



Christina Emmermann

Stakeholderbasierte Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten

Kriterienkatalog für Lebensmittel

Christina Emmermann
Stakeholderbasierte Nachhaltigkeitsbewertung von Produkten

Kriterienkatalog für Lebensmittel

978-3-86581-489-0

410 Seiten, 17 x 24 cm, 39,95 Euro

oekom verlag, München 2014

©oekom verlag 2014

www.oekom.de

Wie die Stakeholder-Ansprüche berücksichtigt werden bzw. was unter Nachhaltigkeit auf Produktebene verstanden wird, wird in Kapitel 4 durch eine Analyse der bisherigen Ansätze zur Bewertung der Nachhaltigkeit auf Produktebene untersucht. Gleichzeitig wird analysiert, welche Herangehensweise zur Bewertung sich in der Praxis durchsetzen konnten und wo die bisherigen Ansätze an ihre Grenzen stoßen und eine Weiterentwicklung in Anlehnung an die Forschungsfragen notwendig ist.

Nachhaltiges Wirtschaften ist zwar ein Leitgedanke und stellt somit ein Ziel der unternehmerischen Tätigkeit dar, welche Fehlentwicklungen konkret auf Produktebene existieren, ist bislang noch nicht oder zu wenig umfassend untersucht worden. Daher werden in Kapitel 5 solche Themen entlang der Wertschöpfungskette identifiziert, welche aus Stakeholder-Sicht einer nachhaltigen Entwicklung im Bereich der Lebensmittelindustrie entgegenstehen.

Kapitel 3, 4 und 5 ergänzen sich und bilden eine umfassende Untersuchung einerseits des von Stakeholdern gewollten Handelns von Lebensmittelherstellern, der bisherigen Ansätze zur Berücksichtigung der Stakeholder-Erwartungen bzw. zur Bewertung von Nachhaltigkeit auf Produktebene und andererseits der mangelnden Befriedigung von Ansprüchen seitens der Unternehmen.

In Anlehnung an die Tatsache, dass nicht alle Stakeholder für die Unternehmen die gleiche Bedeutung haben, werden in Kapitel 6 die identifizierten Themen nach ihrer Priorität für Unternehmen geordnet. Für jede Produktwarengruppe wird hierbei eine individuelle Darstellung erfolgen.

Nachdem alle wesentlichen Informationen zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage untersucht wurden, werden in Kapitel 7 die Einzelergebnisse zusammengeführt. Der hier entwickelte Kriterienkatalog für jede der vier untersuchten Produktwarengruppen ermöglicht es Unternehmen, die Nachhaltigkeitsleistung eines ausgewählten Produkts der Lebensmittelindustrie zu beurteilen. Dass die vier entwickelten Kriterienkataloge in der Praxis anwendbar sowie verständlich sind und Unternehmen der Lebensmittelindustrie eine Selbsteinschätzung auf Produktebene ermöglichen, wird anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 4 sowie durch eine Befragung von drei Unternehmen sichergestellt. Zusätzlich werden die identifizierten Themen mit dem Berichtsleitfaden der Global Reporting Initiative (GRI) verglichen. Dieser Vergleich illustriert die Anschlussfähigkeit des entwickelten Kriterienkatalogs mit der gängigen Praxis.

Die Arbeit endet mit einem Fazit und Ausblick.

2 Nachhaltiges Wirtschaften

Eine nachhaltige Wirtschaftsweise sieht vor, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Aspekte in ihren Aktivitäten berücksichtigen, sondern sich darüber hinaus noch über die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Handlungen bewusst werden. Es gilt, die negativen

Effekte in allen drei Bereichen zu optimieren, um einer nachhaltigen Entwicklung gerecht zu werden. Dabei es geht nicht mehr nur darum, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Es geht darum, zu überprüfen, unter welchen Umständen Unternehmen Gewinne erwirtschaften.³⁶ Der Brundtland-Bericht „Unsere gemeinsame Zukunft“, verfasst von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, definiert die heute allgemein anerkannte Definition von nachhaltiger Entwicklung. Demnach ist darunter eine Entwicklung zu verstehen, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“.³⁷ Eine nachhaltige Entwicklung verknüpft auf globaler Ebene die ökologische, soziale und ökonomische Dimension. Alle stehen miteinander in Beziehung und müssen koordiniert werden.

Die Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft.³⁸ Die Ansatzpunkte, Themen und Einstiegsmöglichkeiten für eine nachhaltige Wirtschaftsweise sind für jedes Unternehmen und daher auch für jede Branche unterschiedlich.³⁹ Dementsprechend sollten auch die Lebensmittelhersteller sowie deren Händler das Leitbild der Nachhaltigkeit als Grundlage ihrer unternehmerischen Aktivitäten implementieren. Eine Orientierung am Nachhaltigkeitskonzept bietet den Unternehmen auch Chancen, denn es ermöglicht eine „ganzheitliche, ausgewogene und risikoaverse Unternehmensführung“⁴⁰. Gleichwohl existieren für ein Unternehmen Risiken, da der Nachhaltigkeitsbegriff z. B. unkonkret definiert ist.⁴¹

Um das Vertrauen von Verbrauchern zu gewinnen, ist es für Unternehmen heutzutage nahezu unerlässlich, sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu orientieren. Unternehmen müssen der Gesellschaft signalisieren, dass sie den erweiterten Rahmen ihrer Verantwortung erkannt haben. Die Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit bezieht sich dabei auf die gesamte Wertschöpfungskette.⁴²

Die Lebensmittelproduktion verläuft in mehreren aufeinanderfolgenden Wertschöpfungsstufen. Obwohl für die unterschiedlichen Lebensmitteltypen die Wertschöpfungskette verschieden gestaltet sein kann, existiert eine Art Grundstruktur der Lebensmittel Wertschöpfungskette. Diese Kette umfasst insgesamt sechs Stufen:⁴³

1. Landwirtschaftliche Vorproduktion: Produktion von landwirtschaftlichen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen wie Saatgut, Düngemittel oder Schädlingsbekämpfungsmitteln
2. Landwirtschaftliche Produktion: Primärproduktion von pflanzlichen oder tierischen Erzeugnissen
3. Lebensmittelproduktion und -verarbeitung: Herstellung von Nahrungsmitteln

³⁶ Vgl. Dresewski & Koch 2010, 451.

³⁷ Vgl. Hauff 1987, 46.

³⁸ Vgl. Ballhaus 2007, 15.

³⁹ Vgl. Dresewski 2007, 6.

⁴⁰ Baumgartner 2005, 51.

⁴¹ Vgl. ebenda, 51.

⁴² Vgl. ZNU 2009, 3f.

⁴³ In Anlehnung an Sommer 2007, 126f. & Webster 2001, 38.

4. Lebensmittelhandel oder Gastgewerbe: Absatz durch Groß- und Einzelhändler sowie das Gastgewerbe und dort insb. die Gastronomie, aber ebenso durch den Handel am Weltmarkt
5. Konsum: Verzehr bzw. alle im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Verzehr stehenden Vor-, Zu- und Nachbereitungsvorgänge (z. B. Kühlung, Kochen, Spülen) der Nahrungsmittel
6. Recycling und Abfall: Rückführung der Stoffe in die natürliche Umwelt und geregelte Entsorgung

Zwischen diesen sechs Grundstufen der Lebensmittel Wertschöpfungskette befinden sich verschiedene Logistikdienstleistungen wie der Transport oder die Lagerung der Nahrungsmittel. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Konsumenten die Ware ebenso direkt bei den Landwirten erstehen können und ein Produkt nicht zwangsläufig alle sechs Stufen der Grundstruktur durchlaufen muss.⁴⁴

Speziell für die Lebensmittelbranche hat das Barilla Center for Food & Nutrition (Barilla CFN), ausgehend von dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung anhand der Lebensmittel aus der Ernährungspyramide, die ökologischen Auswirkungen dieser Lebensmittel untersucht. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist eine ökologische Pyramide. Die Ernährungspyramide und die ökologische Pyramide ergeben die sogenannte „Double Pyramid“. Sie verdeutlicht nicht nur den positiven Effekt der Nahrungsmittel für den Menschen, sondern ebenso deren Einfluss auf die natürliche Umwelt. Die Untersuchung hat weiterhin ergeben, dass solche Lebensmittel, die aus ernährungsphysiologischer Sicht häufiger vom Menschen verzehrt werden sollten, auch solche Lebensmittel sind, welche die natürliche Umwelt am wenigsten belasten. Umgekehrt sind auch die Lebensmittel, die weniger oft verzehrt werden sollten, solche Nahrungsmittel, welche die natürliche Umwelt am meisten belasten. Die Abbildung 2 zeigt die beiden Pyramiden und verdeutlicht, dass eine Ernährung nach den Empfehlungen der Ernährungspyramide ebenso eine umweltverträgliche Ernährungsweise darstellt.

⁴⁴ In Anlehnung an Sommer 2007, 126f. & Webster 2001, 38.

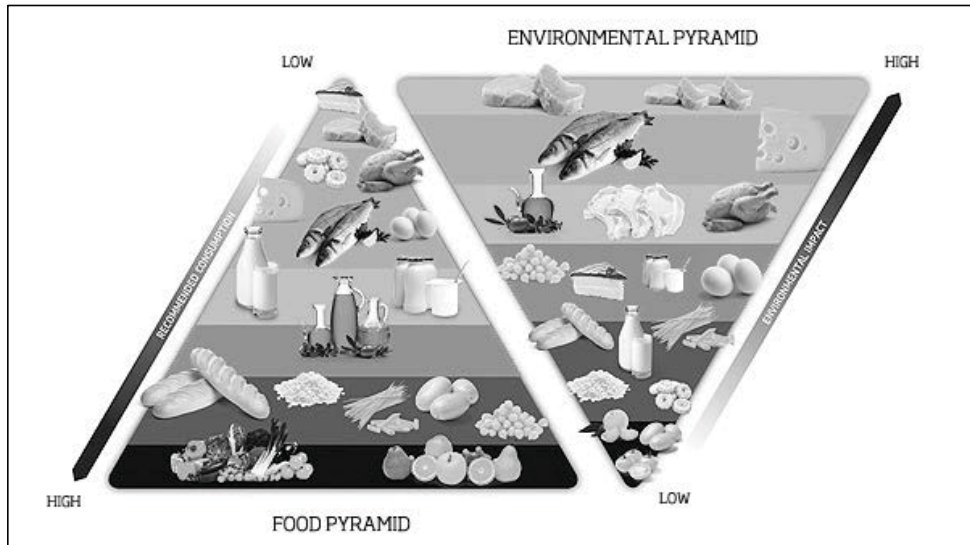


Abb. 2: „Double Pyramid“ – Ernährungspyramide und die ökologische Pyramide; Barilla CFN 2009a.

Die beiden Pyramiden der „Double Pyramid“ haben jeweils sechs unterschiedliche Ebenen mit sechs unterschiedlichen Farben bzw. Grautönen. Jede Ebene repräsentiert dabei unterschiedliche Nahrungsmittel.

Bei der Ernährungspyramide auf der linken Seite wird eine stetig reduzierte Verzehrmenge empfohlen. Repräsentiert wird dieses einerseits durch die kleiner werdenden Ebenen und andererseits durch den Pfeil an der linken Seite der Pyramide. Lebensmittel, die in hohem Maße verzehrt werden sollten, sind Obst und Gemüse. Sie stellen wegen ihres hohen Nährstoffgehalts bei gleichzeitig wenigen Kalorien die Basis der Ernährungspyramide dar. Auf der zweiten Ebene folgen Pasta, Reis, Kartoffeln, Brot und Hülsenfrüchte. Olivenöl oder Öl allgemein ist auf der dritten Ebene. Auf der vierten Ebene folgen die Nahrungsmittel Milch und Joghurt. Käse, Eier, mageres Fleisch, Fisch und Kekse sind auf der fünften Ebene. Süßigkeiten und rotes Fleisch sollten nach Möglichkeit den kleinsten Teil der Lebensmittel ausmachen, die vom Menschen verzehrt werden.⁴⁵

Die Pyramide auf der rechten Seite bewertet hingegen die Auswirkung auf die natürliche Umwelt pro Ebene.⁴⁶ Die Umweltauswirkungen wurden auf der Grundlage eines Life Cycle Assessment (LCA) geschätzt.

Die LCA ist eine strukturierte sowie transparente Methode, welche die ökologische Belastung entlang des Produktlebenszyklus bewertet. Der Produktlebenszyklus umfasst hierbei die gesamte Lieferkette inklusive des Anbaus und der Verarbeitung der Rohmaterialien, die Weiterverarbeitung, das Verpacken, den Transport, die Distribution, den Verbrauch, die Wieder-

⁴⁵ Vgl. Barilla CFN 2009a.

⁴⁶ Vgl. Barilla CFN 2009b, 54.

verwertung, das Recycling sowie die endgültige Entsorgung. Die ökologische Belastung analysiert den Kohlenstoff, den ökologischen sowie den Wasserfußabdruck der abgebildeten Lebensmittel.⁴⁷ Der Kohlenstoff-Fußabdruck (auch Carbon Footprint, CO₂ Fußabdruck) misst dabei den Ausstoß von Kohlenstoffdioxid entlang des Produktlebenszyklus, der durch die Produktion des jeweiligen Nahrungsmittels entstanden ist. Anzumerken ist hierbei, dass bislang noch keine einheitliche Definition oder Methode zum Product Carbon Footprint (PCF) existiert (s. Kapitel 4.1.5).⁴⁸ Der ökologische Fußabdruck vergleicht den Verbrauch von natürlichen Ressourcen mit der Fähigkeit der Erde, sich zu regenerieren. Er berechnet, wie viel Fläche Land oder Wasser verbraucht wurde, um das jeweilige Nahrungsmittel zu produzieren und den entstandenen Abfall zu absorbieren.⁴⁹ Der Wasser-Fußabdruck untersucht die Menge am verbrauchten virtuellem Wasser, das für die Herstellung eines Nahrungsmittels benötigt wurde.⁵⁰ Virtuelles Wasser umfasst den gesamten Wasserverbrauch, welcher zur Erzeugung eines Produktes tatsächlich benötigt wurde. Mit eingeschlossen in die Wasserbilanz ist der Verbrauch durch Produktion, Lagerung und Transport der Ware (s. Kapitel 4.1.6).⁵¹

Die Umweltverträglichkeit der Nahrungsmittel nimmt entlang der Ebenen der Ernährungspyramide stets ab. Repräsentiert wird dieses einerseits durch die größer werdenden Ebenen und andererseits durch den Pfeil an der rechten Seite der ökologischen Pyramide.

Die ökologische Pyramide des Barilla CFN ist gegensätzlich aufgebaut. Die Basis bilden nicht solche Nahrungsmittel mit dem größten Einfluss auf die natürliche Umwelt, sondern solche, die eine hohe Umweltverträglichkeit aufweisen. Basis der Pyramide bildet Obst. Dieses Nahrungsmittel sollte unter ökologischen Gesichtspunkten oft verzehrt werden. An zweiter Stelle folgen Gemüse, Brot und Kartoffeln. Die drittgeringsten Umweltauswirkungen verzeichnen die Lebensmittel Hülsenfrüchte, Pasta, Öl, Milch, Joghurt, Reis, Eier und Kekse. Weißes Fleisch und Süßigkeiten kommen auf der vierten Ebene. Die zweithöchsten Umweltauswirkungen besitzen die Lebensmittel Käse und Fisch. Am wenigsten Umweltverträglich ist der Konsum von rotem Fleisch.⁵²

Das Barilla CFN konnte somit zeigen, dass die Empfehlungen der Ernährungspyramide nicht nur unter ernährungsphysiologischen, sondern ebenso unter ökologischen Aspekten sinnvoll sind. Darüber hinaus macht die Untersuchung des Barilla CFN deutlich, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten nicht losgelöst von ökologischen Auswirkungen sind und dass das Konzept der Nachhaltigkeit für diese Branche von Bedeutung ist.

⁴⁷ Vgl. Barilla CFN 2009c.

⁴⁸ Vgl. Barilla CFN 2009b, 24; Um eine Vereinheitlichung der Berechnung vom Carbon-Footprints bemühen sich sogenannte Product Category Rules (PCR). Sie geben auf Produkt und Dienstleistungsebene standardisierte Berechnungsmethoden vor. Das Product Carbon Footprint (PCF) World Forum dient als Plattform, um die neuesten Entwicklungen und Initiativen vorzustellen, die sich der Förderung eines klimabewussten Konsums zum Ziel gesetzt haben (Vgl. PCF World Forum 2009.)

⁴⁹ Vgl. Barilla CFN 2009b, 27.

⁵⁰ Vgl. Barilla CFN 2009c.

⁵¹ Vgl. WWF Deutschland 2009, 7.

⁵² Vgl. Barilla CFN 2009a.

In Zeiten, in denen Unternehmensskandale in Zusammenhang mit schlechten Arbeitsbedingungen oder Umweltskandalen entstehen, stellt das nachhaltige Wirtschaften für Lebensmittelhersteller aber auch für deren Händler ebenso eine Risikovorsorge dar.⁵³ Erfährt das Unternehmen keine Unterstützung oder wenigstens Duldung seiner unternehmerischen Tätigkeiten, verliert es die gesellschaftliche Akzeptanz und die unternehmerische Existenz ist bedroht.

Der Futtermittelskandal Ende 2010/Anfang 2011 verdeutlicht, was passieren kann, wenn eine Stufe der Wertschöpfungskette der Lebensmittelherstellung die ökologischen und sozialen Aspekte zu wenig beachtet. Hühner, Puten und Schweine erhielten in Deutschland mit Dioxin vergiftete Futtermittel. Der Hersteller des Futtermittels hatte technische Fette aus der Diesel-Produktion für die Tiernahrung genutzt und so die Verunreinigung hervorgerufen. Über Monate wurde diese Tiernahrung an deutsche Bauernhöfe geliefert. Die hohe Dioxin-Belastung in Eiern, Puten- und Schweinefleisch stellt eine Gesundheitsgefährdung für den Menschen dar. Die Folgen des Lebensmittelskandals sind ein Aktionsplan der Regierung, welcher schärfere Auflagen für die Futtermittelbranche enthält,⁵⁴ die vorübergehende Schließung von Tausenden von Bauernhöfen,⁵⁵ eine rückläufige Verbrauchernachfrage nach Eiern, Puten- und Schweinefleisch, die wiederum zu einem Preisverfall bei Schweinefleisch führte. Dies bedeutete einen erheblichen Erlösrückgang für die Landwirte. Zusätzlich zum Rückgang der Nachfrage in Deutschland verhängten China und Südkorea einen Importstopp für deutsches Schweinefleisch. In anderen Ländern wie z. B. Frankreich, Russland und Polen sank die Nachfrage.⁵⁶ Der verantwortliche Futtermittelhersteller stellte einen Insolvenzantrag.⁵⁷ Der Lebensmittelskandal war über mehrere Wochen ein Top Thema in den Medien.

Aber auch in den Jahren 2012 und 2013 kamen mehrere Lebensmittelskandale auf die öffentliche Agenda. So beispielsweise der Vorfall, wo ca. 11.000 Kinder, Lehrer und Erzieher Erdbeeren aus China verzehrten und anschließend erkrankten, da die Erdbeeren mit dem Norovirus verseucht waren. Eine NGO forderte danach öffentlich, dass Caterer offen legen sollten, wie sehr sie überprüft werden.⁵⁸ Weiter wurde öffentlich gemacht, dass mehrere chinesische Produzenten Kohlköpfe mit der krebserregenden Substanz Formaldehyd besprühen, um das Gemüse für den Transport zu konservieren.⁵⁹ Die Stiftung Warentest testete Ende des Jahres 2012 Schokolade aus Adventskalendern für Kinder und entdeckte Rückstände von Mineralöl und ähnlichen Substanzen, die vermutlich von den Kartons stammten. Es wurde empfohlen, die Schokolade nicht zu essen.⁶⁰ Anfang des Jahres 2013 wurden in mehreren Fällen in Europa Pferdefleisch z. B. in Fertiggerichten verarbeitet, obwohl eine andere Fleischsorte auf den Pro-

⁵³ Vgl. ZNU 2009, 8.

⁵⁴ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2011a.

⁵⁵ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2011b.

⁵⁶ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2011c.

⁵⁷ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2011d.

⁵⁸ Vgl. RP Online GmbH 2012.

⁵⁹ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2012a.

⁶⁰ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2012b.

dukten deklariert war.⁶¹ Nicht nur die Falschdeklaration und die damit verbundene Verbrauchertäuschung sorgte für öffentliche Empörung, sondern auch die Tatsache, dass das Fleisch z. T. mit dem Medikament Phenylbutazon belastet war, was nicht überall innerhalb der EU für Menschen zugelassen ist.⁶² Der Skandal resultierte schließlich darin, dass die EU-Kommission die EU-Mitgliedstaaten aufforderte, DNA-Tests an Rindfleischprodukten vorzunehmen. Ergebnisse der Untersuchung sollen Mitte April vorliegen.⁶³

Um eine nicht-nachhaltige Wirtschaftsweise und die daraus resultierenden möglichen Folgen zu vermeiden, gilt es für Unternehmen, vier Nachhaltigkeitsherausforderungen mit ihrem Management zu begegnen. Es existiert eine ökologische, eine soziale, eine ökonomische sowie eine Integrationsherausforderung. Unter der ökologischen Herausforderung untersucht ein Unternehmen, wie sich die durch seine Aktivitäten verursachten Umweltbelastungen reduzieren lassen (Öko-Effektivität). Bei der sozialen Nachhaltigkeitsherausforderung geht es darum, zu überprüfen, wie gut sozial unerwünschte Wirkungen, verursacht durch die unternehmerischen Aktivitäten, verringert werden können (Sozio-Effektivität). Die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung bezieht sich auf das Umwelt- und Sozialmanagement und untersucht, wie Umweltschutz und Sozialmanagement möglichst kostengünstig, rentabilitäts- und unternehmenswertsteigernd umgesetzt werden können (Öko- und Sozio-Effektivität). Die Integrationsanforderung bezeichnet die Herausforderung des Unternehmens, die vorherigen ökologischen, sozialen und ökonomischen Anforderungen gleichzeitig zu erfüllen (inhaltliche Sicht). Des Weiteren wird untersucht, wie die ökologischen und sozialen Aspekte ins konventionelle ökonomische Management integriert werden können (instrumentelle Sicht).⁶⁴

Damit ein Unternehmen diesen vier Nachhaltigkeitsherausforderungen entsprechen kann, existiert eine Vielzahl an derzeit relevanten Systemen/Konzepten und Instrumenten. Abbildung 3 gibt einen Überblick über diese:

⁶¹ Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2013a.

⁶² Vgl. SPIEGEL ONLINE GmbH 2013b.

⁶³ Vgl. EU-Infothek 2013.

⁶⁴ BMU et al. 2007, 4.

Systeme/Konzepte und Instrumente		Nachhaltigkeitsherausforderungen			
		 Ökologische Herausforderung <i>Öko-Effektivität</i>	 Soziale Herausforderung <i>Sozio-Effektivität</i>	 Ökonomische Herausforderung <i>Öko-Effizienz/Sozio-Effizienz</i>	 Integrationsherausforderung <i>Integration</i>
Systeme/Konzepte	Anreizsysteme	●● A	●	●● A	●
	Arbeitszeitmodelle	●	●● A	●● A	●
	Balanced Scorecard	●	●	●●	●●
	Betriebl. Umweltinformationssystem	●● A	●	●	●
	Corporate Citizenship	●	●● A	●	●
	Corporate Social Responsibility	●	●● A	●	●
	Design	●●	●	●	●
	Nachhaltigkeitsmanagementsysteme	●● A	●●	●	●● A
	Qualitätsmanagementsysteme	●	●	● A	●● A
	Supply Chain Management	●●	●●	●●	●
Instrumente	ABC-Analyse	●● A	●●	●●	●
	Audit	●● A	●●	●	●
	Benchmarking	●●	●●	●●	●
	Bericht	● A	●● A	●	● A
	Bilanz	●● A	●	●●	●
	Budgetierung	●●	●	●●	●
	Checkliste	●● A	●	●	●
	Corporate Volunteering	●	●● A	●	●
	Cross-Impact-Analyse	●●	●	●	●
	Dialoginstrumente	●	●● A	●	●
	Effizienz-Analyse	●	●	●●	●●
	Emissionszertifikatehandel	●●	●	●●	●
	Früherkennung	●	●	●	●●
	Indikator	●● A	●● A	●● A	●●
	Investitionsrechnung	●	●	●●	●
	Kompass	●●	●	●	●
	Kostenrechnung	●	●	●●	●
	Label	●● A	●●	●	●
	Leitbild	● A	● A	● A	● A
	Material- u. Energieflussrechnung	●●	●	●	●
	Produktlinienanalyse	●●	●●	●	●
	Rating	●●	●●	●●	●
	Risikoanalyse	● A	●	● A	●
	Shareholder Value	●	●	●●	●
	Sponsoring	●●	●● A	●● A	●
	Stakeholder Value	●	●	●●	●
	Szenarioanalyse	●	●	●	●
	Vorschlagswesen	●	●● A	● A	●
	Weiterbildung	●	●● A	● A	●
	Zirkel	● A	●	● A	●

Tabelle 1: Systeme, Konzepte und Instrumente zur Begegnung der vier Nachhaltigkeitsherausforderungen

- Ausrichtung des Systems, Konzepts oder Instruments weitgehend oder vollständig gegeben
- Ausrichtung des Systems, Konzepts oder Instruments teilweise gegeben
- A System, Konzept oder Instrument findet häufig Anwendung in der Praxis

Abb. 3: Systeme, Konzepte und Instrumente zur Begegnung der vier Nachhaltigkeitsherausforderungen; BMU et al. 2007, 19.

Unabhängig von der Vielzahl der verschiedenen Systeme/Konzepte und Instrumente durchläuft ein Unternehmen drei Prozessphasen der Nachhaltigkeitsorientierung. Die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen unterscheidet sich dabei je nach Grad der Integration von Nachhaltigkeitsthemen wie bspw. demografischer Wandel in das strategische Management.

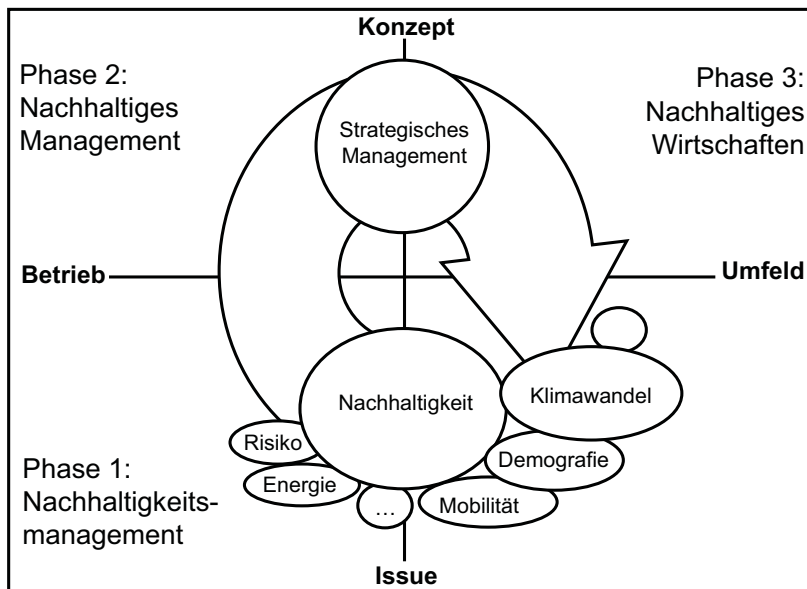


Abb. 4: Themenorientierte Integration von Nachhaltigkeit in das strategische Management, Geßner 2008, 212.

Abbildung 4 veranschaulicht den Prozess, den ein Unternehmen nach Geßner durchläuft, bis es nachhaltig wirtschaftet. In der ersten Phase wird Nachhaltigkeit als „reines Objekt“⁶⁵ betrachtet. Das Nachhaltigkeitsmanagement ist primär operativ ausgerichtet und wenig strategisch. Es werden eher Einzelprojekte durchgesetzt. In der zweiten Phase wird versucht, Nachhaltigkeit systematisch in alle Bereiche des Managements zu integrieren. Dennoch wird Nachhaltigkeit auch in dieser Phase als ein „Objekt (der Integration)“⁶⁶ verstanden. Die Möglichkeit, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, wird allerdings erkannt. Die Interaktion mit z. B. gesellschaftlichen Gruppen ist immer noch reaktiv. In der dritten und letzten Phase sieht sich das Unternehmen als einen gesellschaftlichen Akteur und erkennt seine Verantwortung für die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung. Es tritt proaktiv in den Dialog mit seinen Stakeholdern und schließt themenbezogen Kooperationen z. B. entlang seiner Wertschöpfungskette.⁶⁷ Stakeholder oder auch Anspruchsgruppen werden durch die unternehmerischen Handlungen betroffen oder können selbst auf diese Handlungen Einfluss nehmen. Sie haben einen oder mehrere Ansprüche, welche das Unternehmen ggf. befriedigen muss, um die gesellschaftliche Akzeptanz nicht zu verlieren. Stakeholder sind z. B. Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden.⁶⁸

Die Fokussierung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise verschiebt die Unternehmensgrenzen nach außen. Unternehmen können ihr Umfeld und daher die Rahmenbedingungen, inner-

⁶⁵ Geßner 2008, 123.

⁶⁶ Ebenda, 123.

⁶⁷ Vgl. Geßner 2008, 122-128; ZNU 2009, 22.

⁶⁸ Vgl. Freeman 1984, 46.

halb derer sie wirtschaften, nunmehr mit gestalten und interaktiv begegnen.⁶⁹ Demnach spielt die proaktive Ausrichtung eines Unternehmens eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, unternehmerische Risiken in potenzielle Chancen umzuwandeln.⁷⁰ Durch die Umfeldorientierung werden sogar solche Themen frühzeitig erkannt, die sich erst noch zu einem womöglich branchenweiten nachhaltigkeitsrelevanten Thema entwickeln werden. Themen wie z. B. der Klimawandel können durch eine nachhaltige Wirtschaftsweise aktiv in das strategische Management eingegliedert werden. Im gesellschaftlichen Austausch könnten neue Produkte kreiert oder Standards und Richtlinien formuliert werden.⁷¹

Die Interaktion zwischen Unternehmen und Stakeholdern betrachtet auch die Europäische Kommission als einen Bestandteil nachhaltigen Wirtschaftens. Die Europäische Kommission beschrieb die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen oder auch CSR im Jahr 2001 „als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.⁷² CSR ist ein weiteres Konzept, welches die Operationalisierung von Nachhaltigkeit auf der Unternehmensebene vorantreibt. Ende 2011 wurde eine neue CSR-Strategie von der Europäischen Kommission veröffentlicht und die bestehende CSR-Definition erneuert. CSR ist nach Angaben der Europäischen Kommission nunmehr „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.⁷³ Betont wird weiterhin, dass eine intensive Zusammenarbeit mit den Stakeholdern notwendig ist, damit die Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung vollumfänglich gerecht werden können.⁷⁴ Die Kommission sieht die Interaktion von internen und externen Stakeholdern sogar als eine Voraussetzung, um überhaupt als Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen zu können. CSR dient den Unternehmen u. a. dazu, durch die Kenntnis von Ansprüchen der Gesellschaft und den Betriebsbedingungen neue Märkte oder Wachstumsmöglichkeiten erschließen zu können.⁷⁵

Auch Dyllick & Hockerts betrachten die Bedürfnisbefriedigung von Anspruchsgruppen als zentralen Bestandteil unternehmerischer Nachhaltigkeit. Sie definieren unternehmerische Nachhaltigkeit sogar als die Anspruchsbefriedigung von unternehmerischen direkten und indirekten Stakeholdern (wie Shareholder, Mitarbeiter, Kunden, Interessenverbänden, Gemeinden etc.), ohne die eigene Fähigkeit zu mildern, zukünftige Stakeholder-Ansprüche ebenso befriedigen zu können.⁷⁶

⁶⁹ Vgl. Geßner 2008, 125ff.

⁷⁰ Vgl. ZNU 2009, 8.

⁷¹ Vgl. Geßner 2008, 211-214.

⁷² EU Kommission 2001a, 7.

⁷³ EU Kommission 2011a, 7.

⁷⁴ Ebenda, 7.

⁷⁵ Vgl. ebenda, 4.

⁷⁶ Dyllick & Hockerts 2002, 131.

Der Stakeholder-Ansatz eignet sich zudem als „Brücke“⁷⁷ zwischen der klassischen Managementlehre, welche sich rein auf wirtschaftliche Aspekte konzentriert, und dem Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens bzw. einer nachhaltigen Unternehmensführung. Eine Stakeholder-Orientierung lenkt den Fokus von Verbrauchern auf die eigenen internen Mitarbeiter sowie extern auf die Gesellschaft und schließlich auf die Verflechtung mit der natürlichen Umwelt. Durch die Übernahme der erweiterten Verantwortung in Verbindung mit einem proaktiven Stakeholder-Dialog kann es Unternehmen zudem gelingen, das Vertrauen der Gesellschaft zu erlangen und dadurch auch wirtschaftlich bessere Rahmenbedingungen zu erzeugen.⁷⁸

Auch Baumgartner hebt hervor, dass es mithilfe des Stakeholder-Ansatzes möglich ist, das Nachhaltigkeitskonzept in die praktischen unternehmerischen Handlungen zu überführen. Bei dem Vorhandensein von Anspruchsgruppen kann es für Unternehmen rational sein, sich dem Leitbild Nachhaltigkeit entsprechend zu verhalten.⁷⁹ Es wird dabei ausgegangen, dass sich diese unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung auch auf die Produkte bezieht.

Für die vorliegende Arbeit wird somit der Stakeholder-Ansatz als geeignetes Konzept erachtet, um Kriterien zu entwickeln, welche die Nachhaltigkeit eines Produktes der Lebensmittelindustrie bewerten. Die Austauschbeziehung mit Stakeholdern wird z. B. von der EU explizit als eine Voraussetzung genannt, um das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung zu verwirklichen. Die Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern und die Koordination ihrer Zufriedenstellung ist ein zentraler Bestandteil von unternehmerischer und somit auch produktbezogener Nachhaltigkeit. Dabei dient der Stakeholder-Ansatz als eine Art Katalysator, um ein einheitliches bzw. gesellschaftlich anerkanntes Verständnis dafür aufzubauen, welche Aspekte ein Produkt erfüllen muss, um als nachhaltiges Produkt bzw. als ein Produkt, welches dem Leitbild der Nachhaltigkeit entspricht, zu gelten. Im folgenden Kapitel wird daher die Stakeholder-Theorie erläutert und Stakeholder der Lebensmittelhersteller identifiziert.

3 Identifikation und Analyse der Anspruchsgruppen

Bereits in Kapitel 2 konnte aufgezeigt werden, dass die Unternehmen der Lebensmittelindustrie nicht getrennt von ihrem gesellschaftlichen Umfeld wirtschaften. Damit sie von den verschiedenen Gruppen in ihrem Umfeld nicht ihre „license to operate“ aberkannt bekommen,⁸⁰ müssen die Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung bzw. CSR übernehmen. Das bedeutet, dass die Unternehmen nicht nur die „gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapi-

⁷⁷ Biedermann 2005, 18.

⁷⁸ Vgl. ebenda, 18.

⁷⁹ Vgl. Baumgartner 2005, 53f.

⁸⁰ Vgl. Herzig & Schaltegger 2004, 4.

tal, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern“.⁸¹ Die Anspruchsgruppen stammen dabei nicht nur aus dem wirtschaftlichen Umfeld. Das Unternehmen muss auch den ökologischen oder sozialen Ansprüchen (engl. stakes) durch CSR begegnen.

Die Ansprüche der Stakeholder sind prinzipiell gleich, gegensätzlich, unterschiedlich oder ähnlich und die Unternehmen müssen die verschiedenen Interessen bewerten und ggf. berücksichtigen.⁸² Die sogenannten Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder sind nach Freeman „any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organizations objectives“.⁸³ Durch die Berücksichtigung seiner Anspruchsgruppen kann ein Unternehmen sicherstellen, dass weder der wirtschaftliche Erfolg noch die Reputation geschwächt werden, sondern dass das gesetzte Unternehmensziel erreicht werden kann.⁸⁴

In diesem Kapitel wird der Stakeholder-Ansatz betrachtet. Zuerst werden die Grundlagen des Konzepts erläutert. Anschließend wird die Methodik der Stakeholder-Identifikation dargestellt, um darauffolgend die Anspruchsgruppen von Lebensmittelherstellern zu ermitteln. Im nächsten Abschnitt werden die Interessen der analysierten Stakeholder untersucht, um dann schließlich eine Priorisierung der Stakeholder-Gruppen vorzunehmen. Das Kapitel endet mit einem Zwischenfazit, in dem auch abgeleitet wird, was Nachhaltigkeit auf Produktebene für Stakeholder bedeutet bzw. bedeuten kann.

3.1 Stakeholder-Konzept

Der steigende Druck auf die Unternehmen, auch ihre nicht-marktliche Umwelt in die strategischen Entscheidungsprozesse einzubeziehen und nicht ausschließlich auf die Gewinnmaximierung zu zielen, macht einen neuen strategischen Ansatz notwendig. Das Stakeholder-Management bietet für Unternehmen die Chance, dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung zu entsprechen bzw. zu folgen und so neben den ökonomischen auch die ökologischen und sozialen Aspekte des Wirtschaftens zu berücksichtigen (s. Kap. 2). Schaltegger et al. betonen dieses so: „Management must be proactive and have a strategy to adress issues and problems before they arise. (...) One way to encourage this is to involve stakeholders in discussions about potential problems. Such a strategy provides the chance of following the path of sustainable development (...)“.⁸⁵

⁸¹ EU Kommission 2001a, 7.

⁸² Vgl. Schaltegger et al. 2003.

⁸³ Freeman 1984, 46.

⁸⁴ Vgl. Figge & Schaltegger 2000, 11f.

⁸⁵ Vgl. Schaltegger et al. 2003, 51.

3.1.1 Stakeholder-Theorie

Der Stakeholder-Ansatz ist ein Analysekonzept des strategischen Managements. Es erweitert das strategische Management dahingehend, Interessen unterschiedlicher Anspruchsgruppen zu berücksichtigen.⁸⁶ Durch die Handlungen von Unternehmen fühlen sich die Stakeholder einer Organisation betroffen. Gleichzeitig können diese durch ihre Aktivitäten direkt oder durch ihr Nichteingreifen indirekt die unternehmerischen Handlungen legitimieren.⁸⁷ Folglich dient das Stakeholder-Konzept dem Management dazu, die vielen verschiedenen (wesentlichen) Interessengruppen strategisch so zu organisieren, dass die unternehmerische Existenz nicht gefährdet wird. Der Einfluss, den die Anspruchsgruppen ausüben können, kann dabei direkt oder auch indirekt über andere Stakeholder erfolgen.⁸⁸

Ansprüche können materiell auf Geld oder Güter gerichtet sein oder beziehen sich immateriell auf die Legitimierung der Unternehmenspolitik. Grundsätzlich existieren drei Größen, die eine Unternehmung zur eigenen Zielerfüllung an Ressourcen bzw. Leistungen benötigt:

- „gesellschaftliche Akzeptanz (...)“
- Sach-, Finanz- und Humankapital und ökologisches Kapital der Biosphäre (...) sowie
- Wissen und Information (...)“⁸⁹

Stakeholder sind bspw. Arbeitnehmer und Kunden, Shareholder, Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), Geschäftspartner, Geldgeber, Zulieferer etc.⁹⁰ Die genannten Gruppen sind nicht nur Stakeholder einer bestimmten Firma, sondern darüber hinaus auch vollwertige Mitglieder einer Gesellschaft. Folglich profitieren die Anspruchsgruppen nicht nur von den geschäftlichen Beziehungen mit einer Firma, sondern ebenso das gesellschaftliche Umfeld.⁹¹ Dementsprechend reicht es nicht aus, dass ein Unternehmen ausschließlich die Ansprüche ihrer Anteilseigner, auch Stockholder, befriedigt und die „eigene Abhängigkeit innerhalb der Gesellschaft ignoriert“.⁹² Denn die Erfüllung der Ansprüche der Stakeholder hängt vom Unternehmen ab und die Unternehmen sind von Handlungen bzw. vom Unterlassen von Handlungen der Anspruchsgruppen abhängig.⁹³ Diese gegenseitige Abhängigkeit verdeutlicht auch, dass zwischen Unternehmen und Stakeholdern eine Art Machtbeziehung herrscht.⁹⁴ Werden die Macht und die Ansprüche einflussreicher Stakeholder bei bspw. ökologischen Fragen vernachlässigt, dann ist die Erreichung des Organisationsziels gefährdet⁹⁵,

⁸⁶ Vgl. Figge & Schaltegger 2000, 11.

⁸⁷ Vgl. Schaltegger & Sturm 2000, 8f.

⁸⁸ Vgl. Freeman & McVea 2001, 189ff.

⁸⁹ Schaltegger & Sturm 2000, 11.

⁹⁰ Vgl. Dubielzig & Schaltegger 2005; BDI & BDA o. J.; EU Kommission 2001a; Freeman & Velamuri 2006.

⁹¹ Vgl. Freeman & Velamuri 2006.

⁹² Wittke et al. 2007, 51.

⁹³ Vgl. Figge & Schaltegger 2000.

⁹⁴ Vgl. Grieger 2004, 380.

⁹⁵ Vgl. Jones 1995; Schaltegger et al. 2003.