



**Schulter-**  
**schluss gefun-**  
**den: Rewe**  
**Kaufmann**  
**Stefan Lenk**  
**(links) und Dr.**  
**Axel Kölle,**  
**Leiter des**  
**Zentrums für**  
**Nachhaltige**  
**Unter-**  
**nehmensführung**  
**(ZNU) an der**  
**Universität**  
**Witten/Her-**  
**decke.**

# Schulterchluss gesucht

Das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert Hersteller und Verbraucher gleichermaßen. Im Handel wird es vorausgesetzt, aber nicht honoriert. Transparenz und Glaubwürdigkeit verheißen mehr Akzeptanz.

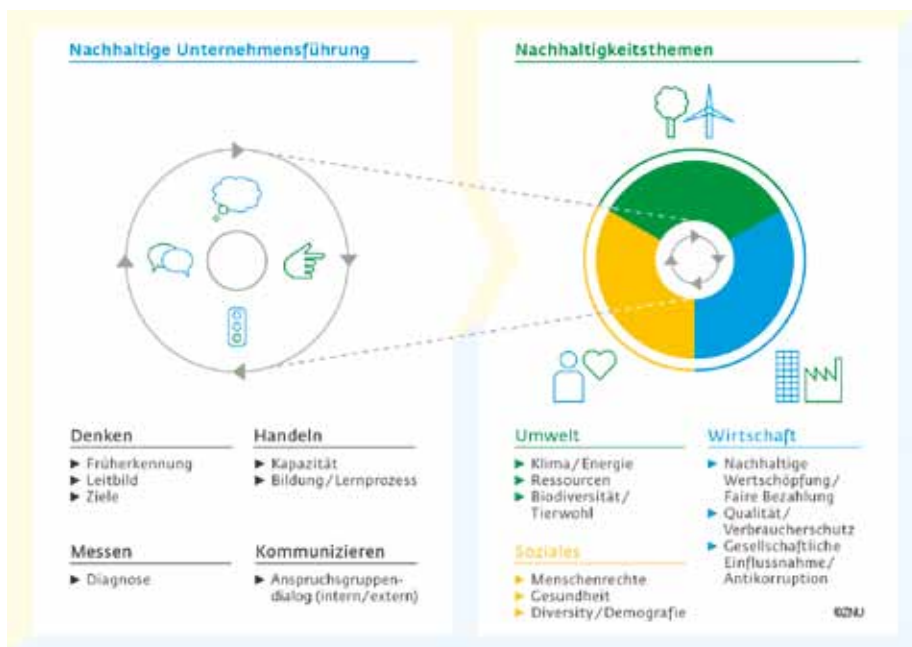
Nachhaltigkeit, okay – aber wie packt man das Thema richtig an? Wie lassen sich laufende Prozesse umstellen und

vor allem, wird das von den Kunden überhaupt honoriert? Das sind die zentralen Fragen, die bei allen Herstellern und Dis-

tributeuren von Nahrungsmitteln sofort ins Blickfeld rücken, sobald das Thema Nachhaltigkeit aufgeworfen wird. Antworten sind dringend notwendig. Denn nicht nur Umwelt- und Lebensmittelkandale setzen ökologisches und verantwortungsvolles Handeln immer häufiger auf die Tagesordnung. Somit machen sich derzeit auch hierzulande die meisten Molkereien und Käsereien schon länger Gedanken darüber, wann und vor allem wie sie das Thema angehen sollen.

Die Anforderungen an nachhaltige Unternehmenskonzepte wachsen parallel mit der Wertigkeit von Nahrungsmitteln und den Ansprüchen an sie. Der demografische Wandel fordert von den Produzenten und Importeuren immer mehr, immer frischer, immer schneller und dabei auch immer billiger. Nicht nur die Absatzmittler, also der Le-

**Ganzheitlich und zertifizierbar. Das ZNU-Nachhaltigkeitsmodell hat sich zu einem Partnernetzwerk entwickelt.**



bensmittelgroß- und -einzelhandel, sondern zunehmend auch Verbraucher, NGOs und sogar die eigenen Mitarbeiter erwarten unternehmerische Lösungen, die Umwelt, Mensch und Tier so gering wie möglich belasten.

Aber wie? 34 Molkereien testen derzeit ein dreijähriges Pilotprojekt mit der Bezeichnung „Nachhaltigkeitsmodul Milch“. Projektpartner sind das Thünen-Institut für Betriebswirtschaft, der QM-Milch e.V. mit den Trägerverbänden Deutscher Bauernverband, Deutscher Raiffeisenverband und Milchindustrie-Verband sowie das Projektbüro Land und Markt. Ebenfalls eingebunden ist der Landeskontrollverband Nordrhein-Westfalen. Das Konzept umfasst aktuell einen breiten Katalog mit Indikatoren und Kriterien aus den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Tierwohl und Soziales.

### Nachhaltiger wirtschaften mit dem ZNU-Standard

Einen anderen, ganzheitlichen und zertifizierbaren Weg bietet das „Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung“ (ZNU). Es hat sich 2008 in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Witten/Herdecke angesiedelt. Anspruch des ZNU ist, das Thema Nachhaltigkeit speziell für die gesamte Ernährungswirtschaft greifbar und umsetzbar zu machen. Rund 70 Unternehmen aus der Foodbranche haben sich unter dem Dach des ZNU mittlerweile zu einem Partnernetzwerk zusammengeschlossen.

„Erst denken, dann handeln, messen und dann erst kommunizieren ist Basis unseres Lernpfades“, erklärt Dr. Axel Kölle, mit Dr. Christian Geßner Gründer und Leiter des ZNU. Der Lernpfad ist sozusagen der Einstieg in das große Thema Nachhaltigkeit. Er basiert auf vier Stufen und berücksichtigt die „größten Stolpersteine“ (Kölle), die sich bei den beteiligten Unternehmen immer wieder zu Beginn einstellen:

- Definition und Messung von Nachhaltigkeit,
- langfristige Ausrichtung und
- qualifizierte Ausbildung.

Hier greift der ZNU-Nachhaltigkeits-Check, der Hinweise auf den aktuellen Status einer Molkerei, Käserei oder Fachgroßhandlung in Sachen Nachhaltigkeit gibt. Diese erste Bewertung ist eine Selbstanalyse, die in aller Regel von Führungskräften des Unternehmens durchgeführt wird und als Basis für weitere regelmäßige Überprüfungen



„Als Bio-Unternehmen haben wir einen sehr hohen Anspruch an uns. Der Standard hat uns bei der Systematisierung unserer zahlreichen nachhaltigen Aktivitäten unterstützt und gleichzeitig aufgezeigt, wo wir noch Handlungsbedarf haben. Darüber hinaus hilft er uns bei der Kommunikation unserer Nachhaltigkeitsaktivitäten in Richtung Mitarbeiter, Handel und Verbraucher.“

Nicolò Polla,  
Geschäftsführer der  
Molkerei Söbbeke  
GmbH

## BEISPIEL 1:

# Bio-Molkerei Söbbeke

Die Molkerei Söbbeke in Gronau-Epe ist seit fast 30 Jahren im Bio-Geschäft aktiv. Sie ist zugleich auch Vorreiter in der Milchwirtschaft, denn sie war 2012 das erste Unternehmen, das nach dem ZNU-Standard zertifiziert wurde. „Bio, das ist zu 100 Prozent ökologischer Landbau und die wichtigste Säule in der großen Kette aller Nachhaltigkeitsbestrebungen in unserem Unternehmen“, sagt Jennifer Czarnik. Die Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagerin bei Söbbeke weist ausdrücklich

darauf hin, dass jeder der 160 Milchbauern aus Niedersachsen und NRW, die die Molkerei beliefern, einem der bekannten Bio-Verbände angehört.

100 Prozent Bio bedeutet für Söbbeke aber auch 100 Prozent Genuss. Seit 2005 setzt die Molkerei keine zusätzlichen Aromastoffe mehr in ihren Produkten ein. Aber bei Söbbeke soll nicht nur das, was in die Produkte kommt, immer nachhaltiger werden, sondern auch das, was sie von außen schützt – die Verpackung. Man setzt auf das Mehrwegglas und den K3-Becher (weniger Kunststoff durch Kartonmantel) als ökologische Alternative zum klassischen Kunststoff-Joghurtbecher. Im Käsebereich wird beispielsweise die „Flotte Berta“, ein echter Demeter-Schnittkäse, mit einem Überzug aus natürlichen Zutaten versehen. Seit 2015 wird in der handwerklichen Käserei in Rosendahl ein Großteil der Molke für die Weiterverarbeitung in der Lebensmittelindustrie verwertet, anstatt sie als Futtermittel abzugeben. Und natürlich werden alle Maschinen mit „grünem Ökostrom“ betrieben. Dazu trägt ein eigenes Blockheizkraftwerk zur Substitution von fossilen Energieträgern bei.

Diese und die vielen weiteren Projekte, mit denen sich die Bio-Molkerei auseinandersetzt, zeigen, wie vielfältig die Nachhaltigkeitsthemen entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens sein können. Der ZNU-Standard hilft dem Söbbeke-Team dabei, den in der Firmenphilosophie verankerten Nachhaltigkeitsgedanken systematisch in den Unternehmensprozessen zu verwirklichen.

der Nachhaltigkeitsorientierung dient. Der Selbstcheck besteht aus zwei Teilen.

Der erste Teil umfasst das „Wie?“ der Unternehmensführung. Hierbei stehen die strategische Ausrichtung und die innere Haltung des Unternehmens zur Nachhaltigkeit im Vordergrund. Teil zwei fokussiert auf das „Was?“ und betrachtet die Bereiche Wirtschaft, Umwelt und Soziales. Hinterfragt wird beispielsweise: Was wird unternommen hinsichtlich Klima, Energie, Ressourcen, Biodiversität, Tierwohl,

nachhaltiger Wertschöpfung, fairer Bezahlung, Qualität und Verbraucherschutz?

Der ZNU-Nachhaltigkeits-Check wurde mittlerweile in über 120 mittelständischen und auch in größeren Unternehmen aus der Nahrungsmittelbranche durchgeführt. Darüber hinaus hat das ZNU mittlerweile über 250 Fach- und Führungskräfte aus Industrie und aus dem Lebensmittelhandel für das Thema Nachhaltigkeit und Risikomanagement im Rahmen der Nachhaltigkeitsmanager-Ausbildung qualifiziert und

## BEISPIEL 2:

# Ornua Deutschland

Seit 2014 nutzt Ornua Deutschland (vormals Irish Dairy Board) mit Sitz in Neukirchen-Vluyn den ZNU-Standard Food. „Die Wirksamkeit des Standards ist für uns hoch“, erklärt Patricia Kief, Nachhaltigkeitsmanagerin bei der Ornua Deutschland GmbH. Der ZNU-Standard ermögliche es, Nachhaltigkeits-Maßnahmen zu kanalisieren und weiter zu entwickeln. Darüber hinaus ließen sich mit dem Standard Maßnahmen und Ziele in den verschiedensten Dimensionen und Aspekten der Nachhaltigkeit umsetzen und messen. Dies sei die Basis für eine stringente Weiterentwicklung, wie z. B. durch rollierende Stakeholder-Analysen und Produkt- oder Rohstoff-Hot-Spots, erläutert Kief. Alle relevanten Hot Spots werden im Sinne einer Krisenprävention über diesen ZNU-Standard offengelegt. Damit werde erreicht, dass das Unternehmen Stellung beziehen muss und letztlich immer entsprechend vorbereitet ist.

Our Way Matters: dies sind die vier Dimensionen, die für Ornua den Bereich Nachhaltigkeit kennzeichnen und vorgeben. Sie sind zugleich die wichtigsten strategischen Felder, die man in Neukirchen-Vluyn besetzt hat:

- Gemeinsam die Zukunft nachhaltig gestalten.
- Partnerschaftlichen Umgang leben.
- Tierwohl und Weidemilchqualität sichern.
- Klima und Ressourcen schonen und weiterentwickeln.

Jedes Jahr werden innerhalb dieser vier Bereiche Aktivitäten umgesetzt, bewertet, neu ausgelotet und per Audit zertifiziert. Kief: „Das gibt uns die Möglichkeit, unsere Aktivitäten objektiv auf den Prüfstand zu stellen.“



„Der ‚gelebte‘ Standard und das Audit sind für Ornua wichtig. Einerseits, um die relevanten Nachhaltigkeitsthemen auch innerhalb der Genossenschaft und bei den Mitarbeitern zu festigen. Andererseits, um die Produkte sowie die Herkunft, Rohstoffe und Tierhaltung gegenüber dem Lebensmittelhandel und den Verbrauchern transparent zu kommunizieren. Dies unterstütze das Vertrauen in die Marke“, bilanziert Patricia Kief, Nachhaltigkeitsmanagerin bei Ornua Deutschland.

diese Mitarbeiter als Multiplikatoren in ihren Unternehmen fit gemacht.

Um die Anforderungen an Nachhaltigkeitsaktivitäten seitens der Industrie und des Handels zu erfüllen, hat das ZNU mit dem TÜV Rheinland als Entwicklungspartner den ZNU-Standard „Nachhaltiger Wirtschaften“ entwickelt. Ziel dieses neuen Standards ist es, den Akteuren aus Handel und Industrie die Strukturierung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu erleichtern und diese messbar und kommunizierbar zu machen. Bekannte Unternehmen aus der Foodbranche haben diesen Standard inzwischen erfolgreich durchlaufen. Mit dabei u. a. Kuchenmeister, Ritter Sport, Bitburger, Wiesenhof, Bahlsen und aus der Milchbranche die Bio-

Molkerei Söbbeke und Ornua Deutschland.

Ausführliche Informationen unter [www.znu-standard.com](http://www.znu-standard.com)



**Nachhaltigkeitswochen am POS im Lebensmittel-Einzelhandel bringen die Botschaft an den Verbraucher.**

## NACHHALTIGKEIT AM POS

**Einzelhandel und Hersteller übernehmen gemeinsame Verantwortung.**

Gemeinsam mit inzwischen drei Lebensmittel-Einzelhändlern (Rewe Lenk, Famila Oldenburg und Rewe Dornseifer) hat das ZNU sogenannte Nachhaltigkeitswochen am POS durchgeführt. Teilnahmeberechtigt für die Zweitplatzierungsaktionen waren und sind Unternehmen, die erfolgreich nach dem ZNU-Standard „Nachhaltiger Wirtschaften“ zertifiziert sind. „Wir wollen mit unserem Standard dem Einzelhandel Sicherheit geben, dass der Lieferant sich systematisch und fortlaufend in Richtung Nachhaltigkeit entwickelt“, so ZNU-Leiter Dr. Axel Kölle. Ziel der Aktion ist es zum einen, dem Verbraucher das Thema Nachhaltigkeit über Roll-Ups, „Fußabdrücke“, Regalstopper oder auch digitale Medien näherzubringen und die nachhaltigen Aktivitäten der Hersteller und der Händler über ausgewählte Produkte zu verdeutlichen. Um die Wertigkeit des Themas zu unterstreichen, wurde – im Gegensatz zu üblichen Aktionen – ganz auf Preisreduzierungen verzichtet. Ergebnis: Die Absätze waren laut der Bonanalysen beachtlich und stellten somit eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten dar, berichtet Alicia Seifer. „Handel und Hersteller haben Ihren Kunden signalisiert: Wir haben verstanden und übernehmen Verantwortung“, ergänzt die ZNU-Projektleiterin und zieht als Bilanz: „Etwa zwei Drittel der im Markt befragten Kunden gaben an, dass sie Hersteller und Händler gemeinsam in der Pflicht zur Nachhaltigkeit sehen. In allen Märkten wünschen sich sogar rund drei Viertel der Kunden eine Wiederholung der Aktion“.

Im ersten Quartal 2018 soll die Aktion, an der mittlerweile zahlreiche, zertifizierte Unternehmen, u.a. auch die Bio-Molkerei Söbbeke und Ornua Deutschland teilnehmen, in allen Rewe Lenk-Filialen durchgeführt werden. Aber auch weitere Einzelhändler aus dem Lebensmittelhandel haben bereits ihr Interesse für 2018 bekundet, bestätigt Axel Kölle.