



Michael Lendle ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Themen Nachhaltigkeit und Krisenmanagement.

Herr Lendle, wie hat sich Nachhaltigkeit zum strategischen Werkzeug der Unternehmensführung entwickelt?

Lendle: Das Thema wurde jahrelang als eine Modeerscheinung unserer Zeit verkannt. Mittlerweile ist es jedoch einer der wichtigsten Bestandteile der Unternehmensführung auch in der Ernährungswirtschaft. Nachhaltig zu sein, gehört heute nicht nur zum guten Ton. Kein Unternehmen kann es sich leisten, nicht nachhaltig zu wirtschaften.

Warum ist das so?

Lendle: Zwar ist die strategische Ausrichtung wirtschaftlichen Handelns bei vielen Lebensmittelunternehmen noch vorrangig von Gewinnmaximierung und Marktführerschaft geprägt, aber auf viele Verbraucher wirkt die zugrundeliegende industrielle Erzeugung und Verarbeitung von Lebensmitteln befremdlich. Nicht zuletzt die öffentliche Debatte treibt deshalb immer mehr Unternehmen dazu an, im strategischen Management ökologische und soziale Aspekte zu berücksichtigen, umzusetzen und den relevanten Stakeholdern kommunikativ zu übermitteln.

MICHAEL LENDLE, INSTITUT FÜR NACHHALTIGES MANAGEMENT

„Mehr **Aktivität** statt Werbung“

Die Botschaft „Nachhaltigkeit“ hat den Anspruch, mehr als eine leere Worthülse zu sein. Wie nachhaltiges Handeln glaubhaft wird, weiß Michael Lendle vom Institut für Nachhaltiges Management. // M. Meier, J. Themanns

Wird der Begriff der Nachhaltigkeit nicht zu oft als Marketinginstrument missbraucht und damit unglaubwürdig?

Lendle: Es gibt in der Tat noch zu viele Unternehmen, die Nachhaltigkeit als reine Werbebotschaft einsetzen. Das gibt nicht selten Anlass zur öffentlichen Kritik. Unsere Erfahrung zeigt, dass Unternehmen die Forderungen unternehmensrelevanter Interessensgruppen wie Verbrauchern ernst nehmen müssen. Nur so wird Nachhaltigkeit ein Verkaufsargument.

Lässt sich Nachhaltigkeit auch ökonomisch messen?

Lendle: Zentrales Ziel eines auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Managements ist weniger die Messung als vielmehr die tatsächliche Umsetzung konkreter Aktivitäten. Das erhält das Vertrauen der relevanten Interessensgruppen und trägt zum langfristigen Erfolg bei.

Ein Standard für Nachhaltigkeit fehlt. Jeder macht irgendwie sein eigenes Programm. Was halten Sie davon?

Lendle: Die Frage nach Standardisierung ist ein Zeichen der Unsicherheit von Unternehmen im öffentlichen Umgang mit dem Thema. Nicht jeder Unternehmer, der Nachhaltigkeit nach außen kommuniziert, wirtschaftet auch so. Gleichzeitig weiß nicht jeder, der nachhaltig wirtschaftet, wie das Thema der Öffentlichkeit zu vermitteln ist. Daher gilt es, das Unternehmen

für das Nachhaltigkeitsmanagement fit zu machen, bevor es die Öffentlichkeit informiert. Erfolgt im Prozess des Nachhaltigkeitsmanagements eine Zertifizierung, ist das für die Messbarkeit von Nutzen, aber sollte nicht primäres Ziel sein.

Welche Handlungsempfehlungen geben Sie selbstständigen Kaufleuten, die ihren Markt nachhaltig führen wollen?

Lendle: Zu erwarten, dass Verbraucher das eigene Bemühen um ein nachhaltiges Wirtschaften honorieren, ohne konkrete Aspekte wahrnehmen zu können, ist unrealistisch. Neben der Formulierung konkreter Inhalte und Zielgruppen ist die Auswahl geeigneter Kommunikationsinstrumente für die Öffentlichkeitsarbeit vor Ort von Bedeutung. Hierbei eignen sich beispielsweise Werbeaufsteller, Regalbeschriftungen, Verpackung oder die Direktansprache der Kunden. //

INFO

Michael Lendle ist Geschäftsführer des Instituts für Nachhaltiges Management und Geschäftsführer der Managementberatung AFC Risk & Crisis Consult. Er unterstützt Industrie, Handel, Landes- und Bundesbehörden, Fachverbände und NGOs bei Themen wie Risikoprävention, Krisenkoordination, Kommunikation und ist zudem Experte in Fragen der nachhaltigen Unternehmensführung.

Fotos: Fotolia (Zerbor), Unternehmen

Nachhaltigkeit am PoS

SORTIMENT

JA NEIN

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 01. Umfasst das Sortiment ausreichend regionale und saisonale Artikel? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 02. Werden bei der Beschaffung möglichst kurze Transportwege eingehalten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 03. Umfasst das Sortiment auch eine Auswahl an fair gehandelten Artikeln? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MITARBEITER

JA NEIN

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 04. Erhalten die Mitarbeiter eine Vergütung oberhalb des gesetzlichen Mindestlohns? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 05. Sind arbeitsmarktferne oder benachteiligte Personengruppen angestellt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 06. Gibt es eine flexible Arbeitszeitregelung für die Mitarbeiter? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 07. Erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich weiterzubilden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ETHIK UND GESELLSCHAFT

JA NEIN

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 08. Werden Mitarbeiter für soziale Projekte freigestellt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 09. Setzt sich das Unternehmen für die Förderung des Gemeinwesens und der regionalen Entwicklung ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Leistet das Unternehmen Bildungs- und Aufklärungsarbeit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

KLIMA UND UMWELT

JA NEIN

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 11. Findet ein aktives Energiemanagement statt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Wurde der Treibhausgasausstoß so weit wie möglich vermindert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Werden der Ressourcenverbrauch weitestgehend reduziert und recyclebare Materialien eingesetzt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

GLAUBWÜRDIGKEIT

JA NEIN

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 14. Ist das Konzept nachvollziehbar, belegbar und steht das gesamte Unternehmen dahinter? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Entspricht es den Anforderungen der Zielgruppe und hält einer Überprüfung stand? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

