



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**

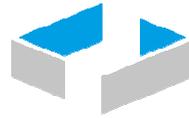
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# STAKEHOLDERDIALOGBASIERTE ERMITTLUNG VON NACHHALTIGKEITSINDIKATOREN IM KONTEXT DER BERICHTERSTATTUNG AM BEISPIEL EINES DEUTSCHEN NAHRUNGSMITTELHERSTELLERS

Jan Berstermann, M. Sc.  
Prof. Dr. Karin Schnitker

Hochschule Osnabrück - Fakultät Agrarwissenschaften &  
Landschaftsarchitektur - Nachhaltige Unternehmensführung  
Oldenburger Landstr. 62 – 49090 Osnabrück  
Tel. 0541 / 969 – 5263 bzw. -5271

[k.schnitker@hs-osnabrueck.de](mailto:k.schnitker@hs-osnabrueck.de)  
[jan.berstermann@hs-osnabrueck.de](mailto:jan.berstermann@hs-osnabrueck.de)



# NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT UND RAHMENBEDINGUNGEN

## NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMERISCHEN HANDELN

### Ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement

- *Unterschied zu QM-Systemen*
- *Überschreiten von Systemgrenzen*
- *Führung und Ökonomie*

### **Rahmenbedingungen**

- SAFA
- DLG
- GRI ...

- 1 Einführung & GRI-Leitrahmen
- 2 F&E-Projekt Allos Hofmanufaktur GmbH
- 3 Kernergebnisse des Projektes
- 4 Kritische Würdigung & Ausblick

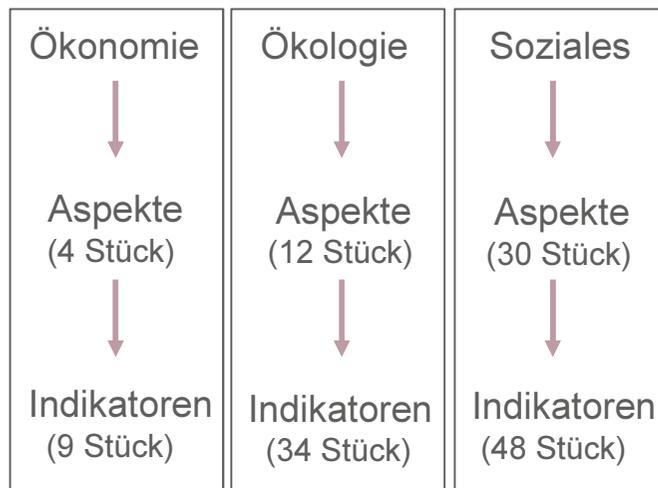


# WAS WIRD IN DEN G4-LEITLINIEN DER GRI GEFORDERT?

## AUFBAU UND EINBINDUNG VON ANSPRUCHSTRÄGERN

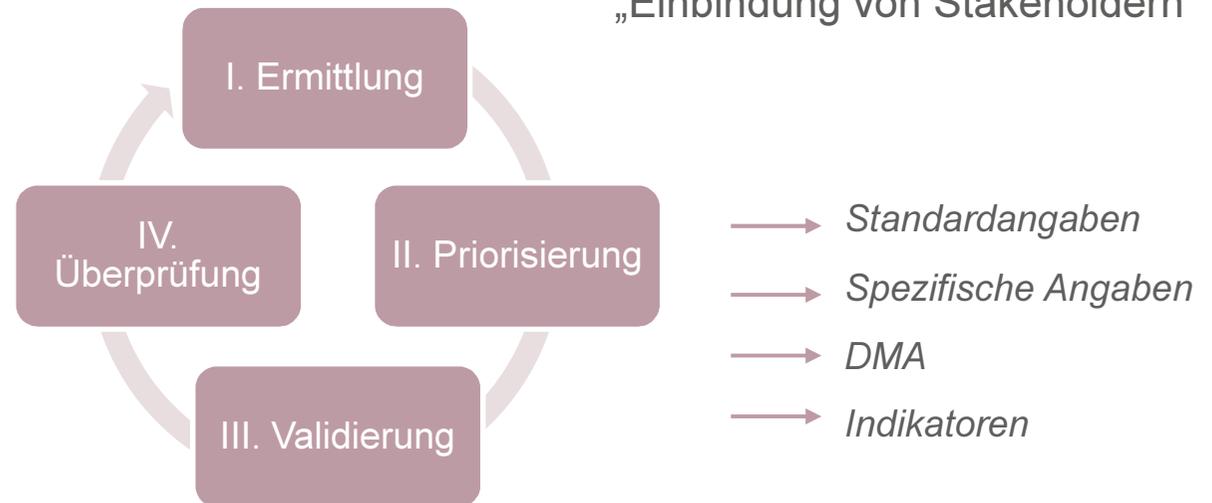
### Hierarchie des Reportings:

#### Bereiche (3 Stück)



### Grundsatz:

„Einbindung von Stakeholdern“



- 1 Einführung & GRI-Leitrahmen
- 2 F&E-Projekt Allos Hofmanufaktur GmbH
- 3 Kernergebnisse des Projektes
- 4 Kritische Würdigung & Ausblick



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# FORSCHUNGSPROJEKT AM BEISPIEL ALLOS HOFMANUFAKTUR GMBH (ALLOS)

## RAHMENDATEN & ZIELE DES FORSCHUNGSPROJEKTES

### Unternehmensgruppe

- Allos Hof-Manufaktur GmbH
- Wessanen Deutschland GmbH
- Allos GmbH
- Allos Schwarzwald GmbH
- CoSa Naturkost GmbH

### Unternehmensausrichtung

- Naturkost/Reform (bio)
- europäischer Markt

### Produktportfolio

- Fruchtaufstriche
- Fruchtriegel
- Müslis
- Riegel
- Honig
- ...

### Mitarbeiter/Standorte

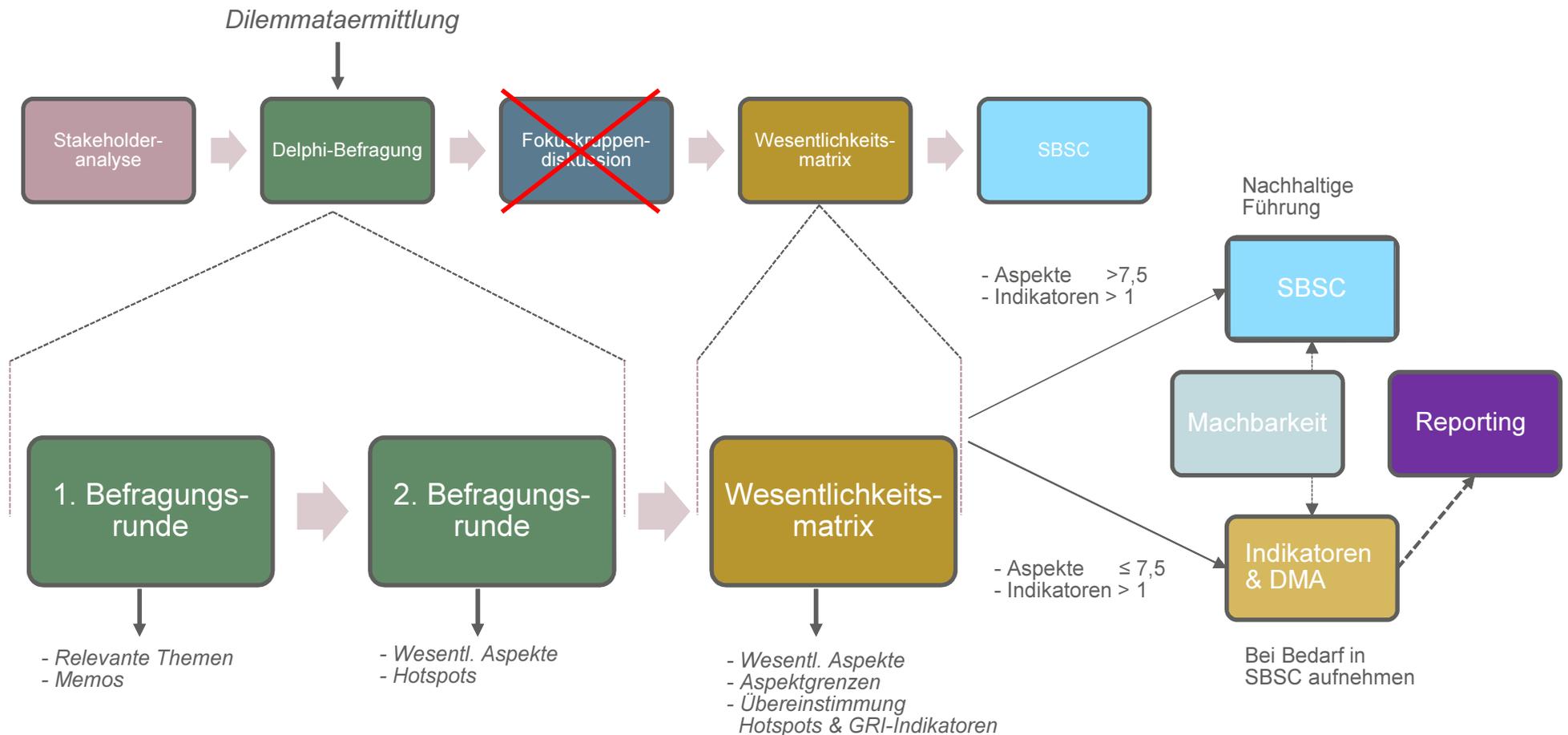
- ca. 250 MA



- 1 Einführung & GRI-Leitrahmen
- 2 F&E-Projekt Allos Hofmanufaktur GmbH
- 3 Kernergebnisse des Projektes
- 4 Kritische Würdigung & Ausblick



# METHODISCHES VORGEHEN IM FORSCHUNGSPROJEKT (ALLOS)

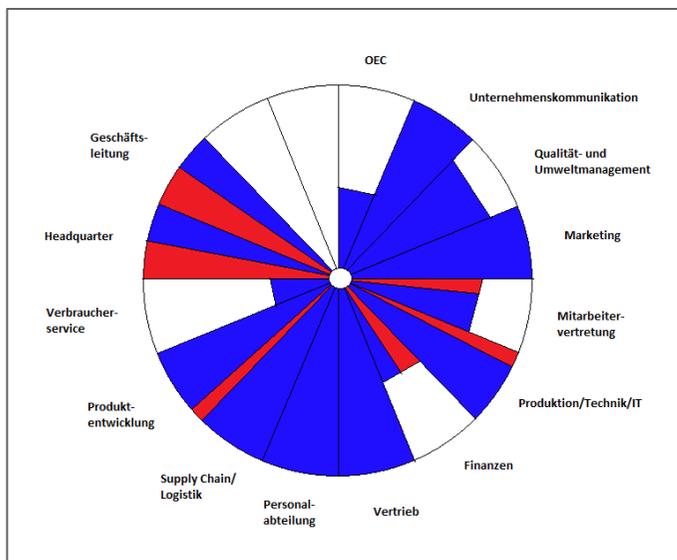




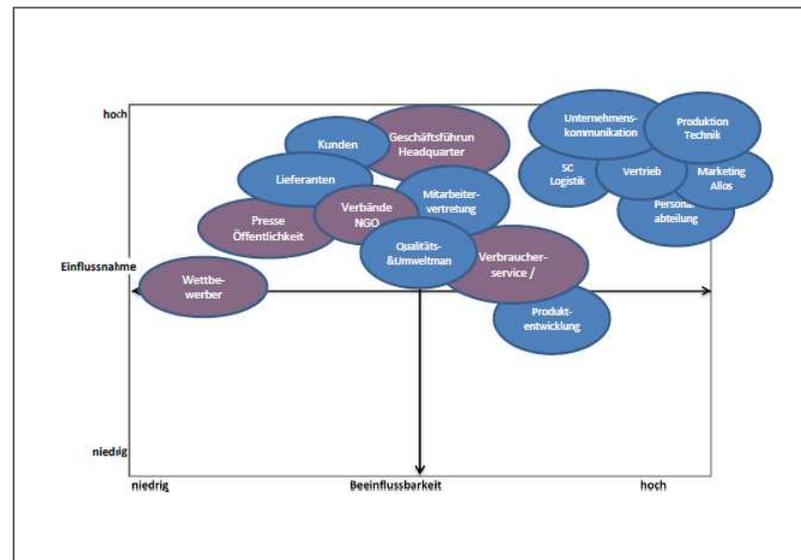
# STAKEHOLDERANALYSE IM FORSCHUNGSPROJEKT (ALLOS)

## IDENTIFIKATION, CHARAKTERISIERUNG, BEWERTUNG/ABWÄGEN

Stakeholder-Rad



Einfluss-Matrix



Übersichtstableau

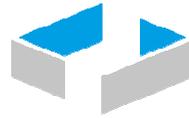
### Expertenermittlung

- *Anspruchsgruppe*
- *Subgruppe*
- *Indikator*
- *Vertreter/Experte*

**14 Stakeholdergruppen**

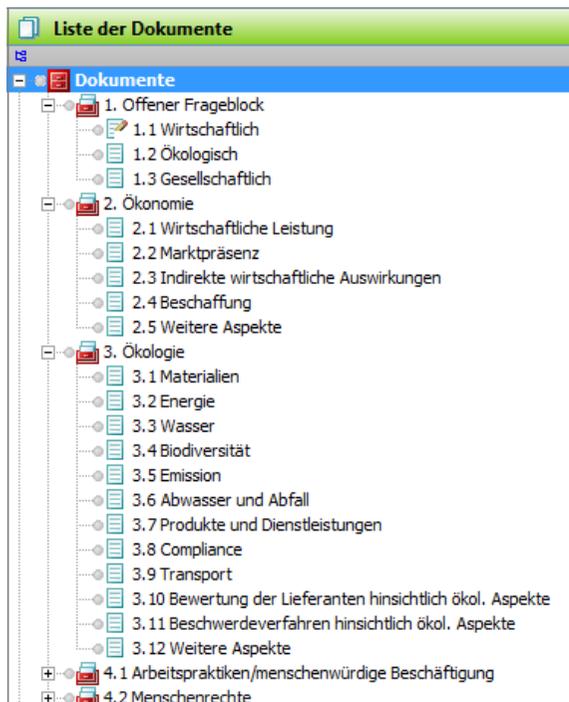
**3-5 Personen** pro Gruppe

**Σ 63 Vertreter/Experten**



## DELPHI-BEFRAGUNG - 1. BEFRAGUNGSWELLE (ALLOS)

### IDEENAGGREGATION – QUALITATIVE BEFRAGUNG



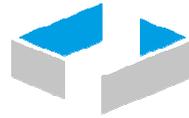
- I. **53** Interviews
- II. **1,5 -3 h** Länge/Interview
- III. **Sinneinheiten** bilden
- IV. ca. **6.500** Codes



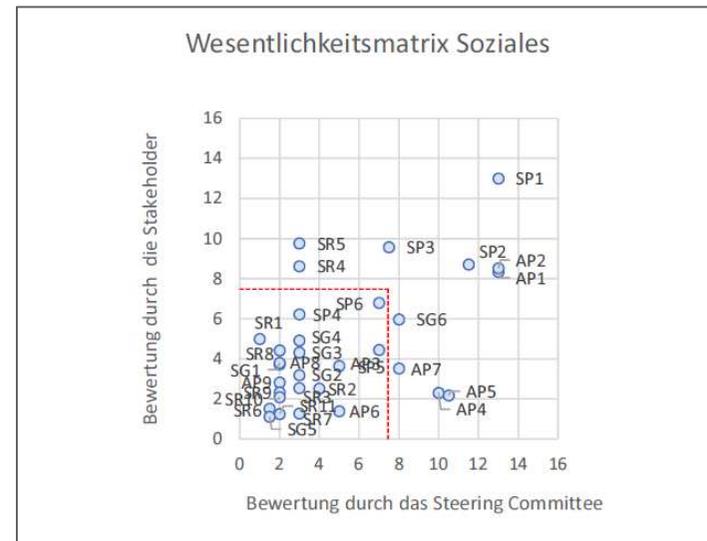
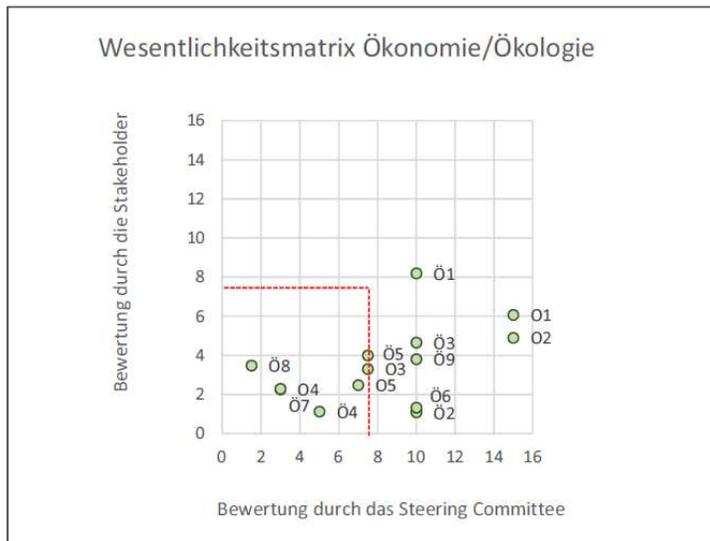
## DELPHI-BEFRAGUNG - 2. BEFRAGUNGSWELLE (ALLOS)

### KONSENS – QUANTITATIVE BEFRAGUNG

- I. Online-Befragung, **Dauer ca. 1 h**
- II. 28 Teilnehmer
- III. Auswertung der **Häufigkeiten** hinsichtlich der Ergebnisse der **Bewertungsskala**
- IV. Mittelwerte, Standardfehler, Varianz, Standardabweichung und Variationskoeffizient
- V. Betrachtung aller **Mittelwerte > 1** (laut Bewertungsskala **absolut wichtig**)
- VI. Summe der **Mittelwerte** je **Aspekt**



## BEWERTUNG DER WESENTLICHKEIT DER ASPEKTE (ALLOS)\*



0 – 15 steigende Priorität

Durch die **Grenze bei >7,5** wird eine weitere **Priorisierung** gesetzt

- O1 - Wirtschaftliche Leistung
- O2 - Marktpräsenz
- Ö1 - Materialien
- Ö2 - Energie
- Ö3 - Abwasser und Abfall
- Ö6 - Transport
- Ö9 - Ökologie, Weiteres

- AP1 - Beschäftigung
- AP2 - Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis
- AP4 - Aus- und Weiterbildung
- AP5 - Vielfalt- und Chancengleichheit
- AP7 - Bewertung der Lieferanten hinsichtlich Arbeitspraktiken
- SR4 - Kinderarbeit

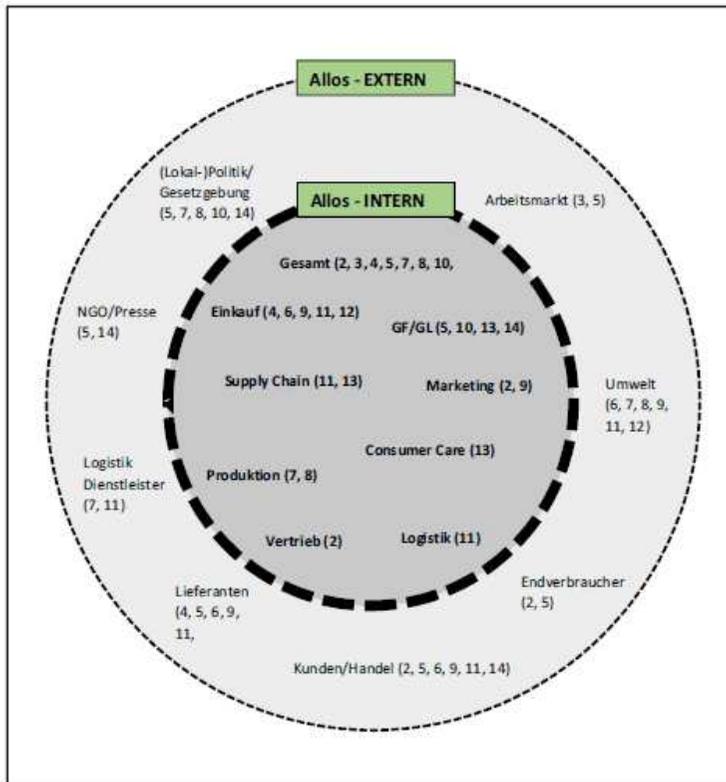
- SR5 - Zwangsarbeit oder Pflichtarbeit
- SG6 - Gesellschaft, Weiteres
- SP1 - Kundengesundheit/Kundensicherheit
- SP2 - Kennzeichnung von Produkten- und Dienstleistungen
- SP3 - Marketing



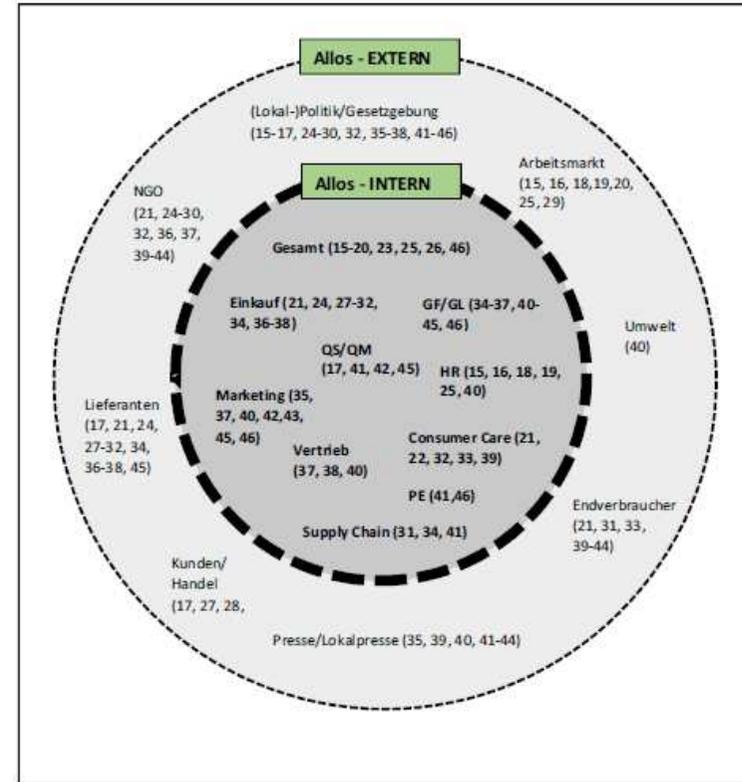
# ERMITTLUNG VON GRENZEN (ALLOS)

## WO TRETEN AUSWIRKUNGEN AUF?

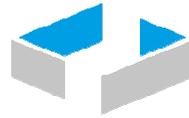
### Schwerpunkt: Ökonomie/Ökologie



### Schwerpunkt: Sozial



Zahlen beschreiben **Abfolge** der als **wesentlich eingestuft** Aspekte unter Berücksichtigung **G4-Leitlinie**.



# SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD (ALLOS)\*

## Schwerpunkte

→ *Ökonomische Leistungsfähigkeit*

→ *Personalführung*

→ *Ökologieorientiertes Ressourcenmanagement*

→ *Transparente Kommunikation & Compliance Management*

Dimension – Personalführung				
Hotspots	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<i>Reduzierung der Häufigkeit des Managementwechsels</i>	<i>- Reduzierung des Managementwechsels</i>	<i>- Häufigkeit des Managementwechsels - Mitarbeiterfluktuation - Einführung agiles Leadership zur Einführung moderner Führungsmodelle (Motiv. Generation Y)</i>	<i>- Reduzierung der Häufigkeit des Managementwechsels um X % - Reduz. der Fluktuation um X % - Erhöhung des Prozentsatzes von Förderbeziehung auf X % - Erhöhung der Teilnehmer an Förderprogrammen um X % - Erhöhung der Teilnahme von Führungskräften an Weiterbildungsangeboten um X % - Anzahl Bereiche mit Annahme agiles Leadership Modell</i>	<i>- Aufstiegsmöglichkeiten bieten - Berücksichtigung bei der Einstellung - eigene Mitarbeiter fördern - Mentoring-Programme - transparente Kommunikation der Ziele - Weiterbildungspflicht für Führungskräfte - Konzept zur Einführung agiles Leadership erstellt/umsetzen</i>
Perspektive – Ökologieorientiertes Ressourcenmanagement				
Hotspots	Ziele	Kennzahlen	Vorgaben	Maßnahmen
<i>Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter</i>	<i>- Übertragung von Verantwortung an die Mitarbeiter</i>	<i>- Anzahl Ideen, die von Mitarbeit. zum Thema Ökol. eingebracht werden - Anzahl der Mitarbeiterschul. im Bereich ökologische Ressourcenschonung - Einhaltung von Ökologierichtl. - Anzahl der Mitarbeiterprojekte zur ökologischen Ressourcenschonung (z. B. Blühwiesen, CO<sub>2</sub> Kompensation durch Aufforst.) - Einführung agiles Leadership zur Einführung moderner Führungsmodelle (Motiv. Generation Y)</i>	<i>- Bearbeitung von Projekt X bis X - X Mitarbeiterschulungen pro Jahr und Abteilung - Umgestaltung der Abteilung X mit einem Budget von X (Verbesserung der Ökoeffizienz) - Anzahl Bereiche mit Annahme agiles Leadership Modell</i>	<i>- Anreizsysteme zur Förderung der Ideenaggregation - dem Einkauf ein höheres Budget einräumen für bewusste ökologische Entscheidungen - Wettbewerbe zwischen Projektteams - Eigenständige Umstellung des Arbeitsbereichs durch die Mitarbeiter zur Erhöhung der ökologischen Effizienz – eigenständige Verwaltung des Budgets - Konzept zur Einführung agiles Leadership erstellt/umsetzen</i>



## SCHWERPUNKTBEREICHE & MAßNAHMEN\* (ALLOS)

### I. Transparente Kommunikation

- Stakeholderdialog, agiles Leadership
- agiles Leadership
- Reduzierung der Komplexität des Forecastings und der Budgetierung, um flexibler agieren zu können

### II. Ressourceneffizienz

- Systematische Überprüfung
- Projektarbeiten mit Hochschulen
- Fahrschulungen für Außendienstler
- solarbetriebene Ladestationen (Flurfahrzeuge)
- Leasing E-Bikes für Mitarbeiter

### III. Mitarbeitermotivation

- Fortbildungsprogramm
- Mitarbeitergespräche
- demografischen Wandel berücksichtigen
- behindertengerechte Standorte
- transparente Verteilungsmechanismen
- Rollenvorbild Führungskräfte...

### IV. Transparenz entlang der Wertschöpfungskette

- Projekte in Drittländern
- Bewertungsverfahren
- klare Positionierung
- Förderung einer Feedback-Kultur
- Gründung eines Auditteams
- Schulungen für Endkunden



## MÖGLICHE PROBLEMFELDER/KRITIK

- ➔ stark **begrenzter Ressourcenpool** in KMUs
- ➔ **Informationsasymmetrie** in der Wertschöpfungskette
- ➔ fehlende **strategische** Ausrichtung
- ➔ Management- und Mitarbeiter**wechsel**
- ➔ Welche **Maßstäbe** lassen sich zur **Quantifizierung** nutzen?
- ➔ Paradigmenwechsel von der Alpha-Führung zur partizipativen Führung
- ➔ **kurzfristige Ausrichtung** des Managements ➔

## AUSBLICK & NEXT STEPS

- ➔ **Einsatz und Überprüfung** von qualitativen Methoden der systemischen Organisations-
- ➔ Entwicklung im Hinblick auf **Durchführbarkeit in KMU** der Branche und **GRI-Konformität.**



**HOCHSCHULE OSNABRÜCK**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**