

Nachhaltigkeit bei Tchibo – eine integrierte Managementaufgabe

Achim Lohrie

1. Über Tchibo

Tchibo mit Hauptsitz in Hamburg ist eines der größten deutschen, international tätigen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen. Das Unternehmen wurde 1949 gegründet und steht für ein einzigartiges Geschäftsmodell: Es verbindet höchste Röstkaffeeexpertise und überrascht mit einer wöchentlich wechselnden Gebrauchsartikel-Vielfalt. Es verfügt über ein Multichannel-Vertriebssystem mit eigenen Filialen, starkem Internetvertrieb und flächendeckender Präsenz im Handel. Tchibo ist weltweit der viertgrößte Kaffeeproduzent, Röstkaffee-Marktführer in vier europäischen Ländern und führend im europäischen Außer-Haus-Markt für Kaffee. Mit 12.000 Mitarbeitern erwirtschaftete das Unternehmen im Geschäftsjahr 2008 einen Umsatz von 3,2 Mrd. €.

2. Strategische Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit hat bei Tchibo traditionell eine große Bedeutung. So gehören seit Gründung des Unternehmens insbesondere großzügige Unternehmensleistungen für die Mitarbeiter zum Selbstverständnis als Familienunternehmen. Das umfasst ein umfassendes Paket an freiwilligen sozialen Leistungen, flexiblen Arbeitszeitmodellen, Teilzeitangeboten und Homeoffice-Arbeitsplätzen zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Hierzu gehört auch das Angebot von Kinderbetreuung in einer von Tchibo mit gegründeten und mit finanzierten Kita in unmittelbarer Nachbarschaft zur Unternehmenszentrale.

Das Unternehmen nutzt die vielfältigen Vorteile der Globalisierung und der damit verbundenen internationalen Arbeitsteilung. Damit einher geht jedoch auch die Verantwortung für Umweltschutz und gesellschaftliche Ent-

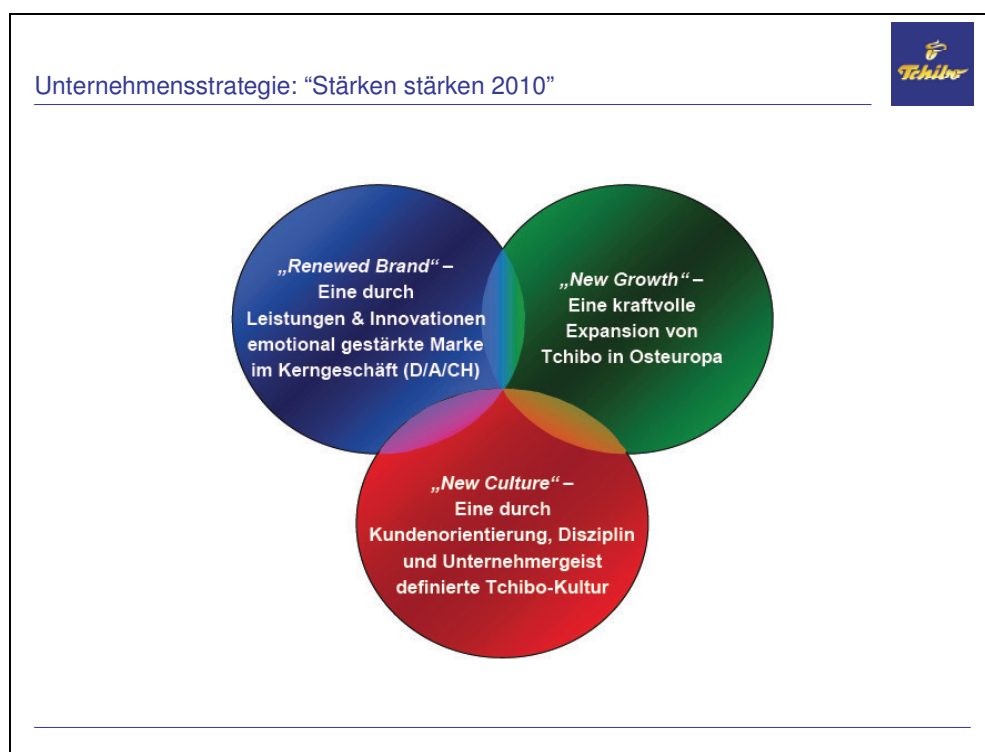
wicklung in der internationalen Lieferkette. Aus diesem Grund betreibt Tchibo eine nachhaltige Entwicklung seiner Wertschöpfungsketten. Dies gilt gleichermaßen für die Geschäftssparten Kaffee und Gebrauchsartikel.

Nachhaltigkeit soll bei Tchibo die für eine auch zukünftig erfolgreiche Geschäftsentwicklung notwendigen „Ressourcen“ (Umwelt, Menschen, Finanzen) dauerhaft erhalten, strebt deshalb nach einem gerechten Ausgleich zwischen ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen, ist zunehmend auch Wettbewerbsfaktor auf der Suche nach Differenzierungskriterien wie Qualität und Innovation und damit weniger Philanthropie als vielmehr strategische Zukunftssicherung des Unternehmens.

Für die Geschäftssparte Kaffee liegt das auf der Hand: Nachhaltiger Kaffeeanbau erhält die Bodenfruchtbarkeit, verbessert die Produktqualität, garantiert das Einkommen der Farmer und hat damit auch direkten ökonomischen Nutzen für Tchibo als Qualitätsanbieter. Analog gilt das auch für die für Tchibo so wichtigen Rohstoffe Baumwolle und Holz in der Geschäftssparte Gebrauchsartikel.

3. Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie

Mit seiner Unternehmensstrategie „Stärken stärken 2010“ will sich Tchibo



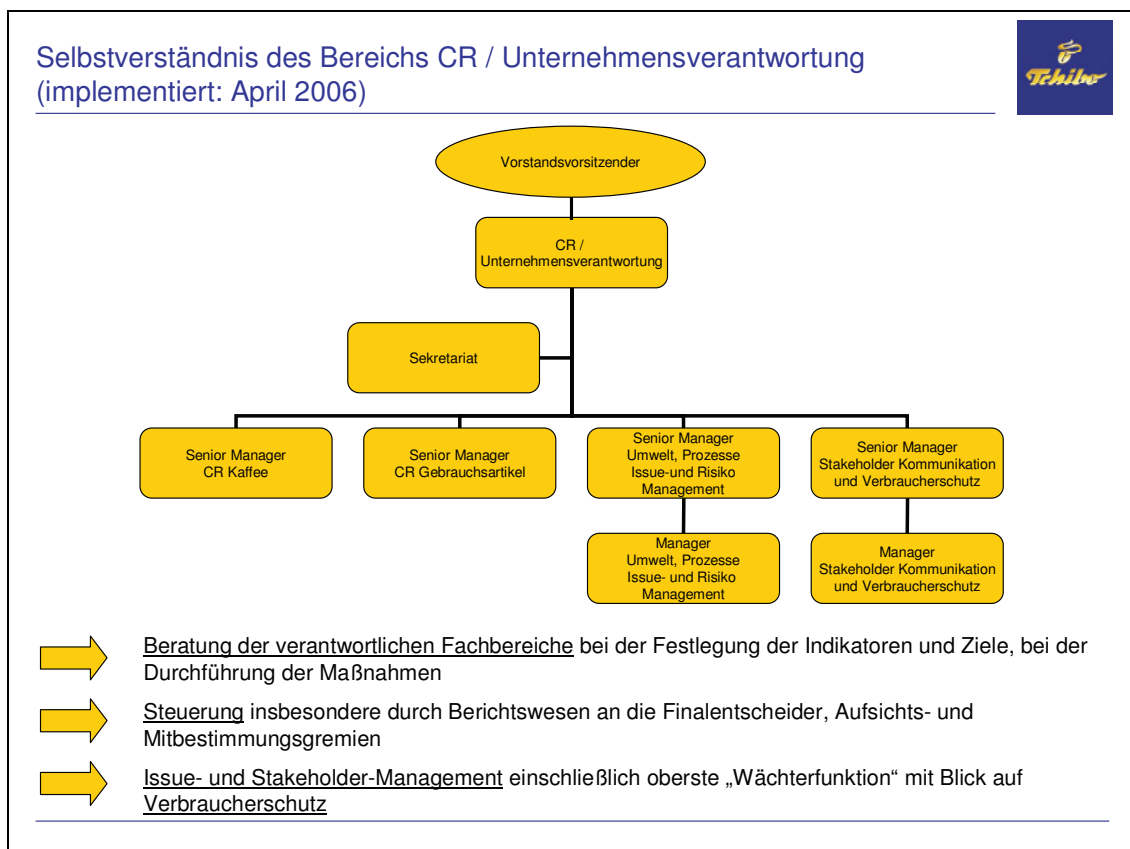


in einem über die Jahre immer härter umkämpften Wettbewerb und auch in Zeiten der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise behaupten. Bei der Entwicklung der Strategie Anfang 2007 wurde vom Vorstand entschieden, Nachhaltigkeit auf allen Strategieebenen zu integrieren.



Konsequent wurden auch die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Thema Nachhaltigkeit integriert im Unternehmen organisiert und den Fachbereichsleitungen sowie ihren Mitarbeitern direkt zugeordnet. Unterstützt wird dies durch die Integration von Nachhaltigkeitszielen in das Ziele- und Bewertungssystem für die verantwortlichen Fachbereichsmitarbeiter.

Ein aus derzeit 8 Mitarbeitern bestehender und direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichtender Direktionsbereich „Unternehmensverantwortung“ (Corporate Responsibility – CR) ist als „interne Unternehmensberatung Nachhaltigkeit“ im Unternehmen aufgestellt, unterstützt die verantwortlichen Fachbereiche bei der Entwicklung und Umsetzung der Ziele und leistet das Nachhaltigkeitscontrolling durch regelmäßiges Berichtswesen an die Steuerungsorgane im Unternehmen.

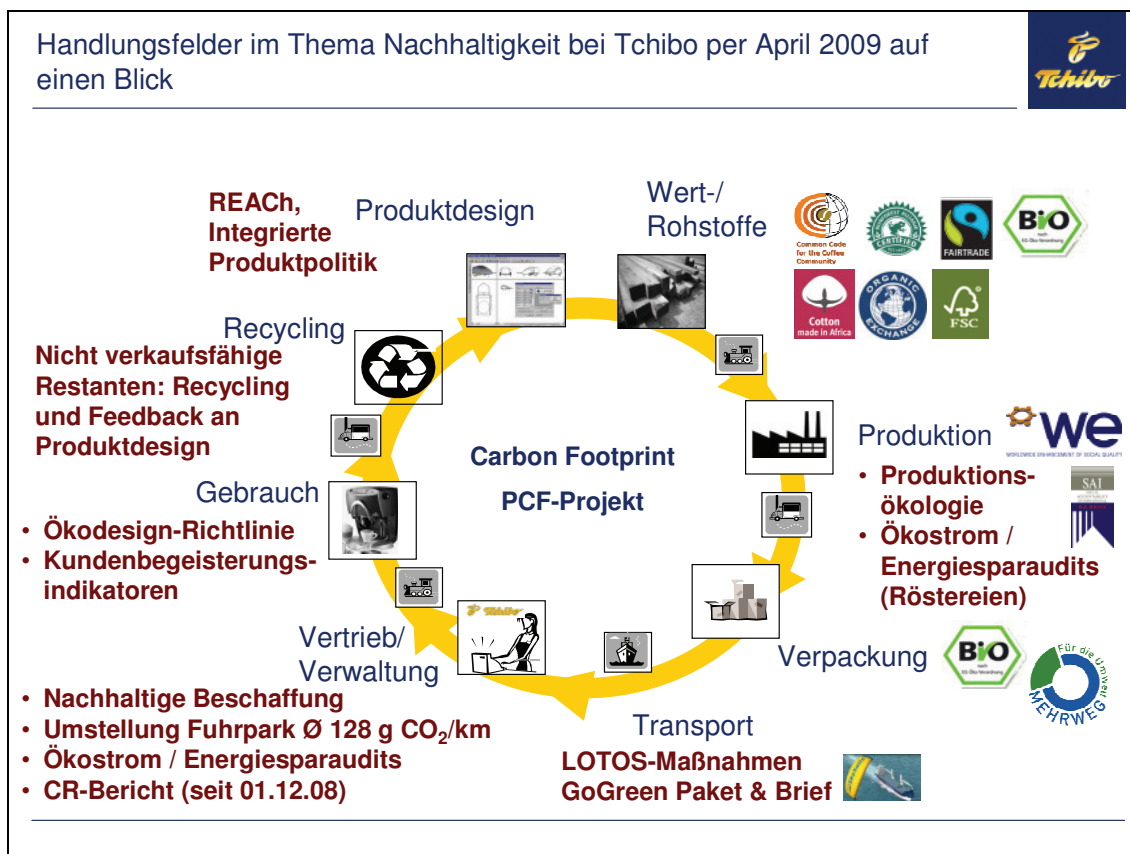


4. Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmen im Thema Nachhaltigkeit bei Tchibo

Die Definition der Handlungsfelder, deren Priorisierung sowie die Ableitung der Ziele und Maßnahmen erfolgt kontinuierlich im integrierten Ansatz unmittelbar durch die Fachbereiche unter Moderation des Direktionsbereichs Unternehmensverantwortung.

Der Fokus liegt dabei auf den Handlungsfeldern „Schutz natürlicher und sozialer Ressourcen“, „Bewahrung der Artenvielfalt“ und „Klimaschutz“. Einen weiteren Schwerpunkt über das Kerngeschäft hinaus bildet das „staatsbürgerliche Engagement“ des Unternehmens durch eine Vielzahl von gemeinnützigen Projekten.

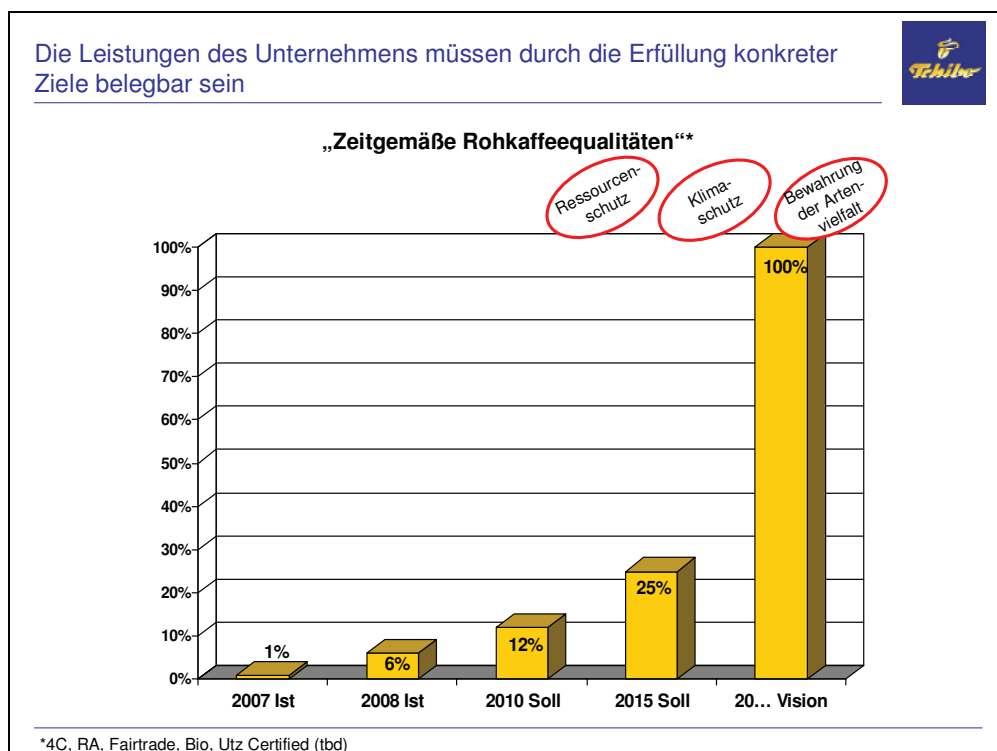
Die Ableitung konkreter Fachbereichsziele und Maßnahmen orientiert sich am Produkt- und Prozesskreislauf, beginnend mit der Phase des Produktdesigns über den Einsatz von Wert- und Rohstoffen, die Produktion, die Verpackung, den Transport, den Vertrieb bzw. die Verwaltung bis zum Produktgebrauch und zur Entsorgung.



5. Ergebnisse des integrierten Nachhaltigkeitsmanagements bei Tchibo, Stand April 2009 (Beispiele)

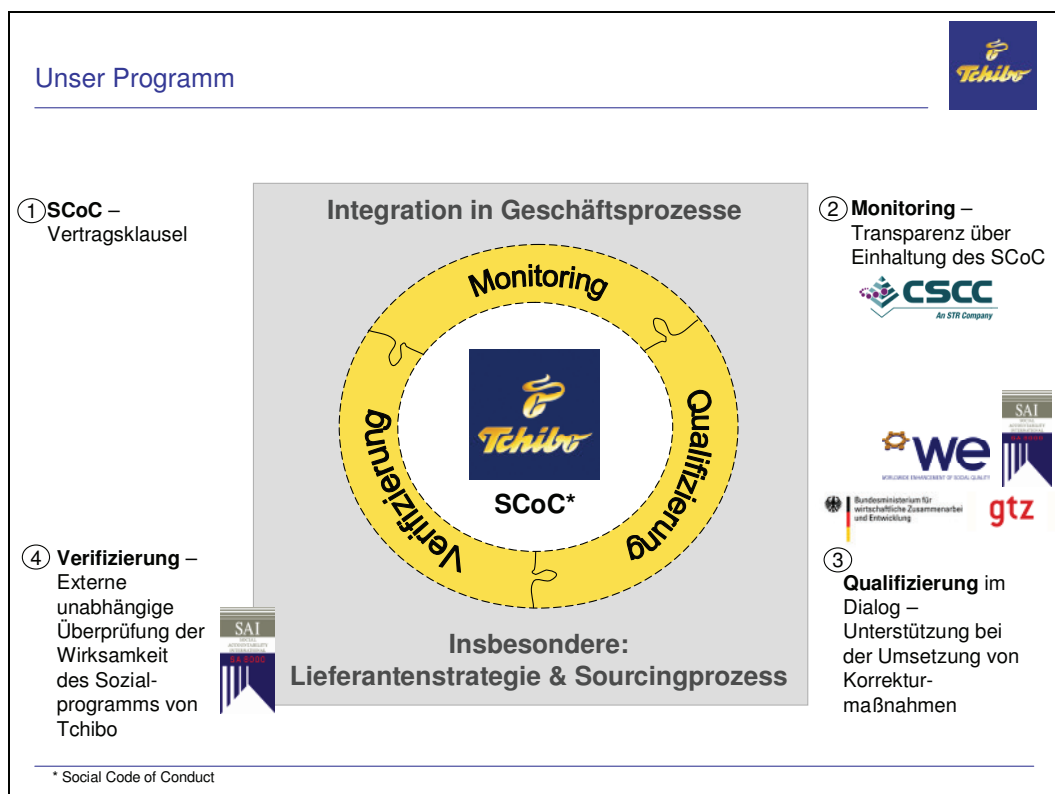
In der Geschäftssparte Kaffee ist es das Ziel, langfristig nur noch „zeitgemäße Rohkaffeequalitäten“ zu verarbeiten und entsprechende Röstkaffees anzubieten. „Zeitgemäß“ sind nach der integrierten Qualitätsdefinition Rohkaffees, die mindestens den ökologischen und sozialen Basisanforderungen des sog. Common Code for the Coffee Community (4C) entsprechen oder/und darüber noch hinausgehende Anforderungen von in Multi-stakeholderprozessen entwickelten Nachhaltigkeitsstandards erfüllen. Dies sind bei Tchibo derzeit Rainforest Alliance, Fairtrade und Bio nach EG-Öko-Verordnung.

Im Geschäftsjahr 2008 konnten – gemessen am gesamten Rohkaffeevolumen – mindestens 6 % zeitgemäße Rohkaffeequalitäten für die Tchibo Kaffeesortimente verarbeitet werden. 2010 sollen es bereits 12 % sein. Ob das Qualitätsziel „25 % bis 2015“ erreichbar ist, hängt unter anderem auch von der Mengenverfügbarkeit auf den Beschaffungsmärkten ab. Hierfür setzt sich Tchibo mit ganzheitlichen Entwicklungsprojekten am Kaffeursprung ein, die den sukzessiven Wandel vom konventionellen zum nachhaltigen Kaffeeanbau unterstützen sollen und auch als Teil des staatsbürgerlichen Engagements von Tchibo zu verstehen sind.



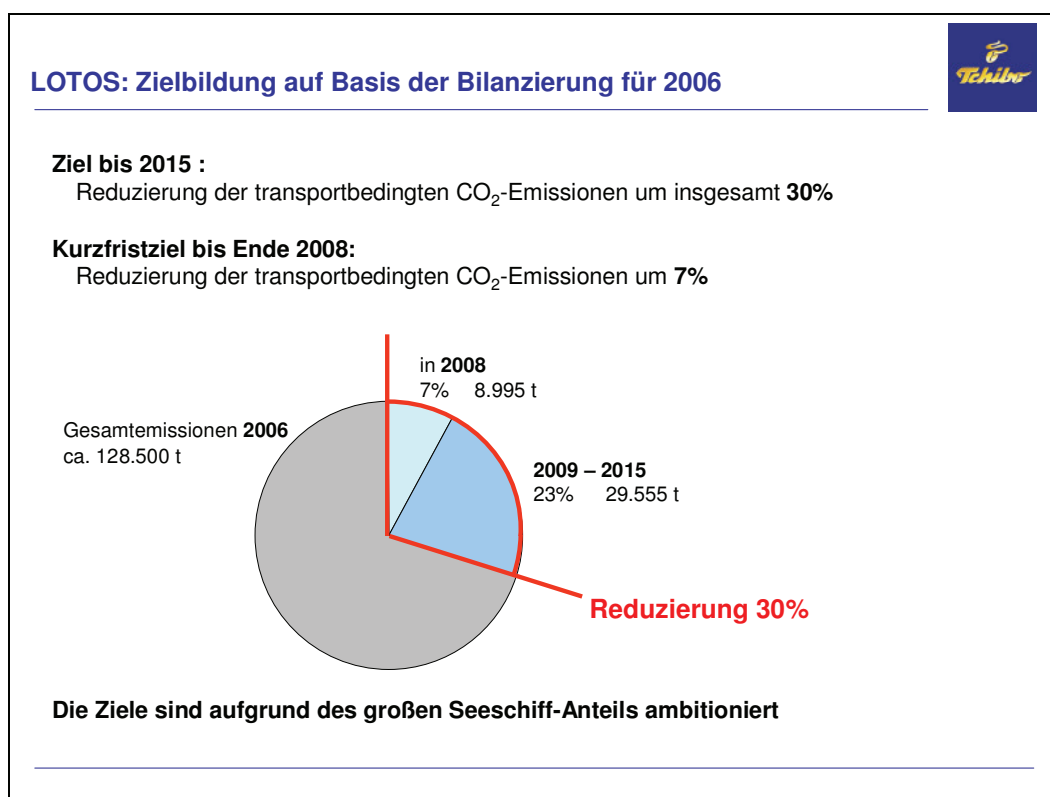
In der Geschäftssparte Gebrauchsartikel liegen die Schwerpunkte derzeit auf der Durchsetzung sozialer Mindeststandards in den weltweiten Produktionsstätten für Textilien und Hartwaren als integrierte „soziale Qualität“ sowie auf der Verarbeitung von nachhaltig produzierter Baumwolle in den Textilsortimenten nach den Profilen „Cotton made in Africa“ sowie „Bio-baumwolle nach Organic Exchange“. Im Hartholzsortiment wendet Tchibo den FSC-Standard (Forest Stewardship Council) an.

Die Elemente des Sozialprogramms in der weltweiten Produktion sind Sozialauditierung der Lieferanten zur Schaffung von Transparenz über deren Sozialperformance, dialog-orientiertes, ganzheitliches Qualitätstraining aller Partner in der Lieferkette sowie externe, unabhängige Überprüfung der Wirksamkeit des Sozialprogramms von Tchibo. Das dahinter stehende Modell „WE – Worldwide Enhancement of Social Quality“ (zunächst für die drei wichtigsten Tchibo-Beschaffungsmärkte) ist gemeinsam mit der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) entwickelt worden und wird vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert. Es ist darauf angelegt, auch von anderen nationalen und internationalen Handelsunternehmen angewendet zu werden.



Klimaschutz spielt beim weltweiten Warentransport eine entscheidende Rolle, auch bei Tchibo. In dem gemeinsam mit der Technischen Universität Hamburg-Harburg entwickelten und vom Bundesumweltministerium geförderten Projekt „LOTOS“ (Logistic towards Sustainability) geht es darum, auf der Basis einer umfassenden Bestandsaufnahme Maßnahmen zur Vermeidung von CO₂ in der Transportlogistik umzusetzen.

Ergebnisse der Bestandsaufnahme und Zielbildung für den Klimaschutz in der Tchibo Transportlogistik zeigt folgendes Schaubild:



Der Klimaschutz hat im integrierten Nachhaltigkeitsmanagement von Tchibo auch in den Bereichen Produktion und Vertrieb/Verwaltung große Bedeutung. So ist Tchibo einer der Wirtschaftspartner im PCF-Projekt Deutschland (Product Carbon Footprint), das sich insbesondere um die Entwicklung einer international einheitlichen Methodik zur Erstellung produktbezogener CO₂-Fußabdrücke bemüht. Darüber hinaus bezieht Tchibo an seinen unternehmenseigenen Standorten (Hauptniederlassungen in Hamburg und Bremen, Röstereien und Warenlager) zu 100 % Öko-Strom des alternativen Energieversorgers Lichtblick. Ökostrom von Lichtblick hat Tchibo auch bereits zweimal mit großem Erfolg seinen Kunden über „Tchibo Plus“ angeboten.

Für weiter und tiefer gehende Informationen über die Ergebnisse des integrierten Nachhaltigkeitsmanagements wurde eine eigene Internetseite www.tchibo-nachhaltigkeit.de eingerichtet.

6. Schlussbemerkung

Die ergebniswirksame Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie und die Geschäftsprozesse ist eine komplexe Managementaufgabe und erfordert Gestaltungswillen, aber auch Geduld bei allen Beteiligten. Sie funktioniert nur, wenn Nachhaltigkeit als Konjunktur unabhängiges Element der strategischen Zukunftssicherung des Unternehmens über alle Hierarchiestufen hinweg verstanden wird. Sie kann nicht funktionieren, wenn Nachhaltigkeit strategisch lediglich schmückendes Beiwerk zur Geschäftsentwicklung und womöglich auch nur in wirtschaftlicher „Schönwetterlage“ sein darf.

In einem Familienunternehmen ist die Integration vergleichsweise einfach, wenn sie gewollt ist. Zusätzlich erleichtert wurde die Integration bei Tchibo durch den gleichzeitigen Start der Entwicklung und Implementierung der Geschäftsstrategie „Stärken stärken 2010“. Die bisherigen Ergebnisse können sich auch im internationalen Wettbewerbsvergleich sehen lassen.