

Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen – Lieferketten nachhaltig gestalten, offene Gesellschaften stärken, mit Werten wachsen

Michael J. Inacker



1. Nachhaltigkeit als strategischer Pfeiler der Unternehmenspolitik

Handelsunternehmen wie die METRO GROUP übernehmen in der global vernetzten Wirtschaft zunehmend gesellschaftliche Verantwortung und handeln nachhaltig. Denn dies ist die Grundlage für wirtschaftlichen Erfolg. Gemäß einer Studie der Managementberatung A.T. Kearney finden neunzig Prozent der Kunden nachhaltige Einzelhändler attraktiver. Auch die Kapitalmärkte legen Nachhaltigkeit immer mehr als harten Maßstab bei der Beurteilung von Unternehmen an. Und die Öffentlichkeit wacht via World-Wide-Web mit Argusaugen darüber.

Nachhaltigkeit ist kein „nice-to-have“ mehr. Es ist ein „must-have“, das nur dann wirklich trägt, wenn es Teil der operativen Geschäftsstrategie ist. Dann aber bringt es handfeste Wettbewerbsvorteile. Denn wenn sich Produkte und Preise angleichen, wird die soziale und ökologische Kompetenz eines Unternehmens immer wichtiger.

Und Unternehmen müssen sich zunehmend nicht nur auf dem Markt der Produkte behaupten, sondern auch auf dem Markt der Meinungen. Ohne eine klare Positionierung in Sachen Nachhaltigkeit und die entsprechenden Organisationsstrukturen drohen Profilierungs- und Reputationsverlust und damit wirtschaftlicher Schaden, insbesondere für große, international tätige Unternehmen, die weit mehr unter kritischer Beobachtung stehen als kleinere, regional tätige Firmen. Für die METRO GROUP hat Nachhaltigkeit deshalb hohe strategische Priorität; sie ist als einer der fünf strategischen Werttreiber des Unternehmens verankert.

2. Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie

Seit 2009 sorgt der Nachhaltigkeitsrat der METRO GROUP dafür, dass Nachhaltigkeitsstandards formuliert und auch umgesetzt werden. Er wird vom Vorstand des Unternehmens geführt und in ihm sind auch die operativ Verantwortlichen aus den Vertriebslinien vertreten. Unsere Nachhaltigkeitsprojekte setzen bei unserem Kerngeschäft an. Die Lieferketten sind dabei ein Schwerpunkt.

Es gibt auch andere wichtige Nachhaltigkeitsthemen, bei denen sich die METRO GROUP engagiert:

- Bei der Ausbildung junger Menschen. Die METRO GROUP ist einer der Topausbilder in Deutschland.
- Bei der Integration älterer Menschen in die Berufswelt. Allein in Deutschland beschäftigt die METRO GROUP mehr als 30.000 Menschen über 50. Das sind 29% der Mitarbeiter. Und rund 700 Mitarbeiter 50+ werden hier pro Jahr eingestellt.
- Bei der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Flexible Arbeitszeitmodelle, Kindertagesstätten, Betreuung für Mitarbeiterkinder in den Ferien und die Möglichkeit, Angehörige pflegen zu können, sind hier wichtige Bausteine.
- Beim Klimaschutz. Die METRO GROUP arbeitet konsequent auf das Ziel hin, den CO₂-Ausstoß des Unternehmens bis zum Jahr 2015 um 15% pro Quadratmeter Verkaufsfläche zu reduzieren, im Vergleich zu 2006. Moderne Kühlmöbel und energetische Bauweise sind

hier wichtige Hebel. Allein im Jahr 2010 haben wir unsere CO₂-Emissionen im Vergleich zum Vorjahr um 3% reduziert.

- Bei größerer Transparenz für die Verbraucher. Die METRO GROUP hat sich auf EU-Ebene erfolgreich im Prozess um die neue Nährwertkennzeichnung eingebracht und auch mit der Bundesverbraucherschutzministerin die neue Kennzeichnung nach GDA – Guideline Daily Amount vereinbart.

- Bei gesunder Ernährung und bei unserer Unterstützung der Tafelbewegung.

2.1. Gestaltung nachhaltiger Lieferketten auf Basis international anerkannter Standards

Das besondere Interesse des Runden Tisch Bayern gilt den Lieferketten und den Sozial- und Umweltstandards. Lieferketten stehen für das Kerngeschäft eines Unternehmens, denn mit Lieferketten bezeichnen wir alle, die in irgendeiner Form an der Wertschöpfung des angebotenen Produktes bzw. der Dienstleistung beteiligt sind: von der Produktion der Produkte, über den Transport, die Lagerhaltung, die Gestaltung der Ladenfläche bis zur Entsorgung.

Die METRO GROUP stellt sich der Herausforderung, die Lieferketten nachhaltig zu gestalten, und optimiert in Kooperation mit ihren Lieferanten weltweit die diversen Wertschöpfungsketten. Ziel ist dabei, einwandfreie Produktqualität zu gewährleisten, Umweltstandards einzuhalten und faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen sicherzustellen.

Dabei zählt die Kontrolle der gesamten Wertschöpfungskette zu den größten Herausforderungen eines internationalen Handelsunternehmens wie der METRO GROUP, da die Lieferketten immer komplexer werden.

Heutzutage gibt es so gut wie kein nationales Produkt mehr. Voraussetzung jeder transparenten Kontrolle der Lieferkette ist folglich ein integriertes System von international anerkannten Standards. Nur wenn wir uns auch über die Grenzen hinweg verständigen können, können wir für die Qualität der von uns angebotenen Produkte und für die Qualität der Prozesse entlang der ganzen Lieferkette geradestehen, – „from farm to fork“ – , wie es im Lebensmittelbereich so schön heißt.

Die METRO GROUP ist daher treibende Kraft in verschiedenen internationalen Organisationen, die die Entwicklung tragfähiger und akzeptierter Qualitätsstandards und -systeme vorantreiben. Selbstverständlich arbeiten wir bei der Herstellung der Eigenmarken und bei der Beschaffung von Markenartikeln auf Basis dieser international anerkannten Standards und Systeme.

Die Business Social Compliance Initiative (BSCI) ist eine der bedeutendsten Organisationen in diesem Zusammenhang, ein Zusammenschluss europäischer Handelsunternehmen, deren Ziel die Wahrung grundlegender Menschenrechte in der gesamten Produktions- und Lieferkette ist. Der BSCI-Standard findet für die Hersteller von Textilien, Sportwaren, Schuhen, Non-Food und inzwischen auch Lebensmitteln in bestimmten von der BSCI-Organisation definierten Risikoländern Anwendung. Er umfasst neben der Einhaltung von Gesetzen, die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen, ein Diskriminierungsverbot, die Zahlung von Mindestlöhnen, die Regelung von Arbeitszeiten, Sicherheit am Arbeitsplatz, das Verbot von Kinderarbeit und Zwangsarbeit sowie Umwelt- und Sicherheitsaspekte. Und wir können hier auch Erfolge vorweisen: von den in unseren Hauptlieferländern in Asien nach BSCI auditierten Import-Lieferanten können bereits zwei Drittel ein positives Audit-Ergebnis vorweisen. Mit dem verbleibenden Drittel wird im sogenannten Re-Auditprozess gearbeitet, um auch hier eine Erfüllung des Standards zu erreichen.

Durch unseren Eigenmarkenvertrag haben wir aktuell zusätzlich vertraglich sichergestellt, dass jegliche Lieferanten für unsere Eigenmarken die Mindeststandards der internationalen Arbeitsorganisation ILO erfüllen und dies auch durch ein externes Audit nachweisen müssen.

Weitere von der METRO GROUP genutzte Standards sind u.a. der GLOBAL G.A.P. für eine sichere und nachhaltige Landwirtschaft, der International Featured Standard Food (IFS Food), der Consumer Product Standard des British Retail Consortium für Nonfood-Produkte oder der Standard des Forest Stewardship Council (FSC) zur Sicherung der nachhaltigen Waldnutzung¹.

¹ Zu einer detaillierten Darstellung der von der METRO GROUP angewendeten Standards vgl. den Nachhaltigkeitsbericht der METRO GROUP 2009, S. 21 oder auf www.metrogroup.de.

Um diesen Standards in unseren Lieferketten Geltung zu verschaffen, braucht es zahlreiche Maßnahmenpakete, die allein uns dem Ziel einer nachhaltigen Nachhaltigkeit Schritt für Schritt näher bringen.

Vier Leuchtturmprojekte der METRO GROUP seien exemplarisch dargestellt, die für eine nachhaltige Gestaltung der Lieferkette stehen.

2.2. Lieferantenschulungen

In zahlreichen Ländern unterstützt die METRO GROUP ihre Lieferanten vor Ort dabei, Waren nach international anerkannten Standards und auf hohem Qualitätsniveau zu produzieren.

In Indien verderben beispielsweise bis zu 50% der Frischwaren auf dem Weg vom Produzenten zum Konsumenten. Deshalb schulen wir Kleinbauern in Sachen Kühlkette und Hygiene, damit die sog. Nachernteverluste minimiert werden. Damit haben wir die Verluste auf dem Weg zu unseren Kunden bereits auf zehn Prozent senken können.

Auf diese Projekte zur Lieferantenschulung ist die Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung, UNIDO, aufmerksam geworden. Die METRO GROUP hat mit ihr im Jahr 2009 einen Pakt im Kampf gegen Hunger geschlossen. Dadurch konnten wir bereits bestehende Trainingsprogramme in Indien, Vietnam und China mit neuen Projekten in Ägypten und Kasachstan unter einem Dach vereinen.

Indem wir moderne Zucht- und Hygienetechniken sowie anspruchsvolle Qualitäts- und Umweltstandards vermitteln, sichern wir qualitativ hoch stehende Produkte in unseren Märkten. Zugleich machen wir unsere lokalen Lieferanten wettbewerbsfähig und ebnen ihnen perspektivisch den Weg in Richtung internationale Märkte. So tragen wir auch zur Entwicklung der dynamischen Gesellschaften in den Schwellenländern bei.

2.3. Nachhaltige Fisch-Einkaufspolitik und nachhaltige Fisch-Eigenmarken

Für die METRO GROUP als einem der größten Fischhändler Europas hat die langfristige Sicherung einer breiten Angebotspalette an nachhaltigem Fisch besondere Bedeutung. Als erstes Handelsunternehmen in Deutschland hat die METRO GROUP bereits im Jahr 2002 Eigenmarken mit dem blauen Siegel des Marine Stewardship Council (MSC) für Wildfisch ver-

kauft. Im Jahr 2010 führten wir 108 Produkte mit diesem Siegel und stehen damit für bestandserhaltende und umweltverträgliche Fischerei.

Im September 2011 hat der Vorstand der METRO GROUP eine konzernweite Einkaufspolitik für Fisch verabschiedet. Diese sieht u.a. vor, international anerkannte und nachhaltige Umwelt- und Sozialstandards und Siegel entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Fisch weiter zu entwickeln und zu fördern (z.B. MSC-Siegel, GLOBAL G.A.P. Standard, Aquaculture Stewardship Council – ASC).

2.4. „Star-Farm-Projekt“ in China

Das in China entwickelte Projekt Star Farm dient der lückenlosen Rückverfolgung von landwirtschaftlichen Produkten und Fisch über die ganze Wertschöpfungskette hinweg. Auf Knopfdruck können unsere Kunden Informationen zu allen Wertschöpfungsstufen, zum Beispiel für einen bestimmten Apfel, abrufen. Dieses Projekt haben wir als Public-Private-Partnership aufgesetzt und betreiben es zusammen mit dem chinesischen Handelsministerium. Es ist so erfolgreich, dass es nun auch in Pakistan umgesetzt wird.

2.5. Verbesserte Arbeitsbedingungen für Frauen in Bangladesh

Manchmal bildet ein Negativereignis den Hintergrund für eine Nachhaltigkeitsinitiative. So war die METRO GROUP im Jahr 2009 mit dem tragischen Tod einer 18-jährigen Mitarbeiterin in einem unserer Zulieferbetriebe in Bangladesh konfrontiert. Eine intensive Prüfung dieses Falls brachte das wichtige Ergebnis, dass dieser Tod nicht im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen in der Fabrik unseres Lieferanten stand. Allerdings haben wir Mängel bei der Umsetzung unseres Audit-Verfahrens aufgedeckt, mit dem die Arbeitsbedingungen in unseren Zulieferbetrieben überprüft werden. Wir haben daraufhin unsere internen Abläufe optimiert. Nicht nur unsere Lieferanten lassen wir im Rahmen dieser Audit-Prozesse durch unabhängige Dritte überprüfen, auch unsere eigene Umsetzung wird nochmals durch interne Kontrollen sichergestellt. Vor dem Hintergrund des Ereignisses arbeiten wir nun mit doppeltem Boden.

Außerdem haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, die Arbeitsbedingungen – insbesondere der Frauen – in Bangladesch zu verbessern. In der Nähe der Hauptstadt Dhaka haben wir ein Leuchtturmprojekt gestartet: In Zusammenarbeit mit dem dortigen Produzentenverband haben wir eine Kindertagesstätte errichtet. Diese erleichtert den weit überwiegend weiblichen Mitarbeiterinnen die Bewältigung ihres herausfordernden Alltags. Sie wird darüber hinaus ein Hort von Bildung für Kinder und Eltern werden und damit zur nachhaltigen Entwicklung des Landes beitragen.

2.6. Neue Verantwortungspartnerschaften

Die heutigen hochkomplexen Lieferketten nachhaltig zu gestalten, erfordert die Expertise und die Ressourcen vieler Parteien. Die METRO GROUP strebt deshalb vermehrt Verantwortungspartnerschaften an – mit Regierungen, mit nationalen und internationalen Organisationen und mit Lieferanten. Indem Know-How und Ressourcen gebündelt werden, vervielfältigt sich der Effekt der eingesetzten Mittel, – und die Projekte entwickeln noch mehr Strahlkraft.

3. Tiefenwirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie

Warum engagiert sich die METRO GROUP auf all diesen Feldern? Sind es philanthropische Gründe? Oder passt es einfach gut ins Marketing-Konzept? Nein, – es geht hier um aufgeklärtes Eigeninteresse, es geht um die vollständige Integration von Nachhaltigkeit und gesellschaftlichem Horizont in die Unternehmensstrategie. Denn dies verbessert das operative Geschäft.

Wir tragen gesellschaftliche Verantwortung – nicht weil uns NGOs oder andere dazu drängen, sondern weil wir profitabel wachsen wollen. Und nur ein profitables Unternehmen kann auch ein soziales und ökologisches Unternehmen sein. Die METRO Group sieht wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung als zwei Seiten einer Medaille.

Interessant ist, dass die Wirtschaft beim Thema Nachhaltigkeit inzwischen oftmals Vorreiter ist – vor allem in der internationalen und branchenübergreifenden Kooperation. Denn dort, wo die Nationalstaaten an ihre Grenzen stoßen, organisieren sich mehr und mehr Unternehmen selbst.

So hat das World Economic Forum (WEF) mehrere Initiativen entwickelt, in denen Lebensmittelindustrie und Unternehmen wie Unilever, Nestlé und Coca Cola zusammen mit Handelsunternehmen wie der METRO GROUP zentrale Herausforderungen wie Wasserknappheit, ökologisch orientierte Landwirtschaft, Balance zwischen Umweltschutz und industrialisierter Landwirtschaft, Lieferketten und Verteilung aufgreifen. Zugleich werden wichtige NGOs mit eingebunden.

Dieses von Eigeninteresse beflügelte Engagement internationaler Konzerne in Sachen Nachhaltigkeit hat zwei weitere wertvolle Effekte: einen in den aufstrebenden Ländern, einen in unserer Heimat.

In den Schwellenländern bauen die METRO GROUP und andere internationale Konzerne mit am Fundament für politische Partizipation und Teilhabe am Wohlstand:

- indem die dortigen Mitarbeiter Eigenverantwortung in einer freiheitlichen Unternehmenskultur übernehmen,
- indem wir in den Schwellenländern Löhne über den ortsüblichen Tarifen bezahlen und damit helfen, eine neue Mittelschicht aufzubauen, die in jedem Land Stabilitätsanker einer Gesellschaft sind,
- indem wir über das Angebot von hochwertigen Produkten die Gesellschaften sich entwickeln lassen.

Wir können nicht von heute auf morgen in den sich entwickelnden Ländern die Standards implementieren, die in Deutschland gelten. Aber schrittweise tragen internationale Unternehmen wie die METRO GROUP dazu bei, dass sich freiheitliche und soziale Standards in den Schwellenländern etablieren.

Und in Deutschland setzt unser Nachhaltigkeitsmanagement ein Gegenbild zum Zerrbild gieriger Manager und verantwortungsloser Konzerne. Der Akzeptanzverlust der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland ist gefährlich. Wirtschaft und Politik tragen hier gemeinsam Verantwortung. Nur gemeinsam können wir den negativen Trend umkehren. Nachhaltig zu wirtschaften, darüber zu sprechen und sich dem kritischen Dialog zu stellen, sind wichtige Bausteine, um die soziale Marktwirtschaft zu stärken.

Die METRO GROUP wie andere international tätige deutsche Unternehmen fühlen sich verpflichtet – ihren Kunden, unserem Land und den Gesellschaften, in denen sie tätig sind.

So können wir weiter mit Werten wachsen.