



Nachhaltigkeit im Handel

Herausforderungen – Strategien – Umsetzung

Klaus Kriener
Jörg H. Grimm
Christian Berg



Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Nachhaltigkeit im Handel

Herausforderungen – Strategien – Umsetzung

Nachhaltigkeit im Handel

Herausforderungen – Strategien – Umsetzung

Klaus Kriener, Jörg H. Grimm, Christian Berg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2011

978-3-86955-669-7

Cover-Abbildung

© panthesja - Fotolia.com

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2011

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

www.cuvillier.de

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2011

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86955-669-7

Inhalt

Geleitwort	7
1 Einleitung.....	8
2 „Im Sinne unserer Partner“ – der Handel und seine Stakeholder.....	11
2.1 Gesetzesvorgaben nationaler und supranationaler Institutionen.....	11
2.2 Die Mitarbeiter der Handelsunternehmen und der Lieferanten.....	14
2.3 „Nachhaltiger Konsum“ – Der Kunde und seine Erwartungen an den Handel.....	15
2.4 Kapitalmärkte und institutionelle Investoren.....	16
2.5 Die Banken der Handelsunternehmen	18
2.6 Kostenoptimierung bei Rohstoffen und Materialeinsatz – das Management der Handelsunternehmen als interner Stakeholder	18
2.7 Die wichtigsten Stakeholder mit ihren Anforderungen zusammengefasst.....	20
3 Transparenz und Aktion – Die Initiativen der „Global Reporting Initiative“ und des „Sustainability Consortium“	22
3.1 Das Nachhaltigkeitsreporting gemäß der „Global Reporting Initiative“.....	22
3.2 Das „Sustainability Consortium“.....	23
4 Verschiedene Handelssegmente — verschiedene Schwerpunktthemen zur Nachhaltigkeit	25
4.1 Fachmärkte für Unterhaltungselektronik.....	25
4.1.1 Produktionsbedingungen in der Wertschöpfungskette.....	25
4.1.2 Energieeffizienz	26
4.1.3 Recycling.....	27
4.2 Der Lebensmittelhandel	27
4.2.1 Prinzip Verantwortung – Palmöl und Fisch aus nachhaltigen Quellen.....	27
4.2.2 „Fair Trade“-Produkte	28
4.2.3 Eigenmarkenmanagement, Produktverantwortung und Produktinformationen	28
4.2.4 Transportoptimierung.....	29
4.2.5 Kühlungstechnologie in den Filialen.....	30
4.3 Baumärkte	30
4.3.1 Zertifizierung der Holzprodukte	30
4.3.2 Einfluss auf Materialeinsatz und Produktspezifikationen	31
4.3.3 Chemikalienverordnung.....	31
4.4 Der Modehandel.....	31
4.4.1 „Nachhaltige“ Baumwolle	32
4.4.2 Wassermanagement	33
4.4.3 Chemikalieneinsatz.....	33

5	Strategieansätze der Handelsunternehmen zur Nachhaltigkeit	34
5.1	Idealtypische Strategieansätze im Überblick.....	34
5.2	Strategietyp 1: „Prozess- und Ressourcenoptimierung“	35
5.3	Strategietyp 2: „Prozesssicherung“	36
5.4	Strategietyp 3: „Nachhaltige Produktpositionierung“	37
5.5	Strategietyp 4: „Innovative Kostenoptimierung“	38
5.6	Wann ist welcher Strategietyp zu wählen?	39
6	Der Beitrag von Informationstechnologien zur Nachhaltigkeit im Handel	42
6.1	Green IT	42
6.2	Der Softwaremarkt für Nachhaltigkeitslösungen	43
6.3	SAP Nachhaltigkeitslösungen für Handelsunternehmen.....	43
6.3.1	Management Lösungen.....	44
6.3.2	Lösungen für den Bereich „Umwelt, Gesundheit & Sicherheit“	45
6.3.3	Lösungen für den Betrieb und das Energie- und Ressourcenmanagement	46
6.3.4	Lösungen für das Supply Chain Management	46
6.3.5	Produktbezogene Lösungen	47
6.4	SAP Beratungen für Nachhaltigkeit	48
7	Zusammenfassung und Ausblick	52
8	Interview mit Dr. Michael Inacker, METRO GROUP	57
	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	61
	Abkürzungsverzeichnis.....	62
	Literaturverzeichnis	64
	Autoren	72

Geleitwort

Nachhaltigkeit nimmt einen immer höheren Stellenwert in der öffentlichen und politischen Diskussion ein und genießt bereits bei vielen Unternehmen eine Top-Priorität. Naturkatastrophen, soziale Missstände oder beispielsweise die Knappheit von Ressourcen verdeutlichen, dass ein alleiniger Fokus auf kurzfristige Profitabilitätsziele große Risiken birgt. Ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit werden deshalb als Notwendigkeit angesehen, deren Verantwortung sich insbesondere global agierende Unternehmen nicht entziehen können. Handelsunternehmen nehmen dabei als Bindeglied zwischen Industrie und Endkonsumenten eine besondere Rolle ein. Sie haben die Wünsche der Konsumenten nach Einhaltung ethischer Grundsätze sowie ökologischer und sozialer Richtlinien zu befriedigen und müssen zugleich verantwortungsvoll mit ihrer Wertschöpfungskette umgehen. So sind beispielsweise der Lebensmittelhandel zusammen mit der Lebensmittelindustrie auf eine intakte Umwelt angewiesen, wenn sie langfristig qualitativ hochwertige Produkte anbieten möchten. Bei wachsender Weltbevölkerung müssen sie zudem verstärkt auf ressourcenschonende und -effiziente Produktionsprozesse achten, wenn eine steigende Gesamtnachfrage umwelt- und sozialgerecht befriedigt und das Wachstum aus unternehmerischer Sicht begleitet werden soll. Insgesamt begegnet der Handel einer Vielfalt von spezifischen Faktoren, die im Rahmen des Themas "Nachhaltigkeit" zu adressieren sind.

Die Autoren greifen die gegenwärtige Nachhaltigkeitsdiskussion auf und reflektieren diese im Han-

delskontext. Sie haben sich dabei das Ziel gesetzt, spezifische Anforderungen und Herausforderungen, mögliche Strategieansätze sowie resultierende Umsetzungen für ein nachhaltiges Agieren seitens der Handelsunternehmen ganzheitlich darzustellen. Es wird hierzu einleitend ein umfassender Überblick zu den zentralen Anspruchsgruppen ("Stakeholder") der Handelsunternehmen gegeben und die spezifischen Erwartungen der Stakeholder diskutiert. Die Autoren zeigen darüberhinaus auf, dass in Abhängigkeit des jeweiligen Handelsegments unterschiedliche Herausforderungen im Nachhaltigkeitskontext zu adressieren sind. Möglichkeiten zur erfolgreichen Begegnung der Anforderungen und Herausforderungen finden sich in der Skizzierung von proaktiven Nachhaltigkeitsstrategien wieder. Die vorliegende Arbeit liefert unter anderem einen praktischen Mehrwert, indem sie eine wissenschaftliche Typologie von Nachhaltigkeitsstrategien auf den Handel überträgt und anhand von ausgewählten Handelsunternehmen demonstriert. Hilfestellungen für die Umsetzung der dargestellten Nachhaltigkeitsstrategien werden abschließend durch einen Überblick zu entsprechenden Softwarelösungen von SAP aufgezeigt.

Insofern wünsche ich der Publikation eine hohe Aufmerksamkeit, um gezielte Impulse für ein nachhaltiges Wirtschaften im Handel setzen zu können.

St. Gallen, im Januar 2011

*Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
Universität St.Gallen*

1 Einleitung

Einzelne Handelsunternehmen haben bereits seit geraumer Zeit die Relevanz von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen erkannt und zögern nicht, sich zum Leitbild der Nachhaltigkeit zu bekennen. Besonders deutlich zeigt dies das Beispiel des weltgrößten Handelsunternehmens Walmart: Walmart betont, dass nachhaltiges Wirtschaften sowohl für die Zukunft des eigenen Unternehmens als auch für die gesamte Gesellschaft einen notwendigen Grundpfeiler darstellt. Deshalb werden nach Aussage von Walmart jegliche Aspekte im Geschäfts(um)feld – vom angebotenen Produkt im Regal bis hin zum Energieverbrauch im Unternehmen – durch eine „Nachhaltigkeitsbrille“ betrachtet [1].

Sind solche Bekenntnisse großer Handelsunternehmen zur Nachhaltigkeit als eine „schöne Beilage“ des Marktauftrittes und der Unternehmenskommunikation eines Unternehmens zu betrachten – oder ist die Nachhaltigkeitsstrategie tatsächlich ein Element der übergeordneten Unternehmensstrategie und wird ein Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb?

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus öffentlicher Debatten gerückt – wozu die Berichte des Weltklimarates (IPCC), der „Stern-Bericht“, aber auch der Al-Gore-Film „Eine unbequeme Wahrheit“ beigetragen haben. Die Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 hat diesem Thema weitere Bedeutung verschafft, zeigen sich an ihr doch die Nachteile eines auf eine reine Gewinnmaximierung angelegten Wirtschaftens. Die einseitige Konzentration auf den kurzfristigen Gewinn schränkt die Entwicklungsmöglichkeiten künftiger Generationen stark ein – und steht damit diametral gegen das Grundprinzip der Nachhaltigkeit. Denn „Nachhaltigkeit“ meint ja in der inzwischen verbreiteten Definition des „Brundtland-Berichts“, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne dieselbe Möglichkeit für künftige Generationen zu gefährden [2].

Den Druck der öffentlichen Diskussion und von ihren Anspruchsgruppen („Stakeholdern“) spüren viele Unternehmen schon lange. Vor allem wird das in denjenigen Industrien deutlich, die mit hoher Umweltbelastung assoziiert werden (z.B. Öl & Gas, Berg-

bau, Chemie) oder eine besondere Nähe zu Konsumenten haben wie Konsumgüter und Handel, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtung liegen. Zunehmend werden ökologische und soziale Aspekte in die Geschäftstätigkeit und in den Dialog mit den Anspruchsgruppen über die rein ökonomische Perspektive hinaus integriert [3]. Dafür hat John Elkington den Begriff der „Triple Bottom Line“ geprägt (vgl. Abbildung 1) [4, 5]. Eine solche erweiterte unternehmerische Bilanzierung ist im Begriff, zu einem allgemeinen Trend zu werden, wie die stark zunehmende Zahl von Nachhaltigkeitsberichten von (Handels)Unternehmen zeigt [6]. Dieses erweiterte Berichtswesen geht mit dem Bestreben der Unternehmen einher, ihren Anspruchsgruppen aktiv entgegenzutreten zu können und deren Bedürfnisse in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen. Unternehmerische Nachhaltigkeit kann deshalb, ganz im Sinne der Brundtland-Definition, verstanden werden als die Bedürfnisse der direkten und indirekten Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu befriedigen (wie Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, NGOs etc.), ohne dem Unternehmen die Möglichkeit zu rauben, entsprechendes für künftige Anspruchsgruppen zu tun [7].

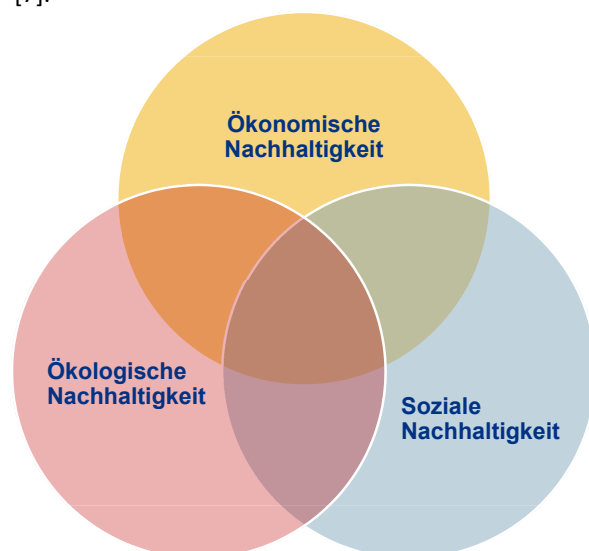


Abbildung 1: „Triple Bottom Line“ – Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nicht zuletzt aufgrund der öffentlichen Diskussion zur Nachhaltigkeit, zur globalen Erwärmung, zur Ressourcenknappheit und der Einhaltung von Sozialstandards, wird es vor allem für Handelsunternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmenstätigkeit einen sehr starken Konsumentenbezug haben, immer wichtiger, diese Themen zu adressieren. Zwar ist der Handel oft „nur“ Bindeglied zwischen Herstellern und Verbrauchern, dies befreit ihn jedoch nicht vom Risiko, dass ein negatives Image auch auf ihn abfärbt, sollte etwa ein Hersteller in die Schlagzeilen geraten, weil er Umwelt- oder Sozialstandards verletzt hat. Gerade bei Eigenmarken könnte sich dies zu einem ernsthaften Problem entwickeln. Insofern ist das Thema Nachhaltigkeit aus Sicht der Autoren von beachtlicher Bedeutung für den Handel.

Einem weiteren Aspekt muss darüber hinaus Beachtung geschenkt werden: Der Handel spielt eine entscheidende Rolle auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, indem er sein Sortiment bestimmt. Denn wenn es dem Handel nicht gelingt, verstärkt nachhaltige Produkte in das Sortiment aufzunehmen und am Markt zu platzieren, wird ihm die Realisierung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie nicht gelingen können.

Zielsetzung

Die Autoren der vorliegenden Untersuchung setzen sich das Ziel, die folgenden Aspekte ganzheitlich zu betrachten:

- die unterschiedlichen Stakeholder der Handelsunternehmen mit ihren spezifischen Anforderungen und Erwartungen an eine Unternehmensführung im Sinne der Nachhaltigkeit;
- die spezifischen Herausforderungen der verschiedenen Handelssegmente zur Nachhaltigkeit;
- Ansätze zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien sowie
- mögliche Unterstützung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien durch Unternehmenssoftware und softwarebezogene Dienstleistungen.

Zum Inhalt der Kapitel

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie besteht darin, die Anforderungen der Stakeholder genau zu kennen [8], weshalb in Kapitel 2 zunächst die wichtigsten

Stakeholdererwartungen dargestellt werden: Hierzu sind neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der Berücksichtigung einschlägiger nationaler wie internationaler Standards vor allem die Erwartungen der Kunden, der Investoren, aber auch die der internen Stakeholder zu berücksichtigen.¹ Die vorliegende Arbeit macht diese zentralen Anforderungen der Stakeholder deutlich und hebt neue innovative Entwicklungen in der Zusammenarbeit von regierungsnahen Institutionen sowie dem Handel und der Konsumgüterindustrie hervor – wie beispielsweise im Rahmen des „Courtauld Commitments“, einer Initiative zur Verbesserung der Ressourceneffizienz und Reduzierung des Umwelteinflusses von Handel. Eine wesentliche Erkenntnis aus der Betrachtung der Stakeholder ist, dass Kapitalmärkte Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen und ein konsequentes CO₂-Management für eine „conditio sine qua non“ von zukünftigen Investitionen halten.

Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen dient, orientiert sich eine Analyse der Stakeholdererwartungen sinnvollerweise an der Global Reporting Initiative (GRI) – stellt doch die GRI mittlerweile den de facto weltweit etablierten Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung dar [6,8]. Ein Überblick über die Berichterstattung nach GRI erfolgt deshalb im Kapitel 3 und zeigt auf, dass das Berichtswesen gemäß der GRI eine Unterstützung bei der Kommunikation mit den Stakeholdern bietet.

Wenngleich es für verschiedene Handelssegmente auch wiederkehrende Herausforderungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gibt, haben Fachhändler für Unterhaltungselektronik, Lebensmittelhändler, Baumärkte oder Modehändler doch je unterschiedliche Aspekte in ihren Nachhaltigkeitsstrategien zu berücksichtigen. Dies wird in Kapitel 4 dargestellt.

Viele Unternehmen behandeln das Thema Nachhaltigkeit noch weitgehend reaktiv – das heißt, sie versuchen, sich mit möglichst geringem Aufwand auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu beschränken. Die Investitionskosten bleiben damit überschaubar – allerdings werden so auch nicht die Optimierungspotentiale ausgeschöpft, die sich durch einen systema-

¹ Der Ansatz des „Stakeholder Management“ wurde erstmalig in den Studien von Edward Freeman diskutiert: „We defined stakeholder in a broad strategic sense as any group or individual that can affect or is affected by the achievements of a corporation's purpose“ [9, S. 229]. Die Begriffe „Stakeholder“ und „Anspruchsgruppen“ werden im Folgenden synonym verwendet.

tisch proaktiven und integrativen Ansatz ergeben, wie etwa Kostenersparnisse oder Differenzierungsvorteile im Markt [10]. Die nachfolgende Untersuchung fokussiert demgegenüber auf aktive Nachhaltigkeitsstrategien, die Handelsunternehmen dazu befähigen, ihre ökologische und soziale Leistungsfähigkeit so auszugestalten, dass Markt- oder Gesetzesanforderungen übertroffen und in der Folge ihre Positionen im Wettbewerb gestärkt werden können.

Zwischen diesen aktiven Strategien lassen sich große Unterschiede erkennen. In Kapitel 5 wird als Orientierung zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen eine Typologie von Nachhaltigkeitsstrategien für Handelsunternehmen vorgeschlagen. Diese Nachhaltigkeitsstrategien lassen sich idealtypisch nach Ansätzen der (1) „Prozess- und Ressourcenoptimierung“, (2) „Prozesssicherung“, (3) „nachhaltigen Produktpositionierung“ und der (4) „innovativen Kostenoptimierung“ unterscheiden. Es wird aufgezeigt, dass den Strategien unterschiedliche Zielsetzungen und Maßnahmen zugrunde liegen, alle aber einen unternehmerischen Vorteil verfolgen [11]. Es wird zudem die Frage aufgegriffen, unter welchen situativen Gegebenheiten welche der dargestellten Nachhaltigkeitsstrategien gewählt werden sollte.

Da sehr viele Unternehmen heute behaupten, dem Leitbild Nachhaltigkeit verpflichtet zu sein, in der Realisierung oft aber noch große Defizite zu beobachten sind, besteht die Gefahr des „Greenwashing“ – Nachhaltigkeit verkommt dann zu einer substanzlosen Marketingformel. Die Operationalisierung des Leitbildes Nachhaltigkeit und die Umsetzung der entsprechenden Strategien in das operative Geschäft von Handelsunternehmen ist aus Sicht der Autoren derzeit nur unvollkommen gelungen. Deshalb ist hier besonderes Augenmerk erforderlich, wenn die mit diesem Leitbild einhergehenden Potentiale realisiert werden sollen.

Für eine solche Operationalisierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist in vielen Fällen eine unternehmensübergreifende Software zur Umsetzung und Unterstützung der Prozesse unabdingbar, weshalb in Kapitel 6 entsprechende Softwarelösungen des Marktführers SAP für ausgewählte Bereiche betrachtet werden.

Abschließend wird ein Ausblick auf wichtige Zukunftstrends und ihre Auswirkungen auf die Strategiewahl von Handelsunternehmen gegeben.

Zum Untersuchungsansatz

Für die vorliegende Untersuchung wurden die nach der Global Reporting Initiative (GRI) wichtigsten berichtenden Handelsunternehmen weltweit berücksichtigt und analysiert. Die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen sind damit eine wesentliche Quelle der Untersuchung. Auch Unternehmen, die durch ein signifikantes – nicht GRI-orientiertes – Nachhaltigkeitsreporting hervortreten – wie Tesco, Walmart oder die METRO GROUP – wurden berücksichtigt, weisen sie doch ihre Aktivitäten in einer vergleichbaren Weise aus. Zur Fundierung der Untersuchung sind im Rahmen der Zusammenarbeit von SAP und dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen relevante Projekte, Forschungs- und Studienergebnisse zum Thema Handel und Nachhaltigkeit in die Untersuchungen mit eingeflossen.

Ein Kernbeitrag der vorliegenden Arbeit zur weiterführenden Nachhaltigkeitsdiskussion ist die Übertragung der Typisierung von Strategieansätzen zu Nachhaltigkeit auf den Handel.² Der abschließende Ausblick in die Zukunft ist das Ergebnis der Analysen der Autoren und wird durch Trendanalysen renommierter Institute wie dem „Institut for the Future“ oder dem „Forum for the Future“ untermauert.

Interview

Im Anhang befindet sich ein Interview, das mit Dr. Inacker, Leiter „Corporate Communications, Public Affairs & CSR“ der METRO GROUP zum vorliegenden Themenkomplex geführt wurde. Das Interview illustriert die Nachhaltigkeitsstrategie der METRO GROUP und zeigt exemplarisch die Verzahnung einer konsequenten Nachhaltigkeitsstrategie mit den Unternehmenszielen eines Handelskonzernes auf. Die METRO GROUP und SAP führen seit vielen Jahren einen intensiven Dialog zum Thema Innovation im Handel, unter anderem durch die gemeinsame Arbeit in der „Future Store Initiative“.

² Die Strategieansätze zur Nachhaltigkeit im Handel werden in Kapitel 5 der Publikation entwickelt und illustriert.

2 „Im Sinne unserer Partner“ – der Handel und seine Stakeholder

Zu wirtschaftlich erfolgreichem Handeln gehört neben der Ausrichtung an rein unternehmerischen Zielen auch die Berücksichtigung der Interessen von Partnern und Anspruchsgruppen, die vermehrt fordern, auch ökologische und soziale Aspekte in die Geschäftstätigkeit zu integrieren. Obgleich diese Erkenntnis nicht neu ist, bedarf die materielle Einbindung und operative Verankerung von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft von Unternehmen häufig noch starker Verbesserungen. Wichtig ist dabei herauszufinden, in welchen Abhängigkeiten und Interaktionen die Anspruchsgruppen mit dem Unternehmen stehen und welche Risiken sich hinter einer Vernachlässigung ihrer Interessen verbergen.

Welche langfristigen und wirtschaftlich weitreichenden Konsequenzen es für ein Unternehmen haben kann, die Interessenlagen der Anspruchsgruppen nicht zu berücksichtigen, hat schon in den 1990er Jahren das Beispiel des Mineralölkonzerns Royal Dutch Shell gezeigt [1]. Die damalige Auseinandersetzung mit Greenpeace und einer kritischen Öffentlichkeit über die Frage, ob die Öllager- und Verladeplattform „Brent Spar“ in der Nordsee versenkt oder besser umweltschonend an Land entsorgt werden sollte, prägt bis heute die Wahrnehmung vieler Konsumenten. Monatelang wurde damals ein öffentlicher Schlagabtausch ausgetragen – mit einem enormen Reputationsschaden und einschneidenden wirtschaftlichen Einbußen für den Konzern. Insbesondere in Deutschland und Holland boykottierten Endverbraucher Shell-Tankstellen und tankten fortan bei der Konkurrenz. Die Umsatzrückgänge beliefen sich allein in Deutschland auf bis zu 30% [2]. Die Ereignisse rund um diesen Fall veranlassten den damaligen Vorstandsvorsitzenden der Deutschen Shell zu der Einschätzung: „Unternehmen können ohne gesellschaftliche Akzeptanz nicht einfach ihren Geschäften nachgehen“ [3]. Analoges könnte zum Fall BP und der Deepwater Horizon gesagt werden. Im Folgenden werden zentrale Anspruchsgruppen zusammen mit deren Anforderungen an den Handel dargestellt, mit dem Ziel, ihren Einfluss auf die Unternehmensführung von Handelsunternehmen einschätzen zu können.

2.1 Gesetzesvorgaben nationaler und supranationaler Institutionen

Handelsunternehmen sehen sich einer Vielzahl gesetzlicher Regulierungen und Verordnungen gegenüber – wobei zum einen sämtliche Gesetzgebungen der Länder relevant sind, in denen man operativ tätig ist, zum anderen kommen auch supranationale Vorgaben hinzu, wie z.B. die EU-Chemikalienverordnung REACH. Um den jeweiligen Anforderungen gerecht zu werden, muss eine entsprechende Expertise in den Fachbereichen vorgehalten bzw. aufgebaut werden. Zugleich bietet sich für Handelsunternehmen aber auch die Chance, in den regulierten Feldern Innovationskraft zu entwickeln und sich durch diese vom Wettbewerber zu unterscheiden [4]. In diesem Zusammenhang sind für den Handel u.a. die CO₂-Emissionen und die Abfallwirtschaft relevant, die in der öffentlichen Diskussion eine besondere Aufmerksamkeit erfahren haben.

Die Treibhausgasdebatte und Konsequenzen für den Handel

Das Kyoto-Protokoll hat erstmals völkerrechtlich verbindliche Zielwerte für den Ausstoß von Treibhausgasen in Industrieländern vorgegeben. Nur durch eine enorme Reduzierung der Treibhausgasemissionen lässt sich der Klimawandel aufhalten bzw. eindämmen. Das Protokoll gibt als Ziel vor, dass die Industrieländer die jährlichen Treibhausgasemissionen innerhalb der ersten Geltungsperiode um durchschnittlich 5,2% Prozent gegenüber dem Wert von 1990 verringern sollen [5]. Die erste Geltungsperiode des 2005 in Kraft getretenen Protokolls wird jedoch 2012 auslaufen. Wenngleich bei der Klimakonferenz von Cancún zwar noch kein Nachfolgeabkommen beschlossen werden konnte, wurde zumindest eine Einigung darüber erzielt, dass die Erderwärmung bis 2100 auf maximal 2 Grad gegenüber dem vorindustriellen Zeitalter zu begrenzen ist. Wichtig daran ist, dass dies eine weltweite Übereinkunft ist, der sich auch die USA und China angeschlossen haben, die zu den größ-

ten Verursachern von Treibhausgasemissionen gehören [6].

Unabhängig von einem globalen Abkommen gibt es auf nationaler Ebene bereits verschiedene Initiativen zum Klimaschutz. In Deutschland gibt es im Rahmen des „Integrierten Energie- und Klimaprogramms“ (IEKP) der Bundesregierung entsprechende Pläne, die Treibhausgasemissionen auch ohne neues Abkommen um 40% bis 2020 gegenüber dem Wert von 1990 zu reduzieren, wenn die EU ihre Emissionen im gleichen Zeitraum um bis zu 30% senkt [7].

Eine bemerkenswerte nationale Gesetzgebung wurde 2008 in Großbritannien mit dem „Climate Change Act“ verabschiedet. Das Gesetz gibt verbindlich vor, die Emission aller sechs im Kyoto-Protokoll genannten Treibhausgase bis zum Jahre 2050 um mindestens 80% zu senken und macht die entsprechende Umsetzung zur Regierungsaufgabe [8]. Zwar geben diese gesetzlichen Vorgaben für die Unternehmen in Großbritannien (bislang) keine auf das einzelne Unternehmen jeweils zugeschnittenen Grenzwerte vor, doch haben die führenden Handelsunternehmen in Großbritannien für sich selbst bereits eigene Zielvorgaben definiert. Die Händler Asda, Co-op und Marks & Spencer wollen „Carbon neutral“ werden; Tesco will seinen „Carbon Footprint“ bis 2020 für alle Stores und Verteillager um 50% verringern [9].

Großbritanniens Handelsunternehmen gehen dabei auch kundenorientierte und innovative Wege in der Zusammenarbeit mit dem „Carbon Trust“. Der „Carbon Trust“ ist eine von der englischen Regierung ins Leben gerufene Organisation, die den Unternehmen bei der Treibhausgasreduktion gezielt Unterstützung bieten soll. Die Organisation hat die sogenannten „Carbon Labels“³ entwickelt, mit denen der CO₂-Ausstoß von Produkten über deren gesamte Produktlebenszyklen dem Kunden sichtbar gemacht werden soll (vgl. Abbildung 2). Das „Carbon Label“ erlaubt somit den Kunden, durch ihre Produktwahl Treibhausgasreduktionen zu unterstützen. Handelsunternehmen wie Tesco und die genossenschaftliche Co-operative Group nutzten die Zusammenarbeit mit dem „Carbon Trust“, um einen Teil ihres Sortiments mit dem „Carbon Label“ auszuzeichnen. Tesco setzt das „Carbon Label“ vor allem für seine Eigenmarken ein. Erste Studien zur Akzeptanz der mit einem

„Carbon Label“ ausgezeichneten Produkten indizieren, dass Konsumenten diese Produkte gut aufnehmen; in Verbindung mit einem vergleichbaren Preisniveau werden die Produkte sogar signifikant gegenüber nicht gelabelten Produkten bevorzugt [11].

Gesetzesvorgaben zur Abfallwirtschaft

Die abfallwirtschaftliche Gesetzgebung ist ein weiterer wichtiger Taktgeber für den Handel und drängt ihn, Waren unter Berücksichtigung von nachhaltigen Prinzipien produzieren zu lassen, zu verkaufen und Strategien für das Abfallmanagement zu entwickeln.⁴ Innerhalb der EU ist mit der Richtlinie 2008/98/EG (Abfallrahmenrichtlinie) ein verbindliches Rahmenwerk entstanden, das in den Mitgliedstaaten in den nächsten Jahren jedoch teilweise noch spezifiziert und umgesetzt werden muss.

Die Abfallrahmenrichtlinie hat das Ziel, eine vereinheitlichte Gesetzgebung zur Abfallwirtschaft für die Mitgliedstaaten der EU zu schaffen und die Abfallwirtschaft nachhaltiger zu gestalten. Grundgedanke dabei ist die Einsicht, dass durch die intelligente Gestaltung der Abfallwirtschaft die Input- und die Output-Seite bzw. die Versorgungs- und Entsorgungsproblematik gleichzeitig adressiert werden können. Die Materialströme sollen reduziert und zudem kreislaufförmig konzipiert werden. Deshalb orientiert sich die Abfallrahmenrichtlinie an den folgenden fünf Prinzipien [12]:

- Vermeidung von Abfallstoffen
- Vorbereitung zur Wiederverwendung
- Recycling von Abfallstoffen
- Sonstige Verwertung
- Beseitigung

Handel und Konsumgüterindustrie sind in dieser Thematik eng miteinander verzahnt und sollten ihre Aktivitäten aufeinander abstimmen. Zwar ist vorrangig der Hersteller dafür verantwortlich, dass Maßnahmen zur Vermeidung von Abfällen ergriffen werden, doch wird auch der Handel durch die erweiterte Herstellerverantwortung in die Pflicht genommen. Verpackungen müssen grundlegend reduziert und Produkte sowie Verpackungen nach Ökoeffizienz-Kriterien konzipiert werden. Die Thematik „Verpa-

³ Zur Berechnung produktbezogener CO₂-Emissionen für das Carbon Labelling wurde der sogenannte PAS2050 Standard definiert [10].

⁴ Handelsunternehmen, die Eigenmarken entwickeln, haben hier eine direkte Einflussmöglichkeit, schon durch das Produktdesign spätere Abfallmengen zu vermeiden. Unternehmen, die bei den großen Brands Waren beziehen, können diese Thematik durch ihre Kooperationsvereinbarungen thematisieren.

ckung" wird somit integraler Bestandteil der Produktpolitik der Konsumgüterhersteller und des Handels, auch die Verpackungslogistik wird zunehmend mit den Anforderungen der neuen Abfallwirtschaftsprinzipien konfrontiert werden.

Die EU wird dabei weitere Spezifikationen für die einzelnen Punkte der Abfallverordnung planen und erlassen. Für den Bereich Abfallvermeidung sind Maßnahmen zu vermuten, welche die Hersteller und Handelsunternehmen mit Eigenmarken stärker in die Pflicht nehmen, Produkte zu entwickeln, die weniger Abfall abwerfen und nach den Richtlinien des „Ökodesigns“⁵ entworfen sind. Für die Schritte „Vorbereitung zur Wiederverwendung“ und „Recycling“ werden in Zukunft erhöhte Quoten für die Mitgliedstaaten erwartet. Mit der neuen Abfallrahmenrichtlinie wird das Ziel verfolgt, die Abfallentstehung zu verringern — und dies möglichst schon durch frühzeitige konzeptionelle Berücksichtigung während der Produktentwicklung.

Wie die Ergebnisse der unter dem Namen „Courtauld Commitment“ bekannt gewordenen Arbeitsrunde belegen, ist die Abfallwirtschaft für den Handel ein Thema mit hohem Innovationspotenzial: *„The Courtauld Commitment is a voluntary agreement aimed at improving resource efficiency and reducing the carbon and wider environmental impact of the the grocery retail sector“* [13]. In Zusammenarbeit mit der Organisation WRAP (Waste & Resource Action Programme) entwickeln hierbei Handelsunternehmen, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie neue Ansätze zur Verpackungsvermeidung bzw. Verpackungsreduktion innerhalb des Courtauld Commitment.

Dabei werden innovative Ansätze insbesondere in den folgenden Feldern entwickelt:

- Kompostierbare und Polymerverpackungen
- Verbesserung der Produktinformation zur Abfallbeseitigung
- Initiativen zur Vermeidung von Hausmüll

Entsprechende Neuentwicklungen werden innerhalb der Arbeitsgemeinschaft miteinander diskutiert und

⁵ Die Richtlinie definiert „Ökodesign“ als „systematische Einbeziehung von Umweltaspekten in das Produktdesign mit dem Ziel, die Umweltbilanz des Produkts über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu verbessern“ [12]. Anhang IV der Richtlinie gibt eine Reihe von Empfehlungen für einzuleitende Maßnahmen, wie z.B. die „Förderung anerkannter Umweltmanagementsysteme einschließlich EMAS und ISO 14001“ oder „Förderung glaubwürdiger Ökozeichen“ [12]. Das Thema Produktentwicklung nach Ökodesign-Vorgaben wird in den nachfolgenden Kapiteln der vorliegenden Arbeit vertieft.

ausgetauscht („Best Practice Sharing“) sowie neue Ideen den Mitgliedern vorgestellt. So vermerkt beispielsweise der Lebensmittelhändler Co-operative Group das Haltbarkeitsdatum seiner Obst- und Gemüseprodukte auf der Einkaufsstüte, um dadurch den Kunden eine genauere Haushaltsplanung zu ermöglichen und gleichzeitig Verpackungsmüll im Frischebereich zu reduzieren; Marks & Spencer berichtet in Rahmen seines neuen Verpackungsdesigns zu Osteraktionen, dass die bisherigen materialaufwendigen Plastiktrommeln durch leichtgewichtige Plastikfolien als Verpackung ersetzt wurden [14].

Der Handel kann das Thema Abfallwirtschaft – wie illustriert - mit entsprechender Innovationskraft adressieren. Zusätzliche gesetzliche Regelungen werden wirksam, wenn Händler als Eigenmarkenanbieter oder als Importeure Waren in der Verkehr bringen. Tun sie dies, so haben sie z.B. die Anforderungen der WEEE-Richtlinie (Waste Electrical and Electronic Equipment) zur Reduzierung von Elektronikschrott zu erfüllen. Die Richtlinie sieht vor, dass Käufer ihre Elektro- und Elektronikgeräte kostenlos bei kommunalen Sammelstellen abgeben und entsorgen lassen können, und dass Hersteller die dort gesammelten Geräte zurücknehmen müssen [15].

Im Gesetz spezifizierte Produktgruppen sind zum Beispiel Haushalts-, Büro- und Kommunikationsgeräte sowie Waren der Unterhaltungselektronik. Bringt der Handel in diesen Warengruppen Eigenmarken in den Verkauf, so ist er wie die Hersteller dazu verpflichtet, eine eindeutige Produktkennzeichnung sicherzustellen. Die Produktkennzeichnung nach WEEE erlaubt die Herstelleridentifizierung und gibt mittels einer definierten Symbolik an, dass die Elektronik- und Elektrogeräte getrennt vom sonstigen Abfall zu sammeln sind. In der Regel stellt der Handel durch seine Zusammenarbeit mit Betreibern von Mülltrennungssystemen sicher, dass er seinen Verpflichtungen aus der WEEE Richtlinie gerecht wird. Zunehmend werden von den Handelsunternehmen aber auch freiwillige Rücknahmeprogramme als Kundenservice erkannt und entsprechend aufgesetzt.

Über die beiden genannten Abfallrichtlinien hinaus sind auf staatlicher Ebene weitere Verordnungen zu erfüllen, für welche die Handelsunternehmen Lösungen entwickeln müssen. Für Deutschland sind hierzu exemplarisch die Verpackungsverordnung und die Batterienverordnung zu nennen.

Die Abfallwirtschaft stellt für Handelsunternehmen somit ein nicht zu vernachlässigendes Handlungsfeld dar, das innerhalb der Unternehmensentwicklung explizit zu berücksichtigen ist. Zwar sind gesetzliche Vorgaben ein wesentlicher Faktor, warum Unternehmen in diesem Bereich aktiv werden müssen, doch eignet sich die Abfallwirtschaft darüber hinaus dazu, die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen: Der Handel kann durch eigene Leistungserbringung sowie durch Vereinbarungen mit den Herstellern Abfälle beseitigen, er kann die Recyclingquote erhöhen oder durch selbst entwickelte Rücknahmeprogramme für eine nachhaltige Abfallwirtschaft eintreten. Durch die „Scharnierfunktion“ des Handels zwischen Produktion und privaten Haushalten können Handelsunternehmen die Chance ergreifen, im Rahmen der Abfallwirtschaft Innovationen voranzutreiben, den Kundenservice zu erhöhen und auch — wie das Beispiel der Zusammenarbeit des „Courtauld Commitments“ zeigt — aufklärend zu wirken.

2.2 Die Mitarbeiter der Handelsunternehmen und der Lieferanten

Die Belegschaft eines Handelsunternehmens und seiner Lieferanten ist für das Handelsunternehmen sehr bedeutsam und ein zu schützendes Gut, das in der Vergangenheit häufig vernachlässigt wurde. Auf ihrer Kompetenz und Einsatzbereitschaft basiert jedoch ein wesentlicher Pfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs.

Für international agierende Unternehmen mit Fertigungen in verschiedenen Erdteilen stellt sich hierbei oft die Aufgabe, grundlegende Standards hinsichtlich der Arbeitsbedingungen sicherzustellen. So sind beispielsweise Kinderarbeit, Diskriminierung oder Zwangsarbeit elementare Verstöße gegen die Menschenrechte, deren Verantwortung sich der Handel nicht entziehen kann und will. Bei der großen Anzahl von Lieferanten, der kulturellen Vielfalt der Produktionsregionen und den sehr unterschiedlichen Produktionsbedingungen ist Transparenz nicht immer einfach zu gewinnen, wird aber von der Öffentlichkeit zunehmend erwartet [16]. Der Handel befindet sich hierbei gegenüber anderen Branchen in einer besonderen Rolle, weil er direkt die Konsumenten und Haushalte versorgt und diese dadurch mit Nachhaltigkeitsthemen des Handels konfrontiert werden.

Um Arbeitsbedingungen festzulegen, sind die von der „*International Labour Organization*“ (ILO) entwickelten Konventionen eine grundlegende Leitlinie für Unternehmen. Die ILO hat mit Vertretern von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Regierungen zusammen rechtsverbindliche Übereinkommen und Empfehlungen entwickelt. Hauptziel ist es, die Rechte der Arbeitnehmer weiter zu entwickeln, menschenwürdige Arbeit zu fördern, den Sozialschutz zu verbessern und die Arbeitsbeziehungen zu stärken [17].

Ein weiterer Ansatz, der die Arbeitsbedingungen weltweit verbessern soll, ist der soziale Standard SA8000 der „*Social Accountability International*“ (SAI). Er beruht auf den Konventionen der ILO, den UN-Kinderrechtskonventionen und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte. Die SA8000-Zertifizierung setzt beispielsweise voraus, dass im Unternehmen keine Kinderarbeit oder Zwangsarbeit vorkommt; außerdem muss ein Mindeststandard im Bereich Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit gewährleistet werden. Weitere Grundlagen der Zertifizierung sind zudem die Begrenzung der Arbeitszeiten sowie ein Lohnniveau, welches die Existenz der Arbeitnehmer sicherstellt [18].

Das Ziel, die Arbeitsbedingungen entlang der Wertschöpfungsketten eines Handelsunternehmens zu verbessern, unterstützt die „*Business Social Compliance Initiative*“ (BSCI), die unter anderem auf den Konventionen der ILO und der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte basiert. Sie ist darauf ausgerichtet, die Arbeitsbedingungen in Fabriken zu verbessern sowie die Lieferanten bei der Anpassung an die internationalen Arbeitsrichtlinien und nationalen Gesetze zu unterstützen (vgl. Abbildung 2) [19].

Eine weitere Möglichkeit, sich für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Nachhaltigkeitskriterien zu engagieren, bietet der „*UN Global Compact*“. Unternehmen richten sich hierbei nach zehn allgemein anerkannten Grundsätzen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung [20].

Jenseits der Sicherung elementarer Standards der Arbeitsbedingungen gilt es auch, die eigenen Mitarbeiter weiterzuentwickeln. Für ein Handelsunternehmen stellt sich die Aufgabe, Qualifikationsprofile und Niveaus zu definieren, einen Recruiting-Ansatz zu entwickeln und „Talente“ zu unterstützen. Nicht zu

BSCI Verhaltenskodex
Einhaltung von Gesetzen
Versammlungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen
Verbot der Diskriminierung
Löhne
Arbeitszeit
Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz
Verbot von Kinderarbeit
Verbot von Zwangsarbeit und Disziplinarmaßnahmen
Umwelt- und Sicherheitsfragen
Managementsysteme

Abbildung 2: BSCI Verhaltenskodex

vergessen sind Maßnahmen der Gesundheitserhaltung und –vorsorge, die auch zum Aufgabenfeld der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens gehören.

2.3 „Nachhaltiger Konsum“ – Der Kunde und seine Erwartungen an den Handel

Seit längerem ist eine Käuferschicht erkennbar, die sich an dem Gedanken eines „nachhaltigen Konsums“ orientiert. Mit Blick auf die Treiber dieser Entwicklung und die steigenden Absatzzahlen ist davon auszugehen, dass diese Käuferschicht weiter an Bedeutung zunehmen wird. Welche Themen dabei für den Kunden im Vordergrund stehen und wie sich wirtschaftliche Krisen und nachhaltiger Konsum zueinander verhalten, soll nun diskutiert werden.

Der Begriff „nachhaltiger Konsum“

Welche Annahmen und Überzeugungen liegen dem Begriff „nachhaltiger Konsum“ zugrunde? Nach einer einschlägigen Definition⁶ bezeichnet „nachhaltiger Konsum und Produktion“ den „Ver- bzw. Gebrauch von Gütern und Dienstleistungen, der die Bedürfnisse der Konsumenten erfüllt, Umwelt und Ressourcen schont und sowohl sozialverträglich als auch ökonomisch tragfähig ist“ [21].

⁶ Der Begriff „nachhaltiger Konsum“ wurde durch den Weltgipfel von Rio de Janeiro, die UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) im Jahre 1992 geprägt, wo in Kapitel 4 der Agenda 21 die Grundprinzipien des „nachhaltigen Konsums“ entwickelt wurden.

Langfristig wird an einem nachhaltigen Konsum kein Weg vorbeiführen. Denn zum einen wird die Weltbevölkerung bis 2050 auf 9 Milliarden anwachsen. Es wird sich, zum anderen, die kaufkräftige Mittelschicht bis zum Jahre 2030 verdreifachen und schließlich wird sich das ausgeprägte „demonstrative Kaufverhalten“ der einkommensstarken Schichten weiter fortsetzen, welche bereits jetzt einen überproportionalen Anteil am globalen Konsum aufweisen [22].

Themen des nachhaltigen Konsums

Obwohl es im Konsumverhalten regionale und dem Entwicklungsstand der jeweiligen Ökonomie entsprechende Unterschiede gibt, hat sich auf globaler Ebene durchaus ein erkennbares Themenfeld für Kunden mit nachhaltigem Konsumverhalten entwickelt. Mit Blick auf den Klimawandel und gegenwärtige Umweltprobleme sind dies insbesondere:

- Energiesparen
- Recycling
- Reduzierung des Wasserverbrauchs
- Verbrauch von weniger Verpackungsmaterial und Taschen
- Kauf von „grünen“ bzw. nachhaltigen Produkten
- Gerechte Arbeits- und Lohnbedingungen in der Lieferkette
- Kauf von energieeffizienten Geräten
- Eigenständiges Informieren über den Klimawandel

Will der Handel sich an dieser Käuferschicht orientieren, sollte er seine Kunden genau kennen. Er muss nicht nur wissen, wie hoch die Zahlungsbereitschaft der Kunden ist, sondern er sollte darüber hinaus auch den Lebensstil der nachhaltigen Kunden kennen. Konsumentenforschung und damit ein klares Bild der Kundenwünsche ist die Voraussetzung für eine gelungene Sortimentsgestaltung und den Erfolg im Marktsegment der „nachhaltigen“ Produkte.

Die OTTO Trendstudie

Das Konsumverhalten wird bei vielen Käufern nicht nur von materiellen Motiven, sondern in starkem Maße auch durch immaterielle Werte und moralische Überzeugungen bestimmt. Dies zeigen die von der Otto Group beauftragten Studien zur Konsum-Ethik. In der Trendstudie des Jahres 2009 wird unter „ethi-

schem Konsum⁷ ein Konsumverhalten verstanden, „bei dem die Konsumenten Wert auf ökologische und soziale Kriterien legen. Zu diesen ethischen Kriterien gehören u.a. die Verwendung biologisch angebaute Materialien und Inhaltsstoffe, klimafreundliche Angebote, die Unterstützung der regionalen Wirtschaft, gerechte Löhne, gute Arbeitsbedingungen, Verzicht auf Kinderarbeit“ [23].

Ein solches Konsumverhalten steht nach Aussage der Trendstudie für die Sehnsucht nach Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Beständigkeit. Dass diese Einstellung der Kunden nicht vorübergehend ist, zeigt die Kontinuität dieser Haltung über die letzten Jahre: Gerade die Wirtschaftskrise der Jahre 2008/2009 habe das Verlangen der Konsumenten nach Fair Play enorm gesteigert [23].

Die OTTO Trendstudie stellt fest, dass es eine merkliche Käufergruppe gibt, die ihre Kaufentscheidungen vorrangig von ethischen Werten ableitet und dass diese Käufergruppe trotz wirtschaftlicher Krisen nicht kleiner geworden ist, sondern weiterhin anwächst. Will der Handel diese Kundengruppe nicht vernachlässigen, so hat er verstärkt Themen wie Bio-Produkte, Fairer Handel und Umweltschutz zu adressieren [24].

2.4 Kapitalmärkte und institutionelle Investoren

Die Ausprägung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der Nachweis einer korrespondierenden Umsetzung hat im letzten Jahrzehnt zunehmend zu Investitionsentscheidungen an den Kapitalmärkten geführt. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es schon seit geraumer Zeit einen Dienstleistungsbetrieb, der spezielle Ratings durchführt, um Investitionsentscheidungen umfassend abzusichern. Dienstleister für das Rating von CSR beziehen auch das Nachhaltigkeitsberichtsessen in ihre Bewertung mit ein.⁸ Hierbei sind es vor allem bekannte Agenturen wie Moody's und Standard & Poors, dezidierte Inhouse Rating-Teams der Investmentbanken sowie eigenständige

⁷ Ethischer Konsum und nachhaltiger Konsum werden in der OTTO Trendstudie synonym benutzt.

⁸ Die Begriffe CSR und Corporate Sustainability werden im Sprachgebrauch teilweise synonym verwendet. Das „Grünbuch“ der EU bezeichnet CSR 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“ [25], was im Wesentlichen Corporate Sustainability meint bzw. sich mit der „triple bottom line“ deckt.

Firmen, die Indizes für institutionelle Investoren entwickeln, welche kapitalmarktrelevante Ratings durchführen. Zwei wichtige „Familien“ solcher Nachhaltigkeitsindizes sind der „Dow Jones Sustainability Index“ und „FTSE4Good“, die auch gezielt Handelsunternehmen analysieren [26,27].

Dow Jones Sustainability Index

Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) wird durch eine Kooperationsgemeinschaft der Unternehmen Dow Jones Stox Limited und der SAM Group definiert. Unterteilt ist dieser in globale (DJSI World), europäische (DJSI STOXX) und nordamerikanische (DJSI North America) Index-Gruppen. In die Bewertung zur Aufnahme von Unternehmen in den Index fließen ökonomische, ökologische und soziale Faktoren ein, die sowohl industrieübergreifend als auch branchenspezifisch ausgewählt werden.

Für die Index-Serie gilt: „The underlying research methodology accounts for general as well as industry-specific sustainability trends and evaluates corporations based on a variety of criteria including climate change strategies, energy consumption, human resources development, knowledge management, stakeholder relations and corporate governance. From each eligible DJSI sector, only companies with a corporate sustainability score of at least half of the highest ranked company in the same sector are eligible for the DJSI World“ [28].

Im DJSI STOXX waren 2009 die Handelsunternehmen DSG International, Home Retail Group, Inditex, Kingfisher, Marks & Spencer sowie METRO GROUP vertreten. Damit ist der Handel im Vergleich zu andere Branchen prominent im Index vertreten. Dabei verläuft die Aufnahme in einen solchen Index ähnlich wie ein Zertifizierungsprozess und stellt eine Zusatzinformation für die Kapitalmarktbeurteilung dar.⁹ Die Aufnahme in einen solchen Index hat enorme Signalfunktion auf Fonds und sonstige Anlageinstrumente, die sich an den Indizes orientieren.

Wie wichtig diese Zertifizierung dem Management der Handelsunternehmen ist, zeigt eine Pressemitteilung des Handelskonzerns METRO GROUP über das gestiegene Rating im Dow Jones Sustainability Index: „Zu verdanken ist die gute Platzierung vor allem der besseren Bewertung des Stakeholder-Engagements,

⁹ „We may thus interpret the inclusion in an ethical indexas a good new, a sort of 'certification' of the relatively high degree of CSR reached by the firm, while we may interpret its deletion from the index as 'bad new' certifying the loss of the status of CSR excellence“ [29].

also dem Austausch des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen. Im Bereich Umwelt konnte die METRO GROUP mit einer neuen Verpackungsleitlinie für ihre Eigenmarken punkten. Die Entscheidung, Nachhaltigkeit zu einem strategischen Pfeiler auszubauen, zahlt sich schon heute aus", sagt Dr. Eckhard Cordes, Vorstandsvorsitzender der METRO GROUP. „Wir haben das Nachhaltigkeitsprofil des Konzerns gestärkt und verschaffen uns damit Wettbewerbsvorteile“ [30].

FTSE4Good

Die FTSE Group stellt Indizes sowohl für die Investitionsentscheidungen als auch für die Entwicklung von Investmentprodukten auf. Seit 2001 werden Indizes aus Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit entwickelt: „Launched in 2001, the FTSE4Good Index Series is a series of benchmark and tradable indices for responsible investors. The index series is derived from the globally recognized FTSE Global Equity Index Series, offering FTSE's world-famous hallmark of cutting-edge index design and calculation technology“ [31].

Die FTSE Group hat dabei folgende Standards definiert, an denen sich die Aufnahme von Firmen in einen Index orientiert:

- Umweltmanagement
- Bekämpfung des Klimawechsels und Anpassung daran
- Korruptionsbekämpfung
- Einhaltung von Menschenrechten und Arbeitsschutzbestimmung
- Standards der Lieferkette

Die wichtigsten auf diesem Bewertungsschema aufbauenden Indizes sind der FTSE4Good Europe 50 Index, der FTSE4Good UK 50 Index, der FTSE4Good US 100 Index und der FTSE4Good Global 100 Index.

Die Beispiele der Dow Jones Sustainability und FTSE4Good Indizes zeigen auf, dass die Nachhaltigkeitsberichtserstattung in Investmententscheidungen einfließt. Der Grad des Einflusses, den eine Aufnahme in einen der genannten Indizes hat, ist schwer zu bestimmen. Zumindest lässt sich jedoch beobachten, dass Investoren die „nachhaltige“ Investitionen tätigen möchten, das Rating der genannten Indizes sehr ernst nehmen. Zudem ist die Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsindex auch für die übrigen Investoren ein zusätzliches Qualitätssiegel, auf das sie zurück-

greifen: Das Nachhaltigkeitsmanagement dient als ein Nachweis eines praktizierten Risikomanagements.

Darüber hinaus gibt es Nachhaltigkeitsindizes, die ihren Fokus auf ganz bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte eingrenzen und dem entsprechende Ratings vornehmen. Dies wird abschließend am Beispiel des „FTSE Carbon Strategy Index“ verdeutlicht, der mit dem „Carbon Disclosure Project“ entwickelt worden ist.

Das „Carbon Disclosure Project“ und der „FTSE CDP Carbon Strategy Index“

Das „Carbon Disclosure Project“ (CDP) ist eine unabhängige, gemeinnützige, international wirkende Organisation, die im Jahre 2000 in London gegründet wurde. Ziel des CDP ist es, „qualitativ hochwertige klimabezogene Unternehmensdaten zu sammeln und Investoren, Unternehmen und Regierungen dazu zu motivieren, auf Grundlage dieser Daten aktiv gegen den Klimawandel vorzugehen“ [32].

Dazu werden jährlich mittels Fragebögen Daten und Informationen zu den Themen Klimawandel, CO₂-Emissionen und den eingeleiteten Strategien und Maßnahmen der Unternehmen erhoben. Um den Umgang der Unternehmen mit der Thematik der CO₂-Emissionen zu dokumentieren, werden die Ergebnisse veröffentlicht und vor allem institutionellen Investoren im Detail zugänglich gemacht. Das CDP geht dabei von der Prämisse aus, dass das unternehmensseitige Management von CO₂-Emissionen einen Erfolgs- bzw. Risikofaktor für die Unternehmen darstellt. Nach eigenen Angaben erhebt das CDP inzwischen Daten für 551 institutionelle Investoren, die in der Summe ein Anlagevermögen von USD 71 Billionen vertreten [32]. Die Ergebnisse der Datenerhebungen werden im „Carbon Performance Leadership Index“ (CPLI) veröffentlicht, der die am besten abschneidenden Unternehmen aufnimmt.

Seit 2010 kooperiert das CDP auch mit der GRI, um die Berichterstattung über CO₂-Emissionen, die auch Teil der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI sind, zu vereinheitlichen – aus Sicht der berichtenden Unternehmen ein zu begrüßender Schritt.

Des Weiteren fokussiert die Zusammenarbeit des CDP mit der FTSE Group und dem ENDS Carbon¹⁰ zum „Carbon Strategy 350 Index“ auf das Treibhausgas-Management der Unternehmen. Die FTSE CDP

¹⁰ Die Firma „ENDS Carbon“ arbeitet auf dem Gebiet der „Carbon Performance“ mit Unternehmen, Index-Firmen und Mediengesellschaften zusammen.

Carbon Strategy Index-Reihe hat das vorrangige Ziel, Risiken der Klimaveränderung explizit bei Investitionsentscheidungen zu berücksichtigen. Dabei geht man zum einen davon aus, dass der Klimawandel und die damit einhergehende Regulierung mittel- bis langfristig einen zum Teil massiven Einfluss auf Unternehmensgewinne haben wird; und zum anderen dass effizientes Managen von Emissionen nicht nur operative Kosten reduzieren, sondern auch Produktinnovationen vorantreiben und die Beziehungen in der Lieferkette stärken wird [33].

Ein Ergebnis des jährlich durchgeführten „Index Results“ ist die sogenannte „Carbon Scorecard“. In ihr werden jährlich die am besten abschneidenden Unternehmen dargestellt. In der „Top Ten“-Auswertung der Scorecards befanden sich im Jahr 2010 mit Morrison (WM) Supermarkets, Tesco und Marks & Spencer gleich drei Handelsunternehmen.

Die Scorecard berücksichtigt unterschiedliche Dimension des Berichtswesens. Es werden hierbei unterschieden:

- Formulierung einer Policy und Definition von Zielvorgaben zur CO₂-Reduktion
- Messung von CO₂-Emissionen
- Bewertung und Benchmark der erzielten Erfolge (Zielerreichung)
- Berücksichtigung des CO₂-Managements in der Unternehmensentscheidung
- Darstellung der erzielten Ergebnisse
- Öffentliche Bereitstellung der Ergebnisse

Die Scorecard macht durch ihre Methodik die betrachteten Unternehmen bzgl. ihres CO₂-Managements vergleichbar und kann als eine Art Benchmarking verstanden werden. Bei der Auswertung für das Jahr 2010 erzielte Tesco hinsichtlich der CO₂-Zielvorgaben die Bestnote unter allen Unternehmen; dem Management von Morrison wurde eine hohe Integration der CO₂-Zielvorgaben in die allgemeinen Geschäftsziele attestiert.

Ob Unternehmen über ihre CO₂-Emissionen berichten, wird künftig auch vermehrt bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden – wie eine vom CDP in Auftrag gegebene Studie 2010 herausfand. Demnach wird sich die Bedeutung des Faktors CO₂-Emissionen bei der Lieferantenauswahl in den nächsten fünf Jahren verdreifachen [34].

2.5 Die Banken der Handelsunternehmen

Für die Hausbanken der Handelsunternehmen sind Nachhaltigkeitsaspekte vor allem zur Ermittlung von Risiken wichtig. Obwohl das Kreditrating und das Rating von Nachhaltigkeitsberichten unterschiedliche Domänen waren, bezieht auch das Kreditrating zunehmend Risikobetrachtungen zu Nachhaltigkeitsaspekten mit ein. Ein Umweltmanagementsystem oder eine Zertifizierung zu Nachhaltigkeitsstandards können das Kreditrating positiv beeinflussen. Gegenüber ihren Banken stehen börsennotierte Unternehmen und nicht börsennotierte Unternehmen in einer vergleichbaren Position. Für beide gilt: Eine entwickelte und erfolgreich umgesetzte Nachhaltigkeitsstrategie ermöglicht günstigere Finanzierungsbedingungen, weil sie das Engagement des Unternehmens dokumentiert, ein proaktives Risikomanagement zu verfolgen [35, 36]. Dieser Sachverhalt gilt branchenübergreifend; für Handelsunternehmen verdient er aber besondere Berücksichtigung, weil sie ähnlich wie das produzierende Gewerbe über einen i.d.R. geringen Eigenkapitalanteil verfügen und daher stärker von den Konditionen der Fremdkapitalgeber abhängig sind.

2.6 Kostenoptimierung bei Rohstoffen und Materialeinsatz – das Management der Handelsunternehmen als interner Stakeholder

Eine Sonderstellung nimmt das eigene Handelsmanagement ein. Das Management der Handelsunternehmen hat in der Regel eine konkrete Vorstellung über die Art und Weise, wie das Thema Nachhaltigkeit angegangen werden soll und kann durch seine Entscheidungen auf oberster Ebene direkt auf die jeweiligen Handlungsfelder des Unternehmens Einfluss nehmen [37].

Die Unterstützung des Managements beim Thema Nachhaltigkeit kann dabei sowohl auf subjektiven, persönlichen Werten als auch auf ökonomischen Prinzipien beruhen. Unabhängig von der finalen Wahl der Strategieansätze unterstützt das Management Nachhaltigkeitsinitiativen auch als Folge des „ökonomischen Prinzips“: So werden unter anderem Nachhaltigkeitsinitiativen unterstützt, die das Potential

haben, Wettbewerbsvorteile durch Effizienzsteigerungen zu erzielen.¹¹

Wichtig ist, dass das Management Nachhaltigkeitsstrategien kontinuierlich fördert und sie als integralen Bestandteil der übergeordneten Unternehmensstrategie versteht und entwickelt.

Prozessverbesserungen mit gleichzeitigem Nachweis aktiver Nachhaltigkeitsbemühungen lassen sich aus dieser Perspektive vor allem in den Bereichen des Energiemanagements, des Abfallmanagements, aber auch bei der verbesserten Nutzung von Wasser und anderen Materialien erzielen. So haben bereits viele Unternehmen den Schritt zu neuartigen Energiequellen getan und richten ihr Engagement langfristig aus. Tesco berichtet: „*Generating renewable energy is a key part of our climate change strategy. We are installing alternative energy sources on site such as wind, solar, bio-gas, combined heat and power (CHP) and combined cooling, heat and power (CCHP)*“ [38].

Das Beispiel Gebäudemanagement

Auch das Thema Gebäudemanagement erfährt verstärkt die Aufmerksamkeit des Managements, indem der Neu- und Umbau sowie die Nutzung neuer Gebäude oder Verkaufsstellen nach nachhaltigen Prinzipien durchgeführt wird. Häufig nutzen Handelsunternehmen hierbei Gebäudezertifizierungen nach LEED, BREEAM¹² oder dem Green Star Program, um ihre neuen Gebäude zertifizieren zu lassen. Die Orientierung an derartigen Immobilienzertifikaten erlaubt eine Vergleichbarkeit der Immobilien im Hinblick auf die ökologischen und soziokulturellen Aspekte. Der Neu- und Umbau auf Grundlage dieser nachhaltigen Prinzipien bietet klare ökonomische Vorteile, denn ein verringerter Ressourcenverbrauch während der Nutzungsphase führt gleichermaßen zu geringeren Betriebskosten. Die erhöhten Baukosten stehen dem zwar entgegen, in einer langfristigen Perspektive zahlt es sich allerdings aus, nach nachhaltigen Prinzipien zu bauen und zu bewirtschaften.

Für das Management ist ein „nachhaltiges“ Gebäudemanagement u.a. deshalb attraktiv, weil neben dem direkten ökonomischen Vorteil auch eine positive öffentliche Außenwirkung erzeugt werden kann.

Der Vorteil von Bauvorhaben und Gebäudemanagement gemäß den genannten Zertifizierungen liegt vor allem an den genau umrissenen Optimierungsmöglichkeiten, die mit ihnen verbunden sind. Die Zertifizierungen gewährleisten in folgenden Bereichen Optimierungspotentiale [39]:

- Nachhaltige Gebäudeentwicklung
- Wassernutzung
- Energiespeicherung und Nutzung von regenerativen Energien
- Material- und Ressourcenschutz
- Umweltqualität
- Nutzung von Transportenergie
- Emissionsmanagement

Mit einem nachhaltigen Gebäudemanagement können damit Optimierungen zur Kostenreduktion des Ressourceneinsatzes, die Steigerung des Gebäudewertes sowie die Attraktivität für Kunden erreicht werden. Die Orientierung an Standards und Zertifikaten erlaubt es, diese Optimierungspotentiale fachgerecht auszuschöpfen und sie erlaubt auch gegenüber Stakeholdern eine verbesserte Auskunft über die erzielten Optimierungen.

Nachhaltiges Gebäudemanagement kann auch wirtschaftliche Risiken minimieren, wie der abschließende Überblick in Abbildung 3 verdeutlicht.

¹¹ In späteren Kapiteln der Arbeit werden Ansätze thematisiert, welche für die Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien gewählt werden können und es wird aufgezeigt, worin die unterschiedlichen unternehmerischen Vorteile der Strategieansätze liegen.

¹² "Leadership in Energy & Environmental Design" (LEED) und "BRE Environmental Assessment Method" (BREEAM) sind Rating-Systeme für das nachhaltige Bauwesen und Gebäudemanagement.

Merkmale und Eigenschaften nachhaltiger Gebäude	Auswirkung auf immobiliespezifische Risiken
Flexibilität und Anpassbarkeit an sich ändernde Nutzeranforderungen	Verringerung des Marktänderungsrisikos bei gleichzeitiger Verbesserung der Drittverwertbarkeit
Verwendung umwelt- und gesundheitsverträglicher Bauprodukte	Verringerung von Prozess- und Haftungsrisiken im Zusammenhang mit der Vermeidung von unerwünschten Wirkungen auf die lokale Umwelt sowie auf die Gesundheit von Nutzern, Besuchern oder Anwohnern, wirkt zusätzlich auf die Verringerung des Leerstandsrisikos
Einhaltung bzw. Übererfüllung gesetzlicher Anforderungen im Bereich Energieeffizienz, Umwelt- und Gesundheitsschutz	Verringerung des Wertänderungsrisikos im Zusammenhang mit Vermeidung von Modernisierungsrisiken sowie kostenträchtiger Nachrüstungen zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen, Reduzierung des Gesetzesänderungsrisikos
Energieeffizienz und Einsparmöglichkeiten für Trinkwasser	Verringerung des Preisänderungsrisikos bei Energie und Wasser/Abwasser
Qualität der Planung und Ausführung der technischen Lösung, systematische Instandhaltung	Verringerung des Wertänderungsrisikos durch Vermeidung eines Instandhaltungsstaus
Funktionalität, Behaglichkeit	Verringerung des Leerstandsrisikos durch hohe Nutzerzufriedenheit
Hohe gestalterische Qualität in Verbindung mit positivem Image	Verringerung des Reputationsrisikos und damit auch des Leerstandsrisikos

Abbildung 3: Merkmale und Eigenschaften nachhaltiger Gebäude [40]

2.7 Die wichtigsten Stakeholder mit ihren Anforderungen zusammengefasst

Im Folgenden werden die wesentlichen Stakeholderanforderungen noch einmal in einer komprimierten Form dargestellt, um ihre Relevanz und die damit verbundenen Konsequenzen für den Handel zu untermauern (vgl. Abbildung 4).

Wie zuvor beschrieben, adressieren eine Vielzahl von Stakeholdern ihre Anforderungen gegenüber Handelsunternehmen. Diese Anforderungen sind möglichst explizit zu berücksichtigen und in Strategieformulierungen sowie

das daraus abgeleitete Handeln umzusetzen. Eine Vernachlässigung der Stakeholderinteressen kann zu schwerwiegenden Akzeptanzproblemen und den damit einhergehenden Umsatzeinbußen führen. Ein proaktiver Stakeholder-Dialog kann als Frühwarnsystem fungieren und verringert auch das Risiko des Reputationsverlustes. Denn sollte einmal ein Problem durch eine Verletzung von Nachhaltigkeitskriterien auftreten, sind die Stakeholder eher dazu bereit, gemeinsame Lösungsansätze zu entwickeln und auf negative Kampagnen gegen das Unternehmen zu verzichten [41].

Stakeholder	Wichtige Anforderungen
Nationale und supranationale Institutionen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzeskonformität (z.B. Abfallwirtschaft) ▪ Reduzierung der CO₂-Emissionen
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Standards zu Arbeitsbedingungen (Gesundheitsschutz, Arbeitssicherheit, Entlohnung, soziale Absicherung)
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltige Produkte ▪ Soziales und ökologisches Engagement der Handelsunternehmen
Kapitalmärkte und institutionelle Investoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie ▪ Aufnahme und positive Bewertung in einem Nachhaltigkeitsindex
Banken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie als aktives Risikomanagement
Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wettbewerbsvorteile (z.B. Prozessoptimierungen, Effizienzsteigerungen, Einsparungen bei Rohstoffen)

Abbildung 4: Zentrale Stakeholder der Handelsunternehmen

Mit Blick auf die Verringerung von CO₂-Emissionen lässt sich eine hohe Dynamik konstatieren. Die Entwicklungen in Großbritannien zeigen auf, dass nationale Gesetzgebungen dieses Thema auch in das Blickfeld von Handelsunternehmen rücken – nicht zuletzt auch deshalb, weil eine sensibilisierte Öffentlichkeit dies nachfragt. Es ist zudem aber damit zu rechnen, dass spätestens mit einem Kyoto-Folgeabkommen auch bisher noch nicht vom Emissionshandel betroffene Branchen (wie der Handel) verbindliche Vorgaben bekommen werden. Durch den frühzeitigen Aufbau eines Managementsystems für CO₂-Emissionen können sich Unternehmen heute schon darauf vorbereiten – und zudem Kosten sparen, da Emissionen meist direkt mit den Energiekosten korrelieren.

Auch bezüglich der Abfallwirtschaft gibt es nationale Gesetzgebungen, in Deutschland zum Beispiel das „Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz“, das als zentrales Bundesgesetz seit 1994 in Kraft ist. Bei einer rein reaktiven Erfüllung der gesetzlichen Mindeststandards werden die Innovationspotentiale nicht ausgeschöpft, die sich durch ein proaktives Vorgehen ergeben können. Durch kundenfreundliche Rücknahmeprogramme und ehrgeizige Recyclingquoten können die Handelsunternehmen wahrnehmbare Akzente setzen und dadurch zum Beispiel die Kundenbindung erhöhen.

Für Investoren ist das Thema Nachhaltigkeit seit langem zu einem Gradmesser für Anlageentscheidungen geworden. Zwar sind „grüne“ oder „nachhaltige“ Investitionen immer noch eher ein Nischenprodukt, doch die wachsende Bedeutung von Dow Jones Sustainability Index und FTSE4Good zeigt, dass Nachhaltigkeitaktivitäten von Unternehmen die Anlageentscheidungen beeinflussen. Das „Carbon Disclosure Project“ und der „Carbon Strategy Index“ verdeutlichen, wie inzwischen insbesondere die Maßnahmen der Handelsunternehmen zur CO₂-Senkung wahrgenommen werden. Das Management von CO₂-Emissionen gewinnt damit zunehmend Relevanz für die Kapitalmärkte, denen sich Handelsunternehmen ebenso stellen müssen wie beispielsweise

Energieunternehmen. Handelsunternehmen haben sich daher verstärkt an den genannten Kapitalmarkt-Indizes zu orientieren, wollen sie nicht riskieren, dass sie von wichtigen Investoren ignoriert werden.

„Der Kunde ist König“ – gilt dies auch für den „nachhaltigen“ Kunden? Ein wichtiges Kundensegment orientiert sich an dem Konsummuster Nachhaltigkeit – ein Muster, das sich erstaunlicherweise durch wirtschaftliche Krisen sogar noch eher verfestigt. Die Aspekte dieses Konsummusters Nachhaltigkeit sind hinreichend bekannt. Es gilt für Handelsunternehmen, durch eine glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie und transparente Kommunikation, diese Konsumenten bleibend als Kunden für sich zu gewinnen.

Bezüglich der Stakeholder im eigenen Hause, den Mitarbeitern, ist u.a. auf sorgsame Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutz, eine angemessene Entlohnung und allgemein einen fairen Umgang zu achten. Damit können Risiken wie eine schlechte Presse, ein Imageverlust sowie Fluktuation und daraus resultierende Personalwiederbeschaffung reduziert werden.

Schließlich ist auch das Management als Stakeholder zu berücksichtigen. Ist es von der Notwendigkeit und dem Nutzen einer Nachhaltigkeitsstrategie überzeugt, können in diesem Bereich umfassende Maßnahmen durchgeführt werden. Mit welchen Schwerpunkten das Management dabei schließlich die Nachhaltigkeitsstrategie des Handelsunternehmens versieht, kann – wie in späteren Kapiteln der vorliegenden Arbeit aufgezeigt wird – sehr unterschiedlich sein.

Die Betrachtung der unterschiedlichen Stakeholderanforderungen und deren Berücksichtigung im Rahmen einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie sind ein wichtiges Instrument der Risikominimierung und bieten dem Handelsunternehmen mannigfaltige Chancen. Handelsunternehmen können ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und den nachhaltigen Konsum durch eigene Maßnahmen positiv gestalten und fördern.

3 **Transparenz und Aktion – Die Initiativen der „Global Reporting Initiative“ und des „Sustainability Consortium“**

Es ist deutlich geworden, dass ein systematischer Stakeholder-Ansatz sehr unterschiedliche Interessenlagen zu berücksichtigen hat. Um zu beurteilen, welche Inhalte, Kennzahlen und Programme für das Gros wichtiger Stakeholder relevant sind, ist eine Orientierung an den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) hilfreich, stellt sie doch de facto den Standard für die Informationsbereitstellung für die Stakeholder hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit dar. Da jede Verbesserung mit Transparenz beginnt, stehen Nachhaltigkeitsberichte häufig am Anfang einer systematischen Auseinandersetzung mit diesem Thema – weshalb auf die GRI im Folgenden kurz eingegangen werden soll. Nachdem Transparenz hergestellt und sowohl intern wie extern kommuniziert worden ist, folgen Aktionen zur Verbesserung der Situation. Eine besonders ambitionierte Initiative, die sich einen nachhaltigen Konsum zum Ziel gesetzt hat, soll dann vorgestellt werden: das Sustainability Consortium. Die genannten Institutionen – die GRI und das Sustainability Consortium – sind zwei wichtige Bausteine, die inzwischen von Handel und Industrie stark genutzt werden, so dass sie im Folgenden näher betrachtet werden. Proaktive Unternehmen beschränken sich aber in der Regel nicht allein darauf, sondern sind in weiteren Initiativen vertreten, um weitere Nachhaltigkeitsaspekte adressieren zu können.

3.1 **Das Nachhaltigkeitsreporting gemäß der „Global Reporting Initiative“**

An dem Berichtsrahmen G3 der Global Reporting Initiative (GRI) der sich als *de facto*-Standard für das Berichtswesen zur Nachhaltigkeit etabliert hat, orientieren sich die meisten Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsbericht herausgeben. Das Framework wird von den meisten Global Fortune Unternehmen genutzt, es wird von allen Industriebranchen ange-

wandt und seine Verbreitung erstreckt sich auf alle Kontinente [1].

Die GRI ist selbst ein Multi-Stakeholder-Netzwerk, das von verschiedenen Interessengruppen getragen wird. Sie wurde 1997 durch die Organisation CERES (Coalition of Environmentally Responsible Economies) in Partnerschaft mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet und versteht sich als eine Plattform zur Förderung des Nachhaltigkeitsberichts wesens. Zu diesem Zwecke bietet die GRI das „GRI Sustainability Reporting Framework“ an: *„GRI’s mission is to create conditions for the transparent and reliable exchange of sustainability information through the development and continuous improvement of the GRI Sustainability Reporting Framework“* [2,3].

Das GRI-Rahmenwerk gibt Unternehmen Leitlinien vor, um umfangreich über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten zu berichten [4]. Neben Erläuterungen zur Führungsstruktur und dem Management-Ansatz wird das Berichten von Kennzahlen erwartet, die sich über die Themenbereiche Wirtschaft, Umwelt und Soziales erstrecken. Der Bereich Soziales wird zudem in die Felder Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Gesellschaft und Produktverantwortung untergliedert. Mit Hilfe dieser unterschiedlichen Themenfelder kann das GRI Sustainability Reporting Framework die für die Stakeholder von Unternehmen jeweils relevanten Informationen standardisiert bereitstellen und somit auch die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen verbessern.

Das GRI Sustainability Reporting Framework berücksichtigt auch Notwendigkeiten der branchenspezifischen Berichterstattung, welche für Stakeholder von besonderem Interesse sein können. So gibt es für eine wachsende Zahl von Branchen die sogenannten „Sector Supplements“, welche branchenspezifische Indikatoren aufführen – für den Handel allerdings momentan noch nicht.

Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung vergibt die GRI „Ratings“, die die Werte A, B und C annehmen können. Die Einstufung richtet sich im Wesentlichen danach, in welchem Umfang sie über Ihre Aktivitäten berichten. Immer mehr Unternehmen lassen ihre Berichte inzwischen extern auditieren, wodurch das jeweilige Rating noch durch ein „+“ (z.B. A+) ergänzt wird. Durch die Orientierung am de-facto Standard der GRI wird das Nachhaltigkeitsreporting auch für dritte Parteien sichtbar.

3.2 Das „Sustainability Consortium“

Das „Sustainability Consortium“ ist eine 2009 von namhaften Unternehmen gegründete, international tätige Organisation, die sich zur Aufgabe gemacht hat, wissenschaftliche Forschung und die Entwicklung von Standards für eine nachhaltigere Produktion von Konsumgüterartikeln zu unterstützen. Das Konsortium wird vorrangig von Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie und dem Handelssegment getragen, zu seinen Mitgliedern zählen aber auch Regierungsbehörden wie die britische Umweltbehörde und NGOs wie der WWF [5]. Bereits ein Jahr nach Gründung ist die Anzahl der Mitglieder in 2010 auf über 65 Unternehmen angewachsen.

Das Konsortium hat zum Ziel, zukunftsorientierte, innovative Produkte für den nachhaltigen Konsum zu entwickeln: Viele Akteure sehen sich einem wachsenden Druck ausgesetzt, die mit dem weltweiten Konsum verbundenen Folgen für Umwelt und Gesellschaft zu reduzieren. Handelsunternehmen, Produzenten, Zulieferer, Regierungen, NGOs, Wissenschaftler und Konsumenten haben alle ein Interesse an der Nachhaltigkeit der weltweit produzierten und konsumierten Güter [5].

Die Nachhaltigkeit der Produkte steht dabei im Vordergrund: Zentrale Herausforderung wie auch Schwerpunkt der Stakeholder-Interessen ist dabei die Frage, wie die Nachhaltigkeit von Produkten quantifiziert und kommuniziert werden kann [6].

Die Arbeit des Konsortiums findet gegenwärtig in den folgenden 8 Arbeitsgruppen statt:

- Haushalt und Körperpflege
- Lebensmittel, Getränke und Landwirtschaft
- Elektronik
- Konsumentenforschung

- Messtechnik
- Systemwissenschaft
- IT Standards und Werkzeuge
- Versicherung

Was wird entwickelt?

Für die unterschiedlichen Warengruppen werden in den Arbeitsgruppen Mess- und Berichtsstandards entwickelt, die jeweils produktspezifisch angeben, welche Daten erhoben werden müssen, um die Nachhaltigkeit einer Produktgruppe beurteilen zu können. Hierbei möchte das „Sustainability Consortium“ jedoch keine weiteren für die Konsumenten bestimmten Indizes entwerfen oder durch eigene Labels die Nachhaltigkeit der Produkte dokumentieren. *„Rather, we are developing Sustainability Measurement and Reporting Standards (SMRS’s) that will define, for a particular product type, what product manufacturers should measure, how to measure it, and how to report it to a common database. This reporting will be facilitated by IT tools and standards that make this viable in real supply chains, and by research concerning how buyers, merchants, and end-consumers make decisions about sustainable products. Once the product-level sustainability information is in a common database, then manufacturers, retailers, and third-party certification and index owners will be able to use these data for a variety of purposes, all aimed at driving communication of and improvement in product sustainability“* [7]

Das Konsortium arbeitet unter anderem daran, Ökobilanzen bzw. Lebenszyklusanalysen (LCA) weiter zu verfeinern und Software-Lösungen zu entwerfen, die zukünftige Mess- und Berichtsstandards unterstützen.¹³

Unter den Gründungsmitgliedern des Consortiums sind auch die IT-Unternehmen SAP und HP, die bei der Entwicklung von neuen Softwarelösungen aktiv unterstützen.

¹³ Lebenszyklusanalysen (Life cycle assessments, LCA), im Deutschen auch Ökobilanz genannt, bilanzieren den Umwelteinfluss eines Produktes über seinen gesamten Lebenszyklus hinweg, also vom Entstehungsprozess über Verkauf und Nutzung bis zur Entsorgung, wie es über die ISO Normen 14040 sowie 14044 definiert ist [8, 9]. Sie folgen vier Prozessschritten: Definition von Ziel und Untersuchungsrahmen, Sachbilanz, Wirkungsabschätzung und Auswertung. Im Prozessschritt Sachbilanz werden quantitative Aussagen über den Lebenszyklus gemacht, um Ressourcenverbräuche in unterschiedlichen Kategorien darstellen zu können; die anschließende Wirkungsabschätzung ermittelt zentrale Aspekte wie z.B. die Höhe der CO₂-Emissionen eines Produktes die es im Laufe seines Lebens verursacht hat und wie die Produktgruppe damit zum Treibhauseffekt beiträgt.

Die Innovationskraft des Konsortiums

Obwohl das Konsortium noch relativ jung ist, gehören ihm bereits sehr gewichtige Akteure der Konsumgüterindustrie und des Handels an. Bedeutende Teilnehmer aus der Handelsbranche sind beispielsweise die Firmen Best Buy, Walmart und Ahold. Auch führende Chemieunternehmen wie BASF und Bayer zählen zu den Mitgliedern des Konsortiums.

Die Arbeit des „Sustainability Consortium“ hat einen innovativen Charakter: Zum einen werden in den Arbeitsgruppen Kriterien für die Nachhaltigkeit von Produkten in einer speziellen Warengruppe erarbeitet. Das Wissen darüber wird den Produktherstellern zur Verfügung gestellt, so dass sie gezielter Produkte

mit nachhaltiger Zusammensetzung produzieren können. Zum anderen beschäftigt sich das Konsortium mit methodischen Fragestellungen, etwa der Verbesserung von Ökobilanzen. Schließlich hat sich das Konsortium die Aufgabe gestellt, auch Softwarelösungen zu entwickeln, die produktbezogene Nachhaltigkeitsinformationen verwalten und nutzen können.

Das „Sustainability Consortium“ legt seinen Schwerpunkt auf die Entwicklung von innovativen nachhaltigen Produkten. Es versteht sich als eine Arbeitsgemeinschaft, die Stakeholdern aus Konsumentensicht und Industrie entgegenkommt und den nachhaltigen Konsum durch verbesserte Produkte stärken will.

4 Verschiedene Handelssegmente — verschiedene Schwerpunktthemen zur Nachhaltigkeit

Handelsunternehmen stellen im Nachhaltigkeitskontext sehr unterschiedliche Aktivitäten in den Vordergrund. Einige Unternehmen positionieren sich über ihre Zertifizierungen für nachhaltige Produkte, andere heben hervor, dass sie eigene kundenorientierte Rücknahmeprogramme für den Elektroschrott durchführen, wieder andere heben ihre eingeleiteten Auditierungsmaßnahmen in den asiatischen Produktionsbetrieben hervor. Diese Schwerpunkte sind nicht rein zufällig, sondern bedingen sich wesentlich durch das jeweilige Geschäftsmodell der Unternehmen. Die Ausdifferenzierung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist damit stark durch das jeweilige Handelssegment geprägt. Hierbei bestimmen insbesondere die „Hauptwarengruppen“ des jeweiligen Sortiments die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsstrategien. Sind Produktionsprozesse, Transportprozesse oder die Distribution an den Kunden zwischen Warengruppen verschieden, so unterscheiden sich auch häufig die korrespondierenden Aspekte einer Nachhaltigkeitsstrategie. Jedes Handelssegment hat somit seine „prioritären“ Themen, die vom Handel zu adressieren sind, um den jeweiligen Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können.

Im Folgenden werden die spezifischen Schwerpunktthemen der Handelssegmente Unterhaltungselektronik, Lebensmittelhandel, Baumärkte und Modehandel dargestellt.¹⁴

4.1 Fachmärkte für Unterhaltungselektronik

Im Handelssegment der Unterhaltungselektronik beinhalten die Hauptwarengruppen Artikel für die Wiedergabe von Ton, Film und Fernsehprogrammen,

Computer, Computerzubehör und Computerspiele. Zentrale Nachhaltigkeitsaspekte für die Branche sind daraus resultierend insbesondere Produktionsbedingungen in Fernost, der Verkauf von energieeffizienten Waren und die Gestaltung der Recyclingprozesse.

4.1.1 Produktionsbedingungen in der Wertschöpfungskette

Die Mehrzahl der Fertigungsstätten für Unterhaltungselektronik befindet sich im asiatischen Raum, wo große Hersteller wie Apple, Microsoft und Sony ihre Produkte herstellen lassen. Dabei sind die Produktionsbedingungen für Produkte der Unterhaltungselektronik in den letzten Jahren verstärkt in die Aufmerksamkeit der westlichen Öffentlichkeit gelangt und es wurden insbesondere Themen wie Kinderarbeit, Leiharbeit, niedrige Löhne und Arbeitszeiten erörtert.

Handelsunternehmen für Unterhaltungselektronik sind in unterschiedlicher Weise mit dem Thema der Produktionsbedingungen konfrontiert. Verkaufen sie Waren von großen Markenherstellern, so haben sie zwar nur wenig Einfluss auf die Produktionsbedingungen, unter denen diese produzieren, können aber dennoch durch den Verkauf der Waren für diese mitverantwortlich gemacht werden. Noch weitaus größer ist ihre Verantwortung, wenn sie Eigenmarken fertigen lassen und vertreiben.

So kann eine ungünstige Nachrichtenlage über unmenschliche Arbeitsbedingungen selbst den Verkauf von „Absatzslagern“ wie iPods wesentlich beeinflussen. Ein Beispiel: Die taiwanische Firma Hon Hai Precision Industry (bekannt unter „Foxconn“) ist einer der größten Hersteller von Elektronik- und Computerzubehör. Die Firma fungiert im Wesentlichen als Auftragshersteller für große Marken wie Apple, Dell und Intel. Als eine „Werkbank“ für diese internationalen Marken schlagen die Arbeitsbedingungen in der Pro-

¹⁴ Diese Auswahl der Handelsegmente erlaubt – bedingt durch ihre unterschiedlichen Hauptwarengruppen – die Illustration verschiedener Schwerpunktthemen zur Nachhaltigkeit, die durch den Handel adressiert werden müssen. Die gezielte Auswahl der Handelssgmente soll die Breite der Themen verdeutlichen.

duktion von Foxconn direkt auf das Image der Auftraggeber zurück. Diesem Effekt sah sich die Firma Apple im Jahr 2006 ausgesetzt, als mangelhafte Arbeits- und Produktionsbedingungen von Foxconn im südchinesischen Shenzhen aufgedeckt wurden. Damals wurde erstmalig detailliert und mit weltweiter Resonanz über die schlechten Arbeitsbedingungen in den Fertigungsstätten berichtet. Die neuerlichen Selbstmordreihen in den Fabriken zu Anfang des Jahres 2010 wurden weltweit von der Medienberichterstattung aufgegriffen. Foxconn und insbesondere Apple waren zur Stellungnahme gezwungen und wurden von der Öffentlichkeit mit Nachdruck dazu aufgefordert, die vorherrschenden Arbeitsbedingungen umgehend zu verbessern [1].¹⁵

Der US-amerikanische Konzern Best Buy begegnet diesen Risiken aktiv. Best Buy verkauft unter den Labels „Insignia“, „Dynex“, „Init“, „Geek Squad“ und „Rocketfish“ ein breites Spektrum an Eigenmarken, die in Fernost gefertigt werden. Um bestmöglich sicherstellen zu können, dass die Produktionsbedingungen den Nachhaltigkeitsanforderungen standhalten, hat Best Buy eine Reihe von Maßnahmen ergriffen, die die Produktionsprozesse diesbezüglich unterstützen. Hierbei sind exemplarisch die definitive Orientierung an den ILO-Standards, die Etablierung eines dezidierten CSR-Teams vor Ort in Shenzhen¹⁶ sowie ein für die Produktionsstätten entwickeltes Auditierungsprogramm zu nennen. Das von Best Buy entwickelte Auditierungsprogramm ist einer der Schwerpunkte im Berichtswesen von Best Buy zum Thema Nachhaltigkeit und erlaubt es dem Unternehmen detailliert (an den Kriterien der GRI orientiert) zu berichten [2].

4.1.2 Energieeffizienz

Ein weiteres wichtiges Thema für Handelsunternehmen der Unterhaltungselektronik ist der Verkauf von Produkten, die energieeffizient¹⁷ sind. Allgemein lässt

sich beobachten, dass Elektronikhersteller danach streben, den Energieverbrauch zu senken, ohne dabei auf Leistungsmerkmale ihrer Produkte zu verzichten.

Entsprechende Beispiele finden sich bei einer Vielzahl namhafter Hersteller: Panasonic gelang es den „Standby“-Energieverbrauch in seinen Plasmabildschirmen um 96% zu senken; Intels Mikroprozessoren verbrauchen ein Zehntel der Energie im Vergleich zu Modellen, die 18 Monate älter sind; und Nokia benötigt für den „no-load“ Gebrauch 90% weniger Energie als vor 9 Jahren [4].

Der Verkauf von energieeffizienten Produkten hat für die Handelsunternehmen dabei zwei miteinander korrespondierende Vorteile. Zum einen können sich Handelsunternehmen über den Verkauf solcher Produktinnovationen gegenüber Konkurrenten positionieren, zum anderen trägt der Nachweis von Energieeffizienz dazu bei, Kunden zu binden, die am „nachhaltigen Konsum“ orientiert sind [5].

Electronic Product Environmental Assessment Tool (EPEAT)

Für die Beschaffung von Waren steht in der Unterhaltungselektronik mit EPEAT ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem Handelsunternehmen die Güter auf Nachhaltigkeitskriterien überprüfen können. EPEAT ist vom Green Electronic Council¹⁸ entwickelt worden und erlaubt eine Klassifizierung der Produkte entsprechend ihrer Umwelteinflüsse [6].

Das „Energy Star“-Produktlabel

Das „Labeling“ der Waren hat eine Signalfunktion für den Kunden. Legt ein Kunde Wert auf nachhaltige, energieeffiziente Unterhaltungselektronik, so kann er diese über Öko-Label leichter ausfindig machen. In der Unterhaltungselektronik ist der sogenannte „Energy Star“ ein anerkanntes Produktlabel, das die Energieeffizienz, der damit ausgezeichneten Ware, dokumentieren soll. Das „Energy Star“-Label kann für energieeffiziente Geräte, aber auch für Gebäude vergeben werden. Der „Energy Star“ ist durch die amerikanische Umweltbehörde EPA (Environmental Protection Agency) im Jahre 1992 ins Leben gerufen worden und wurde im Jahre 2003 durch eine ent-

¹⁵ Schon auf die ersten Berichte im Jahre 2006 hatte Foxconn mit dem Beitritt zum Electronic Industry Code of Conduct (EICC) reagiert: „Like many of you, we were concerned by reports in the press a few weeks ago alleging poor working and living conditions at a manufacturing facility in China where iPods are assembled. (...) We have also joined the Electronic Industry Code of Conduct (EICC) Implementation Group, which has established industry-wide standards and offers valuable resources for evaluating suppliers“ [3].

¹⁶ Das Pan Pearl River Delta ist für die Unterhaltungselektronik eine der wichtigsten Fertigungszonen weltweit.

¹⁷ Unter Energieeffizienz wird der Nutzungsgrad von Geräten zur eingesetzten Energie verstanden. Dabei beschreibt ein hoher Nutzungsgrad eine möglichst lang andauernde Nutzung bei geringem Energieeinsatz. Dementsprechend sind Konsumgüter beispielsweise energieeffizient, wenn sie länger

genutzt werden können, bevor ihre Batterien wieder aufgeladen werden müssen.

¹⁸ Das Green Electronic Council (GEC) ist ein Programm der Sustainable Development Foundation. Das GEC hat einen gemeinnützigen Status und fördert innovative Projekte zum Thema Nachhaltigkeit und Unterhaltungsindustrie.

sprechende EU-Verordnung auch in Europa eingeführt [7, 8].

4.1.3 Recycling

Das Recycling von zuvor verkaufter Ware stellt für die Händler der Unterhaltungselektronik eine weitere große Herausforderung dar. Durch die sogenannte WEEE Richtlinie (Waste Electrical and Electronic Equipment), d.h. die EG-Richtlinie 2002/96/EG zur Reduktion des Elektronikschrottes, wird auch der Fachhandel in die Verantwortung für die Rücknahme von Waren genommen. Neben der Möglichkeit, die Entsorgung über eine Zusammenarbeit mit Recyclingpartnern zu lösen, bietet der Fachhandel für Unterhaltungselektronik seinen Kunden häufig auch an, ihre Altgeräte in der Verkaufsstelle abzugeben. Dieses Angebot ist eine Serviceleistung, die meist an den Kauf von neuer Ware gekoppelt ist. Viele Handelsunternehmen beginnen hierbei, die Möglichkeit der Kombination von Verkauf und Recycling zu nutzen, indem sie einen Lieferservice der Neuware mit gleichzeitiger Entsorgung von Altgeräten anbieten. Best Buy bietet einen „Appliance and TV Haul-Away“¹⁹, Dixons eine ähnliche Dienstleistung der Entsorgung bei Belieferung an. Das Recycling von Altgeräten wird damit durchaus zu einem Unterscheidungsmerkmal zwischen Händlern: So rühmt sich zum Beispiel der englische Konzern Kesa Electricals, dass er in seiner französischen Vertriebslinie „Darty France“ im Zuge seiner WEEE-Compliance mehr Batterien zurücknimmt als er verkauft [10].

Die sogenannte Recyclingquote, d.h. der Anteil des recycelten Materials am gesamten Materialeinsatz von Produkten und Verpackungen, ist grundsätzlich ein wichtiger Leistungsnachweis für Unternehmen, die auf ein GRI-basiertes Reporting aufsetzen.²⁰

4.2 Der Lebensmittelhandel

Die Produktion und Bereitstellung von Nahrungsmitteln gehört zu den größten Umweltbelastungsfaktoren überhaupt, ihr „ökologischer Fußabdruck“ rangiert noch vor den Bereichen Transport oder Haushalt

[11].²¹ Dementsprechend stellen sich für den Lebensmittelhandel eine ganze Reihe von Herausforderungen um ihre Hauptwarengruppe. Im Folgenden wird auf die Notwendigkeit einer verantwortungsvollen „nachhaltigen Beschaffung“, auf die Sortimentserweiterung um „Fair Trade“-Produkte und nachhaltige Eigenmarken sowie auf die Themen der Transportoptimierung und Kühltechnologie näher eingegangen.

4.2.1 Prinzip Verantwortung – Palmöl und Fisch aus nachhaltigen Quellen

Der Lebensmittelhandel hat eine besondere Verantwortung hinsichtlich eines nachhaltigen Konsumverhaltens. Bereits durch die Auswahl seines Sortiments und seiner Lieferanten bzw. seiner Beschaffungsstrategie kann der Lebensmittelhandel großen Einfluss auf den Erhalt der Rohstoffbestände nehmen, welcher für die Herstellung der Lebensmittel notwendig ist [12].

Die Verantwortung zum Erhalt der natürlichen Ressourcen kann am Beispiel des Bezuges von Palmöl verdeutlicht werden. Palmöl wird oft als Speisefett zum Kochen und Braten sowie bei der Herstellung von Süßwaren, Backwaren, Margarine und Konfitüre eingesetzt. Die größten Palmöl exportierenden Länder sind Indonesien und Malaysia. Der Anbau von Palmöl in der Plantagenwirtschaft ist in die Schlagzeilen geraten, da die verstärkte Nachfrage nach Palmöl einen intensivierten Ausbau der Plantagenwirtschaft und die weitere Abholzung von Regenwäldern verursacht, wodurch die Zerstörung von Lebensräumen weiter vorangetrieben wird [13, 14].

Im Jahr 2003 wurde daraufhin u.a. auf Initiative des WWF der „Roundtable for Sustainable Palm Oil“ (RSPO) gegründet. Die Mitglieder des RSPO sind für ca. 35% der weltweiten Produktion verantwortlich und setzen sich aus an der Lieferkette beteiligten Unternehmen zusammen.²² Durch einen speziell entwickelten Zertifizierungsmechanismus kann sichergestellt werden, dass das zertifizierte Palmöl aus nachhaltig bewirtschafteten Quellen entstanden ist [16].

¹⁹ „Best Buy will remove an appliance or TV from a customer’s home free of charge when a new product is purchased and delivered by Best Buy Home Delivery“ [9].

²⁰ Die Global Reporting Initiative misst: „Percentage of products sold and packaging materials that are claimed by category“ mit dem KPI EN27.

²¹ Das Konzept des ökologischen Fußabdruckes setzt den Lebensstil einer Person in Bezug zu dem dafür notwendigen „Naturverbrauch“.

²² „With RSPO’s membership accounting for about 35% of palm oil production in the world, RSPO is recognised as the primary credible source for sustainable palm oil“ [15].

Wie unterschiedlich Lebensmittelhändler das Thema Beschaffung von Palmöl handhaben, zeigt sich in der „Palm Oil Buyers‘ Scorecard“, die vom WWF im Jahre 2009 erstellt wurde. Die drei am besten bewerteten Handelsunternehmen sind Sainsbury’s, Marks & Spencer sowie Migros (sie erzielten jeweils ein Ranking mit „3 Palmen“). Im Mittelfeld stehen neben Lebensmittelkonzernen wie Nestlé u.a. auch große Lebensmittelhändler wie Tesco, EDEKA und die REWE Group. Am unteren Ende wurde die METRO GROUP eingestuft, die keine signifikante Palmöl-Beschaffung aufzeigt [17].

Ein weiteres Beispiel ist die Zertifizierung gemäß dem „Marine Stewardship Council“ (MSC) im Bereich Fischerei. Auch hier soll entsprechend dem Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens nicht mehr Rohstoffbestand genutzt werden als sich regenerieren kann und dementsprechend eine Überfischung vermieden werden [18].

Es lässt sich festhalten, dass Lebensmittelhändler verstärkt den Nachweis erbringen müssen, woher ihre Ware stammt und unter welchen Bedingungen sie hergestellt wurde, wenn sie der Forderung zum Erhalt der Ressourcen nachkommen wollen. Zertifizierungen gemäß akzeptierter Nachhaltigkeitsinitiativen wie RSPO oder MSC können dabei geeignete Mittel darstellen [19]. Das „Ranking“ des WWF ist ein Beispiel dafür, das Handelsunternehmen durch Drittparteien öffentlich kritisch beurteilt werden und somit Einfluss auf die Konsumentenwahrnehmung ausgeübt wird.

4.2.2 „Fair Trade“-Produkte

Ein weiterer bedeutender Aspekt für Lebensmittelhändler ist der Trend zu „Fair Trade“-Produkten [20]. Fair Trade-Produkte sichern den Verkäufern bzw. Produzenten einen Preis zu, der es ihnen ermöglicht, definierte Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten. Damit sollen die Produzenten vor Dumping-Preisen geschützt werden. Traditionell sind eher landwirtschaftliche Produkte aus Entwicklungsländern in eine Fair Trade-Regelung einbezogen. Produktbeispiele sind Kaffee, Tee, Bananen oder Kakao.

Mit der „Fair Trade Labelling Organizations International“ (FLO) gibt es einen internationalen Dachverband, der es bei entsprechender Regeleinhaltung den Marken bzw. Händlern erlaubt, das Fair Trade-Gütesiegel zu nutzen .

Ein Beispiel für eine erfolgreiche Fair Trade-Initiative ist die in der Schweiz befindliche „Max Havelaar Stiftung“, welche im Auftrage der FLO zur Vergabe des Fair Trade-Siegels in der Schweiz befugt ist. Die großen schweizer Handelsunternehmen Migros und Coop unterstützen in ihrem Sortiment umfassend und aktiv Fair Trade-Produkte von Max Havelaar. Wie stark und konstant der Fair Trade-Markt gewachsen ist, belegen die Zahlen, welche Max Havelaar im Geschäftsbericht des Jahres 2009 ausweist: *„Zwischen 1999 und 2009 stiegen die weltweiten Verkäufe von Fairtrade-Produkten um den Faktor 14 von EUR 240 Mio. auf EUR 3394 Mio. Dieses enorme Wachstum widerspiegelt den weltweit anhaltenden Trend zu fairem Handel, der die Produzenten im Süden stärkt und ihre Position auf dem Weltmarkt verbessert. 19 Länderorganisationen unter dem Dach von Fairtrade Labelling Organisations International (FLO) fördern heute den Absatz von Fairtrade-Produkten in 24 Ländern. In der Schweiz stiegen die Verkäufe zwischen 1999 und 2009 um mehr als das Vierfache von rund EUR 40 Mio. auf über EUR 180 Mio.“* [21].

Auf den Internetseiten der Max Havelaar Stiftung zeichnet sich dabei ein erkennbarer Trend des „nachhaltigen“ Produktverkaufs ab: Dem Kunden wird dort ein Überblick zu den Produktionsstätten des jeweiligen Fair Trade-Produktes gegeben und zugleich kann der Kunde über einen sogenannten „Produktfinder“ recherchieren, wo die für ihn interessanten Fair Trade-Produkte erhältlich sind. Es ist zu vermuten, dass große Handelsketten dem Beispiel von Max Havelaar folgen und ihren Internetauftritt ähnlich kundenfreundlich gestalten werden.

4.2.3 Eigenmarkenmanagement, Produktverantwortung und Produktinformationen

Lebensmittelhändler nutzen in unterschiedlichem Maße Eigenmarken für ihre Sortimentsgestaltung. Insbesondere BIO-Eigenmarken dienen den Lebensmittelhändlern als eine „Visitenkarte“, mit der sie sich als nachhaltig positionieren können und Kunden an sich binden wollen. Derartige Eigenmarken, die mit Nachhaltigkeitslabels versehen sind, stellen ein Qualitätsversprechen der Handelsunternehmen gegenüber den Kunden dar. Auch wenn sie häufig nicht in eigenen Produktionsbetrieben produziert werden, so ist doch der Handel durch eine gemeinsame Rezepturerarbeitung und durch Qualitätsstandards, die er mit

den Produzenten vereinbart, unmittelbar für die Produkte verantwortlich.

Innovative Wege geht in dieser Hinsicht beispielsweise die REWE Gruppe. Das Handelshaus hat im Jahre 2010 eine eigene Eigenmarkenlinie in der Verkauf gebracht, die bewusst auf die Bedürfnisse des nachhaltigen Konsums abgestimmt und mit einem Qualitätslabel versehen ist: „Das PRO PLANET-Label kennzeichnet Eigenmarkenprodukte der REWE Group Vertriebslinien, die über ihre hohe Qualität hinaus positive ökologische oder soziale Eigenschaften besitzen – sich also durch eine besondere Nachhaltigkeitsleistung auszeichnen“ [22]. Das „Pro Planet“-Label durchläuft einen eigenentwickelten Zertifizierungsprozess und ist über alle Vertriebslinien der REWE Gruppe vertreten. Durch eine Zusammenarbeit mit externen Parteien soll der Vergabeprozess transparent und glaubwürdig sein. Entscheidend bleibt jedoch bei dieser Zusammenarbeit die REWE Gruppe [23].

Die Verantwortung der Handelsunternehmen gegenüber ihren Eigenmarken spiegelt sich desweiteren in der Informationsbereitstellung zu den Produkten der Handelsunternehmen wider. Für diese Produktlinien werden in der Regel umfangreiche Hintergrundinformationen über die Herkunft, die Bestandteile der Produkte und gesundheitliche Angaben bereitgestellt. Neben den Nachhaltigkeitslabeln selbst spielen dabei insbesondere Nährwertkennzeichnungen sowie ergänzende Kommunikationswege über Internet und Broschüren eine zunehmende Rolle für die Informationsversorgung [24].

Tesco legt beispielsweise seit geraumer Zeit großen Wert auf eine weitreichende Kennzeichnung seiner Waren mit Nährwertangaben: „*Customers want clear information telling them what is in a product and we were the first retailer (in 2005) to introduce front-of-pack label in the UK showing guideline daily amounts (GDAs)*“²³. *This year we exceeded our Group target to increase the number of eligible ownbrand lines with front-of-pack nutritional labelling to 78%, with 92% of eligible lines labeled*“ [25]. Diese Nährwertkennzeichnung wird zukünftig von noch größerer Bedeutung sein als heute. Es ist zu erwarten, dass das europäische Parlament die GDA-Kennzeichnung verbindlich vorgeben wird. Nährwertkennzeichnungen dienen vorrangig dem Kunden zur besseren Orientierung und

sollen ihn in die Lage versetzen, sich gesund zu ernähren.

Das Handelsunternehmen Coop Schweiz nutzt zudem verstärkt seinen Internetauftritt als Informationsportal rund um das Thema Nachhaltigkeit und bietet ein breites Spektrum an Informationsquellen. Dabei werden auch zunehmend interaktive Elemente (z.B. Quiz, Fragebogen) genutzt, mit denen die Kunden und deren Bedürfnisse nach nachhaltigem Konsum angesprochen werden können.

4.2.4 Transportoptimierung

Da der ökologische Fußabdruck von Lebensmitteln, insbesondere ihr „Carbon Footprint“ maßgeblich durch die Wahl der Transportwege bzw. Transportmittel²⁴ bestimmt wird, ist auch die Transportoptimierung ein wichtiges Handlungsfeld im Kontext der Nachhaltigkeit. Klimafreundliche Transportwege wie der Seeweg oder Schiene stehen dabei Luftwegen und Straße gegenüber, die einen deutlich höheren CO₂-Ausstoß verursachen [26].

Ein starker Hebel zur Reduzierung von CO₂-Emission ist somit mit der Reduzierung von Luftfrachttransporten gegeben. Das Beispiel des schweizer Handelsunternehmens Coop zeigt, dass in diesem Feld signifikante Veränderungen möglich sind: *„Eine umfassende Prüfung aller Flugimporte bei Coop ergab, dass das größte Reduktionspotenzial bei weißen und grünen Spargeln aus Übersee liegt. Durch effizientere Logistikprozesse und eine Verbesserung der Kühlkette konnte Coop den Anteil von per Schiff und Lastwagen importierten weißen Spargeln von 50% im Jahr 2007 auf heute 100 % steigern. Bei Grünspargel ist ein solcher Transport aus Qualitätsgründen bis heute nicht möglich“* [27].

Ein Konzept, mit dem die Debatte um die Reduzierung der CO₂-Emissionen geführt wurde, sind die sogenannten „Food Miles“. Diese beziehen sich primär auf die zurückgelegte Strecke des Lebensmittels von der Erzeugung bis zum Verkauf. Im Zuge dieser Debatte hat sich eine starke Orientierung auf die Beschaffung von regionalen Produkten ergeben. Walmart führt in diesem Zusammenhang beispielsweise an: „Beyond the benefits to consumers and

²³ Die „Guideline Daily Amount“ (GDA) gibt Richtwerte für die tägliche Ernährung vor (Energie und Nahrungsmittelzufuhr).

²⁴ Die Frage nach der Transportoptimierung stellt sich grundlegend für alle Segmente des Handels. Im Folgenden ist das Thema am Lebensmittelhandel exemplifiziert, der durch seine Anforderung, verderbliche Ware schnell und sicher transportieren zu müssen, besonderen Herausforderungen gegenübersteht.

economic opportunities for farmers, Walmart's commitment to locally grown produce is helping to reduce „food miles“ – the distance food travels from farm to fork“ [28]. Das Konzept der „Food Miles“ wurde jedoch stark durch Analysen angegriffen, die ergaben, dass der gesamte CO₂-Ausstoß eines Lebensmittels über seinen Lebenszyklus ermittelt werden müsse – vor allem unter Einbeziehung seiner Produktionsphasen.

Wie Handelsunternehmen mit den Ergebnissen der Analysen umgehen, äußert sich sehr unterschiedlich. So gibt es beispielsweise Handelsunternehmen wie Marks & Spencers, die sich das Ziel gesetzt haben, alle Lebensmittelprodukte, die über den Luftweg geliefert worden sind, mit einem entsprechenden Label zu kennzeichnen („Air freighted“-Label).²⁵ Anders argumentiert die britische Co-operative Group: Das Unternehmen unterstreicht die Bedeutung der CO₂-Darstellung von Lebensmittelprodukten, hält aber dagegen, dass zur Reduzierung der transportbedingten CO₂-Emission ein vollständiger Verzicht auf die Lebensmittelbeschaffung aus Afrika oder anderen Erdteilen für viele dortige Produzenten eine soziale Katastrophe sein würde. Die Gruppe hält dennoch an Ökobilanzen fest – und ist in diesem Bereich mit Tesco sogar ein früher Nutzer des „Carbon Labels“ – will aber aus den dargelegten Gründen noch keine tiefgreifenden Maßnahmen zur Reduzierung der Luftfracht vornehmen.

Es lässt sich also festhalten, dass das Thema Transportoptimierung für den Lebensmittelhandel zu einem äußerst wichtigen Nachweis für die Nachhaltigkeitsbemühungen geworden ist. Wie auch immer die „Policy“ eines Unternehmen ausgestaltet wird, die Stakeholder erwarten von den Lebensmittelhändlern eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema und entsprechende Umweltanalysen, die auch die Auswirkungen auf soziale Bereiche mit einbezieht.

4.2.5 Kühlungstechnologie in den Filialen

Für den Lebensmittelhandel ist die Kühlung ein zentraler Aspekt im Bereich des Energiemanagements und der CO₂-Strategie. Entsprechende Schätzungen des „Forums for the Future“ beziffern allein den Anteil des Energieverbrauches, der für die Kühlung in den

Lebensmittelfilialen benötigt wird, auf bis zu 25% des Gesamtenergieverbrauches der Filialen [30]. Aus diesem Grund haben führende Handelsunternehmen den Energieverbrauch und den damit verbundenen CO₂-Ausstoß ihrer Filialen mit einer starken Gewichtung in die Ausrichtung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien aufgenommen.

Diesen Weg verfolgt beispielsweise auch ALDI SÜD: *„Ein wesentliches Ziel unserer verantwortungsvollen Umweltpolitik ist, neben konsequenten Energieeinsparungen im Filialbereich, eine deutliche Verringerung des CO₂-Ausstoßes und die Steigerung der Energieeffizienz in unseren Kälteanlagen“* [31].

Dabei gehen die Handelsunternehmen das Thema zum Teil jedoch sehr unterschiedlich an: Einige Lebensmittelhändler beabsichtigen, allein die Energieeffizienz ihrer Kühltechnik zu verbessern, z.B. durch Ersetzen ihrer bestehenden Systeme. Andere wiederum versuchen Kältemittel zu vermeiden, die ein starkes Treibhausgaspotential haben, wie zum Beispiel Fluorkohlenwasserstoffe (FKW) und statt dessen andere Substanzen zu verwenden, etwa Kohlendioxid.²⁶

4.3 Baumärkte

Neben einem hohen Anteil von Holzprodukten gehören zum Standardsortiment eines Baumarktes vor allem Produkte aus den Bereichen „Farben und Lacke“, „Baumaterialien“ sowie „Gartenprodukte“.²⁷ Baumärkte müssen entsprechend unterschiedliche Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.

4.3.1 Zertifizierung der Holzprodukte

Es ist zu beobachten, dass Baumärkte kontinuierlich den Anteil an zertifizierten Holzprodukten in ihrem Angebot erhöhen, um damit den Konsumentenforderungen nach genauen Angaben zu Herkunft und Holzart erfüllen zu können.

Für Holzprodukte repräsentieren der „Forest Stewardship Council“ (FSC) und das „Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes“ (PEFC) relevante Zertifizierungsinitiativen. Auch wenn

²⁵ „We completed the labeling of all air freighted food products during 2007/2008, enabling customers to identify them. Sales have not been affected by airfreight labeling“ [29, S.23].

²⁶ CO₂ wird mit dieser Technologie als Kältemittel verwendet und ersetzt z.B. traditionell eingesetzte Kältemittel wie R404a und R132a, die chemisch hergestellt werden und im Vergleich zum CO₂ ein sehr viel höheres Treibhauspotential haben.

²⁷ Für weitere vertiefte Einblicke sei auf das Baumarktranking des WWF Schweiz verwiesen, das von einer ähnlichen Kategorisierung ausgeht [32].

die Zertifizierung nach FSC²⁸ am weitesten verbreitet ist, stellt die PEFC-Zertifizierung ebenfalls ein wichtiges Instrument zum Nachweis des Bezugs von Holz aus nachhaltig bewirtschafteten Forstbetrieben dar [34].

Wie stark Unternehmen auf den Verkauf von zertifizierten Produkten setzen, zeigt das Beispiel von Kingfisher, die inzwischen einen Anteil von ca. 50% zertifizierter Holzprodukte aufweisen: *„As the most stringent globally applicable certification scheme, the FSC is our preferred choice. The volume of timber from FSC sources has progressively increased over the last three years – up from 45% in 2007/08 to 50% in 2009/10“* [35].

4.3.2 Einfluss auf Materialeinsatz und Produktspezifikationen

Gerade beim Verkauf von Farben als Eigenmarken haben Baumärkte die Möglichkeit, über Vorgaben zur Spezifikation, Einfluss auf die Produzenten zu nehmen und damit auch die Möglichkeit, die Produktionsprozesse an Nachhaltigkeitskriterien auszurichten. *„B&Q UK has been working for a number of years to reduce volatile organic compounds (VOCs) in paints, dating back to 1995 when the company developed a VOC Labelling system which was subsequently adopted by others in the industry. The average VOC of the paints sold now is considerably lower than ten years ago. For example, all B&Q's Colours wall paints are minimal VOC, meaning they are practically VOC free. Collaboration with paint suppliers has also resulted in the development of water-based paint technologies, particularly for glosses“* [35].

Zudem treibt das Handelsunternehmen Kingfisher die Produktentwicklung eigener Öko-Produktlinien verstärkt voran. Diese Produktentwicklungen setzen bei den Prinzipien des Öko-Designs und der Produkteffizienz an. Das Potential der Konsumentennachfrage nach nachhaltigen Baumarktartikeln lässt sich ebenfalls am Beispiel von Kingfisher ableiten. Das Handelsunternehmen beziffert den Anteil nachhaltiger Produkte auf ca. 10% [35, S. 4].

Auch Baumaterialien treten aus einer Nachhaltigkeitsperspektive ebenso verstärkt in den Fokus der

Baumärkte. Bau- und Naturbaustoffe können dabei auf ihre Umweltverträglichkeit, ihre Gesundheitsverträglichkeit oder auf ihre Gebrauchstauglichkeit untersucht werden. Baumärkte, die in diesem Bereich nachhaltige Produktlinien aufbauen, greifen bspw. auf das Label „Natureplus“ zurück, mit dem die Baustoffe entsprechend ihres Beitrages zur Nachhaltigkeit zertifiziert werden.²⁹

Im Bereich der Gartenprodukte — welche nicht aus Holz bestehen und für die somit keine Zertifizierung über FSC möglich ist — lassen sich ökologische Bio-Produkte für Pflanzen, Dünger und Erden bereitstellen.

Baumärkte können also jenseits einer gängigen FSC-Zertifizierung für Holz auch in anderen Sortimentsbereichen nachhaltige Produkte positionieren, indem sie z.B. mit den Labels „Natureplus“ und „Blauer Engel“ agieren.

4.3.3 Chemikalienverordnung

Baumärkte sind merklich von der EU-Chemikalienverordnung REACH³⁰ betroffen. Produkte, die eine chemische Beimischung enthalten, müssen gegenüber der Chemikalienagentur der EU mit einer Registriernummer erfasst werden. Typische registrierungspflichtige Produkte sind hierbei Farben, Lacke sowie Wasch- und Reinigungsmittel.

Zur Umsetzung dieser Verordnung müssen Baumärkte einen beachtlichen Aufwand betreiben. So berichtet das Handelsunternehmen Kingfisher, dass es eine intensive Zusammenarbeit mit seinen ca. 950 in Fernost ansässigen Lieferanten verfolgt, um bestimmen zu können, aus welchen Materialien die Produkte erstellt werden. Zu diesem Zweck hat das Unternehmen seiner Einkaufsorganisation ein eigenes Qualitätsmanagement-Werkzeug an die Hand gegeben, das den Registrierungsprozess mit den Lieferanten ermöglicht.

4.4 Der Modehandel

Auch der Modehandel ist mit spezifischen Nachhaltigkeitsanforderungen konfrontiert. Wir wollen im

²⁸ Der Forest Stewardship Council (FSC) ist ein Zertifizierungssystem für die nachhaltige Forstwirtschaft. Obwohl es zahlreiche Zertifizierungsansätze in der Forstwirtschaft gibt, hat sich die Zertifizierung über den FSC als de-facto Standard durchgesetzt [33].

²⁹ „Natureplus“ ist ein Umweltgütesiegel, das von der gleichnamigen Organisation herausgegeben wird [36].

³⁰ REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) ist eine EU-Verordnung zum Chemikalienrecht, die im Juni 2007 in Kraft getreten ist.

Folgendes die Herstellung von Baumwolltextilien akzentuieren und hierbei die auf den einzelnen Wertschöpfungsstufen entstehenden Probleme und Nachhaltigkeitsaspekte skizzieren. Das Beispiel der Beschaffung und Produktion von Baumwolle zeigt deutlich, dass Handelsunternehmen vor der Herausforderung stehen, einen integrierten Ansatz für ihre Produkte zu entwickeln, der sowohl ökologische als auch soziale Aspekte in die Nachhaltigkeitsaktivitäten mit einbezieht [37]. Darüber hinaus werden nachfolgend das Wassermanagement sowie der Chemikalieneinsatz als zentrale Themen für den Modehandel vertieft.

4.4.1 „Nachhaltige“ Baumwolle

Für die Textilindustrie stellt Baumwolle eine der wichtigsten Materialien für die Erstellung von Kleidung dar. Gemäß einer Studie des „Stockholm Environmental Institutes“ [38] deckt Baumwolle bis zu 40% aller weltweiten Nachfragen nach Textilfasern ab. Sie wird in 90 Ländern weltweit angebaut, von denen 70 Entwicklungsländer sind. Die Wertschöpfungskette lässt sich vereinfacht mit folgenden Stufen darstellen [39]:

- Anbau der Baumwolle
- Produktion der Textilfasern
- Spinnerei
- Textilerzeugung
- Färben und Endbearbeitung
- Bekleidungsherstellung
- Modehandel

Betrachtet man die Wertschöpfungskette von der Baumwollproduktion bis hin zum Verkauf und Gebrauch der Textilwaren, so lassen sich eine Reihe von kritischen Themen identifizieren. Schon beim Anbau der Baumwolle entsteht ein gewaltiger ökologischer Fußabdruck: Für ein Kilo Baumwolle benötigt man zwischen 10000 und 20000 Liter Wasser, und die Hälfte der weltweit produzierten Baumwolle wird künstlich bewässert. Der dramatische Wasserverlust des Aralsees, des einstmals viertgrößten Süßwassersees der Erde, ist hierfür ein Beispiel. Von 1960 bis heute ist seine Fläche auf etwa ein Zehntel geschrumpft, manche frühere Häfen liegen heute mehr als 100 Kilometer vom Wasser entfernt. Auch bei der Produktion von Textilfasern sind durch den im klassischen Baumwollanbau vorherrschenden starken Pestizid-Einsatz negative Folgen für die Umwelt und für

die Baumwollbauern gesundheitliche Beeinträchtigungen schwerwiegende Begleiterscheinungen ihrer Tätigkeit. Hinzu kommt, dass die Bauern oft durch den Kauf der erforderlichen Pestizide und synthetischer Dünger in finanzielle Abhängigkeit geraten.

Die nachfolgenden Arbeitsschritte der „Spinnerei“ und der „Textilerzeugung“ sind durch einen starken Energieverbrauch gekennzeichnet. Beim Färben und der Endbearbeitung kommen meist giftige Farbstoffe oder sonstige giftige Additive zum Einsatz. Auch sind die übrigen Wertschöpfungsstufen durch einen hohen Wasser- und Energiebedarf charakterisiert. Schließlich werden bei der Textilproduktion oft Mindeststandards des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verletzt und es kommt häufig zur Kinderarbeit.

Somit ist für Textilhändler der Umgang mit aus Baumwolle gefertigten Kleidungsstücken ein entscheidender Gradmesser, wie überzeugend ihre Nachhaltigkeitsstrategie ist.

Modehändler stärken daher zunehmend ihren Anteil von Produkten, die einer organischen Baumwollproduktion entstammen. Unter „organischer Baumwolle“ oder „Biobaumwolle“ wird dabei primär nicht gentechnisch veränderte Baumwolle verstanden, die unter Verzicht auf Pestizide und Kunstdünger angebaut werden. Darüber hinaus können Modehändler mit einem starkem Nachhaltigkeitsakzent ihre Aufgabe noch wesentlich umfassender begreifen, wie sich am Beispiel des Labels „Pure Ware“ der Otto Group veranschaulichen lässt: „Die Baumwolle dafür wächst ausschließlich auf Feldern mit bodenschonendem, jährlichem Fruchtwechsel. Um die Belastung für Boden, Wasser und die Bauern, die die Baumwolle anbauen, zu verringern, ist sichergestellt, dass nur natürliche Schädlingsbekämpfungsmittel und biologischer Dünger eingesetzt werden. In der Spinnerei wird die Biobaumwolle separat gelagert und getrennt verarbeitet, um Vermischungen mit konventioneller Baumwolle zu vermeiden“ [40].

Ob obige Aspekte positiv beeinflusst werden können, bestimmt sich insbesondere über die gewählten Beschaffungsansätze der Modehändler. Hier entscheidet sich, ob z.B. die Baumwolle über einen anonymen Rohstoffmarkt (Spot market) gekauft wird, oder ob ein Handelsunternehmen die Beschaffung über definierte Lieferanten durchführt. Damit verbunden kann das Unternehmen positive soziale und ökonomische Impulse in den Produktionsländern geben. Zudem können Materialersetzungen einen weiteren Nach-

haltigkeitsbeitrag liefern. Oft sind Ersatzmaterialien wie Bambus oder Hanf eine Alternative bei der Produktion von Textilwaren.

Wie ehrgeizig bereits vereinzelt Handelsunternehmen der Frage des Rohstoffeinsatzes entgegengetreten, zeigt das Beispiel Marks & Spencers: Das Unternehmen hat sich allein zum Thema des nachhaltigem Rohstoffeinsatzes 17 Zielvorgaben auferlegt und ist der Initiative „Sustainable Clothing Roadmap“ des „Department for Environment, Food and Rural Affairs“ beigetreten, das u.a. innovative Ansätze der Rohstoffbeschaffung und –nutzung fördert.

Nachfolgend werden mit „Wassermanagement“ und „Chemikalieneinsatz“ zwei Themen vertieft, die zum einen unmittelbar mit der Baumwollproduktion zusammenhängen, zum anderen aber auch unabhängig von der Baumwollproduktion zwei wichtige Aufgabenfelder für Modehändler darstellen.

4.4.2 Wassermanagement

Die Textilproduktion ist, wie schon gesagt, vom Baumwollanbau über die nachfolgenden Wertschöpfungsstufen durch einen sehr großen Wasserbedarf gekennzeichnet.

Manche Modehändler adressieren dieses Thema bereits durch eine Sortimentserweiterung mit organisch gefertigter Baumwolle. H&M beispielsweise ist im Jahre 2008 dem „CEO Water Mandate“ beigetreten. Das CEO Water Mandate ist eine freiwillige Nachhaltigkeitsinitiative, die dem bereits erwähnten Global Compact angehört.³¹ H&M hat infolgedessen ein umfangreiches Monitoring zum Wasserverbrauch aufgesetzt, das sowohl den Wasserverbrauch der direkten Lieferanten als auch den der beauftragten Drittparteien umfasst: *„Towards the end of 2008 we, for the first time, collected water use data from wet processing units operated or subcontracted by our suppliers. The figures have been compared to production to give a water efficiency figure of litres of water used per kilo of product“* [42].

Mit einem sogenannten „water use efficiency index“ will H&M den Wasserverbrauch seiner Produktionsstätten mit der vorherrschenden Wasserversorgung je Region vergleichen, um anschließend Entscheidungen treffen zu können, welche Produktionsstätten

unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten priorisiert werden sollen.³²

4.4.3 Chemikalieneinsatz

Betrachten wir den Absatzmarkt des Modehandels, so erwarten Konsumenten zunehmend, dass die Waren möglichst wenige chemische Beimischungen haben. Die verstärkte Nachfrage nach Zertifizierungen gemäß „Oeko Tex“, „Global Organic Textile“ oder „EKO Sustainable Textile“ und den damit verbundenen Standards zeigen dies deutlich auf.

Aber auch die allgemein geforderte Transparenz innerhalb der Wertschöpfungskette hinsichtlich der Produktionsmethoden wird im Modehandel zunehmend thematisiert. Der Modehändler C&A hat eine eigene Organisationseinheit (Service Organisation for Compliance Audit Management, (SOCAM)) gegründet, die Audits unabhängig von der Einkaufsgesellschaft durchführt. Sie legt dabei unter anderem einen Schwerpunkt auf den Einsatz von Chemikalien innerhalb der Produktion: „Chemikalien wie beispielsweise Chlorbleiche oder Farbstoffe können bei fehlenden Schutzmaßnahmen nicht nur die Menschen gefährden, die im Produktionsprozess mit ihnen in Kontakt kommen, sondern auch die Umwelt. Darum setzt C&A auf eine Produktionsökologie, in der umweltschonende Technologien wie z.B. Abwasseraufbereitungsanlagen genutzt werden, in der u.a. auf Schwermetalle und Azofarben verzichtet wird und in der Mess- und Regelinstrumente eingesetzt werden, um die Wasser- und Chemikalienmengen optimal dosieren zu können. Die Einhaltung des Verhaltenskodex und der gesetzlichen Bestimmungen wird durch SOCAM-Auditoren überprüft“ [43].

³¹ „Launched in July 2007, the CEO Water Mandate is a unique public-private initiative designed to assist companies in the development, implementation and disclosure of water sustainability policies and practices“ [41].

³² „Our aim is that once we have analysed suppliers' water efficiency and total water use we will compare locations of the factory with maps of water scarcity in order to prioritise factories that need to focus on more water-efficient production“ [42, S. 29].

5 Strategieansätze der Handelsunternehmen zur Nachhaltigkeit

Handelsunternehmen haben bedingt durch das Handelssegment, in dem sie tätig sind, spezifische Herausforderungen im Bereich der Nachhaltigkeit zu bewältigen. Wie im vorherigen Kapitel aufgezeigt wurde, spielen die Warengruppen der Handelsunternehmen dabei eine gewichtige Rolle und beeinflussen maßgeblich die jeweiligen Schwerpunktthemen der Handelssegmente. Darüber hinaus lassen sich jedoch grundlegende Strategieansätze unterscheiden, mit denen die Handelsunternehmen das Thema Nachhaltigkeit angehen.

5.1 Idealtypische Strategieansätze im Überblick

Im Folgenden werden die in der Praxis zu beobachtenden Strategieansätze in vier verschiedene Typen unterteilt. Die Strategieansätze werden dabei als Idealtypus dargestellt, der die wesentlichen Bausteine des jeweiligen Strategieansatzes beschreibt. Dabei werden diese etwas überzeichnet, d.h. es werden die Bausteine einer Strategie isoliert in den Vordergrund gestellt, wohl wissend, dass die damit dargestellten Strategietypen in der Realität nur bedingt in Reinform zu beobachten sind. In der Praxis sind vielmehr Mischformen zu beobachten, bei denen sich Handelsunternehmen an Bausteinen der verschiedenen, idealtypisch dargestellten Strategieansätze bedienen. Dennoch lassen sich hierbei Schwerpunkte erkennen, die die Handelsunternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien setzen.³³

³³ Die Darstellung und Typologie der Nachhaltigkeitsstrategien orientiert sich an den Konzepten von Renato J. Orsato [2, 3], der in seinen Studien den impliziten wirtschaftlichen Wert verschiedener Nachhaltigkeitsstrategien darstellt. Orsato klassifiziert die Nachhaltigkeitsstrategien hierbei nach ihrem Wettbewerbsfokus sowie den angestrebten Wettbewerbsvorteilen.

So können sich Unternehmen einerseits im Wettbewerb stärker auf ihre Produkte oder stärker auf dazugehörige Produktionsprozesse fokussieren. Andererseits können Wettbewerbsvorteile über eine Kostenführerschaft oder über eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern realisiert werden. Die Kostenführerschaft setzt sich grundlegend zum Ziel, der günstigste Anbieter zu sein (z.B. durch Optimierung des Ressourceneinsatzes oder von Prozessen). Dem gegenüber zielt die Differenzierungsstrategie darauf ab, Produkte anzubieten bzw. Prozesse zu etablieren, die innerhalb der Branche einzigartig sind. Das Unternehmen möchte damit von Kunden anders als die anderen Wettbewerber wahrgenommen werden, um sich von diesen abzuheben. Durch eine kundenseitige höher wahrgenommene Qualität bzgl. der Produkte oder Prozesse kann in der Folge ein Preispremium erzielt werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde die grundlegende Klassifizierung von Orsato übernommen und für die Handelsbranche exemplifiziert. Die beschriebenen Nachhaltigkeitsstrategien stellen sog. „Idealtypen“ dar, welche in der Realität selten in Reinform vorzufinden sind, aber Schwerpunkte der Strategie beschrei-

ben. Handelsunternehmen, die danach streben, über proaktive Nachhaltigkeitsstrategien Wettbewerbsvorteile zu erzielen, setzen in Abhängigkeit von der Branchenstruktur, in der sie agieren, ihre Positionierung selbst fest. Wiederum abhängig von der grundlegenden Schwerpunktsetzung lassen sich ihre Ansätze mittels der beschriebenen Typologie einordnen. Handelsunternehmen, die innerhalb dieser Arbeit untersucht wurden, sind im wesentlichen Unternehmen, die nach „GRI“ berichten und damit grundlegende Anforderungen an ein proaktives Nachhaltigkeitsmanagement erfüllen.

Nachhaltigkeitsstrategien werden durch eine Vielzahl von Treibern beeinflusst [1]: Sie können beispielsweise durch die Unternehmenskultur, durch die spezifischen Einflüsse der Stakeholder auf das Unternehmen oder durch eine klare Vorstellung des Managements über den ökonomischen Vorteil der jeweiligen Strategieaspekte motiviert sein. „Does green pay off“? — so ließe sich deshalb fragen. Diese Frage soll in den nachfolgenden Abschnitten mit der jeweiligen Motivationslage und den typischen Ansätzen je Nachhaltigkeitsstrategie beantwortet werden.

- Die Nachhaltigkeitsstrategien lassen sich hierbei, wie folgt, idealtypisch unterscheiden (vgl. Abbildung 5):
- 1) Prozess- und Ressourcenoptimierung
 - 2) Prozesssicherung
 - 3) Nachhaltige Produktpositionierung
 - 4) Innovative Kostenoptimierung

Während die Strategietypen 1 und 2 in ihrem Wettbewerbsfokus eine Prozessorientierung aufweisen, sind die Strategietypen 3 und 4 produktbezogen. Diese Unterscheidung berücksichtigt die Tatsache, dass Handelsunternehmen z.B. ihren Ressourceneinsatz in Produktionsprozessen für Eigenmarken optimieren und damit nachhaltig agieren können, ohne jedoch gleichzeitig ihr Produkt als solches auf dem Markt als „nachhaltiges Label“ positionieren zu müssen. Umgekehrt mögen Handelsunternehmen ihre Produkte sehr stark in den Vordergrund stellen, dazugehörige Prozesse aber vernachlässigen. Des Weiteren lassen sich die Strategietypen hinsichtlich ihres Wettbewerbsvorteils nach Gesichtspunkten der Kostenführerschaft (1 und 4) sowie der Differenzierung gegenüber Wettbewerbern (2 und 3) unterscheiden.³⁴

³⁴ Für eine weiterführende wissenschaftliche Debatte vgl. Orsato (2006, 2009) [2, 3].

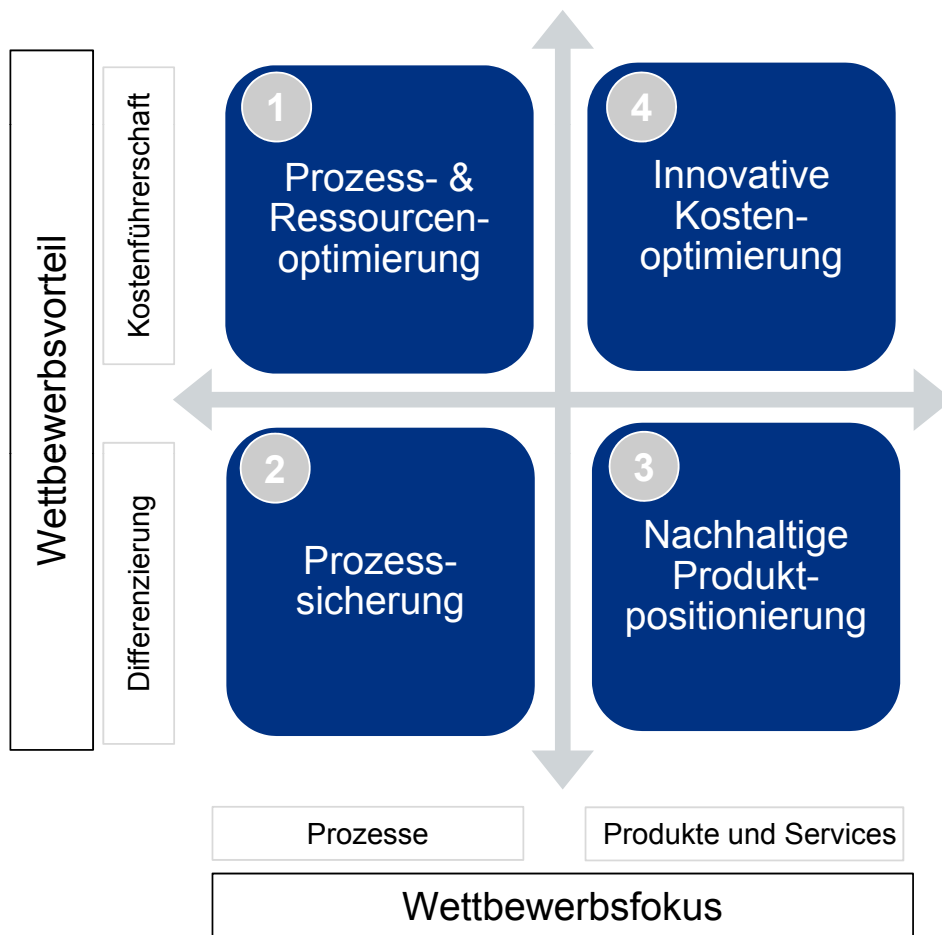


Abbildung 5: Idealtypen der zu beobachtenden Nachhaltigkeitsstrategien

5.2 Strategietyp 1: „Prozess- und Ressourcenoptimierung“

Handelsunternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsstrategie vorrangig darauf ausrichten, notwendige Ressourcen effizient zu nutzen, damit Kosten reduzieren und gleichzeitig ökologisch und sozial negative Folgen ihrer Geschäftstätigkeit minimieren, kann man als „Prozess- und Ressourcenoptimierer“ bezeichnen. Diese Unternehmen streben stets nach Prozessverbesserungen sowie Kosteneinsparungen mit gleichzeitig positiven Nachhaltigkeitseffekten. Als typische Handlungsfelder seien die Verbesserungen des Energieeinsatzes, Wassermanagements und Abfallmanagements genannt [4].

Mit seinen Leitsätzen und eingeleiteten Maßnahmen zum Energiemanagement lässt sich der niederländische Händler Ahold in das dargestellte Strategieprofil eines „Prozess- und Ressourcenoptimierers“ einordnen. Beim Energiemanagement verfolgt Ahold ein klares Ziel: „Wherever we operate we are focusing on

improving energy efficiency and reducing our carbon footprint, by adapting our operations to limit their negative impact on the climate and the environment“ [5].

Die Anwendung dieses Grundsatzes zeigt sich zum Beispiel darin, dass Ahold in den Filialen seiner Vertriebslinie Giant-Carlisle in den Vereinigten Staaten erneuerbare Energien nutzt, neue Kühltechnologien anwendet und auch bei der Beleuchtung auf Energieeffizienz setzt. Zudem fokussiert das Unternehmen stark auf das Wasser- und Abfallmanagement. Für die Verteillager beispielsweise hat das Unternehmen Abfallbeseitigungsprogramme entwickelt, die sowohl Abfälle beseitigen als auch Einnahmen generieren sollen: „These programs involve a range of recyclable articles, from conventional materials to less common items. Recycling plastic and cardboard generates almost \$3.8 Million (€2.7 million) in revenue for Giant in 2009“ [6, S. 29].

Das Unternehmen versucht ebenso durch Prozessinnovationen weitere Vorteile zu erzielen, wie das Bei-

spiel von Rückrufaktionen verdeutlicht: *„Recalled products are incinerated, producing energy that is converted into electricity for residential and industrial use. The process eliminates the need to use landfills and significantly reduces fuel consumption because suppliers no longer have to collect the product from the distribution center, transport it to their own facility, and then once again for disposal“* [6, S. 30]. Eine ähnliche Ressourcenoptimierung betreibt Ahold bei Lebensmittelresten: Wenn möglich werden diese von Drittparteien in Methangas umgewandelt, um die entstehenden Gase als Energiequelle zu nutzen.

Ein Ansatz für den Strategietyp ist auch das Gebäude- und Immobilienmanagement nach nachhaltigen Prinzipien. So ist die Errichtung und Nutzung von Bauwerken verantwortlich für [7]:

- 25 bis 40 Prozent des Energieverbrauchs
- 20 bis 30 Prozent des Rohstoffverbrauchs
- 30 bis 40 Prozent des Abfallaufkommens
- 30 bis 40 Prozent der CO₂-Emissionen

Das nachhaltige Gebäude- und Immobilienmanagement im Handel bietet daher die Chance, gegenwärtige und künftige Kosten in Bereichen wie Energie, Rohstoffverbrauch, Abfallaufkommen und auch evtl. CO₂-Emissionskosten zu mindern. Office Depot hat seine Vision für seine Verkaufsfilialen anlässlich einer Prototypvorstellung so formuliert: *„Office Depot has an environmental vision to increasingly buy green, be green and sell green. While we have already achieved dramatic reductions in carbon emissions from our existing facilities, this new store takes us to a completely new level of energy efficiency, carbon reduction and waste reduction“* [8].

Der Ansatz der Prozess- und Ressourcenoptimierung verbindet also die Ziele Kostensenkung und Schutz natürlicher Ressourcen, wobei letzteres sich natürlich auch werblich nutzen lässt. Systematische Ansätze im Bereich des Energiemanagements, der Wasserwirtschaft, dem Recycling und dem Gebäude- und Immobilienmanagement stehen meist im Vordergrund der Aktivitäten. Unternehmen mit diesem Strategieansatz setzen in der Regel verstärkt auf effizienzsteigernde Maßnahmen in ihren Filialen. Initiativen, um den CO₂-Ausstoß zu minimieren, werden mit effizienzsteigernden Methoden kombiniert und in Verbindung mit Zielvorgaben der Unternehmen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung genau beschrieben.

5.3 Strategietyp 2: „Prozesssicherung“

Einen anderen Ansatz verfolgen Handelsunternehmen, die nicht allein ihre Prozesse unter Kostengesichtspunkten verbessern wollen, sondern Wert darauf legen, dass ihre Prozesse in höchstem Maße ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitskriterien genügen und definierte Standards einhalten. Diese Handelsunternehmen verfolgen damit gemäß unserer Definition eine Nachhaltigkeitsstrategie der Prozesssicherung. Sie haben sich im Vergleich zu Wettbewerbern in der Regel schon frühzeitig an internationalen Standards wie der ISO 14000er Reihe, SA8000 oder BSCI orientiert und sich oft durch etablierte Organisationen zertifizieren lassen. „Prozesssicherer“ pflegen in der Folge einen intensiven Dialog mit ihren Stakeholdern und stellen ihre Bemühungen öffentlich dar. Meist sind sie in weiteren freiwilligen Nachhaltigkeitsinitiativen vertreten und stehen neuen Entwicklungen und Nachhaltigkeitsstandards positiv gegenüber bzw. treiben diese sogar proaktiv voran. Ihre Motivation: Durch eine umfassende Zertifizierung zentraler Geschäftsprozesse und die Übernahme einer Prozessführerschaft wird das Risiko gemindert, Stakeholder-Anforderungen nicht zu genügen. Zugleich sollen Wettbewerbsvorteile erzielt werden. Prozesse werden bei diesem Strategietyp vorrangig optimiert, um gegenüber dritten Parteien deren Sicherheit und Leistungsfähigkeit darstellen zu können (Wettbewerbsvorteil durch Differenzierung). Kostengesichtspunkte spielen gegenüber dem Strategietyp „Prozess- und Ressourcenoptimierung“ eine untergeordnete Rolle.

Betrachtet man die Unternehmensgruppe Otto Group in Bezug auf ihre Nachhaltigkeitsmaßnahmen, so lassen sich viele Charakteristika der „Prozesssicherung“ beobachten. Für die Unternehmensgruppe ist das Thema Nachhaltigkeit eine von vier Säulen der „Vision 2020“: *„Neben Renditestärke, Innovation und Best-in-Class steht der Führungsanspruch der Unternehmensgruppe auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit, der ihre Zukunftsfähigkeit auch langfristig garantiert“* [9, S. 10].

Die Otto Group bemüht sich in diesem Rahmen, ihre Prozesse gegenüber Dritten sehr transparent zu gestalten. Die Prozesse sollen dabei höchsten Standards genügen. Bereits im Jahre 1997 hat OTTO sein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 zertifizieren lassen. Für die Otto Group Gesellschaft WITT wurde

eine Zertifizierung nach dem OHRIS-Standard³⁵ für den Arbeitsschutz durchgeführt. Des Weiteren nutzt OTTO verstärkt Zertifizierungen im Onlinegeschäft (TÜV Süd, BVH Siegel). Von seinen Lieferanten erwartet Die Otto Group ausdrücklich eine Zertifizierung gemäß SA8000 oder BSCI, um auch in der Wertschöpfungskette die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards gewährleisten zu können. Neben den stärker prozessorientierten Zertifizierungen, legt die Otto Group einen Schwerpunkt auf die Sicherstellung der Nachhaltigkeit aller Baumwollprodukte („Cotton made in Africa“, „Pure Ware“-Siegel).³⁶

Unternehmen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie der „Prozesssicherung“ verfolgen, begreifen diese — wie das Beispiel der Otto Group verdeutlicht — als einen Grundpfeiler ihres Unternehmenserfolges. Die Nachhaltigkeitsstrategie fließt umfassend in die Ausgestaltung der Unternehmensziele mit ein. Zugleich beschreiben die damit korrespondierenden Maßnahmen (z.B. Zertifizierung von Produktionsprozessen oder Aufbau einer Chain-of-Custody) Ansätze eines Risikomanagements. So kann ein Unternehmen durch entsprechende Zertifizierungen und einen aktiven Stakeholderdialog das Risiko begrenzen, dass der Markenwert („Brand Value“) durch ungewollte Vorkommnisse beschädigt wird [10].

Und dieser Markenwert kann beachtlich sein: Die durch Interbrand³⁷ durchgeführten Ratings zeigen auf, dass z.B. Handelsunternehmen wie H&M mit einem Brand Value von ca. 10 Milliarden Euro eingeschätzt werden, Carrefour und IKEA mit ca. 6 Milliarden Euro und Tesco mit ca. 5,6 Milliarden Euro [11, S. 26f]. Durch eine schlechte Nachrichtenlage kann das Image eines Unternehmens erheblich beschädigt werden, womit weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen verbunden sein können. So hat sich der Markenwert von BP in Folge der Ölkatastrophe um die Deepwater Horizon Schätzungen zufolge um etwa eine Milliarde US-Dollar reduziert [12].³⁸

³⁵ Occupational Health- and Risk-Managementsystem (OHRIS) ist ein u.a. von der bayerischen Staatsregierung entwickelter Arbeitsschutzstandard.

³⁶ Durch seine Label-Nutzung erfüllt OTTO zugleich auch die Kriterien eines Unternehmens, das sein Sortiment durch eine „nachhaltige Produktpositionierung“ kennzeichnet.

³⁷ Die Firma Interbrand führt international anerkannte Brand Value-Einschätzungen durch, mit dem Ziel den Wert eines „Brands“ zu ermitteln. Bekannt sind vor allem die „Best Global Brand“ Rankings, die jedes Jahr die „wertvollsten“ Firmen ermitteln.

³⁸ Hinzu kommt natürlich noch ein enormer Fall des Börsenkurses, der im Falle von BP zwischenzeitlich um mehr als 50% eingebrochen war.

5.4 Strategietyp 3: „Nachhaltige Produktpositionierung“

Ein weiterer Strategieansatz besteht darin, nachhaltige Produkte dominant in das Sortiment aufzunehmen und sich damit auf dem Markt zu positionieren. Ein Handelsunternehmen, das sich an diesem Ansatz orientiert, stellt seine nachhaltigen Produkte als eine Art Visitenkarte in den Vordergrund und verfolgt gegenüber seinen Wettbewerbern eine Differenzierungsstrategie. Damit sollen Kunden mit nachhaltigen Konsummustern gezielt angesprochen werden, wobei ihnen zusätzlich ein breites Spektrum an Informationen rund um das Produkt bereitgestellt wird.

Legt ein Handelsunternehmen besonderen Wert auf diesen Strategieansatz, so nehmen Produkte, die gemäß Nachhaltigkeitsinitiativen wie FSC oder MSC zertifiziert sind, einen großen Platz im Sortiment ein. Auch der „Blaue Engel“, ein Gütesiegel für Non-Food-Artikel, wird von diesen Unternehmen weitreichend platziert. Neben dem Verkauf von Produkten, die durch Drittparteien ihr Nachhaltigkeitssiegel erhalten haben, setzen diese Handelsunternehmen im Wesentlichen auch auf die Kraft ihrer „Eigenmarken“ (Store Brands) und entwickeln eigene Siegel für Produkte, die sie als nachhaltig positionieren.

Beispielsweise spricht Migros in diesem Kontext von „Ethischen Labels“, mit denen das schweizer Handelsunternehmen entsprechend seine Waren auszeichnet. Dabei handelt es sich um das eigene Bio-Label „Migros Bio“, aber auch um die bekannten Labels der Max Havelaar-Stiftung, der TerraSuisse oder des MSC [13].

Handelsunternehmen, die nachhaltige Labels als wesentlichen Bestandteil ihres Sortiments ausgewählt haben, verfolgen in der Regel einen starken Marketingansatz. So werden verstärkt Kommunikationskanäle wie das Internet als Informationsportal genutzt. Coop Schweiz bietet beispielsweise auf seinen Internetseiten ein breites Spektrum an Informationsquellen rund um das Thema Nachhaltigkeit an und setzt dabei verstärkt auf interaktive Elemente (z.B. Fragebogen, Quiz, etc.), mit denen die Kunden zusätzlich angesprochen werden können [14].

Die REWE Handelsgruppe hat in den letzten Jahren ebenfalls verstärkt den Ansatz verfolgt, sich als nachhaltiges Unternehmen zu positionieren. Unter dem Begriff „Grüne Produkte“ werden „nachhaltige“ Produkte aktiv vertrieben. Neben den wichtigen nach

MSC und FSC zertifizierten Produkten findet sich in den Bau- und Gartenmärkten von REWE (Toom) unter anderem der „Blaue Engel“ als Qualitätssiegel. Ergänzend zu diesen Artikeln bringt die REWE Group seit 2010 unter dem Namen „ProPlanet“ auch als „nachhaltig“ gekennzeichnete Eigenmarken in den Vertrieb, mit denen diese Positionierung weiter vorangetrieben wird. Die Entscheidung, welche Produkte hierbei als „nachhaltig“ im Verkauf positioniert werden, trifft die REWE Group gemäß einem definierten Regelwerk mit einem Beirat und ausgewählten Partnern [15]. Um eine Objektivität und Neutralität zu dokumentieren, hat sich die REWE Group den Label-Vergabeprozess durch den TÜV zertifizieren lassen.

Folgen Unternehmen diesem Ansatz, so nutzen sie die Produktpositionierung aktiv, um die Wünsche derjenigen Kunden zu bedienen, die an nachhaltigen Produkten interessiert sind. Dadurch haben sie verstärkt Anforderungen, der Informationsbereitstellung zu den jeweiligen Produkten nachzukommen. Der Verkauf von nachhaltigen Produkten bedeutet hier, dass die Handelsunternehmen Auskunft über die Produktionsbedingungen der Produkte sowie über ihren Weg in die Filialen oder auch über die Nebeneffekte, die die Produkte auf die Umwelt haben, geben können. So informieren Handelsunternehmen, die nachhaltige Labels in den Vordergrund stellen, mittels Internetdiensten und Printmedien über die von ihnen positionierten bzw. geförderten Labels. Unabhängige Zertifizierungen der Produkte werden bewusst vorangetrieben, um die Nachhaltigkeit der Produkte gegenüber den Konsumenten zu dokumentieren. Die Handelsunternehmen streben damit an, sich im Wettbewerb zu differenzieren und sich als nachhaltig zu positionieren, worüber ein Preispremium für die nachhaltigen Produkte erzielt werden soll [16].

Ein innovativer Spezialfall ist das sogenannte „Carbon Labeling“, bei dem der CO₂-Ausstoß des Produktes im Laufe seines Lebenszyklus dargestellt wird – ein Ansatz, um auf die Informationsbedürfnisse der Kunden über negative Umwelteinflüsse eines Produktes eingehen zu können. Ein Vorreiter für das „Carbon Labeling“ ist, wie bereits, erwähnt das britische Handelsunternehmen Tesco [17], wobei auch die deutsche Handelsgruppe REWE einen Piloten zum „Product Carbon Footprint“ mit entsprechender Produkt-Kennzeichnung erprobt [18].

5.5 Strategietyp 4: „Innovative Kostenoptimierung“

Eine vierte Nachhaltigkeitsstrategie lässt sich als „innovative Kostenoptimierung“ beschreiben. Wird dieser Ansatz von Handelsunternehmen verfolgt, so versucht das Unternehmen auf der einen Seite in preisumkämpften Märkten wettbewerbsfähig zu sein, aber zugleich hinsichtlich Nachhaltigkeitsfragen innovativ zu agieren. Zwar liegen Aspekte einer Kostenführerschaft im Fokus dieses Strategieansatzes, diese werden jedoch durch überzeugende, nachhaltige Innovationen erreicht. Der Grundgedanke lässt sich somit durch die Zielsetzung beschreiben, sowohl ökonomische als auch ökologische Kosten der Produkte simultan zu minimieren. Entwicklungen im Öko-Design³⁹ oder Materialersetzungen⁴⁰ sind häufig zu beobachtende Maßnahmen dieses Strategieansatzes [2, 3].

Unternehmen, die diesen strategischen Ansatz wählen, stellen die Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Produkte über den gesamten Produktlebenszyklus in den Vordergrund, ohne dies mit einem Preisaufschlag zu belegen. Um dies realisieren zu können, werden von den Unternehmen häufig vorab die Materialbestandteile des Produktes in einer Ökobilanz analysiert, mit dem Ziel, nachteilige Umwelteinflüsse des Produktes von der Produktion bis zum Gebrauch zu ermitteln. Das Unternehmen wird damit in die Lage versetzt, seine Produktentwicklung zu verändern und Materialersetzungen durchzuführen [19].

Im Modehandel geht Puma dazu über, diese Strategieaspekte bei Neuproduktentwicklungen konsequent umzusetzen: *„Wir bei PUMA haben es uns zum Ziel gesetzt, bis 2014 zu erreichen, dass 5% aller Produkte in unserem Produktsortiment einen besonderen Nachhaltigkeitsfokus aufweisen“*. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt man auf eine optimierte Produktentwicklung und Materialersetzung: *„Mit innovativen Rohstoffen wie recyceltem Gummi, Polyester und Baumwolle, pflanzlich gegerbtem Leder, organischer Baumwolle und anderen Naturfasern (...) wollen wir der wachsenden Zahl von Verbrauchern, für die ein gesunder und nachhaltiger Lebensstil äußerst wichtig ist, neue PUMA Produkte bieten“* [20, S. 106].

Neben Materialersetzung sind es auch die Prinzipien des oben genannten Ökodesigns, die zunehmend in

³⁹ Vgl. zum Begriff Ökodesign Kapitel 2.1.

⁴⁰ Mit dem Begriff der Produktersetzung wird der Ersatz von Materialien mit negativem Umwelteinfluss durch weniger belastende Materialien beschrieben.

die Produktentwicklung mit einfließen. IKEA beispielsweise nutzt dabei eine selbstentwickelte Methodik, den sogenannten „umweltgerechten Produktkreislauf“ – der die Phasen Rohmaterial, Produktion, Gebrauch sowie Recycling/Entsorgung umfasst –, um die Auswirkungen der Produkte auf die Umwelt einschätzen zu können [21].

Folgt ein Handelsunternehmen dem Ansatz der „innovativen Kostenoptimierung“, so strebt es an, Kostenoptimierungen mit nachhaltigen Produktinnovationen zu verknüpfen. Innovationen werden gezielt genutzt, um Kosteneinsparungen zu erreichen und gleichzeitig das Produkt nachhaltiger zu gestalten. Es tritt hierzu der gesamte Lebenszyklus eines Produktes in den Vordergrund. Materialeigenschaften, Verpackungsrichtlinien und auch Ökodesign-Prinzipien können bei Produktinnovationen Berücksichtigung finden. Der ökologische Fußabdruck des Produkts soll verringert werden, ohne jedoch diesen Aspekt primär am Markt zu positionieren. Gründe für einen Verzicht auf eine explizite nachhaltige Positionierung im Sinne des zuvor beschriebenen Strategietyps 3 der „nachhaltigen Produktpositionierung“ mögen beispielsweise darin liegen, dass der etablierte Konsumentstamm keine Bereitschaft aufweist, ein entsprechendes Preispremium für das Produkt aufzubringen.

5.6 Wann ist welcher Strategietyp zu wählen?

Wann sollte welche der beschriebenen Nachhaltigkeitsstrategien verfolgt werden? Für die oben genannten Handelsssegmente ergeben sich je spezifische Anforderungen, die sich in der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitsstrategie widerspiegeln sollten.

Fachmärkte für Unterhaltungselektronik

In Handel der Unterhaltungselektronik sind es insbesondere die Herausforderungen hinsichtlich der Pro-

duktionsbedingungen in Fernost, der zunehmenden Nachfrage der Kunden nach energieeffizienten Produkten und die gesetzlichen Vorgaben zur Rücknahme von Elektroschrott, die die Auswahl der Strategieansätze bestimmen (vgl. Tabelle 1).

Elektrohändler sind dem starken Risiko ausgesetzt, dass die Produktionsbedingungen negative Auswirkungen auf die Absatzmöglichkeiten haben könnten: Die Risiken ihres Geschäftsmodells liegen insbesondere in dem Umstand, dass Güter der Unterhaltungselektronik sehr stark durch Auftragsfertigungen hergestellt werden und Produktionsbedingungen intransparent sind. Eine schlechte Nachrichtlage über Produktionsbedingungen und Menschenrechtsverletzungen kann somit einen erheblichen Einfluss auf den Geschäftserfolg haben. Um diesen Risikofaktor zu minimieren, empfiehlt es sich, den Ansatz der Prozesssicherung hinsichtlich der Wertschöpfungskette und insbesondere den Produktionsbedingungen zu verfolgen. Mittels geeigneter Zertifizierungen kann eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen gezielt unterstützt und sichergestellt werden.

Darüber hinaus wird der Fachhandel verstärkt am Thema Energieeffizienz gemessen. In diesem Bereich kann er über den Ansatz der „nachhaltigen Produktpositionierung“ – z.B. mit dem Energy Star-Label – eine verbesserte Kundenansprache erreichen.

Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Handelsunternehmens für Unterhaltungselektronik ergibt sich aus den hohen Anforderungen der Stakeholder betreffend Vorgaben für die Abfallwirtschaft. Es liegt nahe, dass Elektrohändler umfassende Recyclingprozesse aufsetzen und in diesem Bereich einen Schwerpunkt ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten auf den Ansatz der „Prozess- und Ressourcenoptimierung“ legen.

Herausforderungen in der Unterhaltungselektronik	Nachhaltigkeitsstrategie
Effiziente Recyclingprozesse	Prozess & Ressourcenoptimierung
Humane Arbeitsbedingungen und Supply Chain	Prozesssicherung
Energieeffiziente Waren	Nachhaltige Produktpositionierung

Tabelle 1: Herausforderungen in der Unterhaltungselektronik

Lebensmittelhandel

Aufgrund der stetig wachsenden Nachfrage der Konsumenten nach nachhaltig gewonnenen Lebensmitteln ist die Strategie einer nachhaltigen Produktpositionierung geeignet, den Kunden nachhaltige Produkte näher zu bringen. Lebensmittelhändler mit einem starken Nachhaltigkeitsfokus können ihre Waren mit entsprechenden Gütesiegeln wie „Fair Trade“ und anderen Nachhaltigkeits-Labels auszeichnen und machen so ihr nachhaltiges Sortiment kenntlich. Über diese Strategie ist ihnen die Möglichkeit gegeben, ihre am nachhaltigen Konsum orientierten Kunden an sich zu binden.

Lebensmittelhändler sehen sich dabei zusätzlich mit der Anforderung konfrontiert, den gewachsenen Informationsbedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Sie müssen über die Herkunft ihrer Waren

Auskunft geben bzw. nachweisen können, dass die Waren aus nachhaltigen Quellen stammen und damit versprochenen Nachhaltigkeitskriterien genügen. Lebensmittelhändler stehen somit vor der Herausforderung, Leitlinien für ihre Wertschöpfungsketten (z.B. bezüglich Arbeitsbedingungen oder Transportmittel) zu entwickeln und die Einhaltung der Leitlinien sicherzustellen — umso mehr, wenn ihr Geschäftsmodell international ausgerichtet ist und eine große Komplexität aufweist. Zur Risikominimierung können die beschriebenen Anforderungen über den Strategieansatz der „Prozesssicherung“ berücksichtigt werden.

Durch den starken Einsatz von Kühltechnologien in der Transportkette, in den Verteilzentren sowie in den Filialen sollten Lebensmittelhändler zudem die Strategieaspekte der „Prozess- & Ressourcenoptimierung“ für sich überprüfen (vgl. Tabelle 2).

Herausforderung im Lebensmittelhandel	Nachhaltigkeitsstrategie
Eigenmarkenmanagement/ Fair Trade Label/ Nachhaltige Quellen	Nachhaltige Produktpositionierung
Produktverantwortung/ Produktinformationen	Prozesssicherung
Kühltechnologie	Prozess- & Ressourcenoptimierung

Tabelle 2: Herausforderungen im Lebensmittelhandel

Baumärkte

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie bei Baumärkten ist sehr stark von den jeweiligen Produkten abhängig. Einige angebotene Produkte weisen hohe Belastungswerte für die Umwelt auf. In diesen Fällen haben Baumärkte insbesondere durch eine gemeinsame Produktentwicklung mit ihren Lieferanten die Möglichkeit, neue Standards für die Produkte zu definieren und beispielsweise durch umweltfreundlichere Materialersetzungen nachhaltig zu agieren.

Sowohl bei der gezielten Materialersetzung (z.B. im Bereich der „nachhaltigen“ Farben) als auch bei der Entwicklung neuer nachhaltiger Produktlinien können Baumärkte den Strategietyp der „innovativen Kos-

tenoptimierung“ in Erwägung ziehen, wenn sie in Konkurrenz zu nachhaltigen Produkten anderer Baumärkte gehen wollen.

Des Weiteren haben insbesondere Chemikalienverordnungen einen starken Einfluss auf den Baumarkthandel und legt ihm nahe, sich mit dem Strategieansatz der „Prozesssicherung“ auseinander zu setzen. REACH-Vorgaben drängen Baumärkte dazu, prozessseitige Vorkehrungen zu treffen, um gesetzlichen Anforderungen genügen zu können.

Um letztendlich das Sortiment auch attraktiver für nachhaltig orientierte Konsumenten zu gestalten, kann die Strategie der „nachhaltigen Produktpositionierung“ in Erwägung gezogen werden (vgl. Tabelle 3).

Herausforderungen für Baumärkte	Nachhaltigkeitsstrategie
Entwicklung umweltschonender Baumarktartikel	Innovative Kostenführerschaft
Chemikalienverordnung (Erfüllung der Anforderungen aus REACH)	Prozesssicherung
Zertifizierung wichtiger Produktgruppen (z.B. Holz)	Nachhaltige Produktpositionierung

Tabelle 3: Herausforderungen für Baumärkte

Modehandel

Modehändler sind oft mit mangelhaften Produktionsbedingungen in der Textil-Wertschöpfungskette konfrontiert. Daraus ergibt sich unmittelbar die Notwendigkeit, einen integrierten Ansatz für die Beschaffung und Produktion der Textilprodukte zu entwickeln, um diesen Missständen erfolgreich entgegenwirken zu können. Am Beispiel der Baumwollnutzung zeigt sich, dass hierbei sowohl eine starke soziale (z.B. Kinderarbeit) als auch ökologische Dimension (z.B. starker Wasserverbrauch) zu berücksichtigen ist.

Aus diesem Grund können Modehändler insbesondere über nachhaltige Labels, die hohen Standards un-

terliegen, eine vielversprechende Strategie entwerfen; wodurch die Strategie der „nachhaltigen Produktpositionierung“ mit der Strategien der „Prozesssicherung“ zu kombinieren ist, um korrespondierende Risiken zu minimieren. Die Strategie der „Prozesssicherung“ gewährleistet, dass die gesamte Wertschöpfungskette den kommunizierten Nachhaltigkeitsprinzipien entspricht.

Über Materialersetzungen in der Produktgestaltung lassen sich zudem nachhaltige Kollektionen entwerfen, die sowohl den Mode-Trends als auch den Bedürfnissen des nachhaltigen Konsums entsprechen (vgl. Tabelle 4).

Herausforderung im Modehandel	Nachhaltigkeitsstrategie
Arbeits- und Produktionsbedingungen in der Wertschöpfungskette	Prozesssicherung & nachhaltige Produktpositionierung
Materialieneinsatz (z.B. Hanf, Kork etc.)	Innovative Kostenoptimierung

Tabelle 4: Herausforderungen im Modehandel

Es lässt sich festhalten, dass die Wahl der Nachhaltigkeitsstrategien stark durch die jeweiligen vorherrschenden Herausforderungen bestimmt wird, denen sich die Handelsunternehmen in ihrem Handelssegment stellen müssen. Diese Herausforderungen und die Stakeholder-Interessen, die mit den jeweiligen Themen verbunden sind, müssen vom Handelsunternehmen erkannt werden und vor allem glaubhaft sowie nachvollziehbar gelöst werden.

Die Unterscheidung der Strategietypen mit ihren zentralen Aspekten hilft dabei, einen geeigneten Lösungsansatz zu finden und entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren. Meist ist es

eine Kombination — jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen — der Strategietypen, die zur Lösung der Herausforderungen gewählt werden muss. Ein Handelsunternehmen kann somit den für sich wichtigsten Strategietyp auswählen und ergänzende Strategieansätze als Beimischung zur Entwicklung einer umfassenden Gesamtstrategie hinzuziehen.

6 Der Beitrag von Informationstechnologien zur Nachhaltigkeit im Handel

Der Handel wird schon seit Jahrzehnten in allen seinen betrieblichen Belangen von der Informationstechnologie unterstützt. Business Software ist dabei nicht einfach nur ein beliebiger Anhang, der genauso gut auch umgangen werden könnte, sondern ein zentrales und unabdingbares Instrument für den fortdauernden Betrieb der Geschäftstätigkeit. Häufig erfordert die Operationalisierung einer entwickelten Strategie den Einsatz von Business Software. Entsprechendes gilt auch beim Thema Nachhaltigkeit. Dieses Thema hat sich erst im letzten Jahrzehnt zu einem Top-Thema für Handelsunternehmen entwickelt. Wie vorangehend aufgezeigt, sind Handelsunternehmen in diesem Kontext mit vielfältigen Nachhaltigkeitsfaktoren konfrontiert, die beispielsweise die Reduktion von CO₂-Emissionen, die Sicherstellung von guten Arbeitsbedingungen in Wertschöpfungsketten oder etwa den Dialog mit Stakeholdern über ein Nachhaltigkeitsberichtsweisen gemäß GRI betreffen.

Nachfolgend wird ein Überblick gegeben, wie Informationstechnologien Handelsunternehmen dabei unterstützen können, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Dazu wird einleitend auf die Thematik „Green IT“ und anschließend auf ausgewählte relevante Softwarelösungen von SAP eingegangen.

6.1 Green IT

Schon in den 1990er Jahren wurde der mögliche Beitrag von Informations- und Kommunikationstechnologien zu einer nachhaltigen Entwicklung thematisiert. Dies wurde zum Beispiel mit den Stichworten „Dematerialisierung“ oder „papierloses Büro“ diskutiert. In der Folgezeit trat zu der Ernüchterung über das Verfehlen dieser Ziele auch die Erkenntnis hinzu, dass aufgrund ihrer rasanten Verbreitung mittlerweile auch die IK-Technologien selbst einen erheblichen ökologischen „Rucksack“ implizieren. So sind Informations- und Kommunikationstechnologien weltweit für ca. 2% der Treibhausgase verantwortlich [1]. Dies ist der Hintergrund, vor dem seit einigen Jahren unter dem Stichwort „Green IT“ verschiedene

Möglichkeiten diskutiert werden, wie IK-Technologien umweltfreundlich eingesetzt werden können.

Werden betriebsinterne Möglichkeiten für einen nachhaltigen Einsatz von IT-Technologien betrachtet, so sind dafür Potentiale in den Bereichen Energiemanagement, Materialeinsatz, Emissionen der eingesetzten Hardware, des Abfall- und des Lieferantenmanagements vorhanden.

Wichtige Ansätze lassen sich an folgenden Beispielen für die Bereich IT-Infrastruktur und Rechenzentrumsbetrieb aufzeigen:

Maßnahmen im Bereich der IT-Infrastruktur:

- Lösungen zur Optimierung des Druckmanagements und Papierverbrauches
- Software zum verbesserten Energiemanagement des IT-Equipments
- Einsatz von Werkzeugen zur „virtuellen Kommunikation“
- Betrachtung des IT-Lebenszyklus eines IT-Produktes bei der Beschaffung

Maßnahmen im Bereich des Rechenzentrumsbetriebs:

- Optimierung der Systemlandschaft
- Virtualisierung
- Storage Virtualisierung mit zentralisierter Datenhaltung
- Server-Konsolidierung und Kühlung

Für die Beschaffung des IT-Equipments lassen sich über Einkaufsrichtlinien Produktauswahlkriterien definieren, die sowohl den Energiebedarf als auch die Materialzusammensetzung der IT-Produkte berücksichtigen. Mit dem bereits dargestellten Werkzeug EPEAT und einer Orientierung an Zertifizierungen wie dem Energy Star lassen sich energieeffiziente IT-Komponenten beschaffen.⁴¹

Neben den skizzierten „Green-IT“-Ansätzen, die einen Schwerpunkt auf die ökologischen Begleiterscheinungen des IT-Einsatz legen, stellt sich im Wesentlichen die Frage, inwieweit maßgeschneiderte Software-

⁴¹ Vgl. Kapitel 2.

Lösungen die Handelsunternehmen in ihrem Kerngeschäft unterstützen können, um nachhaltiger zu agieren.

6.2 Der Softwaremarkt für Nachhaltigkeitslösungen

Der Softwaremarkt für Lösungen im Nachhaltigkeitsmanagement ist noch jung und von einer Vielzahl kleinerer Anbieter geprägt, die bestimmte regionale oder funktionale Nischenmärkte bedienen. Die hohe Dynamik des Marktes äußert sich unter anderem darin, dass große Softwarehäuser Spezialanbieter von Nachhaltigkeitslösungen akquirieren oder mit ihnen Kooperationen eingehen: So haben große Softwarehäuser auf die Notwendigkeit reagiert, dezidierte Nachhaltigkeitslösungen auf den Softwaremarkt zu bringen. Dementsprechend wurden eigene Entwicklungen initiiert oder gezielte Firmen-Übernahmen durchgeführt. Wenngleich sich der Softwaremarkt insgesamt noch heterogen darstellt, hat vor allem SAP in den letzten Jahren sehr viel unternommen, um die verschiedenen Bereiche des Themas Nachhaltigkeit sowohl mit Software als auch mit Beratungsleistungen zu unterstützen.⁴²

Software-Unterstützung ist insbesondere in folgenden Bereichen möglich und sinnvoll:

- Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Management von CO₂-Emissionen
- Material- und Stoffdatenbanken
- Abfallmanagement
- Transportoptimierung
- Kontrollsysteme für den Filialbetrieb (Kühlung, Beleuchtung etc.)
- Energiemanagement
- Supply Chain Management

Die komplexen Anforderungen des Themas Nachhaltigkeit führen dazu, dass es kaum einen einheitlichen Gesamtrahmen gibt, unter dem Lösungen zusammengefasst werden.⁴³ Aufgrund der inhaltlichen Nähe zu den Themen Risikomanagement, Unternehmensführung, und Gesetzeskonformität, aber natürlich auch zu Umwelt, Gesundheit und Sicherheit sind Softwarelösungen für Nachhaltigkeit oft im Umfeld von Lösungen für die Bereiche Governance, Risk &

Compliance, Environment und Health & Safety⁴⁴ angesiedelt.

6.3 SAP Nachhaltigkeitslösungen für Handelsunternehmen

Das Produktportfolio der Firma SAP ist weltweit das führende Lösungsangebot für Software, die betrieblichen Zwecken dient. Schon das SAP Enterprise Resource Planning (SAP ERP)⁴⁵, lange Zeit das Flaggschiff des Unternehmens, hatte den Zweck, betriebliche Ressourcen möglichst effizient einzusetzen und mit der Software steuern zu können. Erweiterungen dieser ERP Software um Software für die Bereiche Supply Chain Management, Customer Relationship Management und Product Lifecycle Management haben der ERP Software noch weitere Möglichkeiten gegeben, Effizienzgewinne zu erzielen.

So sind schon mit diesem ursprünglichen Ansatz Lösungen für den Handel entwickelt worden, die auch für das Thema Nachhaltigkeit im Handel von Bedeutung sind. Zu nennen sind hier beispielsweise Funktionen für den Rückruf von Waren, für eine optimierte Bestands- und Lagerführung, aber auch spezialisierte Lösungen für das „Track & Tracing“ oder Prognoselösungen, die eine verbesserte Bestelldisposition aufgrund von Abverkaufsdaten ermöglicht.

Softwarelösungen, die Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen unterstützen, sind also schon seit längerem im Portfolio der SAP vorhanden. Darüber hinaus sind aber auch maßgeschneiderte Lösungen hinzugekommen, die ausgewählte Themen der Nachhaltigkeit unterstützen. Einen Gesamtüberblick über Lösungen für die Nachhaltigkeit gibt die sogenannte „Sustainability Map“ der SAP, in der alle wichtigen Lösungen für Nachhaltigkeitsthemen dargestellt sind (vgl. Abbildung 6).

⁴² Für einen ausführlichen Überblick vgl. hierzu die Marktanalysen von Gartner Research [2, 3, 4].

⁴³ Die unten dargestellte „Sustainability Map“ der SAP ist ein Beispiel für einen von einem Anbieter entwickelten Rahmen.

⁴⁴ EH&S, teils auch HSE abgekürzt (für Health, Safety and Environment).

⁴⁵ Der Begriff Enterprise Resource Planning geht auf die Gartner Group zurück, die diesen Begriff zu Anfang der 90er Jahr in die Diskussion brachte. Die SAP Lösungen R/2, R/3 und das SAP ERP sind Beispiele einer ausgereiften ERP Software.

EXECUTIVE MANAGEMENT	Strategy Management	Engagement & Corp. Citizenship	Benchmarking & Analytics	Materiality & Assured Reporting	Financial Risk & Performance
ENVIRONMENT, HEALTH & SAFETY	Environmental Compliance	Industrial Health & Safety	Process Safety	Risk Assessment & Reduction	Emergency Management
OPERATIONS	Facility Energy Management	Production Energy Management	Carbon Management	Natural Resource Management	Smart Grid Participation
SUPPLY CHAIN	Sourcing & Procurement	Traceability & Recall	Green Logistics	Supply Chain Design & Planning	
PRODUCT	Product Compliance	Material & Product Safety	Recycling & Reuse	Sustainable Design	Product Footprint
CONSUMERS	Personal Footprint	Mobility		Residential Energy	
HUMAN RESOURCES	Diversity	Strategic Workforce Management	Labor Compliance & Human Rights	Travel Management	
IT	Availability, Security, Accessibility & Privacy		Green IT		

Abbildung 6: SAP Sustainability Map [5]

Im Folgenden werden Nachhaltigkeitslösungen von SAP vorgestellt und illustriert, wie sie Handelsunternehmen bei ihren Herausforderungen erfolgreich unterstützen können. Es werden dabei nur diejenigen Lösungen beschrieben, die eine hohe Relevanz für die zuvor beschriebenen Herausforderungen und Strategieansätze der Handelsunternehmen haben; für weiterführende Informationen bietet die „Sustainability Map“ der SAP eine Orientierung an. Es werden Lösungen aus den folgenden, in der „Sustainability Map“ definierten Bereichen vorgestellt:

- Management Lösungen („Executive Management“)
- Umwelt, Gesundheit und Sicherheit („Environment, Health & Safety“)
- Betrieb („Operations“)
- Supply Chain Lösungen („Supply Chain“)
- Produktbezogene Lösungen („Product“)⁴⁶

Unterscheidet man die fünf genannten Bereiche danach, ob es sich eher um ‚analytische‘ Werkzeuge oder um prozessnahe ‚operative‘ Softwarewerkzeuge handelt, so lassen sich die sog. Managementlösungen als Analysesoftware mit Reportingunterstützung klassifizieren; wohingegen die weiteren Lösungen der

Beiche „EH&S“, „Betrieb“, „SCM“ und „Produkt“ einen eher ‚operativen‘ Charakter haben.

6.3.1 Management Lösungen

SAP Business Objects Sustainability Performance Management

Mit der Lösung „SAP Business Objects Sustainability Performance Management“ bietet SAP ein Reporting- und Analysewerkzeug an, mit dem Unternehmen die Gesamtheit ihrer Kennzahlen im Bereich Nachhaltigkeit managen und berichten können. Diese Lösung erlaubt für verschiedene Rahmenwerke Berichtsauswertungen zu definieren, womit auch unterschiedliche Gruppen und Drittparteien Daten ihren Anforderungen entsprechend erhalten können.

Wenngleich SAP Business Objects Sustainability Performance Management häufig als Lösung für das Nachhaltigkeitsreporting gesehen wird, liegt das größere Potential in den Möglichkeiten, die Vielzahl von Nachhaltigkeitskennzahlen systematisch zu monitorieren, Ziele zu setzen und deren Erreichen zeitnah für die ganze Unternehmung zu überprüfen. Vorgefertigte Kennzahlen, von der Global Reporting Initiative oder den Dow Jones Sustainability Indizes, können in SAP Business Objects Sustainability Performance Management genutzt werden. Für die interne Kommunikation und das Monitoring können Balanced

⁴⁶ Die „Sustainability Map“ bildet nicht 1 zu 1 eine Lösung ab, sondern definiert Themen innerhalb der Bereiche, für die Lösungen und auch Dienstleistungen zur Verfügung stehen. Die Beschränkung auf die genannten Bereiche dient der Schärfung des industrienspezifischen SAP Lösungsangebotes, dass in dem Kapitel vorgestellt wird.

Scorecards oder Dashboards entwickelt werden. Durch Analysemodule ist es möglich, SAP Business Objects Sustainability Performance Management als Risikoanalysewerkzeug einzusetzen, indem kritische Erfolgsfaktoren systemseitig definiert und einer permanenten Kontrolle unterworfen werden. Ergänzend hierzu kann SAP Carbon Impact eingesetzt werden, eine speziell für das Emissionsmanagement entwickelte Lösung.

SAP Carbon Impact

SAP Carbon Impact ist, wie der Name schon vermuten lässt, zunächst als Lösung für das Management von CO₂-Emissionen gedacht und ermöglicht eine umfassende Darstellung der CO₂-Emissionen eines Unternehmens. Mit ihr können aber auch Wasserverbrauchsdaten, Energiemanagementdaten und abfallwirtschaftliche Daten verwaltet werden.⁴⁷ Alle Emissionsdaten eines Unternehmens lassen sich in einer Bestandsliste verwalten, die entsprechend den organisatorischen oder betriebswirtschaftlichen Anforderungen des Unternehmens gestaltet werden kann. Es können Bewertungen des direkten und indirekten CO₂-Ausstoßes entlang der gesamten Wertschöpfungskette vorgenommen werden. Ein Handelsunternehmen kann damit beispielsweise den CO₂-Ausstoß seiner Logistikdienstleister ermitteln oder über Datenschnittstellen bei Lieferanten, z.B. bei Energieversorgern, gezielt Angaben zu CO₂-Emissionen anfordern und importieren. So kann etwa die emissionsrelevante Zusammensetzung des Strommixes per Workflow angefragt werden und das Ergebnis direkt in die Berechnung der eigenen Emissionsbilanz integriert werden.

Zudem können mit SAP Carbon Impact auch Lebenszyklusanalysen unterstützt werden, wobei auch die Daten von spezialisierten LCA-Analyseherstellern in die Software integriert werden können. Damit bietet sich für Handelsunternehmen die Möglichkeit, den CO₂-Emissionsverlauf detailliert für ihre Produkte und Warengruppen darzustellen. Ähnlich lassen sich Bestandslisten für die Wasserwirtschaft, das Energiemanagement und die Abfallwirtschaft aufbauen, die für ein umfassendes Berichtswesen nötig sind.

SAP Carbon Impact ist jedoch keine reine Verwaltungsdatenbank, sondern liefert Möglichkeiten, Pro-

jekte zur gezielten Verbesserung der Energieeffizienz zu initiieren und zu verwalten. Es können beispielsweise Projekte zum energieeffizienten Einsatz von Solar-Paneele, von Beleuchtungstechnologien, von Hybrid-Fahrzeugen oder von Windturbinen aufgebaut werden. Für diese Projekte können mathematische Modelle des World Resource Institutes oder der amerikanischen Environmental Protection Agency (EPA) genutzt werden.

Im Bereich der Analysemethoden erlaubt SAP Carbon Impact das aktive Monitoring und auch das Benchmarking zu Vergleichsdaten bzw. Wettbewerbern. Analysiert werden können CO₂-Emissionsdaten entlang der Lieferkette (entsprechende den „Scope-Definitionen“ des „Greenhouse Gas Protocol“) sowie LCA-Daten oder Energiemanagementdaten zum Gebäudemanagement. Aber auch Prognosedaten können mit SAP Carbon Impact abgebildet werden.

Das Berichten gegenüber Drittparteien wird unterstützt, zum Beispiel durch die Übergabe von Daten entsprechend den jeweiligen Formatwünschen der betreffenden Organisation. Die wichtigsten Parteien sind:

- World Resource Institute
- Carbon Disclosure Projekt
- U.S. Green Building Council
- Energy Star
- Global Reporting Initiative

SAP Carbon Impact ist damit besonders für die Handelsunternehmen geeignet, die ihren Stakeholder-Dialog zu Institutionen wie z.B. dem „Carbon Disclosure Projekt“, der „Global Reporting Initiative“ oder dem „Carbon Trust“ auf eine einheitliche Basis bringen möchten und an der Effizienz ihrer Umweltprojekte arbeiten wollen.

6.3.2 Lösungen für den Bereich „Umwelt, Gesundheit & Sicherheit“

SAP Environment, Health, and Safety Management

„SAP Environment, Health, and Safety Management“ (SAP EHS Management) wurde ursprünglich von dem Softwareunternehmen TechniData, einem der Marktführer im Softwarebereich für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, für SAP entwickelt. Um sich weiter im Markt der Nachhaltigkeitslösungen zu profilieren, hat SAP TechniData gekauft und zum Januar 2011 in den

⁴⁷ „Carbon Impact“ ist durch eine Übernahme der Firma „Clear Standards“ im Jahre 2009 zum Software-Portfolio der SAP hinzugefügt worden. Die Firma Clear Standards war ein Spezialanbieter für Messung und Analyse von Treibhausgasemissionen und weiteren Emissionen [2].

SAP Konzern integriert. Die vermutlich wichtigste Lösung von TechniData war das Produkt SAP Environment, Health and Safety Management, das die drei Kernfelder „Health & Safety“, „Product Safety & Stewardship“ und „Environmental Performance“ umfasst.

Der Produktbereich „Health & Safety“ unterstützt wichtige Felder des beruflichen Gesundheitswesens und der Sicherheit im Unternehmen, die Umsetzung von Arbeitsschutzstrategien und die Maßnahmenverfolgung bis auf die Betriebsstättenebene. Daneben können — eng integriert mit HR-Maßnahmen — arbeitsmedizinische Dienste geplant und verfolgt werden. Ideal für ein Reporting ist auch die Möglichkeit, das Unfall-Management über die Software-Lösung abzubilden.

Der Bereich der „Produktsicherheit“ unterstützt die Verwaltung gefährlicher Stoffe und Produkte und die Hinterlegung von Abfallklassen und Verpackungen. Gefahrgüter können detailliert erfasst und verwaltet werden. Darüber hinaus wird die Konformität mit REACH unterstützt.

Der Bereich „Environmental Performance“ erlaubt die Verwaltung von Daten und Maßnahmen, die umweltrelevante Ressourcen betreffen. So kann das Wassermanagement und das Abfallmanagement mit der Software administriert werden.

6.3.3 Lösungen für den Betrieb und das Energie- und Ressourcenmanagement

Energiemanagement mit SAP Manufacturing Integration and Intelligence und SAP Environmental Compliance

Das Produkt „SAP Manufacturing Integration and Intelligence“ (SAP MII) bietet Unternehmen eine direkte Integration ihrer wichtigsten Betriebsdaten der Produktionsstätten in die zentralen Geschäftsdaten. So können je nach Art der Produktionsstätte u.a. folgende Informationen bereitgestellt werden:

- Überblick über genutzte Materialien
- Betriebsstatus der eingesetzten Werkzeuge
- Kosten
- Produktqualität
- Energieverbrauch

Für Handelsunternehmen, die ihre Waren in eigenen Produktionsstätten fertigen (Eigenmarkenhersteller),

sind etwa die Information über die Lebensmittelqualität oder den Energieverbrauch wichtige Messgrößen, zum Beispiel für den Nachhaltigkeitsbericht.

Eng damit verzahnt ist auch das Produkt „SAP Environmental Compliance“, das mit der TechniData AG und der OSIsoft Inc. entwickelt wurde. Das Produkt kann das Energiemanagement eines Unternehmens u.a. dadurch verbessern, dass:

- Kostenersparnisse durch eine detaillierte Darstellung des Energieverbrauches ermöglicht werden,
- Problemfälle in der Energienutzung durch Monitoring aufgezeigt werden können,
- Vertragsbedingungen mit den Energielieferanten gezielt genutzt werden und eine Prognose des zukünftigen Energiebedarfes erstellt wird.

Energiemanagement und Betrieb im Gebäudemanagement

Auch im Gebäudemanagement gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Bewirtschaftung zu optimieren und Energieeinsparungen zu gewährleisten. Für die Bewirtschaftung lassen sich Modernisierungen, Instandsetzungen und das Energiemanagement nennen, die nach nachhaltigen Kriterien erfolgen kann. Das „SAP Real Estate Management“ unterstützt alle Geschäftsprozesse des Gebäude- und Immobilienmanagements und erlaubt ein effizientes Energiemanagement von Wärme Strom und Wasser. Auch das CO₂-Aufkommen von Gebäuden kann mit der bereits genannten Lösung SAP Carbon Impact für den Immobilienbereich begleitend erhoben werden. Handelsunternehmen, die für ihre Prozess- und Kostenoptimierung eine Lösung suchen, haben mit diesen Lösungen eine passende Unterstützung.

6.3.4 Lösungen für das Supply Chain Management

SAP Event Management und SAP Auto ID Infrastructure

Für den die Anwendungsfelder „Rückverfolgbarkeit“ und den „Rückruf von Waren“ bietet SAP die beiden Lösungen „SAP Event Management“ und „SAP Auto ID Infrastructure“ an.

Das SAP Event Management erlaubt es Unternehmen, eine vollständige Transparenz über die wichtigsten Stationen der Supply Chain zu erlangen. So kann über

das Event Management nachvollzogen werden, wo sich Waren entlang der Supply Chain befinden und ob es auch zu der gewünschten Belieferung gekommen ist. Die Software ermöglicht mit ausgefeilten Monitoring- und Reportingwerkzeugen auch, fehlerhafte Vorgänge in der Belieferung zu erkennen, wodurch die Rückverfolgbarkeit von Waren und deren Transparenz entlang der Lieferkette erhöht werden kann.

Ergänzend dazu erlaubt die Nutzung der SAP Auto ID Infrastructure eine genauere Erfassung der Warenströme. Mit Hilfe der „Serialisierung“ von Produkten und Lieferungen können Produktlieferungen „eindeutig“ identifiziert werden und mit moderner Technologie, z.B. mittels Einsatzes von RFID, erfasst werden. Solch eine Möglichkeit ist unter anderem wichtig für Rückrufaktionen und „Track & Trace“ Anwendungen.

Für den Handel sind solche technischen Möglichkeiten interessant, wenn es darum geht, die geforderte Qualität der Waren entlang der Supply Chain zu bewahren und möglichen Störungen vorzubeugen. Die SAP hat zur Verbesserung der Kühlkette aufbauend auf der „SAP Auto ID Infrastructure“ eine Lösung für das „Cold Chain Management“ entwickelt. Diese Lösung erlaubt es, die wichtigsten Stationen entlang der Lieferkette für tiefgekühlte Waren kontrollieren zu können. So kann die Verschiffung, die Transitüberwachung und auch die Abweichung von Normwerten jederzeit kontrolliert werden, womit sichergestellt wird, dass Waren entsprechend den gewünschten Vorgaben transportiert werden.

SAP Extended Warehouse Management und SAP Transportation Management

Neben diesen grundlegenden logistischen Bausteinen der ERP Software gibt es noch weitere Produkte, die das Management einer komplexen internationalen Supply Chain unterstützen. So ist das „SAP Extended Warehouse Management“ (EWM) eine zentrale Komponente des Supply Chain Managements und unterstützt alle Planungs- und Ausführungsprozesse des SAP SCM. Das EWM unterstützt folgende Bereiche:

- Komplexe Cross Docking Prozesse
- Integration von Logistikdienstleistern
- Erfüllung von Anforderungen an die Pack- und Versandlogistik
- Lagerung von Schnell- und Langsamdrehern

Eine optimierte Planung der Transportaufträge und eine genaue Frachtkostenberechnung wird durch das „SAP Transport Management“ (TM) ermöglicht. Die Software kann Vorschläge für Transportrouten generieren und erlaubt durch ihre Analysemöglichkeiten genaue Auswertungen.

Somit bieten die Supply Chain Produkte der SAP Handelsunternehmen die Chance, eine auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte nachhaltige Logistikstrategie zu entwerfen: Cross-Docking und Vendor Managed Inventory Ansätze können ebenso abgedeckt werden wie Just-in-Time Modelle. Für die Herausforderung der Gestaltung einer nachhaltigen Transportwegeoptimierung bieten die genannten Softwarelösungen eine passende Unterstützung.

6.3.5 Produktbezogene Lösungen

SAP Product Lifecycle Management

„SAP Product Life Cycle Management“ (SAP PLM) erlaubt Handelsunternehmen, ihre Warenplanungen umfassend von der Ideenentwicklung bis zum Verkauf zu entwerfen. Dazu stellt die Software im Wesentlichen vier verschiedene Funktionsbereiche bereit: Produktmanagement, Produktentwicklung, Produktdatenverwaltung und Zusatzfunktionen für die Verwaltung.

Produktmanagement: Mit den hierzu bereitgestellten Werkzeugen können Handelsunternehmen ihre Produktplanung verwalten und entwerfen. Plant und entwickelt ein Unternehmen neue Produkte in einem systematischen Innovationsprozess, so kann es die Software nutzen, um ein Ideenmanagement zu betreiben, in dem neue Ideen gesammelt, verwaltet und konsolidiert werden.

Produktentwicklung: Für die Entwicklung von Produkten steht ein großes Instrumentarium zur Verfügung. So können mit allen am Produktentwicklungszyklus beteiligten Partnern (z.B. Designern, Zulieferern oder Herstellern) Daten ausgetauscht und Dokumente gemeinsam bearbeitet werden.

Produktdatenverwaltung: Die Produktdatenverwaltung innerhalb von SAP PLM erlaubt allen Parteien eine detaillierte Sicht auf die Produktbestandteile. So gibt es mit der Rezeptur- und Spezifikationsdatenbank einen Speicher, in dem alle notwendigen Produktinformationen von der ersten Ideenfindung bis

zur Umsetzung in der Fertigung bereitgestellt werden können.

SAP Product Lifecycle Management gibt Handelsunternehmen ein Werkzeug an die Hand, mit dem der gesamten Planungs- und Lebenszyklus eines Produktes begleitet wird. So haben insbesondere Handelsunternehmen, die Eigenmarken vertreiben oder gemeinsam mit der Industrie planen, Vorteile durch den Einsatz der Software. Der Produktentwicklungsprozess kann gemäß definierten Nachhaltigkeitskriterien durchgeführt und gesteuert werden. In Verbindung mit SAP Carbon Impact können Produkte von der Design-Phase an auf einen geringen Umwelteinfluss hin optimiert werden.

SAP Recycling Administration

Den Themenbereich Recycling und Verpackungsmaterial adressiert die Anwendung SAP Recycling Administration. Die Lösung erlaubt es Handelsunternehmen, mit ihren Recyclingpartnern zu kommunizieren. Es ist möglich, das Abrechnungswesen, die Vertragsverwaltung aber vor allem auch das Meldewesen mit dem Recyclingpartner durchzuführen. Die Lösung erlaubt es auch, genaue Angaben zum Verpackungstyp anzulegen, z.B. Verkaufs-, Verbrauchs- oder Mutterverpackung und die Daten entsprechend den Anforderungen der Recyclingpartner zu verwalten und zu kommunizieren.

Mit dieser Lösung können Handelsunternehmen Auflagen erfüllen, die aus den Vorgaben des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes, der Batterienverordnung oder der Elektroschrottverordnung (WEEE Waste Electrical and Electronic Equipment Directive) resultieren.

6.4 SAP Beratungen für Nachhaltigkeit

Ergänzend zu den beschriebenen Produkten bietet die SAP eine Reihe von Dienstleistungen an, die es Unternehmen erlauben, ihre Nachhaltigkeitsstrategie weiter zu entwickeln und umzusetzen. Wie die Unternehmensstrategie, zum Beispiel bezüglich Nachhaltigkeit, in das operative Geschäft integriert und mithilfe von SAP-Anwendungen operabel gemacht werden kann, das ist Aufgabe einer eigens dafür gegründeten Managementberatung – der Einheit „SAP Business Transformation Services“.

Die angebotenen Dienstleistungen reichen von einer Unterstützung in Fragen der strategischen Positionie-

rung bis hin zu softwarespezifischen Blaupausen. Zur Profilierung der Nachhaltigkeitsstrategie und zur ihrer Operationalisierung dient beispielsweise das „Sustainability Business Assessment“: Es werden zunächst die entscheidenden Kennzahlen und Prozesse ermittelt, die im Rahmen der jeweiligen Unternehmensstrategie, der branchenspezifischen Herausforderungen und der speziellen Anforderungen der Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind. Aufgrund der langjährigen Erfahrung der SAP im Bereich der Prozessoptimierung werden dann „Best Practices“ zur Verbesserung der wichtigsten Bereiche vorgeschlagen. Neben der Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks sind Effizienzgewinne an dieser Stelle in der Regel zugleich mit Kostenersparnissen verbunden, da sowohl die Beschaffung von Rohstoffen als auch die Entsorgung von Abfällen zunehmend kostenintensiv werden.

Um beurteilen zu können, wie konsequent sich Unternehmen an den Richtlinien der GRI orientieren und hier eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen, hat das Unternehmen SAP eine eigene weitere Dienstleistung entwickelt. Im Rahmen des „Maturity Assessment for Corporate Sustainability“ wird die jeweilige Berichterstattung zur Nachhaltigkeit an derjenigen von Wettbewerbern gemessen – als Ausgangspunkt für weitere Verbesserungen im operativen Geschäft wie auch in der Kommunikation. Die von SAP speziell für dieses Thema entwickelte Methodik ermöglicht einen raschen und instruktiven Überblick über die Unterschiede zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsberichten.

Es wird die Ausprägung des Nachhaltigkeitsberichts wesens eines Unternehmens mit Bezug auf die Berichtsanforderungen der Global Reporting Initiative ermittelt, wobei im ersten Schritt ausschließlich öffentlich verfügbare Informationen verwendet werden. In jedem der von der GRI genannten Bereiche wird die Übereinstimmung mit den Anforderungen der GRI überprüft und einer fünfstufigen Skala⁴⁸ zugeordnet. Eine optimale und vollständige Berichterstattung gemäß GRI würde also einem vollständig ausgefüllten Polygon/Hexagon entsprechen.

Die Abbildungen 7, 8 und 9 geben drei Beispiele für Handelsunternehmen und verdeutlichen wie unterschiedlich führende Handelsunternehmen über ihre Nachhaltigkeitsstrategie berichten.

⁴⁸ Mit Hilfe der fünfstufigen Skala wird die Reife des Berichtswesens für jeden einzelnen Berichtsparameter des GRI Rahmenwerks erfasst und bewertet.

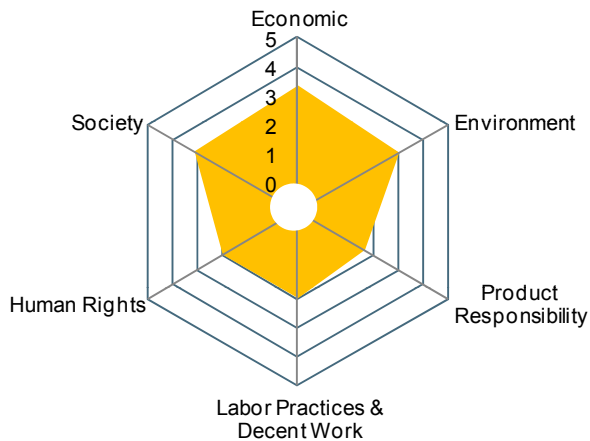


Abbildung 7: GRI Berichtserstattung des Coop Nachhaltigkeitsreports (2009), GRI Level B

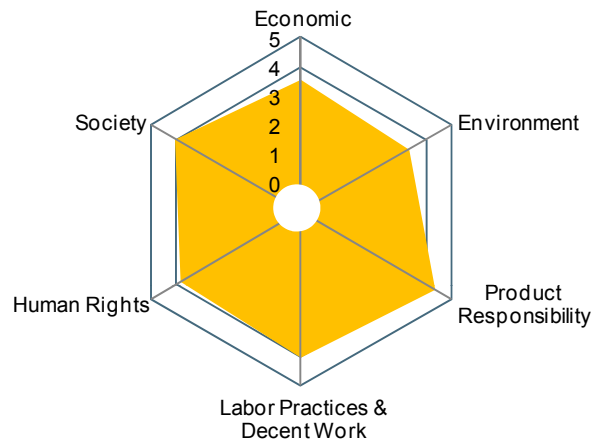


Abbildung 9: GRI Berichtserstattung des Otto Group Nachhaltigkeitsreports (2009), GRI Level A+

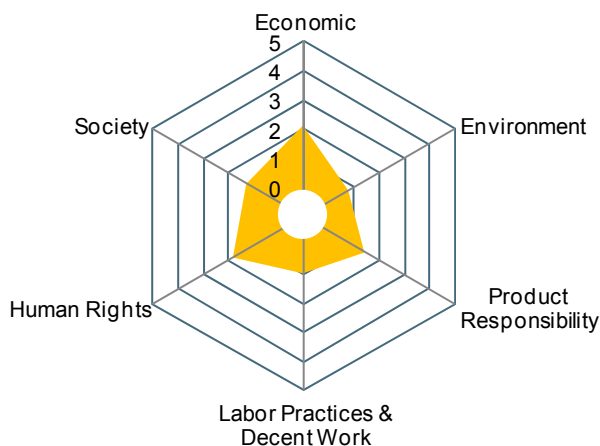


Abbildung 8: Berichterstattung des Best Buy Nachhaltigkeitsreports (2010)

Wie bereits erwähnt, kann das „Maturity Assessment for Corporate Sustainability“ als Ausgangspunkt für weitere gezielte Verbesserungen in Teilbereichen des operativen Geschäfts wie auch in der Kommunikation dienen. Diese SAP Dienstleistung hilft dann nicht nur

die eigene Berichterstattung zur Nachhaltigkeit an derjenigen von Wettbewerbern zu messen, sondern auch die Stärken und Schwächen des eigenen Nachhaltigkeitsberichts für jeden von der GRI genannten Themenbereich zu analysieren.

Die Abbildungen 10-12 zeigen, in welchem Maße die Otto Group in ihrem Nachhaltigkeitsbericht von 2009 den Anforderungen der GRI entspricht. Die Otto Group hat mit einer GRI Level A+ Bewertung (gemäß GRI) ein sehr ausgeprägtes Berichtswesen.

Es werden im folgenden exemplarisch die Berichtsausprägungen der Otto Group (gemessen für jede der Beichtsparameter des GRI Rahmenwerks) für folgende Bereiche dargestellt:

- Ökonomie (EC=Economic) und Menschenrechte (HR=Human Rights)
- Umwelt (EN=Environment) und Gesellschaft (SO=Society)
- Arbeitsbedingungen (LA=Labor Practices & Decent Work) und Produktverantwortung (PR=Product Reponsability)

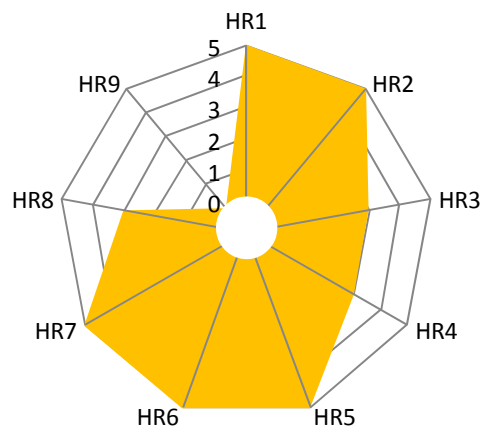
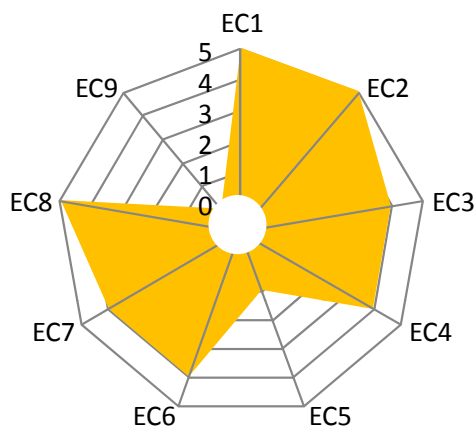


Abbildung 10: Otto Group Berichtswesen zur Ökonomie und zu den Menschenrechten

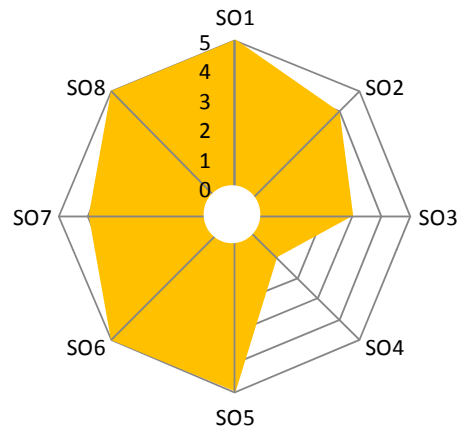
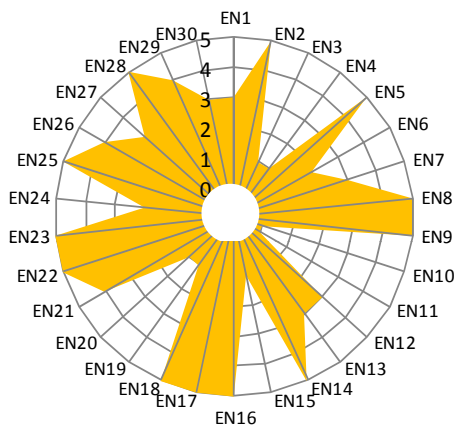


Abbildung 11: Otto Group Berichtswesen zu Umweltfragen und Gesellschaft

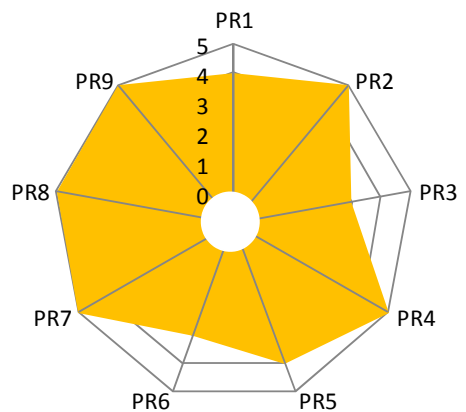
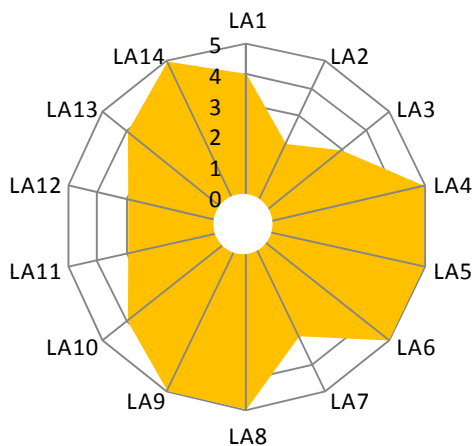


Abbildung 12: Otto Group Berichtswesen zu Arbeitsbedingungen und Produktverantwortung

Diese Analysen bilden den Ausgangspunkt für die Erarbeitung von Optimierungspotentialen und Strategieoptionen. Nachdem die für das Unternehmen optimale Strategie erarbeitet wurde, werden die verschiedenen IT-Realisierungsmöglichkeiten dargelegt, wobei der „Business Case“, also letztlich eine Kosten-Nutzen-Erwägung, eine entscheidende Rolle spielt. Diese Angebote sind für viele Unternehmen ein guter Einstieg in eine intensivere Beschäftigung mit der operativen Verankerung des Themas Nachhaltigkeit in den Geschäftsprozessen.

Viele Unternehmen haben zum Beispiel für das Management von Treibhausgasemissionen entweder noch gar kein umfassendes Managementsystem oder aber dieses erst sehr unvollkommen verwirklicht. So setzt sich zwar immer mehr durch, dass Unterneh-

men ihre Treibhausgasemissionen messen und auch berichten. Nur selten allerdings sind sie in der Lage, durch geeignete Maßnahmen die kontinuierliche und dauerhafte Verbesserung in diesem Bereich zu gewährleisten.

Da das Thema Emissionen in den kommenden Jahren stark an Bedeutung zunehmen wird – gerade auch angesichts des steigenden öffentlichen und politischen Drucks – hat eine systematische Reduzierung der Emissionen zunächst Transparenz hinsichtlich sämtlicher emissionsrelevanter Prozesse zu schaffen. SAP Business Transformation Services versetzt Unternehmen in die Lage, die Managementprozesse dergestalt aufzubauen, dass das Verwalten und die Steuerung von Nachhaltigkeitskennzahlen, zum Beispiel

von Emissionsdaten, wirksam und effizient möglich wird.

Ein derartiges Managementsystem hat vielfältigen Anforderung zu genügen. Es soll zunächst der besseren Transparenz für das interne Controlling dienen. Hier sind erstaunliche Effizienzpotentiale zu erzielen: In der Vergangenheit waren oft weder Energieverbräuche noch Emissionsdaten signifikante Kostentreiber; entsprechend gering war die Aufmerksamkeit zur Effizienzoptimierung. Systematisches Erfassen und Monitoring von Emissionsdaten gibt damit auch Aufschluss über bislang verborgene Effizienzpotentiale. Daneben dient ein solches Managementsystem aber auch für die externe Kommunikation, um die verschiedenen Anspruchsgruppen über die erzielten Verbesserungen zu informieren. Und schließlich ver-

einfach ein gut strukturiertes und dokumentiertes Managementsystem auch die Aufwände für etwaige Auditoren, die ja zunehmend zur Prüfung von Nachhaltigkeitskennzahlen hinzugezogen werden.

Für eine Implementierung der entsprechenden Geschäftsprozesse hat SAP Business Transformation Services Blaupausen („Business Blueprints“) entwickelt, die geschäftsprozessseitig die Einführung einer Nachhaltigkeitslösung, wie zum Beispiel SAP Carbon Impact oder SAP Business Objects Sustainability Performance Management, vorbereiten. Im Anschluss an die Phase der Management-Beratung schließt sich dann häufig eine Phase der Implementierung an, um die erzielte Optimierung der Geschäftsprozesse dauerhaft und effizient zu sichern.

7 Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Stakeholder-Management und Nachhaltigkeitsstrategien der Handelsunternehmen

Handelsunternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit adressieren, berücksichtigen bei der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategien im umfassenden Maße die z.T. sehr spezifischen Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen. Konformität mit den gesetzlichen Regulierungen ist dabei sicher immer prioritär zu betrachten. Eine wahre Flut von Gesetzen und Verordnungen sind für transnational operierende Unternehmen einzuhalten, im Umweltbereich allein von der Abfallwirtschaft über das Gefahrstoffmanagement, die Chemikalienverordnung REACH bis zum Energie- oder Emissionsmanagement. Ohne effektives Management und die Automatisierung von Prozessen mithilfe von Unternehmenssoftware wird dies praktisch unmöglich – und bestehende Lücken bergen erhebliche Risiken, vom Gesetzesverstoß über schlechte Presse bis hin zu Reputationsverlusten und Umsatzeinbußen.⁴⁹ Allerdings kann die rapide Zunahme von Nachhaltigkeitsberichten in den letzten 10 Jahren als Indiz dafür gesehen werden, dass der Gesetzgeber die Reihe der Stakeholder lange nicht mehr so dominiert, wie es früher der Fall war. Das liegt nicht zuletzt an der global vernetzten Informationsgesellschaft und der gestiegenen Sensibilität von Verbrauchern und der Zivilgesellschaft.

Die Verbraucher fordern zunehmend Produkte, die den Anforderungen eines „nachhaltigen Konsums“ genügen.⁵⁰ Das heißt, sie orientieren sich zunehmend an Bio-Produkten, Fair Trade-Angeboten und weiteren „ethischen“ Prinzipien des Konsums. Um mit diesen Kunden in einen Dialog einzutreten und sie vor allem als Kunden zu binden, muss ein Handelsunternehmen neben einem entsprechend nachhaltigen Sortiment umfassende Informationen zu den Produk-

ten und über sein Nachhaltigkeits – Engagement bereitstellen. Gerade die am nachhaltigen Konsum orientierten Käufer erwarten Informationen über Produktionsbedingungen, Qualität oder den Transport der Waren, so dass Informationen über den gesamten Produktlebenszyklus für diese Kundengruppe wichtig sind.

Aber auch Nichtregierungsorganisationen, die zunächst meist kein unmittelbares Verhältnis zu Händlern haben, dafür aber sehr starke und in der Öffentlichkeit anerkannte Positionen artikulieren können, sind zu adressieren. Viele NGOs wie Greenpeace oder WWF sind weltweit vernetzt und aktiv, sie beobachten das Verhalten großer Konzerne sehr genau. Wird hier der Dialog gesucht, kann dies nicht nur antizipierte Schadensbegrenzung im Falle einer negativen Schlagzeile sein, er kann auch als Frühwarnsystem für Missstände fungieren und damit helfen, Ineffizienzen zu beseitigen bzw. die Geschäftstätigkeit langfristig abzusichern.

Schließlich sind natürlich auch die Investoren zu berücksichtigen. Nicht alle fordern heute bereits von Handelsunternehmen mehr Nachhaltigkeit ein, doch nimmt die Bedeutung dieses Themas auch für diese Anspruchsgruppe zu. So setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass Programmatik und Fortschritte zur Nachhaltigkeit, zur Risikominimierung beitragen und damit zum Beispiel auch Finanzierungskosten reduzieren. Insbesondere Indizes wie der Dow Jones Sustainability Index oder FTSE4Good haben hohe Signalwirkung auf Investitionsentscheidungen.

Nachhaltigkeitsberichte haben sich mittlerweile für die meisten großen Handelsunternehmen als sinnvolles Mittel erwiesen, die Kommunikation mit den unterschiedlichen Stakeholdern strukturiert und regelmäßig voranzutreiben – obwohl diese natürlich nicht auf die Berichte beschränkt bleiben kann. Die meisten großen Händler berichten nach GRI – wobei es auch bemerkenswerte Ausnahmen gibt: Walmart, Tesco und METRO GROUP bauen stärker auf ihr eigenes Berichtswesen.

So wichtig Nachhaltigkeitsberichte auch sind, sie können das Engagement natürlich nur dokumentieren, aber nicht ersetzen. Solches Engagement äußert

⁴⁹ Wie vorangehend aufgezeigt wurde, gibt es für alle skizzierten Strategietypen inzwischen Softwarelösungen, die die wichtigsten Prozesse unterstützen können (vgl. Kapitel 6).

⁵⁰ Insgesamt haben inzwischen Händler mit einem Einkaufsvolumen von über 900 Milliarden US Dollar ihr Sortiment um „nachhaltige“ Produkte ergänzt und „grüne“ Sourcing-Strategien entwickelt. Damit zeigt sich, dass große Handelsunternehmen aktiv den Wunsch der Kunden nach nachhaltigen Produkten unterstützen [1].

sich zunächst vor allem innerhalb von Unternehmen durch Effizienzsteigerungen, Beschaffungswesen, Produktentwicklung oder auch das Gebäudemanagement. Darüber hinaus gibt es viele Industrieverbände und Assoziationen, die sich bestimmten Aspekten eines nachhaltigeren Wirtschaftens widmen. Das Sustainability Consortium ist ein Beispiel für eine derartige Zusammenarbeit, in der für unterschiedliche Wirtschaftssegmente ein Weg erarbeitet wird, durch Beschaffung, Produktentwicklung, Herstellung und Vertrieb einen nachhaltigeren Konsum zu ermöglichen. Eine solche aktive Mitarbeit erlaubt Unternehmen, frühzeitig an Innovationen teilzuhaben und diese mitzugestalten. Wie gezeigt, ist von der noch recht jungen Institution zu erwarten, dass sie ein wichtiger Baustein der zukünftigen Entwicklung des Themas Nachhaltigkeit zwischen Handel und Konsumgüterindustrie sein wird.

Für die betrachteten Handelssegmente Unterhaltungselektronik, Lebensmittelhandel, Baumärkte und Modehandel existieren jeweils segmentspezifische Herausforderungen. Wie zuvor exemplifiziert, sollten die Spezifika der wichtigsten Waren in den Handelssegmenten berücksichtigt werden, um eine überzeugende Nachhaltigkeitsstrategie zu entwerfen. Es wurden hierzu vier verschiedene Typen von Nachhaltigkeitsstrategien vorgestellt, welche unterschiedliche Akzente bezüglich ihres Wettbewerbsfokus und der avisierten Wettbewerbsvorteile aufweisen.

Der Strategietyp der *Prozess- und Ressourcenoptimierung* konzentriert sich stark auf den effizienten Einsatz von Energie und Wasser und versucht, CO₂-Emissionen zu vermeiden sowie das Abfallmanagement effizient zu gestalten. Es wird ein direkter Bezug zu den Kostenfaktoren hergestellt, die beispielsweise mit dem Einsatz von Energie verbunden sind. Oft wird dieser Ansatz direkt vom Top-Management der Handelsunternehmen vorangetrieben, welches einen effizienten Einsatz der Ressourcen vor dem Hintergrund steigender Energie- und Rohstoffpreise einfordert. Das heißt, es werden mit dem Strategietyp der *Prozess- und Ressourcenoptimierung* Ersparnisse im Energieverbrauch und Ressourceneinsatz erzielt, die z.B. über eine technologischen Neuausrichtung und neue, regenerativen Energien realisiert werden.

Ganz anders stellt sich der Strategietyp der *Prozesssicherung* dar. Wesentliche Elemente bilden anerkannte Zertifizierungen, über die sich die Handelsunter-

nehmen die Güte ihrer internen sowie externen Prozesse durch unabhängige Organisationen attestieren lassen. Zertifizierungen nach dem Umweltmanagementsystem ISO 14001 gehören ebenso dazu wie die Befolgung von ökologischen und sozialen Vorgaben der BSCI für die Auditierung der Lieferanten der Handelsunternehmen. Handelsunternehmen, die diesem Ansatz folgen, sichern ihre Wertschöpfungsprozesse gegen mögliche Skandale und den Verlust des Markenimages ab. Zu diesem Strategietyp gehört auch die Teilnahme in Organisationen, die sich proaktiv Nachhaltigkeitsherausforderungen stellen. Dies kann beispielsweise die Teilnahme am UN Global Compact oder Sustainability Consortium sein. Mit dem Strategietyp der Prozesssicherung möchten sich die Handelsunternehmen gegenüber Wettbewerbern differenzieren und auf die Sichtbarkeit der Zertifizierungen und ihrer Mitgliedschaften in Nachhaltigkeitsinitiativen achten. Neue Zertifizierungsmöglichkeiten und Nachhaltigkeitsstandards greifen sie frühzeitig auf, um möglichst eine Prozessführerschaft behalten zu können.

Um Kunden, die ein nachhaltiges Konsumverhalten aufweisen, gezielt anzusprechen, müssen entsprechende Produkte im Sortiment deutlich erkennbar sein. Führende Handelsunternehmen geben ihren Kunden darüber hinaus Hintergrundinformationen an die Hand, um die Nachhaltigkeit der Produkte darstellen zu können. Handelsunternehmen, die nachhaltig orientierte Kunden an sich binden wollen, sollten folglich den Strategietyp der *nachhaltigen Produktpositionierung* verfolgen bzw. weiter ausbauen. Zur Signalisierung ihrer Nachhaltigkeit gehen diese Handelsunternehmen dazu über, solche Waren in ihr Sortiment aufzunehmen, die hohen Nachhaltigkeitskriterien genügen und mit entsprechenden Produkt-Labels bzw. Produktzertifizierungen versehen sind. So werden beispielsweise bekannte Produktzertifizierungen wie FSC oder MSC genutzt, um den Nachweis zu erbringen, dass die jeweiligen Waren aus nachhaltigen Quellen entstammen. Auch selbstdefinierte Labels, die durch unabhängige Institutionen zertifiziert werden, werden von Handelsunternehmen zunehmend eingesetzt.

Beim Strategietyp der *innovativen Kostenoptimierung* gehen Handelsunternehmen bewusst dazu über, ökologische Produkte auszuwählen bzw. herzustellen, bei denen Kostenvorteile realisiert werden können. Bei diesem Ansatz wird ein starker Akzent auf Produktinnovationen gelegt. Der Materialeinsatz für die

Produkte wird so abgestimmt, dass Umweltbelastungen minimiert werden können. Bei der Produktgestaltung wird darauf geachtet, dass insgesamt möglichst wenige Abfälle entstehen und Prinzipien des Ökodesigns angewandt werden. Dieser Strategietyp geht nicht von einem Preispremium aus, das das Produkt bei Kunden erzielen kann. Vielmehr zielt der Strategietyp darauf ab, kostengünstig und gleichzeitig innovativ zu sein.

7.2 Zukunftstrends mit relevanten Aspekten zur Nachhaltigkeit

Welche Entwicklungen sind in der Zukunft zu erwarten, die Händler bzgl. des Themas Nachhaltigkeit berücksichtigen müssen? Hierzu werden nachfolgend Zukunftstrends mit ihren relevanten Nachhaltigkeitsaspekten aufgezeigt, die sich im Wesentlichen auf Entwicklungen in den Feldern der Informationstechnologie, des Konsumverhaltens, der erneuerbaren Energien, der Rohstoffverfügbarkeit sowie der Handelslogistik beziehen.⁵¹

Der Einsatz von Informationstechnologien durch Konsumenten

Die rasante Entwicklung und Verbreitung von Informationstechnologien wird zur Folge haben, dass ein immer größerer Anteil der Weltbevölkerung über Computer und mobile Kommunikationsgeräte verfügt. Der Trend ist deutlich erkennbar: Das Mobiltelefon hat als eines der ersten „Mobilgeräte“ eine rasante Verbreitung erfahren. Die permanente technologische Innovation im Bereich der Unterhaltungselektronik hat das „Mobilgerät“ zu einem wesentlichen Informations- und Kommunikationsmedium für Konsumenten gemacht.⁵² In den aufstrebenden Wirtschaftsräumen wie China, Indien, Russland oder Brasilien sind diesbezüglich noch immer überdurchschnittliche Wachstumszahlen zu beobachten. Ein immer größerer Bevölkerungsteil wird dadurch die Möglichkeit erhalten, rund um die Uhr und ortsunabhängig das Internet mobil zu nutzen und sich informieren zu können. Somit werden Verbraucher in der Lage sein, sich jederzeit Informationen über Waren zu beschaffen. Diese Informationen können von Konsumgüterherstellern, den Handelsunternehmen oder

von unabhängigen Drittparteien stammen. Mit welchen technologischen mobilen Geräten dies geschieht, ist offen; sicher scheint hingegen, dass das Internet die Basis für die weitere Entwicklung darstellt und den Konsumenten zeit- und ortsunabhängige Transparenz über die Nachhaltigkeit der Produkte ermöglichen kann. Zudem ist sicher, dass es zahlreiche „Dienstleistungen“ von Drittparteien geben wird, die gezielt handelsrelevante Informationen in verschiedensten Formaten bereitstellen werden. Ein Beispiel ist die von Amazon angebotene „Amazon Mobile for iPhone“-Applikation, mit der Nutzer sich jederzeit über Produkte informieren können.

Ausdifferenzierung der Kundenwünsche

Kundenwünsche und damit Produktsortimente werden sich immer weiter ausdifferenzieren. Beispielsweise werden Lebensmittel zunehmend zielgruppengerecht erstellt. So bieten Händler schon jetzt Eigenmarken an, die auf Kunden zugeschnitten sind wie z.B. Produkte, die von Kunden mit einer Laktoseintoleranz konsumiert werden können. Weitverbreitete Krankheiten wie Adipositas und Allergien werden die Nahrungsmittelindustrie und den Handel dazu bewegen, neue gesündere Produkte auf den Markt zu bringen und Händler werden zu Anbietern von Gesundheitsinformationen – von der vertieften Information über die gesundheitlichen Aspekte ihrer Produkte bis hin zu individuellen Empfehlungen entsprechend der Diätempfehlungen ihrer Kunden⁵³. Das Geschäftsmodell des Unternehmens „mymuesli“ hat sich schon ganz auf diesen Trend eingestellt: Das Unternehmen bietet unter Verwendung von Bio-Lebensmitteln Müsli-Mischungen an, die auf Kundenwunsch individuell hergestellt werden [4].

Der Einsatz erneuerbarer Energien

Die zukünftige Energienutzung wird auch bei Handelsunternehmen verstärkt auf erneuerbaren Energien beruhen. Vorrangig sind dies die Energieressourcen Wasserkraft, Windenergie, Sonnenenergie und Erdwärme. Walmart zum Beispiel will komplett auf erneuerbare Energien umsteigen, ein Zero-Waste-Programm realisieren und nachhaltige Produkte anbieten: „Our sustainability goals are: to be supplied 100% by renewable energy; to create zero waste; and

⁵¹ Die Darlegung möglicher Zukunftstrends berufen sich neben Experteneinschätzungen auf die Studien des „Forum for the Future“ und der „Global Commerce Initiative“ [2].

⁵² „Mobilgeräte“ können Mobiltelefone, Smartphones, Personal Digital Assistants (PDA), Notebooks, oder auch andere „Devices“ wie GPS Geräte, E-Books etc. sein.

⁵³ In einer gemeinsamen Studie des „Institute for the Future“ und des „Coca-Cola Retailing Research Council“ wird dieser Trend als eine der großen wirtschaftlichen Chancen für Händler beschrieben: „Retailers can take advantage of this increasing need for customization by helping shoppers identify food that match their specific health needs, and by disseminating information (online, at in-store kiosks, or on shelf tags) about relevant products“ [3].

to sell products that sustain our resources and the environment“ [5].

Die Knappheit von Rohstoffen

Die zum Teil schon jetzt zu beobachtende *Knappheit an mineralischen, energetischen und agrarischen Rohstoffen* wird aus vielerlei Gründen deutlich zunehmen, nicht zuletzt auch wegen der wachsenden Weltbevölkerung und dem steigenden Wohlstandsniveau in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern. Diese Knappheit wird Innovationsanreize hervorrufen, die auch Handelsunternehmen als Schnittstelle zwischen Produktion und Verbrauch betreffen. Es ist damit zu rechnen, dass diese verstärkt in die Eigenmarkenproduktion gehen werden, um sich zumindest graduell von gestiegenen Rohstoffpreisen unabhängiger zu machen, die von den großen Markenherstellern der Konsumgüterindustrie durchgereicht werden. Zusätzlich werden sowohl die Konsumgüterindustrie als auch der Handel verstärkt nach erneuerbaren Substituten für nichterneuerbare Rohstoffe suchen müssen, sei es bei der Nahrungsmittel- oder Konsumgüterproduktion oder auch bei Verpackungsmaterialien. Mit einer zunehmenden Internalisierung externer Kosten werden zudem auch Entsorgungs- bzw. Umweltkosten (etwa für Bekämpfung von Klimaschäden) für alle Produktarten zum Bestandteil der Preiskalkulation werden und die Preise in die Höhe treiben.

Ökoeffiziente Warenverfügbarkeit

Eine zentrale Herausforderung betreffend der Handelslogistik wird darin bestehen, die Absatzziele mit der Wirtschaftlichkeit und dem Kundenbedürfnis nach umweltgerechter Logistik zu vereinen. Einerseits gilt es, unnötige Transporte bzw. Leerfahrten und Abfälle zu vermeiden. Ansätze dazu bestehen in Distributionskooperationen, bei denen etwa Logistikdienstleister Kleinsendungen in Konsolidierungspunkten zusammenführen und an die eingebundenen Handelsstandorte in einer Tourenplanung ausliefern. Andererseits gilt es, das Einkäuferbedürfnis nach Warenverfügbarkeit mit Wirtschaftlichkeits- und Umweltzielen neu zu organisieren. Durch die gezielte Berücksichtigung von Nachfrageschwankungen können Handelsunternehmen Abfälle bei verderblichen Gütern vermeiden und Bestände dann reduzieren, wenn sie nicht durch eine Nachfrage gerechtfertigt sind [6].

Nachhaltiger Lebensstil der Konsumenten

Schließlich ist davon auszugehen, dass die Orientierung am nachhaltigen Konsum kein vorübergehender Trend ist, sondern eine Erscheinung ist, die sich, wenn auch zeitlich versetzt, weltweit etablieren wird. Unabhängig von der geographischen Lage und zum Teil auch unabhängig von der gesellschaftlichen Schicht wird sich vermutlich ein „nachhaltiger Lebensstil“ verfestigen, der ein dauerhaft transparentes und verantwortliches Handeln der Handelsunternehmen erwartet [2, S. 15].

Demographische Veränderungen

Die Kunden des Handels werden in den meisten Industriestaaten immer älter. Dieser Trend wird für den Handel eine Reihe von Veränderungen und Chancen nach sich ziehen. Zum einen wird es nötig werden, sich gezielter auf die Ernährungsgewohnheiten, individuelle Diätpläne und Geschmacksvorlieben einzustellen – was eine höhere Differenzierung des Sortiments zur Folge hat. Zum anderen wird sich auch das Einkaufsverhalten ändern. Anzunehmen ist, dass sich die Händler vermehrt im Online-Geschäft engagieren werden und die Lieferservices weiter ausbreiten, mit denen die Waren nach Haus gebracht werden. Auch die veränderte Nationalität – die ältere Bevölkerung wird aus zunehmend verschiedenen Kulturen stammen – wird das Sortiment der Händler breiter und tiefer werden lassen. Die beiden demographischen Veränderungen werden zu einer Erweiterung und Ausdifferenzierung des Sortiments und der Vertriebswege führen.

7.3 Der Einfluss zukünftiger Entwicklungen auf die Nachhaltigkeitsstrategien der Handelsunternehmen

Energetische Innovationen werden Handelsunternehmen, die stark auf ihre *Prozess- und Ressourcenoptimierung* achten, zukünftig in die Lage versetzen, ihren Betrieb mit erneuerbaren Energien zu führen. Verstärkt werden sie auch ihr Asset Management auf Zertifizierungsstandards wie LEED und BREEAM stützen, womit sie sowohl die Energieeffizienz als auch den Materialeinsatz für ihre Gebäude nachhaltiger gestalten können. „Energieeffizienz“ und „Rohstoff- und Materialeffizienz“ sind zwei Leitthemen, die eine radikale ökonomische Transformation der nächsten Jahrzehnte bewirken [7]: Es ist zu erwarten,

dass Handelsunternehmen, die energieeffiziente Technologien früh für sich erschließen, ebenfalls frühzeitig kostenseitig davon profitieren werden. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Prozess- und Ressourcenoptimierung ist ein Ansatz, um der Problematik knapper Rohstoffverfügbarkeit aktiv zu begegnen. Der Strategietyp vereint eine klare Kostenorientierung mit dem Bemühen, negative Umwelteinflüsse durch Prozessverbesserungen zu verringern.

Die Nachhaltigkeitsstrategie der *Prozesssicherung* wird zukünftig wesentlich durch die Informationsmöglichkeiten geprägt, die den nachhaltig orientierten Stakeholdern zur Verfügung stehen. Beispielsweise werden sich interessierte Konsumenten mittels mobiler Endgeräte ad-hoc und ortsunabhängig über vielfältige Aspekte der Tätigkeiten eines Handelsunternehmens sowie über dessen Produkte und Lieferanten informieren können. „Dunkle Flecken“ werden viel schneller aufgedeckt werden können. Deshalb werden Handelsunternehmen zunehmend gezwungen sein, ihre Prozesse sicher zu gestalten und diese nach definierten Best Practice-Ansätzen von anerkannten, unabhängigen Organisationen zertifizieren zu lassen. Je internationaler und komplexer ein Geschäftsmodell ist, umso differenzierter werden die Zertifizierungspraktiken auszugestaltet sein. Dieser Ansatz der *Prozesssicherung* ist für Unternehmen vor allem von Bedeutung, um sich gegenüber Dritten glaubwürdig und transparent zu präsentieren. So können die Handelsunternehmen angemessen auf die Trends der Verbreitung von Informationstechnologien bei Kunden und der Verfestigung eines nachhaltigen Lebensstils reagieren.

Handelsunternehmen werden noch stärker ihr Sortiment nachhaltig gestalten und eine *nachhaltige Produktpositionierung* durchführen müssen. In Zukunft wird es für Handelsunternehmen erfolgsentscheidend sein, dass sie ihre nachhaltigen Sortimente auch zielgruppengerecht kommunizieren können. Zwar bieten Produktlabel eine Signalfunktion für nachhaltig ausgerichtete Kaufentscheidungen, doch eine reine Kommunikation über Labels an Produkten wird anspruchsvollen Kundengruppen immer weniger ausreichen. Ein reiner Produkt-Labeling-Ansatz wird um umfassende Informationsangebote über Internet und Kommunikationsdienste für Konsumenten ergänzt werden müssen. So können Handelsunternehmen direkt auf das gestiegene Informationsbedürfnis der am nachhaltigen Konsum orientieren Kunden reagie-

ren.⁵⁴ Gerade im Zuge der zu beobachtenden demographischen Veränderungen werden gezielte Informationen über das Sortiment und die Produkte immer wichtiger.

Die Strategie der *innovativen Kostenoptimierung* wird durch die Trends der *Verknappung der Ressourcen* gefördert. Händler werden verstärkt „nachhaltige“ Produkte in das Sortiment aufnehmen und diese als eine Wahlmöglichkeit neben anderen zur Verfügung stellen. Dabei wird auf Innovationen Wert gelegt, d.h. der Handel wird – sofern er seine Waren nicht durch Eigenfertigung selbst konzipiert – mit der Konsumgüterindustrie alternative Produktionsprozesse entwickeln, mit dem Ziel, weniger umweltbelastende Produkte in den Verkauf bringen zu können. Damit kann der Handel insbesondere Forderungen von Stakeholdern entsprechen, die eine verstärkte Produktverantwortung vom Handel erwarten.

So scheint es, dass alle vier Strategietypen sich durch die beschriebenen Trends entsprechend in ihrer Ausprägung verstärken oder in Teilen an die Trends anzupassen sind. Hierbei bleibt es jedoch den Handelsunternehmen weiterhin möglich, eigene Akzente zu setzen und ihre Nachhaltigkeitsstrategien auf das individuelle Geschäftsmodell anzupassen, in dem die Handelsunternehmen vereinzelt Elemente der verschiedenen Strategietypen berücksichtigen. Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und die erfolgreiche Operationalisierung derselben wird für die Handelsunternehmen zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen und muss als eine Voraussetzung angesehen werden, damit Handelsunternehmen auch in Zukunft ihre Geschäftstätigkeit unter sich verändernden Rahmenbedingungen erfolgreich durchführen können.

⁵⁴ Es ist zu erwarten, dass von verschiedenen Anbietern Internetplattformen angeboten werden, die umfassende Hintergrundinformationen zu Produkten bereitstellen. Ein Beispiel ist die Open Source-Plattform „Sourcemap.org“ [8].

8 Interview mit Dr. Michael Inacker, METRO GROUP

Interview mit Herrn Dr. Inacker, Leiter „Corporate Communications, Public Affairs & CSR“ der METRO GROUP. Die Fragen stellen Klaus Kriener und Christian Berg, beide SAP.

1. Frage: Sehr geehrter Herr Dr. Inacker, die Leistungen der METRO GROUP sind erst kürzlich durch den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World positiv hervorgehoben worden. Sie haben eine verbesserte Einstufung erhalten, die vor allem auf Ihr Stakeholder-Management zurückgeht. Wie würden Sie Ihren Ansatz des Stakeholder-Managements beschreiben und welche Bedeutung hat die Listung im DJSI für die METRO?

Es geht um Transparenz und Dialog ohne Scheuklappen. Wer es mit Nachhaltigkeit ernst meint, muss auch mit kritischen Gruppen und Institutionen reden. Das zahlt sich aus und wird auch im DJSI anerkannt. Die Listung im DJSI ermöglicht der METRO GROUP vom wachsenden Markt der nachhaltig investierten Geldanlagen zu profitieren. Der DJSI ist bei nachhaltigen Investments weltweit tonangebend. Die Zugehörigkeit zum DJSI Index ist ein wichtiger Aspekt für viele Investoren und Fonds bei ihren Anlagenentscheidungen. Auf dem DJSI basieren inzwischen etwa 8 Mrd. Euro verwaltetes Vermögen. In den letzten vier Jahren hat sich das Investitionsvolumen etwa verdoppelt.

Doch Dialog müssen wir als Gesamtkonzept angehen: Als Handelsunternehmen haben wir täglich unmittelbaren Kontakt zu Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, Investoren oder zu Politik- und Medienvertretern. Wir stehen sozusagen in der Mitte der Gesellschaft. Von dieser Position aus bieten sich erfreulich viele Möglichkeiten für den konstruktiven Austausch mit unseren vielfältigen Stakeholdern. Unsere Kunden zeigen uns vor allem mit ihrem Einkaufsverhalten, was sie von uns erwarten. Wenn wir zum Beispiel wissen möchten, ob sie sich für nachhaltige Produkte interessieren, sehen wir uns die entsprechenden Absatzzahlen oder konkrete Kundenanfragen dazu an. Unsere

Mitarbeiter können sich jederzeit persönlich, telefonisch oder per E-Mail an uns wenden. Mit dem Instrument „Direkt zu Cordes“ haben alle Mitarbeiter der METRO GROUP mit einem Intranetzugang die Möglichkeit, sich mit ihren Fragen oder Vorschlägen direkt an den Vorstandsvorsitzenden Dr. Eckhard Cordes zu wenden. Mit Lieferanten, der Politik sowie Umwelt- und Verbraucherverbänden findet der Dialog das ganze Jahr durch persönliche Gespräche, aber natürlich auch im Rahmen gemeinsamer Initiativen und Projekte statt. Auch mit eher kritischen Anspruchsgruppen suchen wir bewusst den Dialog. Erst Ende Oktober 2010 hat unser Vorstand sich mit dem Vorstand von Greenpeace International in Amsterdam getroffen, um sich über Nachhaltigkeitsthemen auszutauschen. Anteilseigner und Investoren können ihre Anforderungen über die jährliche Hauptversammlung oder aber in persönlichen Gesprächen formulieren. Zunehmend werden hier auch Fragen zu Nachhaltigkeitsstrategie und –management gestellt. Das gute Abschneiden im Dow Jones Sustainability Index ist auch auf den intensivierten Dialog mit den zuständigen Analysten zurückzuführen.

2. Frage: Die meisten großen Handelsunternehmen berichten gemäß dem Standard der Global Reporting Initiative (GRI). Es gibt allerdings auch bemerkenswerte Ausnahmen, zu denen neben Walmart und Tesco auch die METRO GROUP zählt. Warum ist das so? Ermöglicht ein einheitlicher internationaler Standard nicht bessere Transparenz und Vergleichbarkeit, was eine Voraussetzung für Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit ist?

Ein einheitlicher internationaler Standard muss vor allem auch das Geschäftsfeld der Unternehmen bzw. ihrer Branche hinreichend abbilden. Das ist der Hauptgrund für die bisherige Zurückhaltung der METRO GROUP beim Thema GRI. Trotz so genannter „sector supplements“ ist der Großteil der GRI-Indikatoren auf Industrieunternehmen zugeschnitten und bildet das Geschäft des Handels nicht befriedigend ab. Hinzu kommt, dass zahlreiche GRI-Indikatoren

auf den Produktvolumina, Massengewichte oder den Umsatz referenzieren, was sich für ein flächengetriebenes Unternehmen wie die METRO GROUP nachteilig für die Leistungsdarstellung auswirkt. Ihre Grenzen erreicht eine strikte Berichterstattung gemäß den GRI Guidelines auch, wenn im Dialog mit Kapitalmarkt, Politik und anderen wichtigen Stakeholdern ganz neue Themenfelder evaluiert und folglich auch im Nachhaltigkeitsbericht diskutiert werden müssen.

3. Frage: In unserer Studie beschreiben wir einen Strategieansatz, der durch die Einhaltung wichtiger internationaler Qualitätsstandards Prozesssicherheit und Risikominimierung anstrebt. Auch die METRO Group scheint diesen Ansatz zu verfolgen, wie die Orientierung an Standards und Verhaltenskodizes wie dem BSCI, dem Consumer Product Standard des British Retail Consortiums sowie die Zusammenarbeit mit GLOBALGAP vermuten lässt. Wie fügt sich dies ein in Ihre Nachhaltigkeitsstrategie?

Inbesondere für die Produkte ihrer Eigenmarken trägt die METRO GROUP eine besondere Verantwortung. Das bedeutet, dass wir die Qualitätssicherung verantworten sowie Produktmerkmale oder die Verpackungsgestaltung in enger Abstimmung und im Dialog mit den Herstellern festlegen. Für sichere und qualitativ hochwertige Produkte sowie deren lückenlose Rückverfolgbarkeit sind grenzüberschreitend gültige und ineinandergreifende Standards unerlässlich. Weil diese sich am besten im Austausch mit anderen Experten der Branche entwickeln lassen, war die METRO GROUP sowohl bei Gründung der BSCI als auch beim Startschuss der Global Food Safety Initiative (GFSI) von Anfang an mit dabei. Mit diesen übergreifenden Standards verfolgen wir das Ziel, breiten Sortimentsteilen zu mehr Nachhaltigkeit zu verhelfen. Ergänzend hinzu kommen besonders ambitionierte Standards, wie den des Marine Stewardship Council (MSC), die nur für einen Teil des Sortiments gelten.

4. Frage: Die METRO Gruppe ist sehr stark internationalisiert – Sie sind inzwischen in 34 Ländern der Welt aktiv und nehmen dabei zum Teil wichtige unternehmerische und gesellschaftliche Funktionen wahr. Welche sozialen Problemlagen (z.B. Kinderarbeit, Lohngefüge, Menschenrechte, Korruption) sind für Sie am drängendsten und wie adressieren Sie diese Themen?

Die Gewährleistung von fairen Arbeitsbedingungen ist für ein internationales Handelsunternehmen wie die METRO GROUP sicher eine der größten Herausforderungen. Bis heute werden leider grundlegende Arbeits- und Sozialstandards in vielen Ländern mangelhaft umgesetzt. Die METRO GROUP duldet jedoch bei keinem ihrer Geschäftspartner Zwangsarbeit, Kinderarbeit oder jegliche Form von Ausbeutung. Bereits seit 1997 ist ein entsprechendes Verbot grundlegender Bestandteil unserer Einkaufsbedingungen. Zudem gehört die METRO GROUP wie erwähnt zu den Gründungsmitgliedern der im Jahre 2002 ins Leben gerufenen Business Social Compliance Initiative (BSCI). Wir haben den BSCI-Standard aktiv mitentwickelt, ihn bei unseren Lieferanten umgesetzt und mit dafür gesorgt, dass BSCI heute ein in der Branche und bei Anspruchsgruppen anerkanntes System ist. Die steigende Zahl unserer Lieferanten mit positivem Audit zeigt deutlich, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

Auch bei unseren eigenen Mitarbeitern sorgen wir weltweit für faire und gerechte Arbeitsbedingungen. Die METRO GROUP bekennt sich im Geltungsbereich der eigenen Märkte und Betriebe uneingeschränkt zu den Grundsätzen der vier Kernarbeitsnormen der International Labour Organisation (ILO). Dieses Bekenntnis impliziert, dass in allen Märkten und Betrieben die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, die Beseitigung der Zwangsarbeit, die Abschaffung der Kinderarbeit sowie das Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf anerkannt werden.

5. Frage: Für Ihre Nachhaltigkeitsstrategie haben Sie den Begriff „Go sustainable 2012“ geprägt, womit Sie zum Ausdruck bringen, dass Ihr gegenwärtiges Effizienz- und Wachstumsprogramm „Shape 2012“ und die Nachhaltigkeitsstrategie Hand in Hand gehen. Wie würden sie das Verhältnis von Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie generell beschreiben?

Damit wir unsere Unternehmensstrategie des profitablen Wachstums langfristig erfolgreich umsetzen können, müssen wir unser Kerngeschäft nachhaltig betreiben. Zugleich wollen wir Nachhaltigkeit noch stärker als Wachstumschance für das operative Geschäft entwickeln. Im Management wird Nachhaltigkeit noch zu stark über Ressourcenschonung, also Kosteneinsparung, wahrgenommen. Deshalb gilt: Wirtschaftlicher Erfolg und nachhaltiges

Wirtschaften sind für die METRO GROUP zwei Seiten einer Medaille. Nachhaltigkeit ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie. Das bedeutet, dass wir bei allen unternehmerischen Entscheidungen und Prozessen auch ökologische und soziale Erfordernisse berücksichtigen. Ziel ist es, die Marktposition für das Unternehmen zu sichern. „Go sustainable 2012“ soll auch über das Jahr 2012 dazu beitragen, dass die METRO GROUP im Bereich Nachhaltigkeit zu den bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen zählt. Die Strategie unterstützt gleichzeitig die wesentlichen Aspekte des Effizienz- und Wertsteigerungsprogramms Shape 2012. Im Zuge dessen werden kontinuierlich die relevanten sozialen und ökologischen Herausforderungen des Handels identifiziert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen helfen, Umsatz- und Kostenrisiken für das Unternehmen zu minimieren sowie Chancen für Umsatzsteigerungen und Kostenreduzierungen im operativen Geschäft gewinnbringend zu nutzen.

6. Frage: Innovationen und die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie scheinen sich gegenseitig befruchten zu können, wie zahlreiche Programme von Handelsunternehmen zeigen (regenerative Energiequellen, Effizienzsteigerungsprogramme etc.). Welche Innovationspotentiale sehen Sie im Thema Nachhaltigkeit?

Nachhaltige Innovationen und Maßnahmen funktionieren dann am besten, wenn sie eng mit dem Kerngeschäft verknüpft sind. Für ein Handelsunternehmen wie die METRO GROUP spielt das Thema Logistik naturgemäß eine wichtige Rolle. Bereits seit vielen Jahren nutzen unsere Vertriebslinien das konzerneigene innovative Konzept der Beschaffungslogistik. Dieses ist ebenso einfach wie effizient: Während die Märkte der Vertriebslinien früher oft für nur eine einzige Palette von den Lieferanten angefahren wurden, organisiert und steuert unsere Logistikgesellschaft, die MGL METRO GROUP Logistics, heute den Warenstrom vom Lieferanten bis zum Markt. Dabei wählt sie für die operative Abwicklung des Transports externe Logistikdienstleister aus, welche die Sendungen über ihre bestehenden Netzwerksysteme abwickeln. Dadurch entstehen sowohl bei der Abholung der Waren beim Lieferanten als auch bei deren Zustellung an den Märkten der Vertriebslinien erhebliche Bündelungseffekte. Die Umwelt profitiert durch merklich kürzere Transportstrecken pro Tonne, nahezu ausnahmslos voll ausgelastete Lkw, minimierte Leerfahrten und stark reduzierte Standzeiten. Auch im Be-

reich Energie können wir durch technische Innovationen ökonomische und ökologische Potenziale heben. Durch zahlreiche Einspar- und Effizienzmaßnahmen konnte die METRO GROUP den spezifischen Energieverbrauch der Verkaufsstandorte seit 2006 um 10 Prozent senken. Das spart nicht nur Kosten, sondern kommt auch der Umwelt zugute.

7. Frage: Nach unserer Einschätzung ist eine „nachhaltige Produktpositionierung“ für Handelsunternehmen ein wichtiges Instrument der Kundenbindung. Unternehmen wie Migros und Coop aber auch die REWE mit ihrem „PRO PLANET“ sind stark in der Akzentuierung ihrer „nachhaltigen Labels“. Welche Richtung wird die METRO hier einschlagen?

Bereits heute gibt es eine Vielzahl von etablierten Produkt-Siegeln, die dem Kunden dabei helfen, seinen Einkauf nachhaltig zu gestalten. Die zahlreichen bestehenden Kennzeichnungen erfordern aber auch ein hohes Maß an Wissen und Aufmerksamkeit beim Konsumenten. Die Grenze, an der zusätzliche Produktinformationen eher verwirren als nützen, ist in vielen Fällen bereits erreicht. Die Einführung zusätzlicher unternehmenseigener Siegel macht daher aus unserer Sicht wenig Sinn. Die METRO GROUP fördert den nachhaltigen Konsum stattdessen, indem sie einerseits die Anzahl der Produkte mit etablierten und öffentlich auch bekannten Umwelt- und Nachhaltigkeitssiegeln kontinuierlich erhöht. Gleichzeitig erläutern wir unseren Kunden über die Werbemittel, das Internet oder am Point of Sale die Bedeutung der Siegel.

8. Frage: SAP begreift das Thema Nachhaltigkeit als „Business Enabler“ – das heißt, wir glauben, dass die Ausrichtung am Paradigma der Nachhaltigkeit Unternehmen in die Lage versetzt, auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu reagieren und ihr Geschäftsmodell für die Zukunft zu sichern. Wie würden Sie den „Business Case“ für Nachhaltigkeit für die METRO Group beschreiben?

Das Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP verfolgt klar das Ziel, künftige Geschäftsgrundlagen für das Unternehmen zu sichern. Der „Business Case“ lässt sich sehr anschaulich am Beispiel Fisch beschreiben. Als größter Fischvermarkter Europas haben wir natürlich ein originäres Interesse am Erhalt der Artenvielfalt der Meere. Wir möchten das Angebot für unsere Kunden ebenso wie unsere Umsätze mit dieser hochsensiblen Ware si-

chern. Deshalb bauen wir unser nachhaltiges Fischangebot seit 2002 kontinuierlich aus: Gut 100 Eigenmarken-Produkte im Sortiment der METRO GROUP erfüllen die Anforderungen des Marine Stewardship Council (MSC) für bestandserhaltenden Fischfang. Um die Datenlage über den Zustand gefährdeter Fischbestände zu verbessern und nachhaltig gefangenen Fisch noch gezielter beziehen zu können, unterstützen wir seit Anfang 2010 das Projekt „Fischbestände online“. Dahinter verbirgt sich ein umfangreiches Informationssystem, das erstmals an zentraler Stelle detaillierte Auskünfte zur Bestandssituation kommerziell genutzter See-fischbestände gibt. Um nachhaltige Logistik mit maximaler Frische zu verknüpfen, hat unsere Großhandelssparte Metro Cash & Carry Ende November 2010 ein Fisch-Logistikzentrum in Groß-Gerau bei Frankfurt am Main errichtet. Durch ihre zentrale Lage in Europa und die Nähe zum Flughafen Frankfurt ist diese Plattform ein idealer Konsolidierungs- und Distributionspunkt für Frischfisch. Bei der Konzeption des Fisch-Logistikzentrums hat sich die METRO GROUP konsequent an Nachhaltigkeitskriterien orientiert. Die Logistikkreisläufe deckt beispielsweise einen Teil ihres Strombedarfs aus selbst erzeugter Windenergie und setzt bei der Kühlung und Außenbeleuchtung auf klimaschonende Technik.

9. Frage: Die Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance ist heute ohne Business Software nicht mehr denkbar. Wo sehen Sie wichtige Ansatzpunkte, das Thema Nachhaltigkeit durch Software-Lösungen zu unterstützen?

Die Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens hängt vor allem davon ab, ob werteorientiertes Handeln im Bewusstsein der Mitarbeiter verankert ist. Um hierfür die Voraussetzungen zu schaffen, informieren und schulen

wir unsere Führungskräfte und Mitarbeiter regelmäßig zu Themen wie ‚Energiesparen‘ oder ‚Antidiskriminierung‘. Darüber hinaus nutzen wir in der Verwaltung und an den Verkaufsstandorten die Potenziale entsprechender Software-Lösungen. In vielen Bereichen wurden beispielsweise Systeme zur papierlosen Rechnungslegung eingeführt. An allen Verkaufsstandorten werden in naher Zukunft so genannte Smart Metering-Systeme eingeführt, mit deren Hilfe Energieverbräuche noch präziser als bisher gemessen und gesteuert werden können. Auch beim Thema Klimaschutz setzt die METRO GROUP verstärkt auf Software-Lösungen. So hat die MGL METRO GROUP Logistics ein eigenes Software-Tool entwickelt, das die Treibhausgasemissionen des Warentransportgeschäfts berechnet.

10. Frage: Werfen wir abschließend einen Blick in die Zukunft. Wo sehen Sie für sich und andere Handelsunternehmen die größten Herausforderungen in den nächsten 10 Jahren?

Weltweit steigende Bevölkerungszahlen lassen auch die Nachfrage nach Lebensmitteln und anderen Konsumgütern wachsen. Dabei werden wir eine Renaissance der Qualität erleben. Gleichzeitig wird die Herstellung des entsprechenden Produktangebots durch den Rückgang natürlicher Ressourcen erschwert. Das Thema Warenverfügbarkeit wird demnach für alle Handelsunternehmen eines der Top-Themen bleiben. Begleiten wird uns in den nächsten Jahren sicher auch der demografische Wandel und der damit einhergehende sich verschärfende Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. In der Preispolitik muss es uns gelingen, stetig steigende Energie- und Rohstoffkosten durch innovative Maßnahmen so abzufedern, dass die Preise für unsere Kunden nicht ins Unermessliche steigen.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: „Triple Bottom Line“ – Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit	8
Abbildung 2: BSCI Verhaltenskodex	15
Abbildung 3: Merkmale und Eigenschaften nachhaltiger Gebäude [40]	20
Abbildung 4: Zentrale Stakeholder der Handelsunternehmen	20
Abbildung 5: Idealtypen der zu beobachtenden Nachhaltigkeitsstrategien	35
Abbildung 6: SAP Sustainability Map [5]	44
Abbildung 7: GRI Berichtserstattung des Coop Nachhaltigkeitsreports (2009), GRI Level B	49
Abbildung 8: Berichterstattung des Best Buy Nachhaltigkeitsreports (2010).....	49
Abbildung 9: GRI Berichtserstattung des Otto Group Nachhaltigkeitsreports (2009), GRI Level A+	49
Abbildung 10: Otto Group Berichtswesen zur Ökonomie und zu den Menschenrechten.....	49
Abbildung 11: Otto Group Berichtswesen zu Umweltfragen und Gesellschaft	50
Abbildung 12: Otto Group Berichtswesen zu Arbeitsbedingungen und Produktverantwortung	50
Tabelle 1: Herausforderungen in der Unterhaltungselektronik.....	39
Tabelle 2: Herausforderungen im Lebensmittelhandel	40
Tabelle 3: Herausforderungen für Baumärkte	41
Tabelle 4: Herausforderungen im Modehandel.....	41

Abkürzungsverzeichnis

BSCI	Business Social Compliance Initiative
CCHP	Combined Cooling, Heat and Power
CDP	Carbon Disclosure Project
CEO	Chief Executive Officer
CERES	Coalition of Environmentally Responsible Economies
CHP	Combined Heat and Power
CPLI	Carbon Performance Leadership Index
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EH&S	Environment, Health and Safety
EICC	Electronic Industry Code of Conduct
EMAS	EU Eco-Management and Audit Scheme
EPA	Environmental Protection Agency
EPEAT	Electronic Product Environmental Assessment Tool
ERP	Enterprise Resource Planning
F&R	Forecast & Replenishment
FKW	Fluorkohlenwasserstoffe
FLO	Fair Trade Labelling Organizations International
FSC	Forest Stewardship Council
GDA	Guideline Daily Amounts
GEC	Green Electronic Council
GRI	Global Reporting Initiative
IEKP	Integrierten Energie- und Klimaprogramms (der Bundesregierung)
ILO	International Labour Organization
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change (Weltklimarat)
KPI	Key Performance Indicator
LCA	Life Cycle Assessments
LEED	Leadership in Energy & Environmental Design
MSC	Marine Stewardship Council
NGOs	Non-Governmental Organisation
OHRIS	Occupational Health- and Risk-Managementsystem
PAS2050	Publicly Available Specification (Standard zur Berechnung produktbezogener Kohlenstoff-Fußabdrücke)
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (EU-Verordnung zum Chemikalienrecht)
RSPO	Roundtable for Sustainable Palm Oil
SAI	Social Accountability International
SAP TM	SAP Transport Management
SAP EWM	SAP Extended Warehouse Management
SAP MII	SAP Manufacturing Integration and Intelligence

SAP PLM
SMRS's
SOCAM
UNEP
VOCs
WEEE
WRAP

SAP Product Life Cycle Management
Sustainability Measurement and Reporting Standards
Service Organisation for Compliance Audit Management
United Nations Environment Programme
Volatile Organic Compounds
Waste Electrical and Electronic Equipment Directive
Waste & Resource Action Programme

Literaturverzeichnis

Literatur Kapitel 1

- [1] Walmart. (2010). Issues. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.walmartcommunity.com/issues>
- [2] WCED. (1987). Our common future. Brundtland report of the United Nations World Commission on Environment and Development. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- [3] Thompson, B. (2007). Green retail: Retailer strategies for surviving the sustainability storm. *Journal of Retail & Leisure Property*, 6(4), 281-286.
- [4] Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. Stony Creek: New Society Publishers.
- [5] Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does It All Add up?: Assessing the sustainability of business and CSR* (pp. 1-16). London: Earthscan.
- [6] KPMG. (2008). International survey of corporate responsibility reporting 2008. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter https://www.kpmg.de/docs/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf
- [7] Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- [8] Brown, H. S., de Jong, M. & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: A case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182-200.
- [9] Freeman, E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *zfwu*, 5(3), 228-241.
- [10] Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8), 729-754.
- [11] Orsato, R. J. (2009). *Sustainability strategies. When does it pay to be green?* London: Palgrave Macmillan.

Literatur Kapitel 2

- [1] Baron, D. P. (2003). *Business and its environment* (4t. ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [2] Bahree, B., Pope, K. & Sullivan, A. (1995, July 7). Giant outsmarted: How Greenpeace sank Shell's plan to dump big oil rig in atlantic. *Wall Street Journal*, A1.
- [3] Duncan, P. (1995). Vorstandsvorsitzender Shell Deutschland.
- [4] Russo, M. (2010). *Companies on a mission*. Stanford: Stanford University Press.
- [5] United Nations Global Compact. (2010). The ten principles. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>
- [6] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. (2010). BMU - Dossier UN-Klimakonferenz 2010. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.bmu.de/dossier_un-klimakonferenz_2010_cop_16/doc/46747.php
- [7] Verband der Wirtschaft für Emissionshandel und Klimaschutz. (2010). Länderpolitiken: Deutschland. Abgerufen am 03. Nov. 2010 unter <http://www.co2ncept-plus.de/k-politik/laenderpolitiken/deutschland/>
- [8] The National Archives. (2008). *Climate Change Act*. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.legislation.gov.uk/>

- [9] Sustainable Development Commission. (2008). Green, healthy and fair - A review of government's role in supporting sustainable supermarket food. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.sd-commission.org.uk/publications/downloads/GreenHealthyAndFair.pdf>
- [10] British Standard Institution. (2010). PAS 2050. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.bsigroup.com/>
- [11] Vanclay, J. K., Shortiss, J., Aulsebrook, S., Gillespie, A. M., Howell, B. C., Johanni, R., et al. (2011). Customer response to carbon labelling of groceries. *Journal of Consum Policy*, 34, 153-160.
- [12] Europäisches Parlament und Rat. (2008). Richtlinie über Abfälle und zur Aufhebung bestimmter Richtlinien. Abgerufen am 23 Nov. 2010 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:312:0003:0030:DE:pdf>
- [13] WRAP. (2010a). Courtauld Commitment. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.wrap.org.uk/retail/courtauld_commitment/index.html
- [14] WRAP. (2010b). Case studies Courtauld Commitment 1 (2005-2010). Abgerufen am 23. Nov. 2010 unter http://www.wrap.org.uk/retail/case_studies_research/index.html
- [15] Europäisches Parlament und Rat. (2003). Richtlinie 2002/96/EG über Elektro- und Elektronik-Altgeräte. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:037:0024:0038:de:PDF>
- [16] Schneider, A.-M. & Schwerk, A. (2010). Corporate social responsibility in Chinese supplier firms: Transition from standard-based to dialogue-orientated CSR measures. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Special Issue 1, 39-59.
- [17] International Labor Organization. (2010). Mission and objectives. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.ilo.org/>
- [18] Social Accountability International. (2010). About us. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.sa-intl.org/>
- [19] Business Social Compliance Initiative. (2010). About BSCI. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.bsci-eu.org/index.php?id=2009>
- [20] United Nations Framework Convention on Climate Change. (2010). Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://unfccc.int/2860.php>
- [21] Spangenberg, J. H. & Lorek, S. (2003). Lebensqualität, Konsum und Umwelt: Intelligente Lösungen statt unnötiger Gegensätze. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://library.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/01623.pdf>
- [22] World Business Council for Sustainable Development. (2008). Sustainable consumption facts and trends. From a business perspective. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.wbcd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=Mzl2ODM>
- [23] Otto Group (2009). Otto Group Trendstudie 2009. Die Zukunft des ethischen Konsums. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.ottogroup.com/uploads/media/Otto_Group_Trendstudie_2009_Ethischer_Konsum.pdf, S. 9, 24.
- [24] Meffert, H., Rauch, C. & Lepp, H. L. (2010). Sustainable Branding - mehr als ein neues Schlagwort?!. *Marketing Review* St. Gallen, 27(5), 28-35.
- [25] Kommission der Europäischen Gemeinschaften. (2001). Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Abgerufen am 20. Dezember 2010 unter http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf
- [26] Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T. & Manullang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 70, 165-174.
- [27] Cerin, P. & Dobers, P. (2001). What does the performance of the Dow Jones Sustainability Group Index tell us? *Eco-Management and Auditing*, 8, 123-133.

- [28] SAM Indexes .(2010). Dow Jones Sustainability Indexes. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://www.sustainability-index.com>
- [29] Consolandi, C., Jaiswal-Dale, A., Poggiani, E. & Vercelli, A. (2008). Global standards and ethical stock indexes: The case of the Dow Jones Sustainability Stoxx Index. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 185-197.
- [30] METRO GROUP. (2010). Nachhaltigkeit und Verantwortung. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1352100_11/index.html
- [31] FTSE. (2008). Factsheet FTSE4Good Index Series. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/FTSE4Good_Factsheet.pdf
- [32] Carbon Disclosure Project. (2010a). Overview. Abgerufen am 14. Jan. 2011 unter <https://www.cdproject.net/en-US/WhatWeDo/Pages/overview.aspx>
- [33] FTSE. (2010). Factsheet FTSE CDP Carbon Strategy Index Series. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.ftse.com/Indices/FTSE_CDP_Carbon_Strategy_Index_Series/Downloads/FTSE_CDP_Carbon_Strategy_Methodology_Factsheet.pdf
- [34] Carbon Disclosure Project. (2010b). Supply chain project 2010. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter https://www.cdproject.net/CDPResults/CDP-Supply-Chain-Report_2010.pdf
- [35] Weber, O., Fenchel, M. & Scholz, R. W. (2008). Empirical analysis of the integration of environmental risks into the credit risk management process of european banks. *Business Strategy and Environment*, 17, 149-159.
- [36] Weber, O., Scholz, R. W. & Michalik, G. (2010). Incorporating sustainability criteria into credit risk management. *Business Strategy and Environment*, 19, 39-50.
- [37] Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green? A model of ecologicalresponsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- [38] Tesco. (2009). Corporate responsibility report 2009. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.investis.com/plc/storage/tesco_cr_09.pdf
- [39] Yudelson, J. (2009). Sustainable retail development. Heidelberg, London, New York: Springer.
- [40] Lützkendorf, T. & Lorenz, D. (2007). Green Buildings – nur umweltfreundlich oder auch wirtschaftlich und wertstabil? In Verband Deutscher Pfandbanken (VDP) (Hrsg.), *Immobilien-Banking 2007/2008 – Professionelles Immobilien-Banking – Fakten und Daten* (S. 58-68).
- [41] Hamprecht, J. (2006). Sustainable purchasing strategy in the food industry. Dissertation, University of St.Gallen, No. 3132. Bamberg: DifoDruck.

Literatur Kapitel 3

- [1] KPMG. (2008). International survey of corporate responsibility reporting 2008. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter https://www.kpmg.de/docs/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf
- [2] Global Reporting Initiative. (2010a). About GRI. Abgerufen am 23. Nov. 2010 unter <http://www.globalreporting.org/AboutGRI>
- [3] Brown, H. S., de Jong, M. & Lessidrenska, T. (2009). The rise of the Global Reporting Initiative: A case of institutional entrepreneurship. *Environmental Politics*, 18(2), 182-200.
- [4] Isaksson, R. & Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? *The TQM Journal*, 21(2), 168-181.
- [5] Sustainability Consortium. (2010a). Sustainability Consortium. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://www.sustainabilityconsortium.org>
- [6] Sustainability Consortium. (2010b). About the Consortium. Abgerufen 20. Dez. 2010 unter <http://www.sustainabilityconsortium.org/why-we-formed/>

- [7] Sustainability Consortium. (2010c). Frequently asked questions. Abgerufen 20. Dez. 2010 unter <http://www.sustainabilityconsortium.org/faqs/>
- [8] Gauthier, C. (2005). Measuring corporate social and environmental performance: The extended life-cycle assessment. *Journal of Business Ethics*, 59, 199-206.
- [9] Guinée, J. B. (2002). *Handbook of life cycle assessment – Operational Guide to ISO Standards*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Literatur Kapitel 4

- [1] Hill, K. (2010, May 24). Foxconn acts after spate of suicides. *Financial Times*. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.ft.com/cms/s/0/8e5528f0-66ca-11df-aeb1-00144feab49a.html#axzz1FFjwRI1B>.
- [2] Best Buy. (2009). Corporate responsibility 2009. Abgerufen am 29. Okt. 2010 unter http://www.bby.com/cmnn/files/BBY_CSR_2009.pdf
- [3] Foxconn. (2006). Apple's audit report. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.foxconn.com/SER_PublicRelease_02.html
- [4] Consumer Electronics Association (2008). Environmental sustainability and innovation in the consumer electronics industry. Abgerufen am 29. Okt. 2010 unter http://www.ce.org/PDF/Sustainability_Final.pdf
- [5] Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green? A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
- [6] Stone, M. D. (2008, October 27). The green seal of approval. *Eweek*. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.allbusiness.com/government/government-bodies-offices/13436028-1.html>
- [7] European Commission & Directorate-General for Energy. (2010). Energy Star. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.eu-energystar.org/>
- [8] Harrington, L. & Damnic, M. (2004). Energy labelling and standard programs throughout the world. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.earthadvantage.org/assets/uploads/harrington_label_report_2004.pdf
- [9] Best Buy. (2009). Corporate responsibility 2009. Abgerufen am 24. Jan. 2011 unter http://www.bby.com/cmnn/files/BBY_CSR_2009.pdf, S. 32.
- [10] KESA Electricals. (2010). Environment. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://kesaelectricals.com/environment>
- [11] World Business Council for Sustainable Development. (2008). Sustainable consumption facts and trends. From a business perspective. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.wbcsd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=MzI2ODM>
- [12] Hamprecht, J., Corsten, D., Noll, M. & Meier, E. (2005). Controlling the sustainability of food supply chains. *Supply Chain Management: An international Journal*, 10(1), 7-10.
- [13] Hamprecht, J. (2006). Sustainable purchasing strategy in the food industry. Dissertation, University of St.Gallen, No. 3132. Bamberg: DifoDruck.
- [14] Hamprecht, J. & Corsten D. (2006). The supply chain strategy & sustainability: The Migros palm oil case, oikos Sustainability Case Writing competition 2006. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.oikos-international.org/fileadmin/oikos-international/international/Case_competition/winner2_2006.pdf
- [15] Roundtable on Sustainable Palmoil. (2010a). Overview of RSPO. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.rspo.org/files/resource_centre/Factsheet-RSPO-Overview.pdf
- [16] Laurence, W. F., Koh, L. P., Butler, R., Sodhi, N. S., Bradshaw, C. J. A., Neidel, D., et al. (2010). Improving the performance of the Roundtable for Sustainable Palmoil. *Conservation Biology*, 24(2), 377-381.

- [17] World Wide Fund for Nature. (2009). WWF palmoil buyers' scorecard 2009. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://assets.panda.org/downloads/wwfpalmoilbuyersscorecard2009.pdf>
- [18] Peacey, J. (2000). The Marine Stewardship Council fisheries certification program: progress and challenges. Abgerufen am 28. Jan. 2011 unter <http://oregonstate.edu/dept/iifet/2000/papers/peacey.pdf>
- [19] Peters, N. (2010). Inter-organisational design of voluntary sustainability initiatives: Increasing the legitimacy of sustainability strategies for supply chains. Wiesbaden: Gabler.
- [20] Didier, T. & Lucie, S. (2008). Measuring consumer's willingness to pay for organic and fair trade products. *International Journal of Consumer Studies*, 32, 479-490.
- [21] Max Havelaar-Stiftung Schweiz. (2009). Jahresbericht 2009. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.maxhavelaar.ch/filemanager/publikationen/mh10_JB09_2505_d.pdf
- [22] REWE. (2010). Nachhaltigkeit: Grüne Produkte. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/gruene-produkte/>
- [23] Pro Planet. (2010). Der Vergabeprozess. Abgerufen am 23. Nov 2010 unter <http://www.proplanet-label.com/prozess.html>
- [24] Grunnert, K. G. & Wills, M. (2007). A review of european research on consumer response to nutrition information on food labels. *Journal of Public Health*, 15, 385-399.
- [25] Tesco. (2009). Corporate responsibility report. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.investis.com/plc/storage/tesco_cr_09.pdf
- [26] Kudla, N. (2010). Nachhaltigkeitsmanagement. In W. Stölzle & H. P. Fagagnini (Hrsg.), *Güterverkehr kompakt* (S. 230-242). München: Oldenbourg Verlag.
- [27] Coop Gruppe. (2009). Nachhaltigkeitsbericht 2009. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/get/documents/coop_main/elements/ueber/geschaeftsbericht/_pdf/NHB09_deutsch_low.pdf, S. 26.
- [28] Walmart. (2010). Walmart commits to America's farmers as a produce aisles go local. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://walmartstores.com/sustainability/7985.aspx>
- [29] Marks & Spencer. (2009). How we do business report 2009. Doing the right thing. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://corporate.marksandspencer.com/file.axd?pointerid=f3ccae91d1d348ff8f523ab8afe9d8a8&versionid=fbb46819901a428ca70ecf5a44aa8ddc>
- [30] Forum for the Future. (2009). Sustainability trends in european retail. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.forumforthefuture.org/files/Sustainability_trends_in_European_retail_Sept09.pdf
- [31] ALDI SÜD. (2010). Umwelt. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://verantwortung.aldi-sued.de/verantwortung/html/klima_schonen.htm
- [32] WWF. (2007). Rating der Baumärkte in der Schweiz. Zusammenfassung. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.wwf.ch/de/derwwf/themen/wald/wwf_engagement/fsc/baummarkt_rating.cfm
- [33] Forest Stewardship Council. (2010). About FSC. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.fsc.org/>
- [34] Schepers, D. H. (2009). Challenges to legitimacy at the Forest Stewardship Council. *Journal of Business Ethics*, 92, 279-290.
- [35] Kingfisher. (2009/2010). Corporate responsibility group performance 2009/2010. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.kingfisher.co.uk/responsibility/files/reports/cr_report_2010/KGF_CR_Group_performance.pdf, S. 10, 16-17.
- [36] Natureplus. (2010). Natureplus: Home. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter <http://www.natureplus.org>.
- [37] de Brito, M. P., Carbone, V. & Blanquart, C. M. (2008). Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance. *International Journal of Production Economics*, 114, 534-553.
- [38] Stockholm Environmental Institute. (2005). Ecological footprint and water analysis of cotton, hemp and polyester. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.organicexchange.org/Farm/>

Reading%20and%20References/Cotton%20Hemp%20Polyester%20study%20SEI%20and%20Bioregional%20and%20WWF%20Wales.pdf

- [39] Goldbach, M., Seuring, S. & Back, S. (2003). Coordinating sustainable cotton chains for the mass market - The case of the german mail order business OTTO. *Greener Management International*, 43, 65-78.
- [40] Otto Group. (2010). Nachhaltigkeitsbericht 2009. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.ottogroup.com/fileadmin/editor_images/image_presse/nachhaltigkeitsbericht_09/Otto_Group_Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf, S. 34.
- [41] United Nations Global Compact. (2010). The CEO Water Mandate. Abgerufen am 01. Nov. 2010 unter http://www.unglobalcompact.org/Issues/Environment/CEO_Water_Mandate/index.html
- [42] H&M. (2008). Sustainability report 2008. Abgerufen am 29. Okt. 2010 unter http://www.hm.com/filearea/corporate/fileobjects/pdf/en/CSR_REPORT2008_PDF_1240240530209.pdf, S. 28-29.
- [43] C&A. (2010). Nachhaltig handeln. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://de-de.cunda.de/service/press/material/download.php/2669>

Literatur Kapitel 5

- [1] Hinz, A. (2010). Guiding firms towards the development of eco-effective products: A conceptual framework. Conference proceedings: European Academy of Management Conference (EURAM) - Rome, S. 145.
- [2] Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- [3] Orsato, R. J. (2009). Sustainability strategies. When does it pay to be green? London: Palgrave Macmillian.
- [4] Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43, 717-736.
- [5] Ahold. (2010a). Sustainable trade. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.ahold.com/responsible/sustainable-trade>
- [6] Ahold. (2010b). Corporate responsibility report 2009. Abgerufen am 29. Okt. 2010 unter http://www.annualreport2009.ahold.com/documents/reports/Ahold_CR_2009.pdf
- [7] United Nations Environment Program. (o.D.). Sustainability Building and Construction Initiative. Abgerufen am 24. Jan. 2011 unter http://www.unep-sbci.org/SBCIRessources/Brochures/documents/UNEP_SBCL__Sustainable_Building_Construction_Initiative/SBCL_Broch_2.pdf
- [8] Office Depot. (2007). USGBC Project Profile. Abgerufen am 24. Jan. 2011 unter <http://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=5903>
- [9] Otto Group. (2010). Nachhaltigkeitsbericht 2009. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.ottogroup.com/fileadmin/editor_images/image_presse/nachhaltigkeitsbericht_09/Otto_Group_Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf
- [10] Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2009). The debate over doing good: Corporate social performance, strategic marketing levers, and firm-idiosyncratic risk. *Journal of Marketing*, 73(6), 198-213.
- [11] Interbrand. (2008). Brands that have the power to change the retail world. Top performing European retail brands 2008. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.brandchannel.com/images/papers/382_Eurpean_Retail_Brands_final.pdf
- [12] General Sentiment. (2011). Abgerufen am 24. Jan. 2011 unter <https://www.generalsentiment.com/home.html>
- [13] Migros. (2010). Nachhaltigkeit. Abgerufen am 23. Nov. 2010 unter <http://www.migros.ch/de/ueber-die-migros/nachhaltigkeit.html>

- [14] Coop. (2010). Coop Nachhaltigkeit. Abgerufen am 23. Nov. 2010 unter <http://www.coop.ch/pb/site/nachhaltigkeit/node/64228017/Lde/index.html>
- [15] Pro Planet. (2010). Pro Planet. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.proplanet-label.com/startseite/>
- [16] Sen, S., Bhattacharya, C. B. & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- [17] Tesco. (2009). Corporate responsibility report. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter http://www.investis.com/plc/storage/tesco_cr_09.pdf
- [18] REWE. (2009). Pilot project product carbon footprint. Abgerufen am 23. Nov. 2010 unter <http://www.rewe-group.com/nachhaltigkeit/gruene-produkte/lebensmittel/product-carbon-footprint/>
- [19] Abdul Rashid, S. H., Evans, S. & Longhurst, P. (2008). A comparison of four sustainable manufacturing strategies. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1(3), 214 -229.
- [20] Puma. (2008). Sustainability report 2007/2008. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/financial-report/pdf/SAFE.pdf
- [21] IKEA. (2009). The never ending job. Sustainability report 2009. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/pdf/sustainability_Report_2009.pdf

Literatur Kapitel 6

- [1] The Economist Intelligence Unit. (2008). Managing the company's carbon footprint. The emerging role of ICT. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.connectedurbandevelopment.org/downloads/download/eiu-managing-the-companys-carbon-footprint-the-emerging-role-of-ict>
- [2] Gartner. (2008). Oracle to close EH & S Gap by partnering with ESS. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=765419>
- [3] Gartner. (2009). Clear standards buy will Add GHG management to SAP solutions. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=980512>
- [4] Gartner. (2010). Cool vendors in sustainability. Abgerufen am 02. Nov. 2010 unter http://www.gartner.com/DisplayDocument?doc_cd=175221
- [5] SAP. (2010). Sustainability map. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://www.sap.com/solutions/executiveview/sustainability/sustainability-map/index.epx>

Literatur Kapitel 7

- [1] FiveWinds International. (2010). Retail. Stocking the shelves with green. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter <http://www.greenbiz.com/sites/default/files/GreenBizReports-Retail3.pdf>
- [2] Global Commerce Initiative, Capgemini, SAP & HP. (2008). Succeeding in a volatile market. Abgerufen am 22. Dez. 2010 unter http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/269_GCI%202018%20Future%20Value%20Chain_FINAL.pdf
- [3] Coca Cola Retailing Research Council. (2008). Connecting the dots between FOOD & HEALTH. Expanding the market for retail grocery 2008. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://www.nationalgrocers.org/Operational%20Prog%20Services/EMC%20Presentations%20092508/CocaCola%20Resarch%20Connecting%20the%20Dots.pdf>
- [4] MyMuesli. (2010). About us. Abgerufen am 03. Nov. 2010 unter <http://www.mymuesli.com/muesli/index.php?vw=info&ec=detail&mnid=11&mnpt=1|35&id=4>, S. 16.

- [5] Walmart. (2009). Global sustainability report. Abgerufen am 20. Dez. 2010 unter <http://walmartstores.com/sites/sustainabilityreport/2009/>
- [6] Ehrental, J. & Jaronicki, K. (2010). Wachstum durch Innovation in der Retail-Supply Chain: Absatzorientierte Warenverfügbarkeit. In T. Rudolph (Hrsg.), *Der Schweizer Handel 2010 - Mit Innovationen wachsen* (S. 142-148). Aachen: Shaker.
- [7] Roland Berger Strategy Consultants. (2010). think: act. Vom Beginn einer ökonomischen Zeitenwende. Abgerufen am 24. Jan. 2011 unter http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_taC_Green_Business_E_20101027.pdf
- [8] Bonnani, L., Hockenberr, M., Zwarg, D., Csikszentmihályi, C. & Ishii, H. (2010). Small business applications of sourcemap: A tool for sustainable design and supply chain transparency. Conference proceedings: CHI 2010: Sense and Sustainability April 10–15, 2010, Atlanta, GA, USA.

Autoren

Klaus Kriener

Klaus Kriener ist Principal Business Consultant bei der Firma SAP und dort zu den Schwerpunkten Handel und Nachhaltigkeit tätig. Zuvor war er für die METRO GROUP in der IT-Strategieentwicklung tätig.

Jörg H. Grimm

Jörg Grimm ist Doktorand und Forschungsassistent am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen. Vor seinem Eintritt war er bei Capgemini Consulting als Unternehmensberater für Supply Chain Management und strategischen Einkauf tätig. Sein Forschungsinteresse gilt dem Lieferantenmanagement mit besonderem Fokus auf die Sicherstellung von Nachhaltigkeit in Lieferketten.

Prof. Dr. Christian Berg

Christian Berg verantwortet das Thema Nachhaltigkeit innerhalb von SAP Business Transformation Services, der Managementberatung der SAP. In früheren Rollen war er zum Thema Nachhaltigkeit als Senior Researcher, Produktmanager und Geschäftsfeldleiter tätig. Er ist Honorarprofessor der TU Clausthal für „Nachhaltigkeit und Globalen Wandel“ und Gastprofessor „Corporate Sustainability“ am Europa-Institut der Universität des Saarlandes.

