

**Der Initiale Nachhaltigkeitscheck – Wissen wo ihr Unternehmen heute steht!
Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft
auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen**

Juni 2005 | Thomas Merten, Udo Westermann, Holger Rohn, Carolin Baedeker, Axel Kölle



Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Im Rahmen von kompakt wurde ein internetgestützter Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC) entwickelt. Mittels eines online auszufüllenden Fragebogens mit 21 Fragen wurden Unternehmen der Branche aufgefordert, in einer Selbstbewertung ihren Status auf dem Weg einer Ausrichtung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu ermitteln. Die Ergebnisse von 230 Unternehmen zeigen einen ersten Nachhaltigkeitsstatus der Ernährungswirtschaft auf.



Der Initiale Nachhaltigkeitscheck wird online, anonym und kostenfrei vorgenommen und ist mit einem geringen Zeitaufwand von etwa 30 Minuten verbunden. Das INC-Konzept minimiert so die Hemmschwelle zu einer ersten inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Herausforderung Nachhaltigkeit und berücksichtigt insbesondere die knappen Zeitressourcen der Betriebspraktiker in KMU.

Warum ein Initialer Nachhaltigkeitscheck?

Der INC wurde entwickelt, um insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft einen einfachen Einstieg in die Thematik des Nachhaltigen Wirtschaftens zu ermöglichen. Angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation in der Ernährungsbranche, bedingt durch einen starken strukturellen Wandel, soll mit dem INC der Blick auf die Chancen einer nachhaltigen und vorausschauenden Wirtschaftsweise zur Zukunftssicherung des Unternehmens gelenkt werden. Ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem unternehmensindividuellen Handlungskonzept ist eine Analyse der Ist-Situation. Mit dem INC wird ein erster Nachhaltigkeitsstatus des Unternehmens festgestellt.

Die Grundidee des INC besteht darin, Unternehmen und ihre Beschäftigten für das Nachhaltige Wirtschaften zu sensibilisieren und zur Weiterbeschäftigung mit dem Thema anzuregen. Dabei wird auf eine alle Aspekte Nachhaltigen Wirtschaftens umfassende Detailanalyse verzichtet. Neben der Statusquo-Analyse des eigenen Unternehmens werden erste Ansatzpunkte für Verbesserungen anhand von knapp 50 good-practice-Beispielen aufgezeigt.

Der Check ist als Selbstbewertung konzipiert, die für Unternehmensleitung, Führungskräfte wie Beschäftigte von KMU aus der Ernährungswirtschaft durchführbar ist. In erster Linie richtet er sich jedoch an Führungskräfte, da diese aus ihrer Position heraus über die besten Möglichkeiten verfügen, Nachhaltiges Wirtschaften als Thema im Unternehmen zu etablieren.

Der INC wurde in Kooperation der Partner future e.V., Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Univ. Witten/Herdecke - dknw und Wuppertal Institut im Rahmen von kompakt entwickelt.

Der Aufbau des INC

Der INC strukturiert Nachhaltiges Wirtschaften in folgende sieben Themenbereiche:

- 1 Produkte und Kundenorientierung
- 2 Produktion und Transport
- 3 Personal
- 4 Unternehmensorganisation
- 5 Kooperation und Innovation
- 6 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- 7 Finanzen und Strategie

Der Aufbau des INC folgt damit nicht dem Drei-Säulen-Modell des Nachhaltigen Wirtschaftens, fragt also nicht nacheinander Aspekte aus dem ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich ab. Vielmehr orientieren sich die abgefragten sieben Themenbereiche an den Managementsystemen und Handlungsfeldern der betrieblichen Praxis. Der INC entspricht so der Sprache der Unternehmen. Die Struktur lehnt sich dabei an moderne Managementinstrumente an, wie z.B. dem Excellence-Modell der EFQM und verschiedenen praxisbewährten Nachhaltigkeitskonzepten und -instrumenten.

Der INC integriert in diese sieben Themenbereiche die Betrachtung und Optimierung der bedeutendsten ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatoren. Dabei stellt der INC die Anspruchsgruppen (Stakeholder) der Unternehmen in den Fokus: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Gesellschaft.

Nachdem der INC online und ohne externe Begleitung durch eine Beraterin oder einen Berater durchgeführt werden kann, stehen dem Nutzer die good-practice-Beispiele anderer Unternehmen als Handlungsanregungen zur Verfügung. Diese sind den sieben Themenbereichen zugeordnet und enthalten neben der Praxisanregung weitere einordnende Angaben zum Unternehmen, zu Investitionsbedarfen und Einsparungen sowie Kontakt-hinweise. Zu den identifizierten Verbesserungspotenzialen werden thematisch zugeordnete good-practice-Beispiele präsentiert. Werden also Defizite zum Beispiel im Bereich „Personal“ durch den INC offen gelegt, so zeigt ein direkter, sich bei der Ergebnispräsentation automatisch generierender Link, auf eben solche good-practice-Beispiele aus anderen Unternehmen.

Durchführung des INC

In den sieben Bereichen des INC werden je drei Fragen gestellt. Die Bewertung erfolgt über ein abgestuftes Punktesystem. Die erreichten Punktwerte in den 21 gestellten Fragen werden von der Software automatisch im Hintergrund in eine Auswertungsgrafik übertragen, die auf den ersten Blick erkennen lässt, in welchen Bereichen das Unternehmen nachhaltiger wirtschaftet und wo es noch Nachholbedarf bzw. Verbesserungspotenziale gibt. Diese Verbesserungspotenziale können dann mit Hilfe der erwähnten good-practice-Beispiele konkretisiert werden.

Die Abbildung unten zeigt beispielhaft Frage 13 des INC: *Kooperiert Ihr Unternehmen mit Lieferanten und Kunden?* Zu jeder Frage werden vier formulierte Antwortmöglichkeiten angeboten. Mit diesem „multiple choice“ Verfahren werden das Verständnis des Anforderungsprofils unterstützt und erste Anregungen für Handlungsoptionen vermittelt.

Die vier Antwortoptionen sind mit Bewertungen von 0, 1, 3 bzw. 5 Punkten für das höchste Niveau in Bezug auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise hinterlegt. Beantwortet man alle 21 Fragen erhält man das Ergebnis in Form eines Spinnennetz- oder Balkendiagramms.

Über die Seite

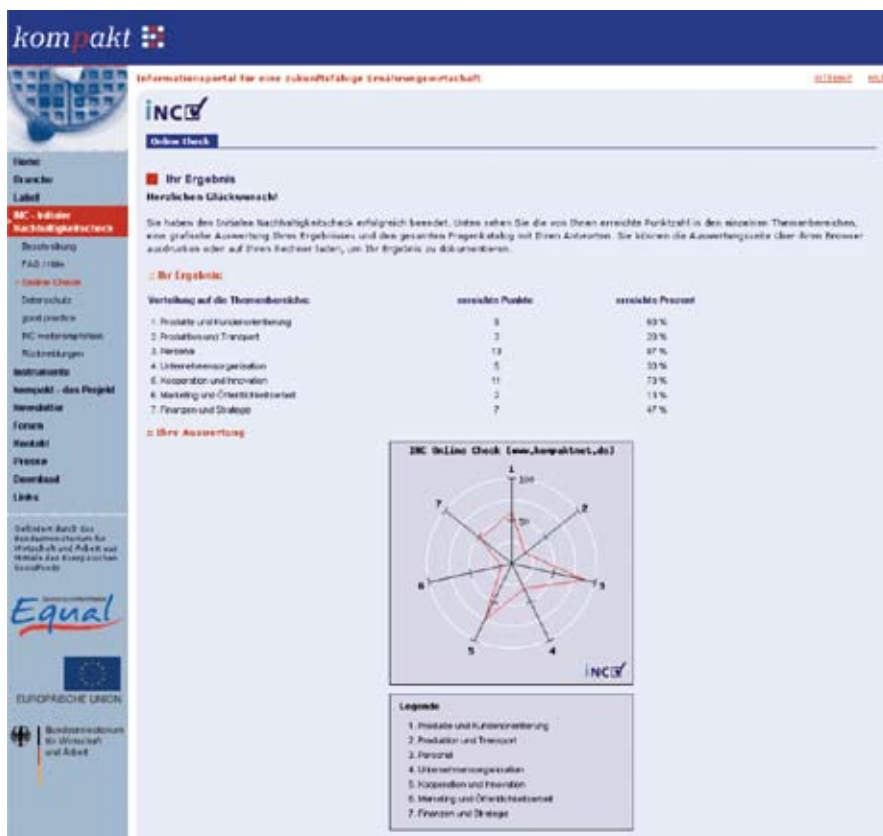
www.kompakt.net.de/inc.0.html

kann man sofort mit dem Check beginnen. Eine inhaltliche Einführung zu den jeweiligen Fragenkomplexen bietet Orientierung und thematische Eingrenzung. In dieser Einführung wird die Bedeutung des Themenbereichs, z.B. Produkte und Kundenorientierung, für das Unternehmen und das Nachhaltige Wirtschaften aufgezeigt.



Frage 13 des INC: Kooperiert Ihr Unternehmen mit Lieferanten und Kunden?

Beispielhaftes Auswertungsdiagramm des INC



Die Ergebnisdarstellung für ein Beispielunternehmen zeigt die Abbildung oben. Die Tabelle oberhalb des Spinnennetzes zeigt die Punktbewertung in den sieben Themenbereichen in kompakter Form an. Die Angabe erfolgt in absolut erreichten Punkten und in Prozenten vom Höchstwert (für jeden Bereich 15 Punkte, insgesamt max. 105 Punkte).

In unserem Beispiel hat das Unternehmen eindeutige Stärken im Bereich Personal und deutliche Verbesserungspotenziale vor allem in den Bereichen Produktion und Transport sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

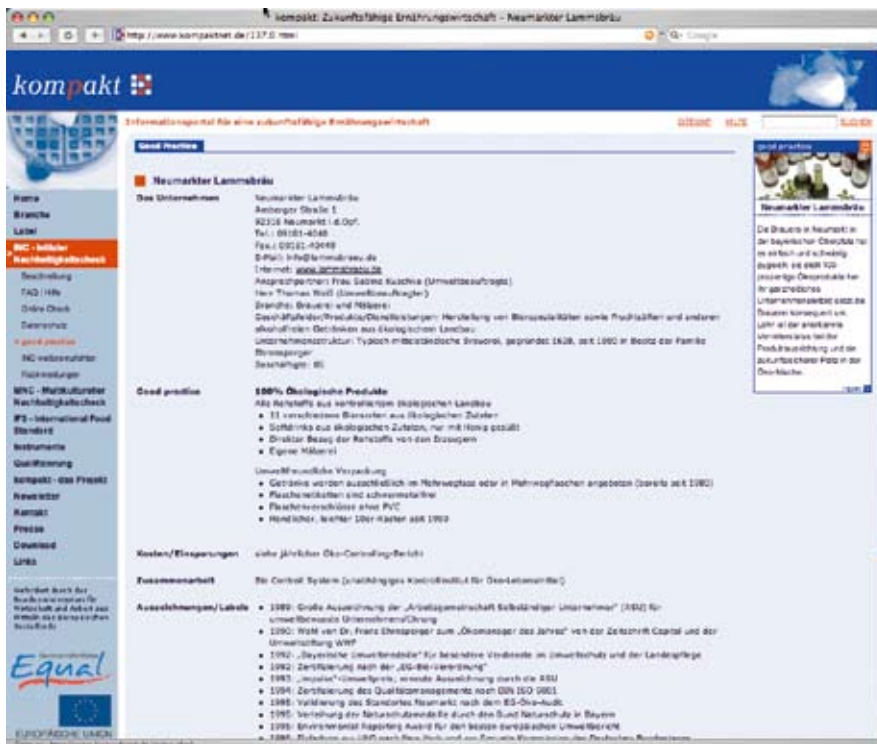
Über die Themenbereiche kann man sich nun zu den Beispielen einzelner Unternehmen klicken. Die Abbildung auf Seite 5 zeigt ein good-practice-Beispiel eines Unternehmens der Ernährungsbranche, eine technische Innovation aus dem Unternehmensbereich „Produkte, Dienstleistungen und Kundenorientierung“

Am Ende der INC Durchführung wird der Nutzer aufgefordert sich einer bestimmten Nutzerkategorie – Unternehmen, Institution, Berater, Student, Sonstige - zuzuordnen. Die erfassten Unternehmensnutzungen werden systematisch ausgewertet und automatisch in der Übersichtsgrafik auf der Eingangsseite von www.kompakt.net.de dargestellt.

Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft

Von August 2003 bis Ende Mai 2005 haben 230 Vertreter aus Unternehmen den INC online ausgefüllt. Insgesamt wurde der INC von ca. 400 Anwenderinnen und Anwendern durchgeführt. Die Abbildung auf Seite 6 zeigt die Ergebnisse der 230 Unternehmensvertreter.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse ist zu beachten, dass die Methodik der Selbstbewertung stark personenabhängig ist. Dies zeigte sich in einer Vielzahl von Workshops, in denen der INC offline als Papierversion mit Unternehmern und Beschäftigten durchgeführt wurde. Diese Workshops wurden



Good-practice-Beispiel der Neumarkter Lammsbräu aus dem Bereich Produkte, Dienstleistungen und Kundenorientierung

auf diversen Unternehmer-Veranstaltungen mit unterschiedlicher Ausrichtung durchgeführt, wie z.B. bei Wirtschaftsunioren, Wirtschaftsförderern oder dem Club of Wuppertal, als Forum zukunftsfähiger, mittelständischer Unternehmer.

Die Abhängigkeit von der persönlichen Sichtweise zeigt sich auch bei Durchführung des INC durch mehrere Beschäftigte eines Unternehmens. Aus den unterschiedlichen Einschätzungen zu den verschiedenen Themenbereichen kann ein interessanter Austausch entstehen sowie direkte Ansatzpunkte für Verbesserungspotenziale entwickelt werden.

Aufgrund der Abhängigkeit von der persönlichen Bewertung liefern die aufgezeigten Ergebnisse kein verlässliches Benchmark der Branche, sie bieten aber eine Identifizierung der Stärken und primären Handlungsfelder in den sieben Themenbereichen betrieblicher Nachhaltigkeit.

In den meisten Nachhaltigkeitsaspekten konstatieren sich die Unternehmen einen guten Status, räumen aber noch Verbesserungspotenziale ein. Hierbei muss die mögliche Vorsensibilisierung der teilnehmenden Unternehmen berücksichtigt werden. Die Anwenderinnen und Anwender des INC beweisen bereits mit der Durchführung des Checks einen Bezug zur Nachhaltigen Unternehmensführung. Sie sind, wenn nicht „thematisch vorbelastet“ zumindest neugierig und auf der Suche nach Anregungen für eine weitere Optimierung der Nachhaltigkeitssituation ihres Unternehmens.

Besonders gut schätzen sich die teilnehmenden Unternehmen mit einer durchschnittlichen Punktzahl von 2,8 in ihrer *Produktpositionierung und ihrer Orientierung am Verbraucherwunsch* (2,7) ein. Auch die *Unternehmensorganisation* (2,7) ist in der Selbsteinschätzung der Unternehmen gut geregelt; speziell die *interne Kommunikation* (2,8): hier geben sich 33% die volle Punktzahl und bestätigen: „Die interne Kommunikation erfolgt regelmäßig und umfassend von oben nach unten und von unten nach oben; Informationen werden aktiv beschafft und weitergegeben; die Überprüfung der Kommunikationsmedien findet unter Beteiligung der Beschäftigten und deren Vertretungen statt.“

Interessant an diesem Aspekt ist jedoch, dass bei beteiligungsorientierten, betrieblichen Prozessen Vor-Ort (z.B. mit den Instrumenten SAFE oder

Auswertung des INC:
Nachhaltigkeitsprofil von 230 Unternehmen in Selbstbewertung



Prozessmanagement) ein Großteil der Beschäftigten gerade den internen Kommunikationsprozess im Unternehmen als verbesserungswürdig betrachten. Nach Einschätzung vieler Beschäftigten, die nicht aus dem Führungsbereich kommen, bestehen in vielen Abläufen deutliche Optimierungspotenziale in der innerbetrieblichen Kommunikation.

Ähnlich gut ist die Einschätzung der Ausrichtung auf eine langfristige Unternehmenssicherung (2,7), die Qualitätssicherung der Produktionsprozesse (2,7) und des Marketings (2,7). Hier wird von 35% die Punktzahl 5 vergeben: „Der Bereich Marketing ist in die Unternehmensstrategie eingebunden; wir legen dabei Wert auf die Qualität der Produktinhaltsstoffe, auf Kundenwünsche und auf Bedürfnisse von Anspruchsgruppen.“

Demgegenüber ist die eigene Bewertung der Unternehmensstrategie mit durchschnittlich 2,2 Punkten eher zurückhaltend. Knapp die Hälfte der Befragten (47%) kann auf keine den Beschäftigten bekannte Strategie verweisen. Das Aufgabenfeld Personalentwicklung (2,2) wird durchgängig als verbesserungswürdig eingeschätzt. 54% verfügen über keine Analyse der Potenziale ihrer Beschäftigten. 50% haben keine Schulungspläne oder es hapert an deren systematischen Umsetzung.

Diese Einschätzung kann durch die Erfahrungen im Bereich Prozessmanagement und Sustainable Excellence bestätigt werden. Ist in den Unternehmen überhaupt eine schriftliche, abgestimmte Strategie vorhanden, so wird sie selten umfassend kommuniziert und aktualisiert. Ebenso sind selten die Geschäftsprozesse konsequent an der Strategie ausgerichtet.

	Punkte				Durchschnittliche Punktbewertung		
	0	1	3	5	Alle Unternehmen	Produzierende Unternehmen	Dienstleister
A) Produkte, Dienstleistungen und Kundenorientierung							
1. Wie berücksichtigten Sie die Kundenbedürfnisse und Verbrauchertrends bei der Entwicklung Ihrer Produkte oder Dienstleistungen?	9	33	28	31	2,7	2,7	2,8
2. In wie weit entsprechen Ihre Produkte und Dienstleistungen sozialen und/oder ökologischen Kriterien?	12	37	38	29	2,2	2,2	2,0
3. Wie positionieren Sie (oder Ihr Kunde) Endkunden-Produkte (Lebensmittel) am Markt?	11	22	37	29	2,8	2,9	2,6
B) Produktion und Transport							
4. Welche Maßnahmen zur Steigerung der Energie- und Transporteffizienz wenden Sie an?	14	26	34	27	2,6	2,8	2,4
5. Sind alle wesentlichen Stoff- oder Materialströme (Rohstoffe, Gefahrstoffe, Abfälle, Abwässer, Emissionen) in Ihrem Unternehmen bekannt und erfasst?	24	23	35	18	2,2	2,5	1,8
6. Wie sorgen Sie für die Qualität und Sicherheit Ihrer Produktionsprozesse?	11	28	32	29	2,7	2,9	2,5
C) Personal							
7. Welche Arbeits(zeit)gestaltungsmöglichkeiten setzt Ihr Unternehmen ein, um die Motivation, Flexibilität und Qualifizierung der Beschäftigten zu steigern?	19	25	38	19	2,3	2,2	2,3
8. Wie werden die Leistungen Ihrer Beschäftigten gemessen und bewertet und wie werden deren Potenziale und Bedürfnisse identifiziert?	24	30	24	21	2,1	1,7	2,3
9. Wie sind die Personalschulungs- und -entwicklungspläne in Ihrem Unternehmen aufgebaut?	21	29	27	23	2,3	2,0	2,2
D) Unternehmensorganisation							
10. Wie klar strukturiert und geregelt ist in ihrem Unternehmen die Ablauforganisation?	15	24	34	28	2,7	2,7	2,6
11. Wie ist in Ihrem Unternehmen die interne Kommunikation geregelt?	9	31	28	33	2,8	2,5	3,0
12. Wie nehmen die Führungskräfte Ihres Unternehmens ihre Aufgaben wahr?	11	16	55	18	2,7	2,4	2,7
E) Kooperation und Innovation							
13. Kooperiert Ihr Unternehmen mit Lieferanten und Kunden?	21	28	33	18	2,2	2,2	2,2
14. Welche Rolle spielen Forschung & Entwicklung (F&E) und Innovation in Ihrem Unternehmen?	12	37	30	22	2,4	2,4	2,1
15. Kennen Sie die für Ihre unternehmerischen Tätigkeiten relevanten Institutionen und Ansprechpartner bzgl. aktueller Förderprogramme (NRW, BRD, EU)?	28	32	23	16	1,8	1,6	1,8
F) Marketing und Öffentlichkeitsarbeit							
16. Welche Bedeutung hat Marketing in Ihrem Unternehmen?	19	24	22	35	2,7	2,5	2,8
17. Welche Bedeutung haben Label (Qualitäts- und Umweltsiegel, Gütezeichen etc.) in Ihrem Unternehmen?	15	30	27	29	2,6	2,7	2,5
18. Wie betreiben Sie Öffentlichkeitsarbeit und wie tragen Sie zur Imagebildung Ihres Unternehmens, Ihrer Berufsbilder, Ihrer Ausbildungsberufe oder Ihrer Branche bei?	19	35	22	24	2,2	2,1	2,2
G) Finanzen und Strategie							
19. Hat ihr Unternehmen ein Unternehmensleitbild, eine daraus abgeleitete Unternehmensstrategie und eindeutige Unternehmensziele?	15	32	38	15	2,2	2,0	2,3
20. Wie managen Sie das Thema „Lebensmittelsicherheit“ in Ihrem Unternehmen?	31	22	24	23	2,1	2,3	1,7
21. Wie ist Ihr Unternehmen in Bezug auf kurz- oder langfristige Unternehmenssicherung ausgerichtet?	8	27	41	23	2,7	2,5	2,8

Bewertungsergebnisse 21 Fragen zur Nachhaltigkeit von 230 Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Verbesserungsbedarf wird auch im Bereich *Kooperationen mit Lieferanten und Kunden* deutlich (2,2). 49% befinden sich bestenfalls im Aufbau solcher Beziehungen. Auch das Thema *Lebensmittelsicherheit* bereitet Probleme, zwar gibt es Kontakte und Informationen von den Verbänden, es mangelt aber an einem systematischen Risikomanagement in Form regelmäßiger Risikoanalysen und Handlungsanleitungen. Weiterer Handlungsbedarf wird insbesondere in dem Informationsstand über *Fördermöglichkeiten* (1,8) gesehen.

Fazit und Ausblick

Eine wichtige Zukunftsaufgabe wird sein, den INC und ähnliche online-Angebote noch stärker mit Angeboten zur betrieblichen Umsetzung von Nachhaltigkeit und mit Bildungsangeboten zu verzahnen.

Die Rückmeldungen zum INC sind quer über alle Nutzerinnen und Nutzer ausgesprochen positiv, sowohl seitens der Kernzielgruppe Unternehmen als auch der Verbände, Wissenschaft und Bildungseinrichtungen. Hier hat der INC viele Nutzer gefunden, was insbesondere auch für die weitere Sensibilisierung für Nachhaltigkeit und deren Verbreitung von Bedeutung ist. Besonders begrüßt wird der INC aufgrund seiner Konkretisierung des komplexen Themas Nachhaltigkeit.

Neben der reinen Anwendung als online-Check hat sich während der gemeinsamen Entwicklungsphase mit Pilotunternehmen gezeigt, dass der Check auch gut offline durchführbar ist. Vor diesem Hintergrund wurde der INC in vielen unterschiedlichen Varianten erfolgreich offline mit Einzelpersonen und Gruppen eingesetzt, z.B. zur Unternehmensansprache, in Unternehmensworkshops, in Qualifizierungs-Workshops und auf Seminaren. Konsequenterweise wurde der INC auch als integraler Bestandteil in die kompakt-Qualifizierung **FA**NWI – Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften integriert.

Die Übertragbarkeit bzw. Weiterarbeit mit dem INC und dem dahinter liegenden Konzept hat bereits parallel in kompakt begonnen. Mit dem **M**ultikulturellen Nachhaltigkeits-Check (MNC) wurde das INC Konzept auf die Zielgruppen der Unternehmen mit Migrationshintergrund erfolgreich übertragen. Auch die mit den drei Zielgruppen der italienischen, russischen und türkischen Unternehmen individuell durchgeführte Erarbeitung des MNC zeigte positive Ergebnisse und Akzeptanz. Positive Erfahrungen konnten auch mit der thematischen Fokussierung auf den Markteintritt in Deutschland gesammelt werden, der für finnische Unternehmen vorliegt.

➤ weitere Informationen zum Thema finden Sie in einem separaten Beitrag des kompakt-Readers.

In der Summe liegen somit aktuell 5 verschiedene Checks nach dem INC Konzept vor, weitere Erarbeitungen sind für die Zukunft geplant.

Weitere Informationen

kompakt ist eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

Laufzeit 2002-2005

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und den Europäischen Sozialfonds.



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Die kompakt-Partner:

- DGB Bildungswerk e.V., AQU-Team, Düsseldorf
- future e.V., Umweltinitiative von Unternehme(r)n, Münster
- Klaus Novy Institut e.V., Köln
- Landesinstitut für Schule, Soest
- Private Universität Witten/Herdecke gGmbH, dknw
- RKW e.V., Bundesgeschäftsstelle, Eschborn
- Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal

Das Teilprojekt „INC“ wurde federführend bearbeitet von:

Thomas Merten
Dr. Udo Westermann
future e.V.
Am Hof Schultmann 63
48163 Münster
Tel.: +49 (0)251 97316-34
westermann@future-ev.de
www.future-ev.de

in Kooperation mit den Partnern:

- Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg
- Private Universität Witten/Herdecke gGmbH, dknw
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal