



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

Hausarbeit

„MÄRKISCHES LANDBROT“

im Modul

„Analyse unternehmerischer
Nachhaltigkeit“

von

Benedikt Barth 1763977
Niels Bittorf 1764277
Paul Henke 1763375
Jasper Meinke 1764442
Quentin Paquet 1764028
Saskia Jil Sobek 1763359

Abgabe: 19.02.2021
Hochschule für Wirtschaft und Recht
Fachbereich 1, 5. Semester
Wirtschaftsingenieurwesen Umwelt und Nachhaltigkeit

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Unternehmensprofil Märkisches Landbrot	2
2.1	<i>Nachhaltigkeit bei Märkisches Landbrot</i>	3
2.2	<i>Wertschöpfungskette</i>	4
2.3	<i>Demeter und biologisch-dynamischer Landbau</i>	5
2.4	<i>Zertifikate</i>	5
3	Management	6
3.1	<i>Erkennbare Ebenen</i>	6
3.2	<i>Planung und Umsetzung</i>	7
3.2.1	<i>Ökologische Ebene</i>	7
3.2.2	<i>Soziales</i>	8
3.2.3	<i>Ökonomisches</i>	9
4	Neue Erkenntnisse	10
4.1	<i>Zukunft von Märkisches Landbrot</i>	10
4.2	<i>Bauernrunde</i>	10
5	Bewertung Hiß	11
5.1	<i>Vorstellung von Hiß</i>	11
5.2	<i>Begründung der Auswahl des Instruments</i>	11
5.3	<i>Unternehmensbewertung nach Hiß</i>	12
5.4	<i>Handhabung von Hiß</i>	14
6	KIM	15
6.1	<i>Detailauswertung Fragebogen</i>	16
6.2	<i>Detailauswertung Kennzahlen</i>	17
6.3	<i>Gesamtauswertung</i>	19
7	Handlungsempfehlungen für Märkisches Landbrot	20
7.1	<i>Kurzfristige Handlungsempfehlungen</i>	21
7.2	<i>Handlungsempfehlungen langfristig</i>	23
8	Fazit	25
9	Literaturverzeichnis	26

1 Einleitung

Folgt man der etablierten Logik eines uneingeschränkten kapitalistischen Wirtschaftssystems, so ist der Zustand in welchem sich unser Planet derzeit befindet, wenig verwunderlich. Die sich zunehmend verschlechternde Situation des Weltklimas gilt zurecht als größte Herausforderung des jetzigen Jahrhunderts. Immerhin kann man mittlerweile auch in der Politik Ansätze eines solchen Bewusstseins erkennen, fraglich bleibt allerdings, ob die nun angestrebten Bemühungen genügen werden um die anrollende Katastrophe gebührend einschränken zu können. Letztlich ist die Endlichkeit der Ausbeutung der Natur evident und spätestens seit den 1980er-Jahren auch in der Wissenschaft etabliert. Dass man im Wissen dessen so lange nicht gehandelt hat, muss bei allem Wohlwollen über aktuelle Maßnahmen und Vorhaben dennoch angeführt werden. Schließlich ist es ebenso erstaunlich, dass Teile der Privatwirtschaft bereits vor den Regierungen anfangen Klimaziele festzulegen; man denke nur an Laurence Finks offenen Brief an die CEOs von 2020. Aber auch auf der sozialen Ebene der Nachhaltigkeit kommt es zu immer größeren Verwerfungen. Die neoliberale Agenda, mit ihrer Maxime der Aufstiegsmöglichkeit jedes Individuums bei entsprechender Anstrengung, gewissermaßen der des American Dream, trieb die Menschen die letzten 30 Jahre an. Dieses von Anfang an trügerische Bild scheint allmählich in die Brüche zu gehen. Abnehmende Lohnmobilität am unteren Ende des Einkommensspektrums, steigende Erwerbsarmut und eine scheinbar ungebremschte Bereicherung der obersten Prozent ließen viele Menschen zu dieser Erkenntnis kommen. Folgt man der Argumentation des französischen Ökonomen Thomas Piketty, so hatte dieses Narrativ, wenn überhaupt, nur in den 1950er- und 1960er-Jahren seine Richtigkeit. Der Trickle-Down-Effekt hat sich ausgeträufelt. Man kann also guten Gewissens zur Einsicht kommen, dass die Deregulierung der freien Märkte keine Grundlage für eine nachhaltige Wirtschaft ist. Solange es sich um freiwillige Selbstverpflichtungen handelt, haben nach Wachstum strebende Unternehmen eben einen anderen Fokus beim Wirtschaften. Das ist ihnen auch nicht anzukreiden, basiert doch die Funktionalität des Kreditwesens auf diesem Wachstum. Umso beachtlicher sind daher Unternehmen, die sich diesem Modus Operandi entgegenstellen. Beim Unternehmen *Märkisches Landbrot* handelt es sich, das kann vorweggenommen werden, um ein solches. Sie haben die drei Ebenen der Nachhaltigkeit, die soziale, ökonomische und ökologische, als Teil ihrer Unternehmensphilosophie internalisiert.

Selbstverständlich handelt es sich hierbei um die Ausnahme zur Regel. Eine Betrachtung ihres Handelns ist dennoch interessant und kann aufschlussreich für die Nachhaltigkeit von Unternehmen generell sein. Besonders als Pendant zum sonst so üblichen „Greenwashing“, also die Etablierung eines ökologisch nachhaltigen Bildes nach außen hin, ohne tatsächlich wirksame Maßnahmen einzuleiten. Fraglich bleibt dennoch, inwiefern eine solche Managementstrategie auf eine gesamte Volkswirtschaft, besonders mit Blick auf internationale Wettbewerbsfähigkeit, übertragbar ist, ohne die Systemfrage stellen zu müssen. Bei der folgenden Betrachtung soll allerdings die Analyse des Unternehmens und ihrer Nachhaltigkeit im Vordergrund stehen, gleichwohl die langfristigen Zukunftschancen und Risiken ebenfalls thematisiert werden. Orientiert wurde sich hierbei an den veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten des Unternehmens, sowie einer virtuellen Unternehmensexkursion, in welcher sich Geschäftsführer Christoph Deinert den Fragen unserer Gruppe gestellt hat. Außerdem wird anhand zweier Analysemodelle eine Einschätzung der tatsächlichen betrieblichen Nachhaltigkeit vorgenommen.

2 Unternehmensprofil Märkisches Landbrot

Seit 1930 werden im Unternehmen *Märkisches Landbrot* Brote bzw. Brötchen gebacken und verkauft. Das von Friedrich Messerschmidt gegründete Unternehmen befand sich schon damals im Berliner Bezirk Neukölln. Seit dem Inhaberwechsel durch den heutigen Geschäftsinhaber Joachim Weckmann 1981, werden in der Backstube des Unternehmens ausschließlich biologisch-ökologische Backwaren hergestellt. Aktuell gibt es zwei Geschäftsführer, den Inhaber Joachim Weckmann und Christoph Deinert. *Märkisches Landbrot* beschäftigt 60 MitarbeiterInnen, die meisten in der Backstube in Neukölln. Davon sind sechs BäckermeisterInnen und drei Auszubildende, die in der handwerklichen Produktion arbeiten. Diese sind dafür zuständig, die rund 37 Sorten Brot und 13 verschiedenen Sorten Brötchen mithilfe von traditionellen Backverfahren zu produzieren. Da *Märkisches Landbrot* keine eigenen Verkaufsstellen besitzt, wird der jährliche Umsatz von rund acht Millionen Euro

durch die Belieferung verschiedener Kunden generiert. Dazu zählt vor allem der Naturkostfachhandel, Reformhäuser, aber auch Kitas und Hotels.¹

2.1 Nachhaltigkeit bei Märkisches Landbrot

Der Begriff Nachhaltigkeit ist bei *Märkisches Landbrot* tief verankert. Da Herr Weckmann bereits vor der Übernahme des Unternehmens *Märkisches Landbrot*, mit Bio-Lebensmitteln gehandelt hat und 1977 eine eigene Bio-Bäckerei gründetet, wurde auch ab der Übernahme von *Märkisches Landbrot* 1981 ausschließlich ökologisch gebacken. Seit 1992 arbeiten die Bäckermeisterinnen nur noch mit Demeter-Qualität. Da Umwelt- und Naturschutz im Unternehmen eine zentrale Rolle spielen, wird bei der Produktion neben Bio-Getreide auch Quellwasser aus dem Hauseigenen Brunnen verwendet. Um auch die komplette Produktion nachhaltig zu gestalten wird seit 2010 CO₂-neutral gebacken. Das Unternehmen setzt sich nicht nur intern für Umweltschutz ein, sondern unterstützt und engagiert sich in einer Vielzahl von Projekten auf der ganzen Welt. Im Jahr 2013 spendete *Märkisches Landbrot* 30 Cent pro verkauftem Brot an die Berliner Kältehilfe „FrostSchutzengel“, die mit ihrer Arbeit obdachlosen Menschen helfen, den Winter zu überleben². Um die unausweichlichen CO₂-Emissionen zu kompensieren, unterstützt Märkisches Landbrot seit 2005 die Organisation „PRIMAKLIMA-weltweit e.V.“ Gemeinsam ließ *Märkisches Landbrot* eine Fläche von 40 Hektar auf Madagaskar aufforsten. Jedoch musste die Zusammenarbeit 2012 wegen der militärischen Übergangsregierung gestoppt werden. Daraufhin verlagerte sich das Projekt nach Borneo, wo sich *Märkisches Landbrot* seitdem an dem Projekt „INFRAPRO rainforest rehabilitation project“ engagiert. Anhand dieser Beispiele ist zu erkennen, das *Märkisches Landbrot* sich auch außerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen bewegt und stark im Bereich CSR und CC tätig ist.

¹ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

² Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

2.2 Wertschöpfungskette

Um nicht nur bei der eigenen Produktion auf Nachhaltigkeit zu achten arbeitet *Märkisches Landbrot* seit Beginn ausschließlich mit regionalen Lieferanten zusammen die Demeter zertifiziert sind. Es bestehen außerdem langfristige Lieferverträge mit den Landwirten, um auch bei Ernteaussfällen eine Sicherheit zu bieten. Die Informationspolitik innerhalb des Unternehmens aber auch außerhalb mit Lieferanten, Kunden oder auch Endverbrauchern genießt einen hohen Stellenwert im Unternehmensbild. Zusätzlich trifft sich *Märkisches Landbrot* einmal im Jahr mit allen Mühlen, BäckerInnen und LieferantInnen zu einem Gespräch am runden Tisch. Da *Märkisches Landbrot* Backwaren nicht selbst in Filialen verkauft, werden die unterschiedlichen Kunden beliefert. Trotz der 270 verschiedenen KundInnen geschieht dies größtenteils mit einer CO₂-neutralen Lieferung. Um dabei der Unternehmensphilosophie treu zu bleiben, hat sich *Märkisches Landbrot* dazu entschieden, ausschließlich den ökologischen Fachhandel zu beliefern. Dabei setzt sich die Umsatzverteilung wie folgt zusammen. 84% und damit den größten Anteil der Umsatzverteilung besitzt der Naturkostfachhandel. Dazu zählen vor allem Händler wie die Bio-Company oder auch Alnatura. 4% des Umsatzes macht *Märkisches Landbrot* im Bereich Naturkostfachhandel. Dazu zählen häufig kleine, einzeln geführte Läden, die die gleichen Werte teilen und an den Tag legen. Die restlichen 12% des Umsatzes kommen von der Belieferung von Kindergärten, Kinderläden, Wochenmärkten und Kantinen.³

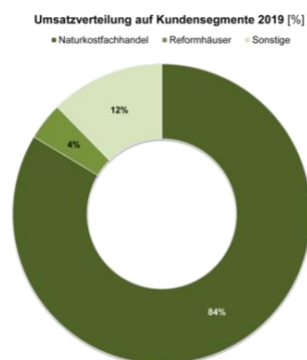


ABBILDUNG 1: UMSATZVERTEILUNG AUF KUNDENSEGMENTE 2019

³ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

2.3 Demeter und biologisch-dynamischer Landbau

Wie bereits erwähnt ist *Märkisches Landbrot* seit 1992 als Demeter-Bäckerei zertifiziert. Dadurch sind sie der bislang größte Bäckerbetrieb, der eine Kooperation mit Demeter hat. Um als Bäckerei eine Demeter-Zertifizierung zu erhalten muss sich das Unternehmen nach einer Vielzahl von Vorlagen richten. Dazu zählt u.a. die Verwendung von ausschließlich Demeter-Qualifizierten Getreidesorten aus der Region. Außerdem soll der Handwerksberuf „BäckermeisterInn“ erhalten bleiben und der größte Teil der Produktion per Hand erfolgen.⁴ Zusätzlich ist die Verwendung von Milchtrockenprodukten und Fertigbackmischungen verboten. Auch bei der eigentlichen Produktion dürfen Backwaren nicht im Hochfrequenz-Infrarot-Backofen weiterverarbeitet werden. Auch das Einfrieren einzelner Tiefkühlprodukte ist nur bei bestimmten Produkten zugelassen.

Ein weiterer Bestandteil der Demeter Zertifizierung ist die Einigung auf einen biologisch-dynamischen Betrieb. Dabei sieht sich das Unternehmen als einen lebenden Organismus, der mit seiner Umwelt in einem harmonischen Verhältnis steht und dementsprechend wirtschaftet, um der Umwelt nicht mehr zu nehmen als benötigt wird. So wird beim Anbau von Getreide darauf geachtet, dass keine chemischen oder synthetischen Stickstoffdünger genutzt werden. Auch die Tierhaltung ist bei Demeter Höfen verglichen mit anderen Bioverbänden Pflicht. Tiere sind ein wichtiger Bestandteil des biologisch-dynamischen Landbaus, denn der Mist dient als Grundlage zur Förderung der Bodenfruchtbarkeit.

2.4 Zertifikate

Neben der Demeter-Zertifizierung ist *Märkisches Landbrot* seit 1995 ein von EMAS geprüftes Unternehmen. Dabei handelt es sich um eine, durch die europäische Kommission ins Leben gerufene Verordnung. Sie beinhaltet neben dem externen Öko-Audit auch die Verpflichtung zur Erstellung einer Ökobilanz.⁵ Diese dient der Erfassung, Bewertung und Abbildung von Umweltauswirkungen, die vom gesamten Unternehmen ausgehen. Um zertifiziert zu werden, muss durch einen unabhängigen Umweltgutachter eine Umwelterklärung erstellt und veröffentlicht werden. Eine weitere Zertifizierung hat *Märkisches Landbrot* durch Bioland

⁴ Vgl. (Demter, 2021)

⁵ Vgl. (Märkisches Landbrot, 2021)

erhalten. Bioland ist ein Verein und im Mitglied im Bund ökologische Lebensmittelwirtschaft. Bioland arbeitet mit sieben Prinzipien für den Anbau und Verkauf von Lebensmitteln. Darunter fällt u.a. die artgerechte Tierhaltung, die Kreislaufwirtschaft und die Förderung der Bodenfruchtbarkeit mit dem Verzicht auf chemische Dünger.⁶

3 Management

Weiterführend soll es nun mehr um den Managementansatz gehen, welcher für *Märkisches Landbrot* grundlegend für alle Handlungen gilt. Dieser Bereich war bei der Unternehmensexkursion der Mittelpunkt des Gesprächs. Darüber hinaus wird die Bedeutung für die anschließende Analyse dargestellt.

3.1 Erkennbare Ebenen

Im Management legt die Unternehmensführung von *Märkisches Landbrot* den Fokus auf ein „Quality-Environmental Management“. Dieses stellt die Qualität in den Mittelpunkt aller Handlungen und bildet den Grundsatz für viele Entscheidungen in jederlei Hinsicht.

Dabei erhofft sich das Management eine langfristige und nachhaltige Kundenzufriedenheit, welche zu einem natürlichen und ausgewogenen Wachstum führt, welches gesund und nachhaltig gestaltet wird.

Ein weiterer Grundsatz, dem sich *Märkisches Landbrot* als gesamtes Unternehmen verschreibt, ist das Entwickeln von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP). Hiermit drückt sich aus, dass ständig neue Lösungen in den Entscheidungsprozess einbezogen werden. Erkennbar sind Verbesserungen in nahezu allen Bereichen. Genaue Beispiele werden im Abschnitt „ökologische und soziale Ebene“ folgen.

Es soll angemerkt werden, welchen Schwerpunkt *Märkisches Landbrot* auf das Umweltmanagement legt und welchen Stellenwert ökologische Faktoren einnehmen.

⁶ (Bioland, 2021)

Allerdings gelingt es ebenfalls den sozialen- und ökologischen Bereich damit zu vereinbaren und somit eine positive Ausgeglichenheit zu schaffen.

3.2 Planung und Umsetzung

Nun wurde bereits ausführlich erklärt, welcher Ansatz im Bereich des normativen- und strategischen Managements verfolgt wird. Die Beziehung der beiden Ebenen spielt eine elementare Rolle, wenn es darum geht, gesetzte und formulierte Ziele in die Praxis umzusetzen und Vorstellungen in die Realität zu übertragen.

Daher soll dieser Abschnitt einen wichtigen Übergang darstellen, um näher an die Bewertung des Unternehmens heranzutreten.

Angestrebte ökologische und soziale Ziele werden in vernünftigen Zeitintervallen erreicht und stellen den Mittelpunkt der Handlungen dar. Darüber hinaus ist ein hohes Maß an Kreativität und Motivation zu erkennen, somit sind selbst Details häufig daraus ausgelegt einem besonderen Level der Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Die Leitlinien, welche im Voraus bereits genannt wurden, bilden die Basis für das Handeln im täglichen Umgang der Mitarbeiterinnen beim Unternehmen *Märkisches Landbrot* und zeichnen außerdem den Kontakt zu Kunden aus.

Das operative Handeln ist daher mit dem normativen Management in Verbindung gebracht und die Ebenen aufeinander angepasst. Eine gute Beziehung dieser beiden Bereiche ermöglicht ein langfristig bestehendes Konzept, um das Unternehmen nachhaltig zu etablieren.

Im Folgenden werden die drei Ebenen der „Triple-Bottom-Line“ genauer erläutert und es werden Beispiele in den einzelnen Bereichen angeführt.

3.2.1 Ökologische Ebene

Im Bereich der Ökologie bietet *Märkisches Landbrot* wie bereits erwähnt die größten Veränderungen und zeichnet sich durch ein hohes Engagement zur stetigen Verbesserung von

Prozessen

aus.

Im Folgenden sind nun einige dieser Veränderungen genannt und knapp erläutert, ohne zu vergessen, welches breites Spektrum existiert und auf der Website und in den Nachhaltigkeitsberichten dokumentiert ist.

Eine wichtige Neuerung ist beispielsweise die Ausstattung der Bäckerei mit einer neuen Wärmedämmung und einer neuen Heizungsanlage. Diese erhöhen die Effizienz und senken somit einerseits Strom- bzw. Heizkosten und gleichzeitig die Emissionen.

Ebenfalls gibt es die angesprochenen Prozessoptimierungen, ein sehr spannendes Beispiel bildet hier die Wärmerückgewinnung. Dabei wird die überschüssige Wärme in den Räumen der Backöfen umgeleitet und kann so z.B. Lagerräume temperieren ohne zusätzliche Energie aufzuwenden. Das ist nur eines von vielen Beispielen, die zeigen, welche Kreativität vorhanden ist, um Ideen umzusetzen und Prozesse vielfach effektiver zu gestalten.

Anzumerken ist außerdem, welche Rolle die Elektrofahrzeuge und das vollständige Beziehen von Ökostrom in diesem Unternehmen spielen. Während man in vielen Firmenberichten große Schlagzeilen liest, stellt dies für *Märkisches Landbrot* eine Selbstverständlichkeit dar und wird nur nebenbei angemerkt.⁷

Auch bei der Reduzierung von Luft- und Abwasserbelastungen setzt *Märkisches Landbrot* auf bewährte Methoden, um die eigenen Emissionen an Schadstoffen in den Prozessen, in denen sie unvermeidbar sind, so gering wie möglich zu halten.⁸

Dies spricht ebenfalls einen wichtigen Grundsatz, zu welchem sich das Unternehmen dauerhaft verpflichtet: eine vollständige Kompensation der Kohlenstoffdioxidemissionen in jeglicher Hinsicht. In der Praxis bedeutet das, dass alle (noch entstehenden) Emissionen aufgeführt werden und anschließend vollständig kompensiert werden.⁹

3.2.2 Soziales

Auch im sozialen Bereich orientiert sich *Märkisches Landbrot* an verschiedenen Maßstäben und setzt sich Ziele, welche hier kurz zusammengefasst werden.

⁷Vgl. (Jäger, Gemeinwohlbericht 2014-2016, 2017) (Jäger, Gemeinwohlbericht 2014-2016, 2017)

⁸Vgl. (Jäger, Gemeinwohlbericht 2014-2016, 2017)

⁹ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

Die Ziele sind nach den Regionen, in denen sich die Umsetzung abspielt, gegliedert.

Am Arbeitsplatz, also im Unternehmensalltag möchte das Management die Vereinbarkeit von Familie und Beruf immer weiter verbessern und in den Mittelpunkt der Zeitplanung stellen. Besonders für jüngere MitarbeiterInnen steht eine qualitative Weiterbildung im Fokus der beruflichen Laufbahn. Allerdings ist diese auch für ältere MitarbeiterInnen angedacht und soll ganzheitlich zu einem stetigen Verbesserungsprozess beitragen.

Die betriebliche Vielfalt ist ein weiteres Ziel, welches Märkisches Landbrot nicht explizit hervorhebt, sondern vorlebt und als selbstverständlich erachtet. Dabei wird die enorme Wichtigkeit dieses Themas trotzdem kommuniziert und soll dadurch aktuell gehalten werden.

Im lokalen Bereich engagiert sich das Unternehmen beispielsweise bei der Suche einer Wohnung für Mitarbeiterinnen.¹⁰

Regional wird an die Berliner Tafel gespendet und es gibt eine Ausbildungsstelle nach der Demeter-Verordnung.

Weltweit hat *Märkisches Landbrot* eine Vielzahl von Einsätzen und Projekten zu verzeichnen, meistens im eigenen Spezialgebiet der Agrarwirtschaft, wie bei der Feldberatung im Niger. Häufig werden Projekte auch finanziell unterstützt.¹¹

3.2.3 Ökonomisches

Im ökonomischen Bereich ist dem Management von *Märkisches Landbrot* wichtig, keine konkreten Ziele in Bezug auf Geschäftszahlen oder Gewinnwachstum zu formulieren, da diese keine Handlungsinitiativen im Unternehmen bilden. Dennoch sind drei wichtige Aspekte in Bezug auf den ökonomischen Auftritt erkennbar. Als erstes ist die bewusste Entscheidung zu nennen, ausschließlich Rohstoffe aus biologisch-dynamischem Landbau zu verarbeiten. Zweitens, die strikte Einhaltung vorgegebener Umwelleitlinien, welche sich im Verhaltenskodex niederschlagen und von allen Mitarbeitern zu Beginn unterschrieben werden. Der dritte und Letzte Punkt ist die Fähigkeit, die gesamte Wertschöpfungskette zu

¹⁰Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹¹Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

überblicken und überall darauf zu achten, dass die Werte, für die *Märkisches Landbrot* steht, eingehalten werden.

Hier soll angefügt werden, dass *Märkisches Landbrot* die Produkte ausschließlich über Externe Verkäufer absetzt und somit gewährleisten möchte, dass auch dort alle Leitlinien eingehalten werden.

4 Neue Erkenntnisse

Hier werden einige wichtige Punkte näher erläutert, welche unsere Gruppe beim persönlichen Gespräch mit dem Geschäftsführer Herr Deinert besprechen konnte.

4.1 Zukunft von Märkisches Landbrot

Der derzeitige alleinige Inhaber Herr Weckmann plant das Unternehmen langfristig in zwei Bereiche aufzuteilen. Demnach würde die Bäckerei komplett entkoppelt vom Verwaltungsbereich existieren und könnte ohne Risiko der Einflussnahme durch Dritte an seine Mitarbeiter „verschenkt“ werden. Dies ist der Grund, warum der Inhaber derzeit noch alle Anteile selbst hält und eine (teilweise) schlechtere Bewertung in Bewertungsprotokollen zu finden ist.

4.2 Bauernrunde

Einmal jährlich trifft sich das Management des Unternehmens mit den wichtigsten Lieferanten und diskutiert verschiedene Punkte. Dabei werden die wichtigsten Themen, wie Preise und Abnahmemengen, gemeinsam festgelegt und auf das Jahr strukturiert geplant. Daher ist die Beziehung zu den Lieferanten gut und es besteht die Möglichkeit in schlechten Zeiten zu helfen, um die gem

einsame Zukunft zu planen.

5 Bewertung Hiß

Im folgenden Teil wird die verbal-argumentative Analyse von *Märkisches Landbrot* nach dem Bewertungsmodell „Hiß“ näher erläutert.

5.1 Vorstellung von Hiß

Hiß ist eine Methode zur internen Selbstbewertung eines Unternehmens. Bei der Bewertung nach Hiß erfolgt die gesamte Bewertung aus der Innenperspektive des Unternehmens. Die Bewertung wird mit dem „Hiß-Diagramm“ durchgeführt, welches 2006 von Stefanie Hiß entwickelt und im Buch „Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch“ vorgestellt wurde. Im Diagramm werden die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens dargestellt. Zudem werden die CSR-Maßnahmen auch im Diagramm verortet. Dafür gibt es den inneren-, mittleren- und äußeren Verantwortungsbereich. Jeder einzelne Bereich beinhaltet verschiedene Arten von CSR-Maßnahmen.

Im inneren Verantwortungsbereich sind Maßnahmen angesiedelt, welche das Unternehmen unfreiwillig ausführt, z.B. aufgrund von rechtlichen Vorschriften oder bestimmten Marktsituationen.

Im mittleren Verantwortungsbereich sind freiwillige Maßnahmen des Unternehmens angesiedelt, welche in Zusammenhang mit der Wertschöpfungskette stehen. Das bedeutet es sind Aktivitäten, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus gehen. Beispielhaft zu nennen sind gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter oder die Selbstverpflichtung zur Einhaltung von sozialen-, menschenrechtlichen- oder ökologischen Standards. Diese Standards sind meist in Verträgen zwischen Unternehmen und Zulieferer festgeschrieben, wodurch sie für beide Parteien verbindlich werden. Genaue Beispiele sind z.B. das Fairtrade Siegel oder das EU-Bio-Siegel.

5.2 Begründung der Auswahl des Instruments

Im äußeren Verantwortungsbereich werden ebenfalls freiwillige CSR-Maßnahmen des Unternehmens verortet, welche aber außerhalb der Wertschöpfungskette liegen. Beispiele

hierfür sind lokale und regionale Projekte, die das Unternehmen unterstützt (Sponsoring von Sport- und Kulturereignissen oder Unterstützung von Spendenprojekte). Die Maßnahmen des äußeren Verantwortungsbereichs können auch global angesiedelt sein, z.B. die Unterstützung von Entwicklungshilfen in weniger entwickelten Ländern.

Eine andere Möglichkeit der verbal-argumentativen Analyse ist das Stufenmodell nach Zadek. Wir haben uns dennoch für die Bewertung anhand des Hiß-Diagramms entschieden, da dort die Betrachtung ausschließlich unter der Berücksichtigung von CSR-Maßnahmen erfolgt und keine anderen wirtschaftlichen Tätigkeiten in die Betrachtung miteinbezogen werden. Dadurch ist die Bestimmung der tatsächlichen Nachhaltigkeit des Unternehmens eindeutiger. Außerdem werden die CSR-Aktivitäten auch noch in einem der drei Verantwortungsbereiche verortet, wodurch sie besser zugeordnet werden können.

5.3 Unternehmensbewertung nach Hiß

Im Folgenden kommt es nun zu einer Unternehmensbewertung von *Märkisches Landbrot* anhand des Hiß-Diagramms. Wie bereits erläutert besteht das Diagramm aus drei Verantwortungsbereichen, welche nun näher betrachtet werden.

Die Maßnahmen, die im inneren Verantwortungsbereich des Unternehmens verortet werden, sind z.B. die Einhaltung vom Steuerrecht oder die Beachtung des Arbeitsschutzgesetzes. Dies sind unfreiwillige CSR-Maßnahmen, da es sich um die Einhaltung von Gesetzen handelt und deshalb keine freie Wahl für das Unternehmen zur Verfügung steht. Eine andere Maßnahme von *Märkisches Landbrot* ist, dass die Bäckerei die Gesellschaft mit Nahrungsmitteln versorgt und somit einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen hat. Außerdem schafft das Unternehmen Arbeitsplätze, wodurch auch gesellschaftlich verantwortliches Verhalten gezeigt wird.

Die CSR-Aktivitäten des mittleren Verantwortungsbereichs sind stärker ausgeprägt als die des inneren. Alle in der Bäckerei genutzten Rohstoffe sind bevorzugt von Demeter-Qualität und damit auf nachhaltiger Basis angebaut worden. Die Rohstoffe, bei denen die Demeter-Qualität nicht gewährleistet werden kann, sind mindestens aus ökologischem Anbau und somit auch von hoher Qualität.¹² Es wird darauf geachtet, dass die Nutzung neuer Getreidesorten gefördert wird. Beispielhaft zu nennen ist die vermehrte Nutzung von Lichtkornroggen, damit

¹² Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

sich andere Getreidesorten wie z.B. Bergroggen oder Champagnerroggen rekultivieren können. Der Rohstoffeinkauf erfolgt regional, so kommen derzeit ca. 80% des Getreides aus der Mark Brandenburg und ca. 20% aus Sachsen.¹³ Mit den regionalen- als auch saisonalen Lieferanten ist das Unternehmen in langjährigen Lieferbeziehungen, wodurch der gesamte Prozess der Lieferung auf guter und enger Zusammenarbeit beruht.¹⁴ Im Betrieb herrscht eine gute Work-Life Balance, diese kommt dadurch zustande, dass es flexible Arbeitszeiten gibt und immer, sofern es möglich ist, die zeitlichen Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden.¹⁵ Die Arbeitsbedingungen im Unternehmen sind fair gestaltet. Es gibt übergesetzliche Leistungen, es wird ein 13. Monatsgehalt ausgeschüttet und ab einer Arbeitszeit von sechs Stunden steht jedem Arbeiter eine vergütete 15 Minuten Pause zu. Außerdem haben die Mitarbeiter 30 Urlaubstage im Jahr und es wird darauf geachtet, dass ältere Kollegen physisch entlastet werden und weniger körperlich anspruchsvolle Arbeit vollbringen.¹⁶ Zusätzlich wird viel Wert auf eine Mitarbeiterbeteiligung gelegt, so gibt es einen Betriebsrat, einen Arbeitsschutzausschuss, eine Informationstafel an der Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge anheften können, jährliche Mitarbeitergespräche und regelmäßige Mitarbeiterumfragen.¹⁷

Auch im äußeren Verantwortungsbereich sind einige CSR-Maßnahmen von *Märkisches Landbrot* angesiedelt. Auf lokaler Ebene gibt es ein Projekt zur Bienenrettung, so hat das Unternehmen auf dem Dach der Bäckerei zwei Bienenstöcke angesiedelt, um den rückläufigen Bienenbestand wieder zu steigern. Auch kommt es zu regelmäßigen Brotspenden an den Imkerverein Neukölln. Auf dem Gelände des Unternehmens gibt es außerdem noch drei Insektenhotels.¹⁸ Auch auf globaler Ebene sind mehrere Projekte vorhanden, die unterstützt werden. Eines ist die Urwaldaufforstung des Regenwalds auf Madagaskar und Borneo. Diese Projekte werden seit 2005 unterstützt und werden gleichzeitig auch genutzt, um vom Unternehmen ausgestoßene CO2 Emissionen zu kompensieren. Im Zuge des Projektes wurden vor einigen Jahren auf Madagaskar ca. 40 Hektar Regenwald mit Pflänzlingen bepflanzt. Seit 2012 wird das Projekt auf Borneo- und nicht mehr auf Madagaskar fortgeführt, da es zu Konflikten mit der Regierung von Madagaskar kam.¹⁹ Außerdem wird seit 2006 eine

¹³ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹⁴ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹⁵ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹⁶ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹⁷ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021)

¹⁸ Vgl. (Landbrot, Märkisches, 2021))

¹⁹ Vgl. (Märkisches Landbrot, 2021)

Feldberatung in Niger unterstützt. Das Projekt läuft über die Entwicklungshilfsorganisation EIRENE. Das Ziel des Projektes ist den nigrischen Bauernfamilien Schulungen zu langanhaltendem Ackerbau zur Verfügung zu stellen, damit sie über einen langen Zeitraum fortlaufenden Ackerbau betreiben können. Zusätzlich gibt es seit 2013 eine vierjährige finanzielle Unterstützung eines Feldberaters.²⁰

Wir haben das Unternehmen, wie in Abbildung 2 zu sehen ist, sowohl im mittleren- als auch äußeren Bereich verortet. In den beiden Bereichen sind deutlich mehr CSR-Maßnahmen vertreten als im inneren Verantwortungsbereich. Dort sind zwar ebenfalls Maßnahmen angelegt, allerdings deutlich weniger. Die Verortung liegt nicht mittig zwischen dem mittleren- und äußeren Verantwortungsbereich, sondern sie ist leicht in den mittleren verschoben, denn auf die Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette wird mehr Fokus gelegt als auf die Nachhaltigkeit außerhalb der Wertschöpfungskette.



ABBILDUNG 2: MÄRKISCHES LANDBROT EINGEORDNET IM HiB DIAGRAMM

5.4 Handhabung von Hiß

Die Handhabung des Bewertungsinstrumentes „Hiß“ war weitestgehend gut. Es ist übersichtlich gestaltet und auch für Unwissende schnell und einfach zu verstehen. Ein anderer Vorteil ist das zur Einordnung ausschließlich CSR-Aktivitäten beachtet werden, wodurch das

²⁰ Vgl. (Märkisches Landbrot, 2021)

Instrument ausschließlich die wichtigen Nachhaltigkeitsaspekte in die Bewertung einbezieht. Durch die Einteilung in Verantwortungsbereiche kann außerdem eine genaue Verortung stattfinden.

Der größte Nachteil des Instruments ist der innere Verantwortungsbereich in seiner gesamten Form, da dort weitestgehend Rechte und Gesetze behandelt werden. Diese Rechte muss jedes Unternehmen einhalten, wodurch auch jedes Unternehmen gleichzeitig CSR-Maßnahmen im inneren Verantwortungsbereich angesiedelt hat. Dadurch erscheint die Bewertung des inneren Bereiches recht sinnlos.

6 KIM

Zur Ermittlung der Nachhaltigkeitsleistung vom Unternehmen *Märkisches Landbrot* haben wir neben Hiß auch das Bewertungsmodell KIM Basic verwendet. Das Bewertungsmodell dient der Selbstbewertung unternehmerischer Nachhaltigkeit und wird in zwei Versionen, der kostenlosen Variante KIM Basic und der Vollversion KIM Pro angeboten. Die Analyse beinhaltet die Bereiche Ökologie, Ökonomie, Soziales sowie Governance. Die Auswertung erfolgt nach der Eingabe von unternehmensrelevanten Kennzahlen bzw. Mitarbeiterbefragungen automatisch durch eine Excel-Vorlage. Die Bewertung wird grafisch in einer Detail- und Gesamtauswertung veranschaulicht. Der Fragebogenteil fließt in den Bereichen Ökonomie, Soziales und Governance zu 70% und der Kennzahlenteil zu 30% in die Gesamtbewertung ein. Im Bereich Ökologie werden der Fragebogen und die Kennzahlen gleich gewertet. Für die Bewertung werden drei aufeinanderfolgende Geschäftsjahre betrachtet. Zusätzlich sind Fragen und Kennzahlen des Deutschen Nachhaltigkeitskodex integriert und bereiten somit auf dessen Entsprechens Erklärung vor. Die einfache Handhabung sowie die Vielfältigkeit der erforderlichen Fragen und Kennzahlen waren maßgebend für unsere Entscheidung, KIM Basic für die weiteren Analyseschritte zu verwenden. Ein weiterer Punkt ist die Einbindung der Mitarbeiter im Analyseprozess. Aus den Ergebnissen der Bewertung kann festgestellt werden, wo Handlungsbedarf besteht, um die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu verbessern. Für eine tiefere und branchenspezifische Analyse ist KIM Pro besser geeignet. ²¹

²¹Vgl. (BASIC, 2020)

Für die Analyse mit KIM Basic wurden die Geschäftsjahre 2017, 2018 und 2019 näher betrachtet. Die meisten Informationen konnten der Homepage und den dort veröffentlichten Firmenberichte (Umwelterklärungen und Management-Review) entnommen werden. Im Interview mit Herrn Deinert konnten noch weitere noch offene Fragen geklärt werden. Bei fehlenden numerischen Indikatoren wurde die jeweilige Tendenz der Kategorie vermerkt.

6.1 Detailauswertung Fragebogen

Der erste Teil der Auswertung umfasst die Detailauswertung. Hier werden alle Werte aus dem Fragebogen- und Kennzahlenteil der vier Bereiche zusammengefasst. Auf Abbildung 3 wird ersichtlich, dass in allen vier Bereichen gute bis sehr gute Ergebnisse erzielt wurden. Auf die „Einbrüche des Bewertungskreises“ wird im Folgenden näher eingegangen. Der Fragebogenabschnitt schneidet im Bereich Ökologie mit 88% sehr gut ab. Wie bereits erwähnt setzt sich Märkisches Landbrot für eine starke unternehmerische Nachhaltigkeit ein, was auch die Analyse mit KIM untermauert. Das fehlende Energiemanagementsystem wirkt sich jedoch negativ auf die Ökologiebewertung aus. Im direkten Gespräch mit Herrn Deinert behauptet er, dass keine Notwendigkeit für ein gesondertes Energiemanagementsystem (ISO 50001) besteht, da eine Leistungsverteilung von 24 Stunden besteht.²²

Im Bereich Ökonomie schneidet *Märkisches Landbrot* mit 94% im Fragebogenteil am besten ab. Die Nachhaltigkeitseinbindung in die unternehmerischen Handlungsstränge wird hier deutlich ersichtlich. Mit in die Bewertung zählen die Wettbewerbs- und Kooperationsfähigkeit, die Kundenzufriedenheit sowie die Einbindung der Stakeholder. Im Punkt Kundenzufriedenheit erreicht *Märkisches Landbrot* volle 100%. Durch regelmäßige Umfragen und ein aktives Beschwerdemanagement steht die Kundenzufriedenheit an oberster Ordnung.

Der Bereich Soziales erreicht 75%, denn faire Löhne, Weiterbildungsmaßnahmen sowie ein ausgeprägtes Gesundheitsmanagement wirken sich positiv auf die Bewertung im Bereich Soziales aus. Negative Auswirkungen entstehen durch die fehlenden Vergütungssysteme oder monetären Anreizsysteme für Führungskräfte oder Mitarbeiter, um sich an Nachhaltigkeitszielen aktiv auszurichten. Herr Deinert unterstreicht hier, dass die Motivation nachhaltig zu handeln nicht durch monetäre Ansätze bestärkt werden sollte. Für ökologische

²² Vgl. (Märkisches Landbrot, 2017)

Vorschläge gibt es jedoch ein Prämiensystem. Auch die fehlende Betriebsrente wirkt sich negativ auf die Bewertung aus.

Dank der starken Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens und durch die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten bzw. der Gemeinwohlbilanz wurden im Bereich Governance 89% erreicht. Aktuell gibt es noch keine Selbstverpflichtung zur Einhaltung der SDGs.²³ In Zukunft soll die Selbstverpflichtung jedoch veröffentlicht werden.

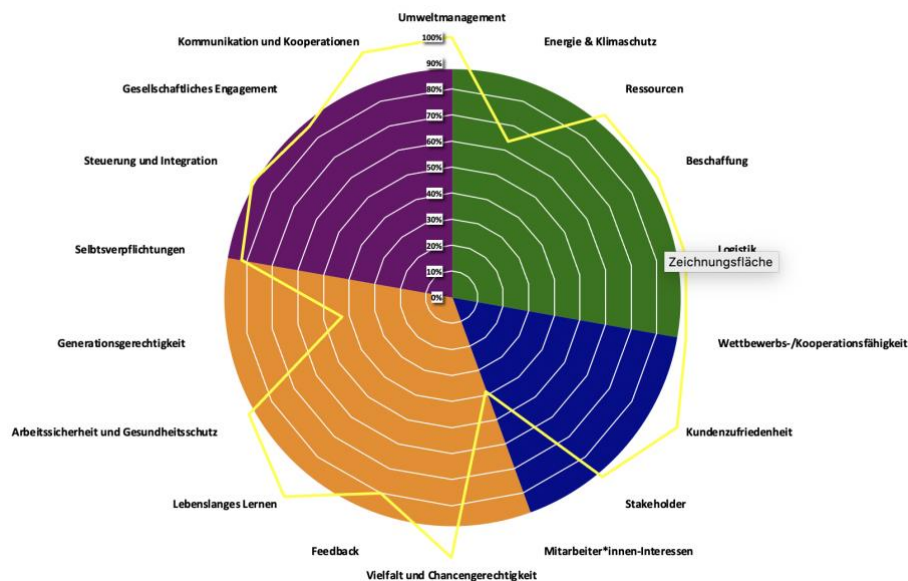


ABBILDUNG 3: ERSTELLTES NETZDIAGRAMM AUS KIM BASIC

6.2 Detailauswertung Kennzahlen

Der Bereich Ökologie schneidet in der Kennzahlenbewertung mit 63% schlechter ab als bei der Fragebogenbewertung. Zur Deckung des Wärmebedarfs werden über die drei betrachteten Jahre 73% fossile und 0% regenerative Energieträger in Anspruch genommen. Allerdings zählen die Wärmerückgewinnungsanlagen durch Pufferspeicher nicht in die Bewertung ein. Positiv hervorzuheben ist die 100-prozentige Verwendung von Ökostrom und Emissionskompensation an der Gesamtemission. Auch in der Kategorie Logistik, Transport und Verkehr ist auf Abbildung 4 eine Schwachstelle zu erkennen. Der Treibstoffverbrauch der Dienstwagen ist über die betrachteten Jahre konstant geblieben und wurde nicht kompensiert. Seit 2020 werden jedoch neben dem Erdgas auch die Emissionen der

²³ Vgl. (Märkisches Landbrot, 2017)

Dienstwagen durch Aufforstung kompensiert.

Der Ökonomiebereich erzielt trotz steigender Eigenkapitalquote nur 63%. Der EBIT sinkt im Jahr 2018 um über 10.000€ im Gegensatz zum Vorjahr und wirkt sich negativ auf die Bewertung aus.

Durch jährliche Mitarbeitergespräche, Weiterbildungsmaßnahmen und zahlreiche Nachhaltigkeitsprojekte erreicht Märkisches Landbrot im Bereich Soziales auch im Kennzahlenteil ein sehr gutes Ergebnis von 88%. Die konstante Frauenquote in Führungspositionen von 50% erklärt den "Einbruch des Bewertungskreises" in Abbildung 4. Auch hier ist zu berücksichtigen, dass KIM nur die kontinuierliche Verbesserung mit voller Punktzahl bewertet.

Im Bereich Governance schneidet *Märkisches Landbrot* mit 100% im Kennzahlenbereich ebenfalls am besten ab. Im Fokus stehen hier die Maßnahmen zur Einhaltung der Menschenrechte sowie Projekte zum betrieblichen und gesellschaftlichen Engagement. In beiden Punkten ist *Märkisches Landbrot* sehr gut aufgestellt und kann kontinuierlich mit großem Einsatz überzeugen.²⁴

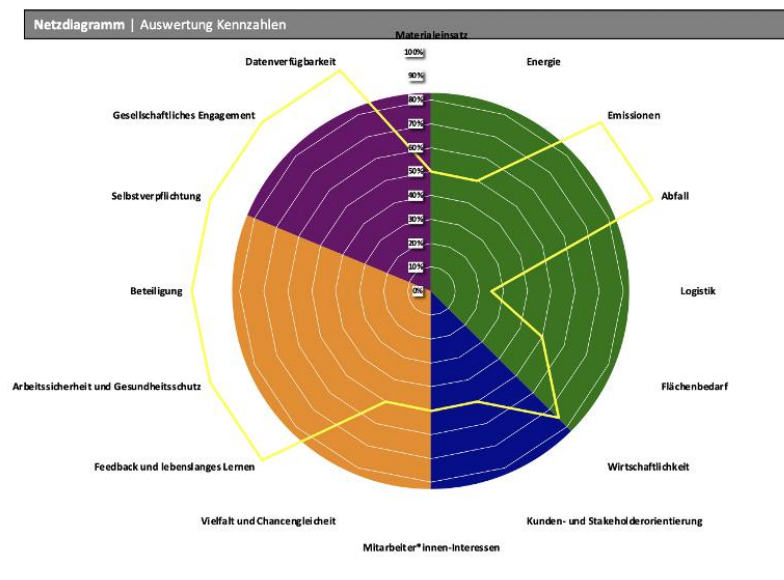


ABBILDUNG 4: ERSTELLTES NETZDIAGRAMM AUS KIM BASIC

²⁴ (Deinert, Managementreview 2019 der Bäckerei Märkisches Landbrot, 2019)

6.3 Gesamtauswertung

Märkisches Landbrot erzielt bei der Gesamtauswertung 82,67%. Damit liegt der Nachhaltigkeitsgrad zwischen 80% und 100% und gilt nach KIM als stark nachhaltig. Besonders gut schneidet das Unternehmen mit 92% im Bereich Governance ab. Die vorgestellten CSR- und CC-Maßnahmen spielen hier eine große Rolle. Der Bereich Ökonomie schneidet bei der Gesamtbewertung mit 84% ebenfalls sehr gut ab. Die Bereiche Soziales und Ökologie erzielen 79%, bzw. 75%. Entgegen der Analyse des Unternehmens durch die StudentInnen fällt die Bewertung geringer aus als erwartet. Demnach konnte festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit bei *Märkisches Landbrot* das Leitbild aller Unternehmensbereiche bildet. Ausschlaggebend für die etwas schwächeren Bewertungen der Bereiche Ökologie und Soziales ist das Punktesystem von KIM Basic. Es wird besonderer Fokus auf die Verbesserung der Kriterien und weniger auf kontinuierliche hohe Werte gesetzt. In vielen Punkten hat sich *Märkisches Landbrot* bereits über viele Jahre stark engagiert, erfüllt die höchsten Nachhaltigkeitsstandards und erzielt dennoch in diesen Kategorien keine volle Punktzahl. Es ist fraglich, ob mit KIM Basic dementsprechend die volle unternehmerische Nachhaltigkeit des Unternehmens in der Bewertung widerspiegelt wird. Vermutlich wäre die Analyse mit KIM Pro aussagekräftiger.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Auswertung von KIM Basic die starke Nachhaltigkeit von *Märkisches Landbrot* unterstreicht, jedoch nicht den vollen Rahmen beleuchtet.²⁵

²⁵ (Deinert, Management review 2017, 2017)

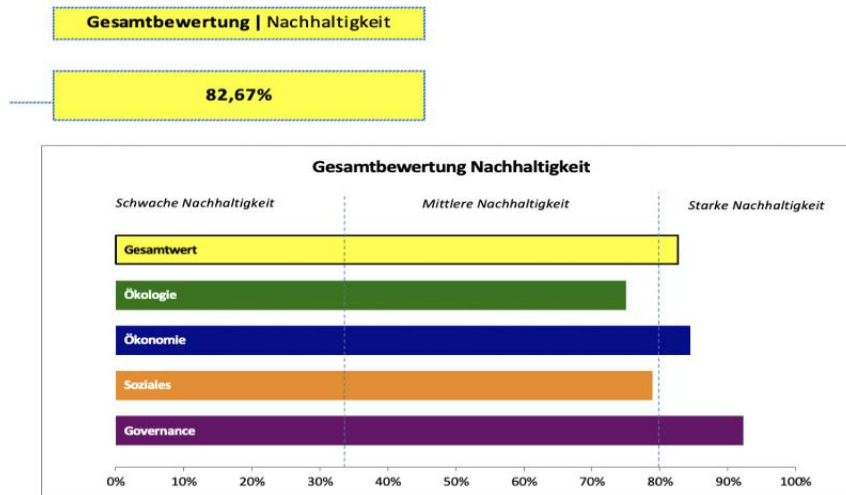


ABBILDUNG 5: ERSTELLTES BALKENDIAGRAMM AUS KIM BASIC

7 Handlungsempfehlungen für Märkisches Landbrot

Basierend auf den Erkenntnissen der vorherigen Abschnitte sollen hier konkrete Empfehlungen ausgesprochen und näher erläutert werden, die dem Unternehmen *Märkisches Landbrot* kurzfristig- und langfristig helfen können. Entscheidend ist dabei auch die Definition der beiden zeitlichen Angaben. Der Zeitraum von heute bis in fünf Jahren wird demnach als kurzfristig bezeichnet. Die langfristigen Empfehlungen beziehen sich auf den Zeitraum der nächsten fünf bis zehn Jahre. ²⁶

Generell ist es schwierig Handlungen zu empfehlen, nachdem weder mit Menschen im Betrieb gesprochen werden konnte noch ein Einblick in das Unternehmen vor Ort möglich war. Daher konnten bis auf das persönliche Gespräch mit Herrn Deinert, nur Ideen basierend auf der Außendarstellung des Unternehmens entwickelt werden. Nun besteht leider die Möglichkeit, dass Empfehlungen ausgesprochen werden, die jedoch intern grundsätzlich abgelehnt werden. Das Fehlen von persönlichem Kontakt in denen Werte und Prinzipien vermittelt werden kann sich also in den Handlungsempfehlungen widerspiegeln. Nichtsdestotrotz bieten

²⁶ (Deinert, Ökobilanzzahlen, 2020)

die gegebenen Informationen genug Anhaltspunkte, um sich mit der Unternehmensphilosophie ausreichend zu identifizieren.²⁷

7.1 Kurzfristige Handlungsempfehlungen

Die erste kurzfristige Handlungsempfehlung bezieht sich direkt auf die Darstellung des Unternehmens im Internet und die damit verbundenen Möglichkeiten die Onlinepräsenz zu modernisieren. Dabei geht es einerseits um die Internetseite und andererseits um die Nutzung von sozialen Netzwerken. Auffällig ist, dass das Netzwerk Facebook am meisten bzw. längsten zur Informationsveröffentlichung genutzt wird. Zusätzlich wird ein Instagram-Konto zum Teilen von Beiträgen verwendet, jedoch erst seit Mitte Mai 2020. Die beiden Netzwerke sind auf der Internetseite des Unternehmens eingebettet. Fehlen tut dort jedoch der YouTube-Kanal, auf dem bereits Mitte 2012 das erste Video veröffentlicht wurde. Auf der Plattform YouTube wurden insgesamt nur elf Beiträge hochgeladen und der letzte ist bereits mehr als drei Jahre her. Die Videoplattform wird im Vergleich zu Facebook und Instagram komplett vernachlässigt. Genau dort sollte aber der Fokus liegen.

Denn wird die Entwicklung von sozialen Netzwerken betrachtet, so fällt auf, wie sich verschiedene Altersgruppen auf unterschiedlichen Plattformen bewegen. So bestätigen mehrere Studien, dass vor allem junge Menschen kaum mehr auf Facebook ein eigenes Konto erstellen.²⁸ Außerdem ist die Zahl von neuen Nutzern auf Facebook im Vergleich zu Instagram bzw. YouTube in den meisten Monaten rückläufig, während die Konkurrenz kontinuierlich neue Nutzer generiert.²⁹ Dazu passt, dass vor allem immer mehr junge Menschen in Deutschland seit der Fridays-for-Future Bewegung mit dem Begriff Nachhaltigkeit konfrontiert werden. Gleichzeitig steigt auch die Bereitschaft nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit zu handeln bzw. zu leben.³⁰ Das Unternehmen *Märkisches Landbrot* ist ein Paradebeispiel, wenn es um nachhaltiges Wirtschaften bzw. nachhaltigkeitspezifische Inhalte geht und eine Plattform wie YouTube bietet die Möglichkeit eine Vorbildfunktion für Menschen aber auch Unternehmen einzunehmen. Möglich sind z.B. Videos und Formate, in denen die Projekte vorgestellt werden, für die sich das Unternehmen engagiert. Außerdem können

²⁷ (Märkisches Landbrot, 2018)

²⁸ Vgl. (Kroll, 2019)

²⁹ Vgl. (Keil, 2021)

³⁰ Vgl. (Bundesministerium für Umwelt.Naturschutz und nukleare Sicherheit, 2020)

Kooperationsvideos mit anderen nachhaltigen Betrieben oder weitere Einblicke in das eigene Arbeiten veröffentlicht werden. Die Umstände sind ideal, denn das Interesse an Nachhaltigkeit und der Plattform YouTube ist immens und so kann tatsächlich gezeigt werden, dass etwas verändert wird. Die Frage ist nur, ob mehr Präsenz und der Fokus auf Netzwerken wie YouTube mit der generellen Philosophie im Unternehmen bzw. der Wachstumsstrategie kollidiert.

Unabhängig davon ist ein anderer Punkt auf dem Weg zu einer überarbeiteten Darstellung im Internet, die Weiterentwicklung der eigenen Internetseite. Die Seite ist gefüllt mit Informationen und Inhalten, die benötigt werden, um sich einen sehr guten Eindruck über die Ziele und Philosophie des Unternehmens zu verschaffen. Diese komplexe Darstellung offenbart jedoch auch Probleme bei der Suche nach bestimmten Informationen. Generell sind eine klare Übersicht bzw. Struktur gegeben und dennoch tauchen teilweise Informationen an Stellen auf, die dort nicht erwartet wurden. Eine Modernisierung und Anpassung der Internetseite sollte auch möglich sein, wenn die traditionellen Aspekte der Internetseite beibehalten werden sollen.

Die zweite kurzfristige Handlungsempfehlung beruht auf der Problematik des Nachwuchsmangels und dem Bäckerei-Sterben. Denn die generelle Attraktivität des Bäckerhandwerks sinkt und lässt sich zum Teil mit den arbeiternehmerunfreundlichen Arbeitszeiten erklären. Außerdem sehen sich inzwischen viele Menschen mit dem Thema Selbstverwirklichung konfrontiert. Um die eigenen Wünsche, Sehnsüchte und Ziele zu erreichen werden entsprechend Berufe angestrebt, die den Weg erleichtern. Für die nähere Zukunft für das Unternehmen *Märkisches Landbrot* stellt dies auch ein Risiko dar. Um kontinuierlich neue Fachkräfte zu akquirieren, bzw. sich vor dem Fachkräftemangel zu schützen, muss der Nachwuchs gesichert werden. Da der Mindestlohn von 10€/h bereits 2010 eingeführt wurde, sollte man diesen zügig erhöhen. Allein mit Blick auf eine Inflationsbereinigung wäre dies sinnvoll und angebracht. Problematisch für das Unternehmen ist hierbei die Korrelation mit der Anti-Wachstumsstrategie. Falls eine zeitgemäße Anpassung der Löhne damit nicht vereinbar ist, könnte ein Überdenken dieses Ansatzes von Nöten sein. Präventiv wäre dies als erster Schritt mit Blick auf die Thematik des Nachwuchses wünschenswert.

7.2 Handlungsempfehlungen langfristig

Auch langfristig sieht sich *Märkisches Landbrot* mit den Problematiken eines sich rasant wandelnden Marktes konfrontiert. Die Statistiken zur Entwicklung der Betriebsstruktur landwirtschaftlicher Betriebe legen nahe, dass die Größe der produzierenden Betriebe deutlich steigt, wohingegen die absolute Anzahl derer kontinuierlich abnimmt.³¹ Tendenziell korreliert dies mit sinkenden Produktionskosten und damit niedrigeren Preisen. Inwiefern Märkisches Landbrot angesichts ihrer Nicht-Wachstumsstrategie mit dieser Entwicklung umgehen kann, ist fraglich. Andererseits ergeben sich auch durch Veränderungen auf der Angebotsfrage neue Möglichkeiten für kleinere ökologische Betriebe. Mit der generellen öffentlichen und medialen Aufmerksamkeit, welche der Themenkomplex der Nachhaltigkeit in den letzten Jahren erfahren durfte, geht nämlich auch eine stetig steigende Nachfrage an Bio-Lebensmitteln einher.

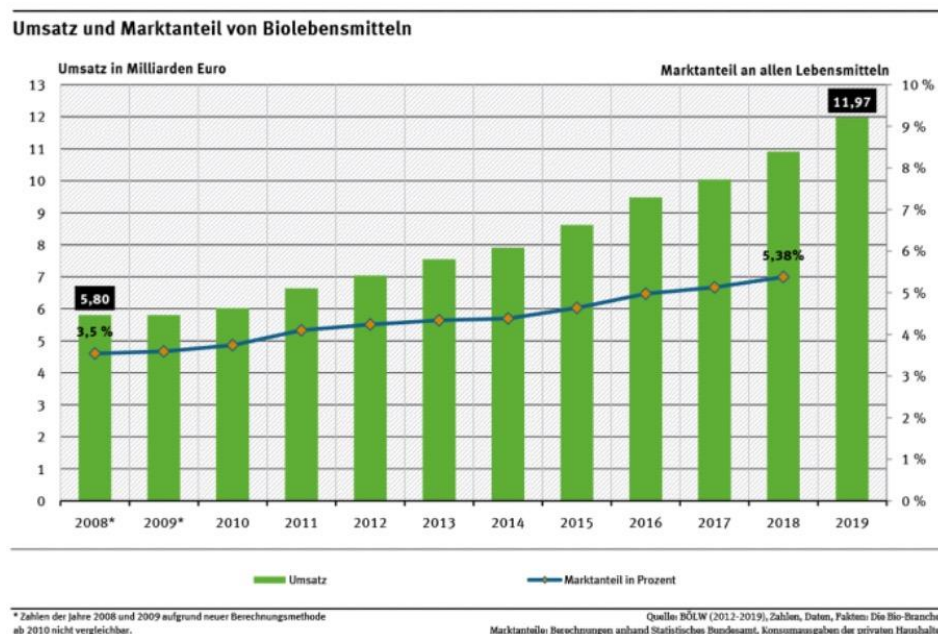


ABBILDUNG 6: UMSATZ UND MARKANTEIL VON BIOLEBENSMITTELN

³¹ Vgl. Statistisches Bundesamt, Strukturdaten zum ökologischen Landbau 1991-2016

Anhand der Statistik wird deutlich, dass sowohl der Marktanteil als auch der Umsatz in der Branche weiterhin ansteigt und sich letzterer im zurückliegenden Jahrzehnt sogar verdoppeln konnte. Besonders für Märkisches Landbrot ist dies relevant und sollte als positiv eingeschätzt werden. Wie an anderer Stelle deutlich geworden ist, stellen sie im Bereich der ökologisch nachhaltig produzierten Produkte das Nonplusultra dar. Die deutliche Herausstellung dieses Alleinstellungsmerkmals wird nach Meinung der StudentInnen essenziell für das langfristige Bestehen des Unternehmens sein, besonders wenn man der Kurs einer Stagnation der Wirtschaftsleistung weiterhin beibehalten möchte. Auffallend sind jedoch die stetigen Umsatzsteigerungen der letzten Jahre. Es sollte daher tatsächlich in Erwägung gezogen werden, diesen Ansatz zu überdenken. Andererseits sind auch Investitionen in qualitatives Wachstum möglich, womit die ökologische und soziale Nachhaltigkeit im Unternehmen weiterhin ausgebaut werden kann. Nicht zuletzt relevant, auch in Bezug auf die Glaubwürdigkeit gegenüber den verschiedenen Stakeholdern wird dabei die Festlegung klar definierter Ziele sein. Viele der in den Umwelterklärungen beabsichtigten Ziele sind vage definiert und beruhen häufig nicht auf messbaren Zielwerten. Wie aus der SMART-Formel des Ökonomen Peter F. Drucker zur Festlegung von unternehmerischen Zielen hervorgeht, ist die Messbarkeit und Überprüfbarkeit essenziell für den Erfolg der Unternehmungen. Ein Ausbau dieser Ziele scheint hier daher sinnvoll. Ein weiterer Problemfaktor für das langfristige Bestehen am Markt ist der im Handwerk übliche Fachkräftemangel, wobei auch die Bäckereibranche keine Ausnahme darstellt.³² Abgesehen von den unorthodoxen Arbeitszeiten sind auch die Gehaltsaussichten für einen Beruf in dieser Branche, wie bereits erwähnt, nicht attraktiv. Trotz der progressiven Gehaltsstruktur von Märkisches Landbrot muss in Betracht gezogen werden, dass auch die geringe Gehaltsspreizung von 1/5 über alle Ebenen des Betriebs, am unteren Ende dieses Spektrums trotzdem nur einen Mindestlohn von 10€/h gezahlt wird. Dieser liegt nur geringfügig über dem gesetzlichen, branchenübergreifenden Mindestlohn. Darüber hinaus bietet er selbst bei 45 Jahren versicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigung keine Absicherung gegen Altersarmut. Wie aus einer Anfrage der Linksfraktion im Bundestag aus dem Jahr 2018 hervorgeht, müsste ein Mindestlohn, welcher eine Nettorente oberhalb des Grundsicherungsniveaus garantiert, 12,63€ betragen.³³ In erster Linie sollte dies ein Appell an den Gesetzgeber sein, gleichwohl dies natürlich alarmierend für

³² Vgl. (dpa, 20199)

³³ Vgl. (Kramme, 2018)

den Nachwuchs im Bäckereihandwerk ist. Bei weiteren Umsatzsteigerungen sollte eine langfristige Anpassung des Mindestlohns vorgenommen werden, um weiterhin attraktiv für zukünftige Arbeitnehmer zu sein.

8 Fazit

Abschließend ist das Unternehmen als äußerst positiv im Bereich der Nachhaltigkeit zu bewerten. Durch die Bewertungsansätze und Betrachtungsweisen, welche sich im Rahmen des Moduls ‚Analyse unternehmerischer Nachhaltigkeit‘ angeeignet wurden, ist eine differenzierte Betrachtung von nachhaltigkeits-relevanten Charakteristika deutlich einfacher geworden. Überaus erfreulich ist die Eigeninitiative des Unternehmens einzuschätzen. Neben den ausgesprochen hohen Standards für die Bioqualität erkennt man die internalisierte Nachhaltigkeit unter anderem an der Selbstverpflichtung zur Gemeinwohlbilanz-Erstellung. Auch das weitreichende Engagement außerhalb des eigentlichen betrieblichen Geschäftsfeldes lässt glaubwürdig den Eindruck eines progressiven Unternehmens entstehen. Gleichwohl Märkisches Landbrot sicherlich eine Ausnahme, auch mit Blick auf die anderen Unternehmen, welche es zu analysieren galt, darstellt, konnte man auch hier strittige Punkte finden. Teilweise war dies mit den bereits angeführten Instrumenten und ihren Defiziten begründen; wie aus den Handlungsempfehlungen jedoch deutlich geworden sein sollte, sehen die StudentInnen dennoch einiges Verbesserungs- und Risikominimierungspotential. Besonders da es sich hier um ein verhältnismäßig kleines Unternehmen handelt war die Betrachtung besonders interessant. Durch die sehr persönliche Interaktion mit den Verantwortungsträgern des Betriebs, herrschte eine sehr harmonischer und direkter Austausch. Ausgesprochen positiv waren hierbei auch die Erfahrungen, welche die Studenten bei nochmaligen Rückfragen zum Gespräch und den Bewertungsinstrumenten hatten. Stets hatten sie das Gefühl mit einem Partner auf Augenhöhe zu kommunizieren, der sich offen und kooperativ zeigte. Daher bewerten die StudentInnen *Märkisches Landbrot* zusammenfassend als außerordentlich nachhaltig, wobei wir dennoch Risiken sehen, welche existenziell für das langfristige Bestehen des Unternehmens ausschlaggebend sein werden.

Abbildung 1: Umsatzverteilung auf Kundensegmente 2019	4
Abbildung 2: Märkisches Landbrot eingeordnet im Hiß Diagramm	14
Abbildung 3: erstelltes Netzdiagramm aus KIM Basic.....	17
Abbildung 4: erstelltes Netzdiagramm aus KIM Basic.....	18
Abbildung 5: erstelltes Balkendiagramm aus KIM Basic	20
Abbildung 6: Umsatz und Marktanteil von Biolebensmitteln.....	23

9 Literaturverzeichnis

- BASIC, K. (2020). *Kriterien- und Indikatorenmodell zur Bewertung von Nachhaltigkeit*. Berlin: Sustainum Consulting. Abgerufen am 13. 02 2021 von https://kim-sustainum-consulting.de/download/KIM_Basic.pdf
- Bioland. (14. 02 2021). *Bioland*. Abgerufen am 14. 02 2021 von Unsere sieben Prinzipien: <https://www.bioland.de/erzeuger/sieben-prinzipien>
- Bundesministerium für Umwelt.Naturschutz und nukleare Sicherheit. (31. 01 2020). *bmu*. Abgerufen am 15. 02 2021 von Jugendstudie: Klima- und Umweltschutz stehen bei Jugendlichen hoch im Kurs: <https://www.bmu.de/pressemitteilung/jugendstudie-klima-und-umweltschutz-stehen-bei-jugendlichen-hoch-im-kurs/>
- Deinert, C. (2017). *Management review 2017*. Berlin: Märkisches Landbrot.
- Deinert, C. (2019). *Managementreview 2019 der Bäckerei Märkisches Landbrot*. Berlin: Märkisches Landbrot.
- Deinert, C. (2020). *Ökobilanzzahlen*. Berlin: Märkisches Landbrot. Abgerufen am 02. 15 2021 von https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Oekobilanz_2019.pdf
- Demter. (2021). *Richtlinien 2021*. Darmstadt: Demeter. Abgerufen am 14. 02 2021 von https://www.demeter.de/sites/default/files/richtlinien/richtlinien_gesamt.pdf#page=108
- dpa. (23. 04 2019). *Zeit Online*. Von Nachwuchssorgen belasten Bäcker- und Fleischerhandwerk: <https://www.zeit.de/news/2019-04/23/nachwuchssorgen-belasten-baecker-und-fleischerhandwerk-190423-99-921594> abgerufen

Jäger, V. (2017). *Geimeinwohlbericht 2014-2016*. Zürich: Märkisches Landbrot.

Jäger, V. (2017). *Gemeinwohlbericht 2014-2016*. Zürich: Märkisches Landbrot.

Keil, M. (15. 02 2021). *Hubspot*. Abgerufen am 15. 02 2021 von Statistiken zur Social-Media-Nutzung in Deutschland: <https://blog.hubspot.de/marketing/social-media-in-deutschland>

Kramme, A. (2018). *Antwort auf schriftliche Anfrage: Arbeitsnummer 317*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Kroll, S. (16. 08 2019). *Immer weniger jüngere Nutzer bei Facebook*. Abgerufen am 14. 02 2021 von Internet World: <https://www.internetworld.de/social-media-marketing/facebook/weniger-juengere-nutzer-facebook-1746142.html>

Landbrot, M. (kein Datum). *Märkisches Landbrot*. Von Soziale Projekte in der Welt. abgerufen

Landbrot, Märkisches. (11. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Bienenrettung: <https://www.landbrot.de/oekologie/oekologische-projekte/lokal.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (11. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Arbeitsbedingungen: <https://www.landbrot.de/oekonomie/personalpolitik.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (10. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Soziale Verantwortung am Arbeitsplatz: <https://www.landbrot.de/soziales/am-arbeitsplatz.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (10. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Lieferanten: <https://www.landbrot.de/backstube/lieferanten.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (10. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Unsere Zutaten: <https://www.landbrot.de/backstube/unsere-zutaten.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (12. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Soziale Projekte im Kiez: <https://www.landbrot.de/soziales/soziale-projekte/im-kiez.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (14. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Product Carbon Footprint Rechner (PCF): <https://www.landbrot.de/oekologie/co2e-fussabdruck.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (13. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Wertschöpfung:
<https://www.landbrot.de/oekonomie/wirtschaftliche-leistung/wertschoepfung.html>
abgerufen

Landbrot, Märkisches. (13. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Spendenbarometer Engelbrot
– Kältehilfe in Berlin:
<https://www.landbrot.de/aktuelles/detail/article/spendenbarometer-engelbrot-kaeltehilfe-in-berlin.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (13. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von Firmenprofil:
<https://www.landbrot.de/ueber-uns/firmenprofil.html> abgerufen

Landbrot, Märkisches. (17. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Abgerufen am 17. 02 2021 von
Soziale Projekte in der Welt: <https://www.landbrot.de/soziales/soziale-projekte/in-der-welt.html>

Märkisches Landbrot. (2017). *Gemeinwohlbericht 2014-2016*. Zürich: Märkisches Landbrot.

Märkisches Landbrot. (2017). *Nachhaltigkeitsbericht 2017*. Berlin: Märkisches Landbrot.

Märkisches Landbrot. (2018). *Management Review 2018 der Bäckerei Märkisches Landbrot*.
Berlin: Märkisches Landbrot. Abgerufen am 14. 02 2021 von
https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Management-Review_2018.pdf

Märkisches Landbrot. (14. 02 2021). Von EMAS:
<https://www.landbrot.de/oekologie/management/emas.html> abgerufen

Märkisches Landbrot. (11. 02 2021). *Märkisches Landbrot*. Von In der Welt:
<https://www.landbrot.de/oekologie/oekologische-projekte/weltweit.html> abgerufen

Zu KIM

- https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Management-Review_2019-190528.pdf (letzter Aufruf am 16.02.21)
- https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umwelterklaerung_2017.pdf (letzter Aufruf am 16.02.21)
- https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umwelterklaerung_2020.pdf (letzter Aufruf am 16.02.21)
- <https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umweltleitlinien%20MLB.pdf> (letzter Aufruf am 16.02.21)
- <https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Firmenziele%20MLB.pdf>
(letzter Aufruf 13.02.21)

- https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Management-Review_2018.pdf (letzter Aufruf 13.02.21)
- https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/Umwelterklaerung_2020.pdf (letzter Aufruf 13.02.21)

Abbildung 1: Umsatzverteilung auf Kundensegmente 2019 4

https://www.landbrot.de/fileadmin/daten/download/diagramme/Kundensegmente_2019.pdf (Aufgerufen am 13.02.2021)

Abbildung 2: Märkisches Landbrot eingeordnet im Hiß Diagramm 14

Abbildung 3: erstelltes Netzdiagramm aus KIM Basic..... 17

Abbildung 4: erstelltes Netzdiagramm aus KIM Basic..... 18

Abbildung 5: erstelltes Balkendiagramm aus KIM Basic 20

Abbildung 6: Umsatz und Marktanteil von Biolebensmitteln..... 23