

## UNTERNEHMENSKULTUR

# Auf einem guten Weg

**Für mittelständische Händler ist das Thema Nachhaltigkeit eine Profilierungschance im Wettbewerb. Doch statt eines grünen Feigenblatts erwarten die Kunden konsequentes Handeln.**

von Hanno Bender

Christian Voss hat die Atomenergie nicht erst seit den erschütternden Ereignissen in Japan aus seinem Geschäft verbannt. „Wir haben uns von Anfang an für grünen Strom entschieden, das ist für mich eine Frage der Glaubwürdigkeit“, erzählt der Inhaber von „Green Living“. Vor gut einem Jahr eröffnete Voss ein Einrichtungshaus für „grünes Leben“ im Berliner Szenebezirk Prenzlauer Berg. Umweltfreundlich produzierte Möbel in der Ausstellung und Atomstrom aus der Steckdose, das verträgt sich nicht, meint der gelernte Tischler: „Wenn man sich als Unternehmer dem Thema Nachhaltigkeit widmen will, muss man es konsequent tun, sonst wird man von den Kunden schnell entlarvt.“

„Design denken, grün handeln“, lautet das Motto von Green Living. Auf 350 Quadratmetern Ausstellungsfläche zeigen Voss und sein Team in der KulturBrauerei ökologisch und ethisch korrekt hergestellte Designermöbel. Tischler, Maler und Raumausstatter beraten in Einrichtungsfragen – immer mit dem Schwerpunkt auf Ökologie und Gesundheit bis hin zur Analyse der Raumluft. Die Kunden von Green Living darf man sich nicht in Birkenstock-Sandalen und Norweger-Pullover vorstellen. „Immer häufiger kommen auch Gewerbetreibende auf uns zu“, berichtet Voss. „Unser Maler hat jüngst den Showroom von Prada am Kurfürstendamm mit Biofarbe gestrichen.“

## Prada statt Birkenstock

Voss sieht die konsequente Ausrichtung seines Unternehmens auf das Thema Nachhaltigkeit ohne Umschweife als „Differenzierungsstrategie im Wettbewerb“. Ein Schwerpunkt seines betriebswirtschaftlichen Studiums war „Ökologisches Marketing“, das Gelernte setzt er nun in die Praxis um. „Der Kunde ist heute be-

reit, für ökologisch und ethisch einwandfreie Produkte etwas mehr zu bezahlen, aber nur, wenn sie auch einen echten Zusatznutzen bieten“, warnt der Händler vor Illusionen. Weil Ökologie und Ethik allein keinen Käufer in den Laden locken, setzt Green Living auf die Verbindung mit hochwertigem Design.

Berlin Prenzlauer Berg ist freilich der Ort, an dem ein solches Konzept funktionieren kann. Rund um KulturBrauerei und Gethsemanekirche herrscht die höchste Bioläden-Dichte in der Republik. Wenn es die viel be-



Foto: Dreamstime/Sergey Ilin

schriebene Zielgruppe der „Lohas“ gibt, dann haben die Anhänger dieses „Lifestyle of Health and Sustainability“ hier im Nordosten der Hauptstadt ihren natürlichen Lebensraum.

## Eine strategische Frage

Doch die gut verdienenden, gesundheits- und umweltbewussten Verbraucher gibt es nicht nur in der Metro-pole. Ebenso wenig lässt sich das Thema Nachhaltigkeit im Einzelhandel auf ein Zielgruppenmarketing reduzieren. „Langfristig betrachtet werden die Konsumenten Händler und Hersteller dazu zwingen, nachhaltig zu wirtschaften, weil es dazu gar keine Alternativen gibt“, urteilt Jürgen Schmidt, der bereits vor 20 Jahren einen Versender für umweltfreundliche Bürobedarfsartikel gründete und dessen Memo AG heute 18,5 Millionen Euro im Jahr umsetzt. „Für die Unternehmen geht es dabei nicht darum, einem Marketingtrend zu folgen, sondern um die Frage, wie sie sich strategisch für die Zukunft aufstellen wollen.“

Genau dieser Fragestellung gehen Annette und Fritz Hempel nach. Was es heißt, sich auf den Weg zu machen, um Ökologie, sozial-ethische Standards und die Ökonomie eines mittelständischen Handelsbetriebs miteinander in Einklang zu bringen, zeigt das Modehaus Hempel in Wolfsburg exemplarisch. Auf zwei Etagen und rund 2.600 Quadratmetern Verkaufsfläche führt das Ehepaar im örtlichen ECE-Center ein auf den ersten Blick typisches, konventionelles Textilgeschäft für Damen-, Herren- und Kindermode.



Es werde Licht. Christian Voss setzt auf „Design denken, grün handeln“. Dazu gehört auch grüner Strom in seinem Berliner Einrichtungsgeschäft.

Die ewige Mühle aus Messe, Orderrunde, Abverkauf und Abschriften war Annette Hempel irgendwann leid, sie nahm sich eine Auszeit und promovierte über „Kundenbindung und Neukundengewinnung auf der Basis von Konsumethik“.

Seit einiger Zeit arbeiten die beiden nun daran, Theorie und Praxis zusammenzuführen. In einem ersten Schritt begannen sie Hersteller zu listen, die sich auf die Produktion von „grüner Mode“ spezialisiert haben. Mittlerweile führt das Unternehmen sieben Labels aus diesem Segment. Anfang April ist eine Modenschau für Stammkunden mit der Designerin Inka Koffke geplant, die sich mit ihren Kollektionen nachhaltig produzierter Mode bundesweit einen Namen gemacht hat.

Auch für die Hempels gilt – ähnlich wie für den Einrichter Christian Voss: Nachhaltigkeit allein ist kein Verkaufsargument. „Der Modegrad muss stimmen“, betont Annette Hempel. „Style+“ heißt ihr Konzept. „Innovatives Premiumdesign – mit einem Plus für Umwelt und Gesellschaft“, lautet der Anspruch.

## Inspirieren statt missionieren

„Wir würden nie behaupten, dass wir ein nachhaltiges Unternehmen sind“, sagt die Geschäftsführerin bescheiden. „Der Anteil, den die grünen Textilien an unserem Sortiment ausmachen, liegt allenfalls bei 2 Prozent.“ Doch die engagierte Händlerin fragt hartnäckig auch >



Foto: Marc von Bandemer

## „Mittelständlern fehlt oft noch der Mut.“

Jana Kern,  
kernkommunikation



➤ bei Herstellern konventioneller Ware bis ins Detail nach, wie die Produktionsabläufe gestaltet sind. Marken, die sich einer Antwort verweigern, werden auch schon mal ausgelistet. Die Kunden zu missionieren liegt den Hempels allerdings fern. „Wir wollen inspirieren und Interesse wecken, nicht missionieren.“

Was mit der Beschäftigung mit der Ware begann, hat die Hempels wie ein Virus in Beschlag genommen. Ihr Engagement in Sachen Nachhaltigkeit erfasst immer neue Bereiche des Unternehmens. „Verhalten führt zur Haltung“, sagt Fritz Hempel, der über Ansatzpunkte im Ladenbau, Altkleiderannahme, Mitarbeiterschulungen und energieeffiziente Beleuchtung nachdenkt. „Wir wollen künftig stärker konzeptionell an das Thema herangehen, um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern“, so der Firmeninhaber. Gewinnmaximierung und Nachhaltigkeit schließen sich für die undogmatischen Mittelständler dabei nicht aus.

„Viele Textilunternehmen überarbeiten derzeit ihre Strategie, sind aber noch nicht so weit, dass sie damit auch in die Kommunikation nach außen gehen wür-

den“, sagt Jana Kern. Die ehemalige Redakteurin der Fachzeitung Textilwirtschaft beschäftigt sich seit gut sechs Jahren mit Themen rund um Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) in der Modebranche. Mit ihrer Frankfurter Agentur kernkommunikation berät sie Kunden wie C&A und Adler Mode. „Mittelständischen Händlern fehlt oft der Mut, obwohl gerade sie das Thema als Profilierungschance nutzen könnten.“ In jeder mittelgroßen Stadt ist Potenzial für ein Konzept wie es das Modehaus Hempel bietet, glaubt Kern. „Wenn die Unternehmen ihr Engagement ernst meinen und langfristig anlegen, versteht der Kunde auch, wenn man als Händler nicht gleich für jedes Problem eine Lösung parat hat und das Thema Schritt für Schritt angeht“, ermutigt die Branchenexpertin zu weniger Zurückhaltung.

### Weltweite Allianz

Die Textilbranche ist vielleicht am weitesten fortgeschritten, wenn es um die ökologische und gesellschaftliche Verantwortung des eigenen Handelns geht. Jahrzehntlang sind die Modehersteller mit ihren Produktionsstätten durch die Elendsquartiere der Welt gezogen, bis Organisationen wie die Clean Clothes Campaign (CCC) und andere die Öffentlichkeit auf die Missstände aufmerksam machten und erste Unternehmen reagierten. „Es waren diese Kampagnen, die C&A dazu bewegen haben, über die Herkunft der Produkte nachzuden-



Annette und Fritz Hempel bringen in ihrem Wolfsburger Modehaus das Sortiment „grüne Mode“ nach vorn.



Foto: Sahra Kozakiewicz

## EASY PROFESSIONAL LEASING\*

www.peugeot-professional.de

### OHNE ANZAHLUNG INKL.

- 3 Jahren Garantie
- 3 Jahren Übernahme aller Wartungskosten und Verschleißreparaturen
- 3 Jahren Mobilitätsgarantie „Professional Assistance“

Ihre Mitarbeiter verlangen Qualität.  
Sie achten auf die Kosten.  
**Zeit, beides zu verbinden.**



PEUGEOT EMPFIEHLT TOTAL Kraftstoffverbrauch kombiniert: 5,0–4,5 l/100 km. CO<sub>2</sub>-Emission: 130–116 g/km. Nach Messverfahren RL 80/1268/EWG.

\*Zusätzlich zur Herstellergarantie gelten für 36 Monate bzw. eine Laufleistung von max. 90.000 km die Bedingungen des optiway-ServicePlus-Vertrages. Easy Professional Leasing-Angebote sind auch mit einer Laufzeit von bis zu 48 Monaten und einer Laufleistung von bis zu 120.000 km möglich.



reddot design award  
winner 2011

### PEUGEOT 508 SW BUSINESS LINE.

Der neue PEUGEOT 508 SW Business Line begeistert die Jury des red dot design awards und Ihre Mitarbeiter gleichermaßen: Mit neuem, dynamischem Design und der hochwertigen Komfort-Ausstattung, zahlreichen technischen Extras wie Einparkhilfe, Sitzheizung vorne sowie Navigations- und Telematiksystem u. v. m. Darüber hinaus profitieren Sie von guten Angebotskonditionen, niedrigen Verbrauchswerten und einem hohen Wiederverkaufswert.



PEUGEOT  
PROFESSIONAL

ken und 1995 einen Verhaltenskodex zu formulieren“, sagt Unternehmenssprecher Thorsten Rolfes im Gespräch mit **Der Handel**. Unternehmen wie C&A oder der Otto-Konzern brauchen sich heute beim Thema Verantwortung nicht zu verstecken, sprechen in ihren dicken Nachhaltigkeitsberichten aber auch ganz offen Problemfelder an. In der internationalen Sustainable Apparel Coalition (SAC), die sich im März dieses Jahres zusammgefunden hat, um gemeinsame Standards für Handel und Industrie zu formulieren, sind beide Unternehmen mit Partnern wie Walmart, Esprit, Nike oder Levi Strauss sowie Li & Fung vertreten. Rund 50 Prozent der weltweiten Textilproduzenten engagieren sich in der SAC-Initiative, schätzen Experten.

Ausgezeichnet:  
Der Goldschmied  
Thomas Becker  
erhielt für sein  
Engagement den  
Titel „Nachhaltiges  
Einzelhandelsun-  
ternehmen“.



Aber auch andere Branchen machen sich auf den Weg: „Es gibt eine deutliche Zunahme der Nachhaltigkeitsberichterstattung bei den Unternehmen“, beobachtet Jana Gebauer, die für das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) alle zwei Jahre ein Ranking dieser Berichte erstellt. Die 150 größten deutschen

Martina Hoffhaus ist Inhaberin von messagepool. Das Beratungsunternehmen aus Frankfurt am Main hat sich auf Nachhaltigkeits- und CSR-Kommunikation spezialisiert.

INTERVIEW – NACHHALTIGKEITSKOMMUNIKATION

## „Die Kritik suchen“

### Welche Hausaufgaben muss ein Unternehmen machen, das sich dem Thema Nachhaltigkeit widmen will?

Im ersten Schritt sollte das Unternehmen seine Werte definieren. Wofür steht es? Was ist den Mitarbeitern wichtig? Sind die strategischen Ziele festgelegt und die Themen priorisiert, geht es um die Frage des Zeithorizonts. Bis wann sollen welche Ziele realisiert werden? Das gesellschaftliche Engagement sollte von der Führungsriege aber auch von der Belegschaft getragen werden. Wichtig ist auch die kritische Diskussion mit weiteren Stakeholdern, also zum Beispiel den Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit. Das gibt wichtige Hilfestellung, wie die Nachhaltigkeitsstrategie mit den ökonomischen Zielen des Unternehmens vereinbart werden kann.

### Welche Fehler in der CSR-Kommunikation beobachten Sie häufig?

Es wird immer noch zu häufig nach dem „Trial-and-Error“-Prinzip verfahren. Es fehlt Erfahrung. Oft werden die Mitarbeiter nicht mit ins Boot geholt. Die schönste Nachhaltigkeitskampagne läuft ins Leere, wenn das Personal an der Kasse damit nichts anfangen kann. Viele Unternehmen gehen das Thema nicht strate-

gisch an und verwechseln Nachhaltigkeitskommunikation mit PR und Marketing. Sie hinterfragen nicht, ob die verkündeten Botschaften wahr, nachvollziehbar und authentisch sind und tappen dann gerne in die Greenwashing-Falle – verkünden also Lippenbekenntnisse, die die Gesellschaft nicht ernst nimmt. BP und das „Deepwater Horizon“-Debakel, Nestlé und die Palmöl-Problematik bei Kitkat wären hier als Negativbeispiele zu nennen, ebenso die gescheiterte Übernahme von Basic durch Lidl. Die Situation für das Unternehmen verschlimmert sich dann oftmals noch, weil auch die Krisenkommunikation versagt.

### Was meinen Sie konkret?

So wie Nachhaltigkeit ein ständiger Prozess ist, ist CSR-Kommunikation ein ständiger Dialog – auch und gerade mit den Kritikern. Wer gestern Klassenbester war, kann heute schon Ziel einer Greenwashing-Kampagne werden. Um das zu vermeiden, tut ein Unternehmen gut dran, sich der Kritik zu stellen und sich transparent zu zeigen. Nachhaltig agierende Unternehmen haben keine Angst vor Kritik – im Gegenteil sie suchen Kritik, um zu lernen.

Interview: Hanno Bender

Unternehmen, aber auch KMUs werden im IÖW/future-Ranking nach Umfang und Transparenz ihrer Berichterstattung bewertet. „Auch die Discounter Aldi Süd und Lidl liefern inzwischen zumindest ansatzweise Rechenschaft über ihr Tun ab. Allerdings blenden viele Handelsunternehmen die Situation ihrer eigenen Mitarbeiter in der Berichterstattung völlig aus“, kritisiert Gebauer.

Für den Juwelier Thomas Becker ist die Weiterbildung ebenso wie die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter ein unverrückbarer Bestandteil der unternehmerischen Verantwortung. „Jeder meiner Mitarbeiter soll in die Lage versetzt werden, auch als Selbstständiger im Markt bestehen zu können“, betont Becker. Der Goldschmied und Schmuckhändler aus Hamburg erhielt von der Verbraucher Initiative jüngst eine Auszeichnung als „Nachhaltiges Einzelhandelsunternehmen 2010“. Die Beschäftigung mit Edelmetallen und wertvollen Rohstoffen führte ihn auf die Suche nach umweltverträglichen Materialien aus ethisch einwandfreier Herkunft. Eine wachsende Zahl von Kollegen interessiert sich mittlerweile für seine Ideen, stellt Becker fest.

### Weg zum Marktführer

„Das Thema Nachhaltigkeit erlebt immer wieder Wellenbewegungen in der Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit“, beobachtet Jürgen Schmidt, Gründer und Vorstandssprecher der Memo AG.

Schmidt handelte schon 1982 auf dem Pausenhof mit Recyclingpapier, das damals aus der Schweiz importiert werden musste. Heute führt der 48-Jährige einen erfolgreichen Versandhandel mit Bürobedarf für Privat- und Geschäftskunden. „Nachhaltig gut“, lautet der

Jürgen Schmidt gründet 1991 die Memo AG. Unter dem Claim „Nachhaltig gut“, vertreibt der Versender umwelt- und sozialverträglich hergestellte Bürobedarfsartikel – mit jährlich wachsendem Erfolg.



Claim des 1991 gegründeten Unternehmens. Im Katalog aus Recyclingpapier finden sich ausschließlich besonders umweltfreundliche und sozialverträglich produzierte Produkte. „Für mich ist

Nachhaltigkeit eine Frage der langfristigen Erfolgstrategie eines Unternehmens“, erläutert Schmidt im Gespräch mit **Der Handel**. „Wie gehe ich mit der Umwelt, meinen Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern um?“, so lautet die Frage, der Schmidt von Anfang an kritisch auf die Spur ging. Für ihn gehört die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmen ebenso zur Firmenkultur wie das Bemühen Lieferanten vom Sinn einer FSC-Zertifizierung zu überzeugen oder das eigene Logistikzentrum energieeffizient und nach ökologischen Maßstäben zu errichten. „Wenn keine ganzheitliche Strategie hinter dem Bemühen um Nachhaltigkeit steckt, wird man heutzutage dank Internet und Social Media sehr schnell als ‚Greenwasher‘ entlarvt, der sich nur mit einem grünen Feigenblatt schmücken will.“

Schmidt verfolgt mit seiner Philosophie ein klares Ziel: „Wir wollen langfristig Marktführer werden. Und zwar nicht in einer Öko-Nische, sondern im Gesamtmarkt“, schmunzelt der Unternehmer.

### Unternehmenscheck: Wie anfangen?

- Der Bundesverband „Verbraucher Initiative“ zeichnet regelmäßig nachhaltige Einzelhandelsunternehmen aus. Interessierte Unternehmen können einen Fragebogen anfordern, der vom Öko-Institut entwickelt wurde und auch als Checkliste für die vielfältigen CSR-Themenbereiche genutzt werden kann. Infos unter [www.nachhaltig-einkaufen.de](http://www.nachhaltig-einkaufen.de).
- Das IÖW/future-Ranking ruft aktuell kleine und mittlere Unternehmen dazu auf, ihre Nachhaltigkeitsberichte einzureichen. [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de).



## INTERVIEW

# „Risiken minimieren und Chancen nutzen“



## ZUR PERSON

Marion Sollbach kam 2002 zur Metro AG und verantwortete dort die Abteilung „Nachhaltigkeit und Umwelt“. Seit Oktober 2010 leitet Sollbach den Bereich Nachhaltigkeit bei der Konzerntochter Galeria Kaufhof. Die studierte Biologin ist Co-Vorsitzende des Europäischen Einzelhandelsforums für Nachhaltigen Konsum und sitzt dem Umweltausschuss bei Euro-Commerce und im Handelsverband Deutschland (HDE) vor. 2010 wurde ihr der B.A.U.M.-Umweltpreis des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management verliehen.

## Wie lässt sich nachhaltiges Handeln in einem Unternehmen verankern?

Nachhaltigkeit ist ein sehr vielfältiges Thema. Wir haben uns vorgenommen, eine Struktur in die Themen zu bringen, und wollen strategisch vorgehen. Deshalb gibt es bei Galeria Kaufhof einen Nachhaltigkeitsausschuss mit Vertretern aus allen Bereichen. Dort legen wir die Schwerpunktthemen fest, denen wir uns widmen wollen.

## Und wie erfolgt dann die konkrete Umsetzung?

Je nach Komplexität des Vorhabens kann es sein, dass eine Maßnahme einfach veranlasst werden kann oder eine Arbeitsgruppe gebildet wird, in der alle relevanten Personen versammelt sind, um das Projekt voranzutreiben. Meine Aufgabe ist es, die Ideenentwicklung fachlich zu unterstützen und die Umsetzung zu begleiten und letztendlich auch nachzuhalten.

## Welche Themen stehen auf der Agenda?

Die Agenda bestimmen in erster Linie unsere Kunden. An den Produktionsbedingungen in der Lieferkette arbeiten wir kontinuierlich. Seit vielen Jahren engagiert sich die Metro Group deshalb etwa in der Business Social Compliance Initiative (BSCI). Risiken liegen zum Beispiel in steigenden Energiekosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Auf der anderen Seite gibt es Chancethemen, die einen Image- und Umsatzgewinn versprechen. Hier wäre unser Engagement in Sachen generationenfreundliches Einkaufen zu nennen. Aber auch der Ausbau von nachhaltigen Sortimenten ist mit Blick auf das steigende Umsatzpotenzial in diesem Bereich ein Chancethema. Und mit der Arbeit an Risiken und Chancen leisten wir einen positiven Beitrag zur Gesellschaft.

## Was sind Ihrer Meinung nach Erfolge, die Galeria Kaufhof in Sachen Nachhaltigkeit vorzuweisen hat?

Als Teil der Metro Group hatte sich Galeria Kaufhof verpflichtet, die CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2015 gegenüber 2006 um 15 Prozent zu reduzieren. Dieses Ziel haben wir bereits im vergangenen Jahr erreicht, worauf wir uns aber nicht ausruhen werden. Natürlich freuen wir uns auch über die zweimalige Auszeichnung als „Nachhaltiges Einzelhandelsunternehmen“ durch die Verbraucher Initiative. Mich freut aber besonders, dass es eine nachhaltige Unternehmenskultur bei Galeria Kaufhof gibt. Es gibt viele kleine Projekte, die von den Kollegen vor Ort getragen werden. Wir haben jüngst etwa eine Ladestation für Elektroautos an der Königsallee in Düsseldorf eröffnet. Das hat die Filialgeschäftsführung initiiert. Schon seit Jahren gibt es das Projekt „Kollegen helfen Kollegen“, innerhalb dessen Mitarbeiter die Cent-Beträge ihres Gehaltes in einen Fonds spenden können, der dann in Not geratenen Kollegen hilft.

## Was sind die nächsten Schritte?

Bei den Sortimenten wollen wir insbesondere in den Bereichen Textilien und Spielwaren unser Engagement weiter ausbauen. Darüber hinaus soll das Thema Nachhaltigkeit für die Mitarbeiter sichtbarer und auch erlebbarer werden. Es geht dabei nicht nur um Schulungen und Wissensvermittlungen, sondern auch gemeinsame Aktionen, denn Nachhaltigkeit kann und soll auch Spaß machen.

Interview:  
Hanno Bender

**Mehr Vertrauen gewinnen:**  
Gerade deutsche Internetnutzer sind besonders sicherheitsbewusst beim Online-Zahlungsverkehr.

**Mehr Kunden gewinnen:**  
Alleine in Deutschland hat jeder zweite Online-Käufer ein PayPal-Konto – das sind 15 Mio. Kundenkonten.

**Mehr Umsatz gewinnen:**  
Mit PayPal steigern Sie Ihren Umsatz nachweislich um bis zu 15,9%\*.

**Mehr Sicherheit gewinnen:**  
Der PayPal-Verkäufererschutz schützt bei Zahlungsausfall durch Lastschrift- und Kreditkartenzahlungen.



**PayPal**  
Mit Sicherheit mehr Umsatz.

0800-1012108  
[www.PayPal.de/haendler](http://www.PayPal.de/haendler)