

## Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

### Hochland

Hochland ist ein Allgäuer Familienunternehmen, das mit Hingabe seit über 90 Jahren Käse herstellt. In mehr als 30 Ländern greifen die Verbraucher zu den Produkten. Die Produktionsstätten stehen neben Deutschland in Frankreich, Spanien, Polen, Rumänien, Russland und den USA.

### Der Start

Der Prozess mit Hochland Deutschland startete im Frühling 2016. Hochland ist ein Pionier des Umweltmanagements, und es gab damals schon viel Engagement und „Herzblut“ für nachhaltiges Handeln. Im Jahr 2015 hatte Hochland einen ersten Nachhaltigkeitsbericht und ein neu gebildetes Nachhaltigkeitsteam. Aber es fehlten wichtige Grundlagen für das Nachhaltigkeitsmanagement, z.B. die Mission und Vision der Nachhaltigkeit und ein klarer Nachhaltigkeitsprozess mit einer Einbettung in das Tagesgeschäft. *Zielsetzung* war es daher, zuerst Basisarbeit für Nachhaltigkeit zu leisten, daraus die Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, und den nächsten Nachhaltigkeitsbericht vorbereiten.

### Aufbruch auf den Weg zur Nachhaltigkeit

Diese Basisarbeit wurde in den Jahren 2016-2017 geleistet. Dazu wurde zunächst der *Status-quo der Nachhaltigkeit* erhoben. Dieser und eine *Benchmark-Analyse* von Mitbewerbern und Handelskunden führte zu einer fundierten Übersicht zu Stärken und Verbesserungspotentiale.

Eine *Kulturdiagnose* vertiefte die Status-quo-Analyse. Die Befragung von 75 Führungskräften zeigte die unterschiedlichen Sichtweisen bzgl. Ist und Soll der Unternehmenskultur. Die Befragten wollten „weg von der blauen/orangen – hin zur grünen Entwicklungsphase“ (im Sinne von Spiral Dynamics). Ein starker Impuls zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur!

Für eine Außensicht auf Hochland hat das terra institute eine *Stakeholder-Befragung* durchgeführt. Diese mündete in der Erstellung einer fundierten *Wesentlichkeitsmatrix* – eine wichtige Grundlage für den neuen Nachhaltigkeitsbericht.

Daraus wurden die *Handlungsfelder* (Klima, Ressourcen, Tierwohl...) definiert, für die Maßnahmenpläne in Form von „Steckbriefen“ ausgearbeitet wurden. Jedes Handlungsfeld wurde von einem Manager verantwortet („Owner“). Um die Implementierung zu unterstützen, wurde das *OneEarth-Team (OET)* gebildet, ein interdisziplinäres Nachhaltigkeitsteam, welches in der Folge eine zentrale Rolle im Prozess hatte.

### Aufstieg ins Neuland - über Hügel und Täler

In den Folgejahren 2018-2019 stand die Implementierung und Konsolidierung von „Nachhaltigkeit“ im Vordergrund.

Beim *OET* ging es nun um Teambuilding sowie Klärung der Rollen. Die wichtigsten Rollen waren: Nachhaltigkeitsbotschafter, Custodian (Pate) für ein Handlungsfeld und somit „kritischer Freund“ des Owners, Trendmonitoring zu Nachhaltigkeit. Die Owner hatten die Aufgabe geeignete Teams aufzubauen und mit diesen das Handlungsfeld zu implementieren.

Das Managementteam wurde mehrmals in den Prozess eingebunden, indem es Feedback zu den Handlungsfeld-Steckbriefen gab.

Mit verschiedenen Mitarbeitergruppen bis hin zum Gruppen-Vorstand erarbeiteten wir die systemische Sichtweise, Prinzipien der Circular Economy sowie Aspekte des Klimawandels.

Im Jahr 2019 definiert Hochland die neue *Vision 2025*, welche Nachhaltigkeit einen viel höheren Stellenwert als die Vision 2020 einräumt. Der bisherige Nachhaltigkeitsprozess hat dazu sicher entscheidend beigetragen! In der Strategie sind die Handlungsfelder nun besser integriert als zuvor. Mit der neuen Strategie wurde jedoch die Rolle des OET unklar, und musste nun neu definiert werden. - Wie „Nachhaltigkeit“ im Unternehmen organisiert wird, muss immer wieder an die Veränderungen im Unternehmen angepasst werden.

Das Jahr 2020 war stark durch die Corona-Pandemie geprägt. Alle Workshops wurden nur noch online durchgeführt.

Im Jahr 2021 stehen zwei Themen im Vordergrund: Ausrichtung der verschiedenen Marken an den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (SDG's) und der dritte Stakeholder-Dialog.

### **Die Mühen der Ebene – und Freuden auf den Gipfeln**

Was haben wir gelernt? Zentral ist die Konzentration auf „Schrittmachertemen“, welche die Kraft haben, viele Mitarbeitende „mitzunehmen“ und die Ausstrahlungskraft auf andere Themen haben. Konkret war es das Thema Klimaschutz.

Weiters: „Gut Ding braucht Weile“ – die Handlungsfelder wurden in der anfänglichen Begeisterung der Beteiligten sehr gut ausgearbeitet, konnten aber aufgrund zeitlicher Überlastung nur tlw. umgesetzt werden. Damit das nicht passiert, sind definierte Prozesse und Arbeitsweisen wichtig, welche die Themenbearbeitung von konkreten Personen entkoppeln.

Was hat sich *ganz konkret* durch den Prozess verändert? Einige Beispiele:

- Das systematische Stakeholder-Involvement ist eine zentrale Grundlage für den Nachhaltigkeitsbericht und die Wesentlichkeitsmatrix.
- „Von der Kantine zum Personalrestaurant“ – die Professionalisierung der Personalverpflegung Richtung Nachhaltigkeit.
- Die Klimaneutralität der Werke wird nun durch CO2-Kompensation erreicht. Hochland trat der Science Based Targets Initiative bei.
- Der Carbon Footprint von vielen landwirtschaftlichen Zulieferern wurde erhoben – wichtig für die Berechnung des Scope 3 der Treibhausgasbilanz.
- Die Lieferanten werden stärker in den Nachhaltigkeitsprozess integriert, z.B. durch eine Befragung u.a. zum Thema Klima (auch wichtig für den Scope 3).

Günter Lenz, Hans W. Steisslinger, August 2021