspekte, Korruption oder Versammlungsfreiheit manchmal in den Hintergrund.

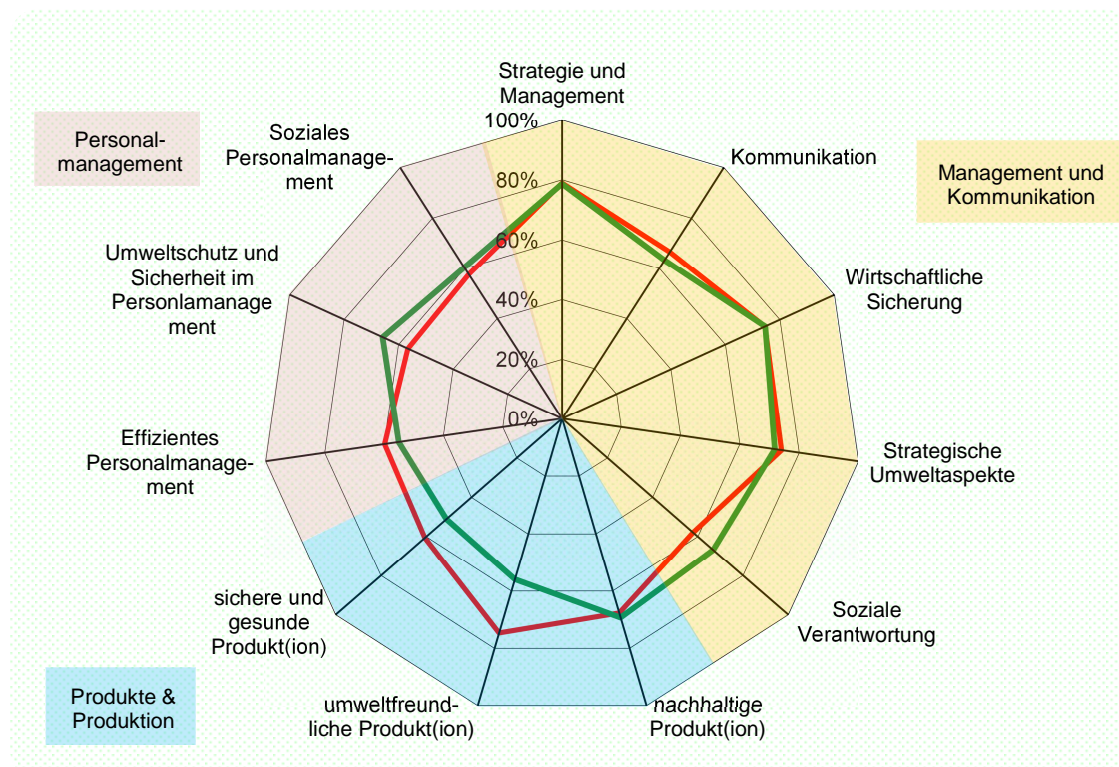
Die Bewältigung sozialer und ökologischer Herausforderungen entlang der Lieferketten wird zwischen den untersuchten Branchen ebenfalls mit unterschiedlichen Ambitionen angegangen. Das etwas bessere Abschneiden der Nahrungsmittel- und Getränkehersteller im Vergleich zum Handel legt nahe, dass das betriebliche Engagement für und der Anspruch an nachhaltigere Lieferketten bei den Studienteilnehmern umso höher ausgeprägt ist, je geringer die Vielfalt der individuell zu steuernden Rohstoffströme und Produkte ist.

Während produkt- und produktionsbezogene Nachhaltigkeitsaspekte für alle Studienteilnehmer eine große Rolle spielen, messen sie den Indikatoren im Bereich Personalmanagement den geringsten Stellenwert bei. Die Getränkebranche schneidet hierbei jedoch deutlich besser ab als die Nahrungsmittelhersteller und Handelsunternehmen.

Indikatorgruppen	Getränke	Food	Handel	Gesamt
Strategie und Management	82,30%	67,90%	86,70%	78,51%
Kommunikation	71,90%	63,10%	64,70%	66,67%
Wirtschaftliche Sicherung	73,10%	71,40%	79,00%	74,26%
Strategische Umweltaspekte	81,50%	73,90%	66,80%	74,47%
Soziale Verantwortung	52,40%	57,00%	64,30%	57,52%
Nachhaltige Produkte & Produktion	63,00%	70,00%	70,00%	67,55%
Umweltfreundliche Produktion & Produkte	76,40%	72,00%	75,50%	74,59%
Sichere und gesunde Produkte & Produktion	70,50%	58,60%	52,80%	61,09%
Effizientes Personalmanagement	62,80%	53,50%	63,30%	59,66%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	71,30%	43,60%	55,00%	56,71%
Soziales Personalmanagement	63,50%	48,20%	61,10%	57,42%

Ein Blick auf die Referenzlinien im Spiderdiagramm ermöglicht einen Vergleich der Durchschnittsergebnisse dieser und der letzten beiden Studien. Die rote Referenzlinie umfasst die Unternehmen aus dem Lebensmittelsektor und die grüne Linie den Durchschnitt aller 39 Unternehmen, die in den Vorläuferstudien mit dem GUTcert-NachhaltigkeitsCheck© bewertet wurden.

Es zeigt sich, dass die Ergebnisse - abgesehen von besseren Resultaten der Lebensmittelunternehmen im Schwerpunktbereich Produkt und Produktion – weitgehend deckungsgleich sind, einschließlich der bescheidenen Ergebnisse im Bereich des Personalmanagements.



Alle Studien finden Sie unter: www.gut-cert.de/nachhaltigkeitsstudie.html

5. Weiterführende Hinweise

Auf den folgenden Seiten finden sich grafische Zusammenfassungen der unternehmensbezogenen Ergebnisse im Detail. Es wird deutlich, wie unterschiedlich die Strategien und Anstrengungen der Unternehmen sind, auch wenn diese in den zusammenfassenden Zahlen ähnliche Resultate erzielen.

Daran wird die Stärke des **GUTcert-NachhaltigkeitsChecks®** deutlich. Er gibt Unternehmen einen Überblick zu Stärken und Potentialen ihrer nachhaltigen Entwicklung in Bezug auf die wesentlichen, heute verwendeten Nachhaltigkeitsindikatoren. Auf dieses Ergebnis kann im Abgleich mit der gesamtstrategischen Ausrichtung des Unternehmens eine Erfolg versprechende Strategie für Nachhaltige Entwicklung aufgesetzt werden.

Gern senden wir den untersuchten Unternehmen auf Anfrage detaillierte Ergebnisse unserer Analysen zu oder präsentieren diese im Gespräch vor Ort mit ausführlichen Erläuterungen.

Firmenbezogene „Steckbriefe“ sind für jeden Interessenten erhältlich. Auch nicht in die Untersuchung einbezogene Unternehmen können diese abfragen.

Auf Wunsch fertigen wir ausführliche, individuelle Untersuchungen jeglicher Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichte als Einzeluntersuchung oder im Branchenvergleich an.

Ergebnispräsentation

Bei Interesse präsentieren die Autoren die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung in den betroffenen Unternehmen vor Ort. Dabei stehen neben dem allgemeinen Untersuchungsaufbau vor allem Auffälligkeiten einzelner Indikatoren und Bewertungsschwerpunkte im Fokus. Stärken und Potentiale werden nach Unternehmen und Branchen interpretiert. Auf Wunsch werden weitere Best-Practice Beispiele vorgestellt und eine Strategie für weitere Schritte auf dem Weg der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet.

Individuelle Analyse

Ihr Unternehmen gibt auch einen Nachhaltigkeitsbericht heraus oder beabsichtigt dies in naher Zukunft? Gern untersuchen wir auch Ihren Bericht und geben Ihnen wertvolle Rückmeldungen zu den Nachhaltigkeitsindikatoren, Detailtiefe und wesentlichen Handlungsfeldern.

Assessment vor Ort

Den größten Informationsgewinn ziehen Unternehmen aus einem Assessment vor Ort. Dabei wird nicht nur die Unternehmenskommunikation, z.B. der bestehende Bericht untersucht: In intensiven Gesprächen wird in kleinen Gruppen das Vorhandensein und die Tiefe der Verankerung aller Indikatoren des GUTcert-NachhaltigkeitsChecks® analysiert und bewertet. Die Ergebnisse werden in einem umfangreichen Bericht zusammengefasst.

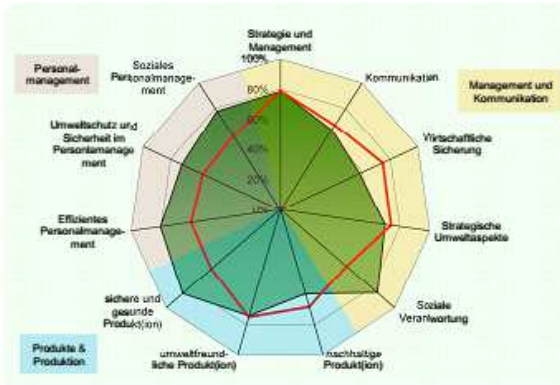
Die Durchführung eines Assessments ist die ideale Basis für die Formulierung oder Intensivierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Der Ergebnisbericht unterstützt das Unternehmen effizient bei der Herausgabe eines darauf aufbauenden fundierten, ehrlichen (nächsten) Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Berichts.

Berichtsprüfung

Die GUTcert untersucht Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen. Dies kann auf Basis des eigenen Werkzeugs oder anhand weiterer Indikatorensets erfolgen. Die GUTcert bietet unabhängige Expertenprüfungen bestehender und entstehender Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte, z.B. entsprechend der GRI Guidelines oder anderer Rahmenwerke, wie z.B. dem deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).

6. Anhang: Gesamtergebnisse auf einzelbetrieblicher Ebene

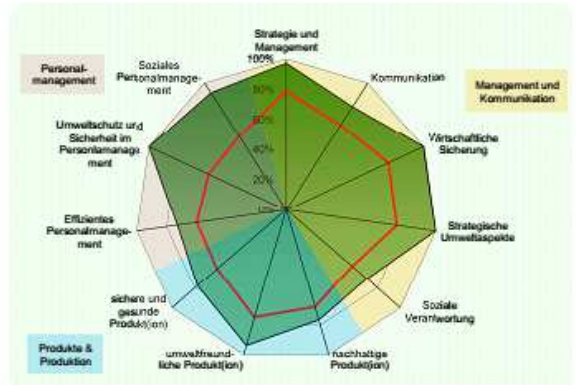
Coca Cola



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	79%	118,22	79%
Kommunikation	63%	50,25	67%
Wirtschaftliche Sicherung	58%	75,00	75%
Strategische Umweltaspekte	70%	35,00	74%
Soziale Verantwortung	85%	76,50	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	59%	70,38	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	74%	73,75	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	86%	68,59	61%
3 Effizientes Personalmanagement	80%	48,25	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	72%	43,13	57%
Soziales Personalmanagement	78%	62,25	58%

Gesamtergebnis 72% 721,31

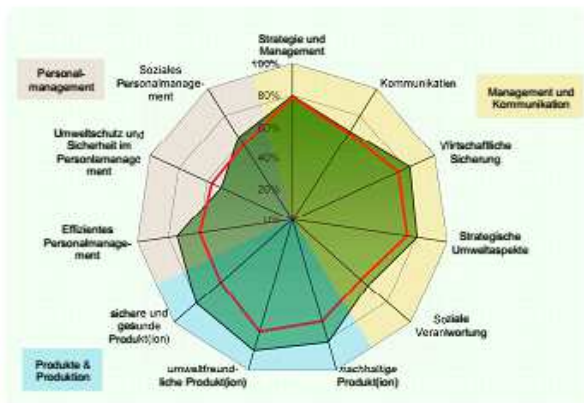
Neumarkter Lammsbräu



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	97%	146,00	79%
Kommunikation	81%	65,00	67%
Wirtschaftliche Sicherung	100%	130,00	75%
Strategische Umweltaspekte	100%	50,00	74%
Soziale Verantwortung	71%	63,70	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	76%	91,69	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	94%	93,75	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	78%	62,19	61%
3 Effizientes Personalmanagement	73%	43,70	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	100%	60,00	57%
Soziales Personalmanagement	92%	73,88	58%

Gesamtergebnis 88% 879,91

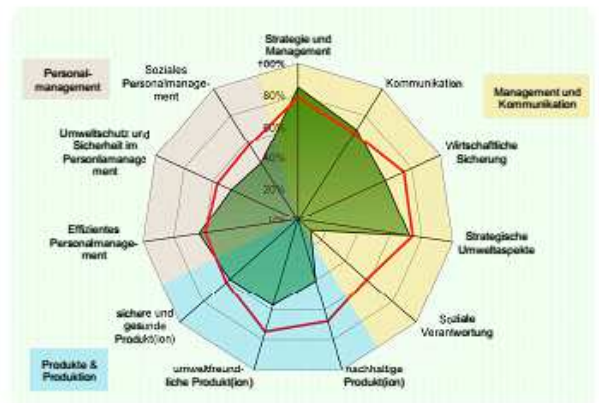
Warsteiner



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	80%	119,69	79%
Kommunikation	68%	54,50	67%
Wirtschaftliche Sicherung	83%	107,34	75%
Strategische Umweltaspekte	81%	40,25	74%
Soziale Verantwortung	64%	57,38	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	82%	97,88	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	87%	87,19	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	81%	65,00	61%
3 Effizientes Personalmanagement	74%	44,66	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	50%	30,00	57%
Soziales Personalmanagement	64%	51,00	58%

Gesamtergebnis 75% 754,88

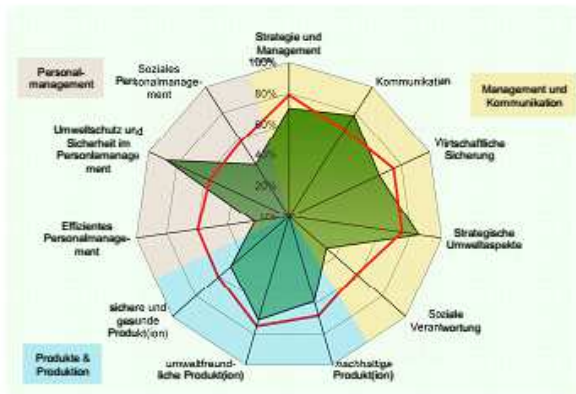
Bitburger



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	85%	127,75	79%
Kommunikation	69%	55,50	67%
Wirtschaftliche Sicherung	61%	79,69	75%
Strategische Umweltaspekte	72%	36,00	74%
Soziale Verantwortung	11%	9,56	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	40%	48,47	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	57%	56,95	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	58%	46,17	61%
3 Effizientes Personalmanagement	64%	38,31	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	47%	28,13	57%
Soziales Personalmanagement	44%	35,00	58%

Gesamtergebnis 56% 561,53

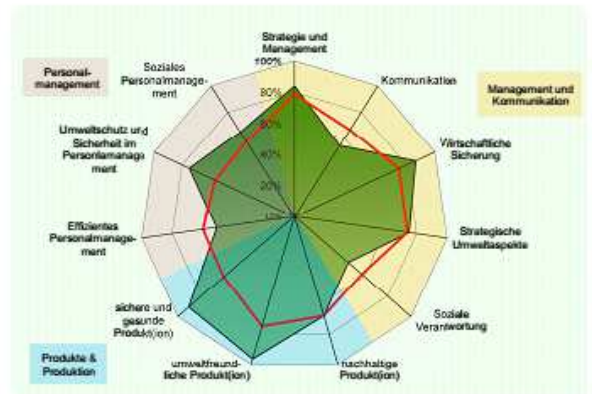
Krombacher



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	70%	105,66	79%
Kommunikation	78%	62,38	67%
Wirtschaftliche Sicherung	64%	83,44	75%
Strategische Umweltaspekte	85%	42,47	74%
Soziale Verantwortung	32%	28,69	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	58%	69,66	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	70%	70,47	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	50%	40,00	61%
3 Effizientes Personalmanagement	23%	13,50	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	88%	52,50	57%
Soziales Personalmanagement	40%	32,00	58%

Gesamtergebnis 60% 600,75

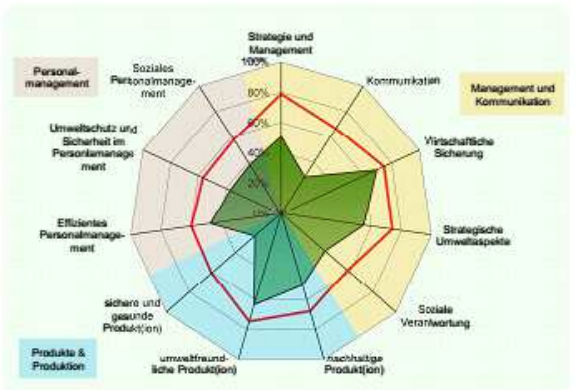
Dr. Oetker



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	84%	126,25	79%
Kommunikation	54%	43,50	67%
Wirtschaftliche Sicherung	86%	112,34	75%
Strategische Umweltaspekte	75%	37,50	74%
Soziale Verantwortung	46%	41,48	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	68%	81,25	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	96%	96,25	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	91%	72,50	61%
3 Effizientes Personalmanagement	51%	30,50	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	75%	45,00	57%
Soziales Personalmanagement	65%	52,00	58%

Gesamtergebnis 74% 738,58

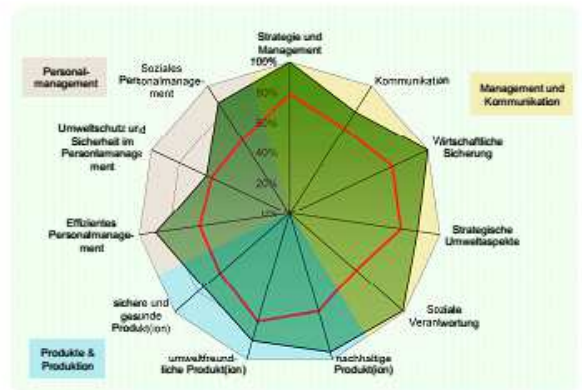
Bahlsen



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	51%	75,95	79%
Kommunikation	29%	23,00	67%
Wirtschaftliche Sicherung	69%	90,00	75%
Strategische Umweltaspekte	55%	27,47	74%
Soziale Verantwortung	38%	34,31	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	50%	60,03	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	63%	63,28	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	23%	18,28	61%
3 Effizientes Personalmanagement	47%	28,31	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	37%	22,27	57%
Soziales Personalmanagement	38%	30,50	58%

Gesamtergebnis 47% 473,41

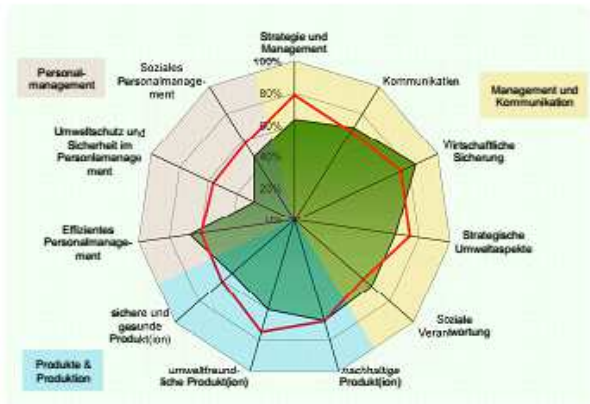
Tchibo



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	100%	150,00	79%
Kommunikation	80%	63,88	67%
Wirtschaftliche Sicherung	100%	130,00	75%
Strategische Umweltaspekte	85%	42,56	74%
Soziale Verantwortung	99%	88,88	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	95%	114,06	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	88%	87,50	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	75%	60,00	61%
3 Effizientes Personalmanagement	89%	53,50	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	60%	36,09	57%
Soziales Personalmanagement	87%	69,50	58%

Gesamtergebnis 90% 895,97

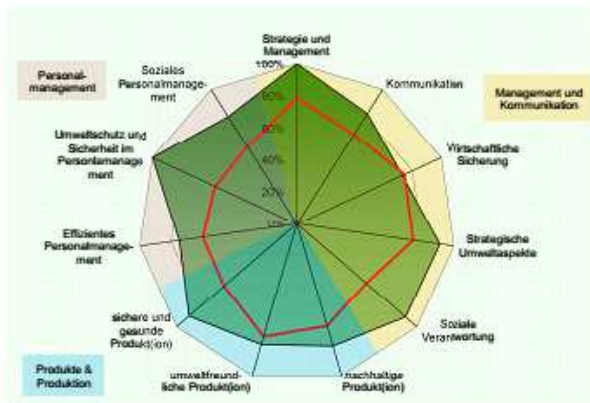
Rapunzel



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	64%	95,67	79%
Kommunikation	70%	55,75	67%
Wirtschaftliche Sicherung	85%	110,00	75%
Strategische Umweltaspekte	65%	32,44	74%
Soziale Verantwortung	65%	58,36	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	67%	80,88	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	60%	60,00	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	52%	41,88	61%
3 Effizientes Personalmanagement	67%	40,25	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	28%	16,88	57%
Soziales Personalmanagement	48%	38,00	58%

Gesamtergebnis 63% 630,09

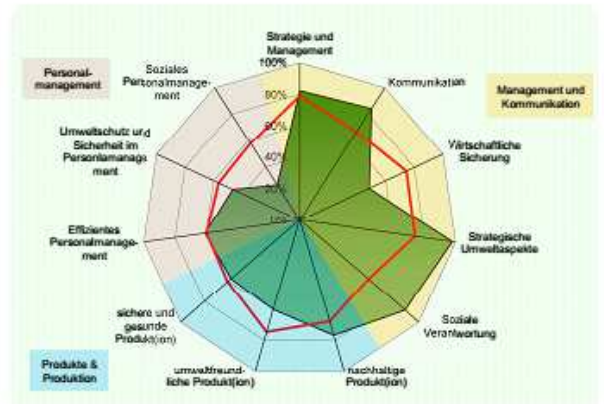
REWE



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	100%	150,00	79%
Kommunikation	82%	65,75	67%
Wirtschaftliche Sicherung	73%	95,00	75%
Strategische Umweltaspekte	91%	45,50	74%
Soziale Verantwortung	91%	81,56	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	81%	96,75	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	80%	79,69	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	90%	71,88	61%
3 Effizientes Personalmanagement	75%	44,88	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	100%	60,00	57%
Soziales Personalmanagement	80%	64,00	58%

Gesamtergebnis 86% 855,00

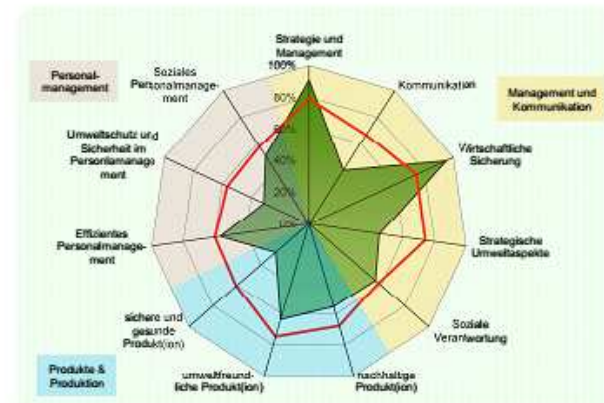
Schwartau



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	82%	123,69	79%
Kommunikation	84%	67,50	67%
Wirtschaftliche Sicherung	48%	62,97	75%
Strategische Umweltaspekte	98%	48,94	74%
Soziale Verantwortung	88%	79,59	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	77%	92,06	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	60%	59,92	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	58%	46,09	61%
3 Effizientes Personalmanagement	61%	36,56	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	47%	28,13	57%
Soziales Personalmanagement	26%	21,13	58%

Gesamtergebnis 67% 666,58

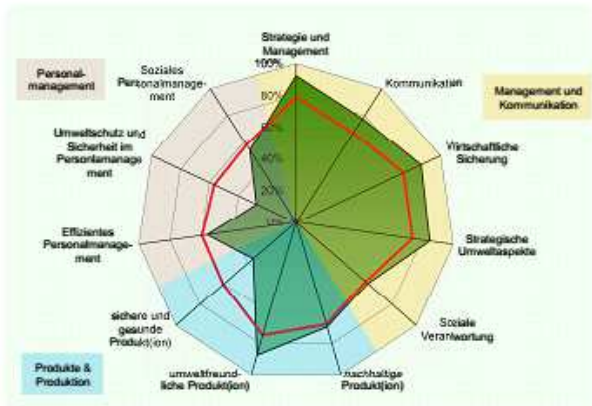
Metro



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	91%	136,38	79%
Kommunikation	40%	32,00	67%
Wirtschaftliche Sicherung	95%	123,75	75%
Strategische Umweltaspekte	45%	22,34	74%
Soziale Verantwortung	55%	49,78	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	55%	66,19	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	63%	63,44	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	28%	22,19	61%
3 Effizientes Personalmanagement	57%	33,95	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	31%	18,75	57%
Soziales Personalmanagement	51%	40,50	58%

Gesamtergebnis 61% 609,27

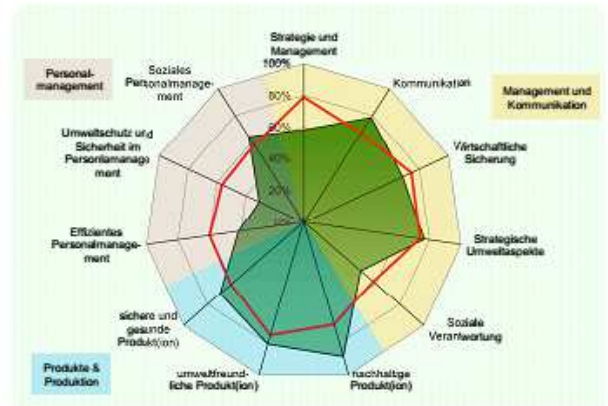
Tengelmann



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	92%	138,50	79%
Kommunikation	78%	62,00	67%
Wirtschaftliche Sicherung	87%	112,50	75%
Strategische Umweltaspekte	85%	42,50	74%
Soziale Verantwortung	60%	53,72	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	69%	83,13	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	88%	87,50	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	36%	28,52	61%
3 Effizientes Personalmanagement	57%	33,94	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	27%	16,41	57%
Soziales Personalmanagement	54%	43,00	58%

Gesamtergebnis 70% 701,70

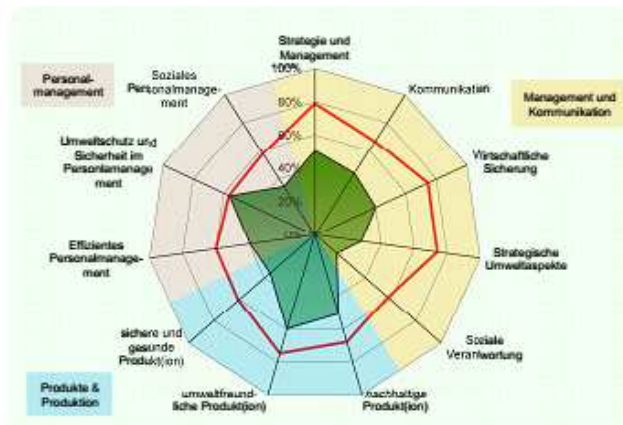
Alnatura



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	58%	87,45	79%
Kommunikation	78%	62,75	67%
Wirtschaftliche Sicherung	69%	89,06	75%
Strategische Umweltaspekte	77%	38,34	74%
Soziale Verantwortung	47%	42,61	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	88%	105,97	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	80%	80,39	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	70%	55,78	61%
3 Effizientes Personalmanagement	41%	24,89	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	31%	18,52	57%
Soziales Personalmanagement	64%	51,25	58%

Gesamtergebnis 66% 657,02

Netto Markendiscout



Bereich	Prozent	Punkte	Referenzlinie
1 Strategie und Management	50%	75,47	79%
Kommunikation	44%	35,00	67%
Wirtschaftliche Sicherung	40%	52,03	75%
Strategische Umweltaspekte	28%	14,00	74%
Soziale Verantwortung	17%	15,47	58%
2 nachhaltige Produkt(ion)	50%	60,06	68%
umweltfreundliche Produkt(ion)	60%	59,53	75%
sichere und gesunde Produkt(ion)	36%	28,44	61%
3 Effizientes Personalmanagement	39%	23,50	60%
Umweltschutz und Sicherheit im Personalmanagement	56%	33,75	57%
Soziales Personalmanagement	34%	27,50	58%

Gesamtergebnis 42% 424,75