



Nachhaltig wachsen,
Werte sichern.

Inhalt



/GRI-beispiel

Das Symbol links weist Sie im Bericht immer wieder auf ergänzende Informationen im Internet hin. Über den Webcode daneben gelangen Sie an die richtige Stelle: Rufen Sie dazu im Browser www.uelzena.de direkt gefolgt von dem vollständigen Webcode auf.

04



ÜBER DIESEN BERICHT

Wo steht die Uelzena-Gruppe bei der Berichterstattung? Stand und Neuerungen zur Nachhaltigkeit.

08



UNTERNEHMEN

Mehrere Säulen sichern Erträge. Bei Uelzena heißt das: Milch plus mehr. Diese Strategie puffert Marktschwankungen.

12



PRODUKTE

Unsere verantwortungsvolle Beschaffung legt den Grundstein für nachhaltige Produkte.

18



SCHWERPUNKT

Eine Brancheninitiative erhebt Daten über Milcherzeugung: das Nachhaltigkeitsmodul.

24

PRODUKTION

Mit einem Pilotprojekt verbessern wir systematisch unsere Produktionsprozesse. Die Zukunft kann kommen.



28



MITARBEITER

Qualifikation und Gesundheit der Mitarbeiter sind ein Schlüssel für den Erfolg. Wir nutzen ihn.

32



REGIONALE VERANTWORTUNG

Die Uelzena-Gruppe schafft Werte, die bleiben: Stärkung des Bruttoregionalprodukts.

34

GRI-INDEX

38

IMPRESSUM

39

JAHRESABSCHLUSS



Sehr geehrte Damen und Herren,

zum letzten Mal berichte ich Ihnen an dieser Stelle über die wesentlichen Entwicklungen der Uelzena-Gruppe und zu unserem Umfeld. Es hat sich viel getan in den 21 Jahren meiner Amtszeit, und es ist uns gemeinsam gelungen, eine nachhaltig erfolgreiche Entwicklung für unser Unternehmen und für unsere Milcherzeuger zu erreichen. Dabei hat es auch schwierige Phasen gegeben. So die Aufgabe des Frischegeschäfts nach der Wiedervereinigung und die Milchmarktkrise 2008/09, wie jetzt auch wieder 2015/2016.

Die Strategie der Uelzena-Gruppe seit 2000 ist es, durch Diversifizierung und Differenzierung eine auf nachhaltigen Erfolg ausgerichtete, mittelständische und genossenschaftlich organisierte, selbstständige Molkerei mit einer einzigartigen Marktposition zu formen. Dabei spielt die Entwicklung auch nicht-milchwirtschaftlicher Geschäftsbereiche eine strategische Rolle für die Sicherung wettbewerbsfähiger Milchpreise. Dadurch konnte die Uelzena eG 2016 im Vergleich zu 2009 mit 27,15 Cent pro Kilogramm einen um fast fünf Cent pro Kilogramm besseren Erzeugerpreis erwirtschaften, obwohl die Marktpreise wichtiger Produkte auf einem vergleichbar niedrigen Niveau wie 2009 lagen. Gut, aber aus Sicht der Milcherzeuger sicherlich noch nicht gut genug.

In den letzten vier Jahren haben wir im Rahmen unserer Geschäftsstrategie die ökologischen Aspekte und unsere soziale Verantwortung stärker betont und kontrollieren unsere Fortschritte und die Zielerreichung mittels einer integrierten Scorecard. Wir messen dieser balancierten und erweiterten Geschäftsstrategie eine große Bedeutung für unsere Wettbewerbsfähigkeit zu: Wir wollen noch mehr leisten, dabei die Umwelt weniger belasten und weiter in die Zukunft der Unternehmensgruppe investieren können.

Fortschritte konnten 2016 insbesondere im Bereich der Umweltauswirkungen der Werke erzielt werden. Darüber hinaus haben Vorstand und Aufsichtsrat für die Uelzena eG einen Verhaltenskodex verabschiedet, der sowohl uns als auch die gesamte Lieferkette in unsere auf Verantwortung, Nachhaltigkeit und Integrität ausgerichtete Unternehmensführung einbezieht. Ein künftiger Arbeitsschwerpunkt wird dabei auf der nachhaltigen Beschaffung und den vorgelagerten Lieferketten liegen.

Zu den Herausforderungen des laufenden Geschäftsjahres zählt nach wie vor die Erwirtschaftung eines auskömmlichen Milchpreises sowie die langfristige Planung und Umsetzung unserer Zukunftsinvestitionen. Volatile Preise, sich verändernde Marktstrukturen sowie steigende gesellschaftliche Anforderungen sind die seit Längerem bekannten Herausforderungen. Nun kommt noch die Diskussion um die kartellrechtliche Beurteilung der Milchlieferbeziehungen zwischen Erzeuger und Molkerei dazu. Aus Sicht einer genossenschaftlichen Molkerei, die maßgeblich von Milcherzeugern gesteuert und kontrolliert wird, völlig unnötig und wenig zielführend.

Herausforderungen, um die sich von nun an mein Nachfolger Jörn Dwehus kümmern wird. Schenken Sie ihm und der gesamten Mannschaft Ihr Vertrauen, und begleiten Sie die Uelzena-Gruppe auch weiterhin auf ihrem Kurs in die Zukunft. Ich wünsche viel Erfolg dabei.

Claus-Peter Witt
Vorstandsvorsitzender der Uelzena eG



Schritt für Schritt zum Ziel

Abermals konnten wir das vergangene Geschäftsjahr effektiv nutzen: Wir haben 2016 unseren Jahres- und Nachhaltigkeitsbericht weiterentwickelt und die Strukturen für nachhaltige Unternehmensführung ausgebaut. Das wurde erstmals unabhängig geprüft und testiert.

Wie bei allen Organisationen werden die Ziele und Strategien für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung auch bei der Uelzena-Gruppe durch das Umfeld geprägt. Zwei Punkte waren dabei 2016 wichtig. Zum einen hat der internationale Verband der Milchindustrie (IDF) gemeinsam mit der FAO (UN-Organisation für Ernährung und Landwirtschaft) auf dem Weltkongress der Milchwirtschaft eine Erklärung zur nachhaltigen Entwicklung der Milchwirtschaft unterzeichnet: „The Dairy Declaration of Rotterdam“. Es ist eine Absichtserklärung und Selbstverpflichtung, in der die 2030-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen aufgegriffen werden. Die Uelzena-Gruppe ist über die Mitgliedschaft im deutschen Milchindustrie-Verband (MIV) der Arbeit des IDF verbunden und unterstützt diese ausdrücklich.

Zum anderen hat die deutsche Bundesregierung den Klimaschutzplan 2050 verabschiedet. Dieser wirkt insbesondere durch die Zielsetzungen für Industrie und Landwirtschaft auch auf Uelzenas Zielsetzungen für Energie und CO₂ ein. Sowohl dieser Klimaschutzplan als auch die Erklärung von Rotterdam bestärken uns als Uelzena-Gruppe: Wir sind mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie auf dem richtigen Weg. Bereits seit 2014 berichten wir jährlich über unsere Ziele und erreichten Fortschritte. Dabei entwickeln wir auch die Form der Berichterstattung ständig weiter.

Themenfokus mit Zusammenfassung

Neu für das Jahr 2016 ist die Konzentration auf besonders interessante Themen in den Hauptkapiteln dieses gedruckten Berichts. Im Kapitel „Produktion“ stellen wir zum Beispiel ein spezielles Verbesserungsprogramm

vor, dass der langfristigen Zukunftssicherung dient. Und im Handlungsfeld „Unternehmen“ erläutern wir im Detail die Gründe, warum die Uelzena-Gruppe trotz eines schwierigen Marktumfeldes 2016 zufriedenstellende Unternehmensergebnisse erreicht hat.

Damit auch weiterhin ein Überblick über sämtliche zentralen Entwicklungen möglich ist, sind am Ende eines jeden Kapitels die wichtigsten Fakten und Ergebnisse des Jahres 2016 in einer farblich abgesetzten Randspalte zusammengefasst. Wie gewohnt informieren wir unsere Interessengruppen (Stakeholder) auf der Webseite der Uelzena-Gruppe vollumfänglich – über sämtliche für uns relevanten Nachhaltigkeitsaspekte, Beweggründe, Ziele und Maßnahmen sowie die aktuellen Kennzahlen.

Fortschritt bei den Grundlagen

Im Berichtsjahr 2016 konnten wir substanzielle Fortschritte beim Aufbau nachhaltiger Unternehmensstrukturen erreichen. Unsere Einkaufsabteilung hat zum Beispiel einen umfassenden Managementansatz für die nachhaltige Beschaffung von Rohstoffen entworfen (siehe auch Kapitel „Produkte“ ab Seite 12). Zudem haben wir mit der Ausarbeitung eines Compliance-Management-Systems (CMS) für die gesamte Uelzena-Gruppe begonnen. Grundlage ist der Verhaltenskodex, der zunächst für die Uelzena eG und die Mitarbeiter den ethischen und rechtlichen Handlungsrahmen formuliert. In einer weiteren Ausbaustufe werden auch die Tochterunternehmen eingebunden. Außerdem wird es über ein Hinweisgebersystem möglich sein, nicht rechtstreu und schädigende Verstöße an eine vertrauliche Stelle zu melden. Im Internet gibt



Jörn Dwehus

Hauptgeschäftsführer (seit 1/2017)
Vorstandsvorsitzender (ab 7/2017)

Der studierte Agrarwissenschaftler begann sein Berufsleben als Referent für Exportmarketing bei der CMA, deren Geschäftsführer er später wurde. Zwischenzeitlich verantwortete Jörn Dwehus (Jahrgang 1967) die Geschäfte der Marketinggesellschaft für niedersächsische Agrarprodukte. Zuletzt war er Hauptgeschäftsführer des niedersächsischen Landvolks und Geschäftsführer des Deutschen Landwirtschaftsverlags. Dwehus ist verheiratet und hat fünf Kinder.



Christoph Bonmann

Geschäftsführer Finanzen & Personal (seit 2/2017)

Nach einer Ausbildung zum Landwirt studierte Christoph Bonmann (Jahrgang 1967) Agrarwissenschaften mit Schwerpunkt Agrarökonomie. Anschließend stieg er als Verbandsprüfer beim Westfälischen Genossenschaftsverband ein und wechselte 2001 zur Humana Milchunion eG, wo er stellvertretender Leiter des Finanz- und Rechnungswesens war. Nach der Fusion mit Nordmilch leitete Bonmann das Rechnungswesen in Everswinkel beim DMK Deutsches Milchkontor. Er ist verheiratet und hat vier Kinder.

es unter www.uelzena.de/compliance den Verhaltenskodex und weitere Details zum Nachlesen.

Mit Testat: geprüfte Kennzahlen

Ein gutes Stück vorangekommen sind wir ebenfalls bei der Weiterentwicklung der Berichtsqualität, entsprechend den Vorgaben der „Global Reporting Guidelines“ (GRI). Wir haben verschiedene Indikatorangaben verfeinert und erweitert. Zudem lassen wir die quantitativen Ergebnisse und die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele aus unserer internen Strategie 2020 erstmals von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer nachrechnen und testieren, gemäß des „International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000“ (siehe auch rechts die Erklärung zur Zielerreichung). Das zeigt deutlich, dass Uelzena sich nicht Ziele setzt und die Erreichung selbst berechnet, sondern transparent unabhängige Prüfer einbindet.

Leichte Veränderung der Materialitätsanalyse

Punktuell haben wir auch unsere Materialitätsanalyse (siehe Grafik Seite 7) überarbeitet. Nach gründlicher Prüfung und in Abstimmung mit wichtigen Interessengruppen (Stakeholdern) sind wir zu dem Entschluss gekommen, dass Tierwohl und -transport als eigene Aspekte für Uelzena nicht relevant sind. Denn: Der GRI-Aspekt Tierwohl bezieht sich vor allem auf Unternehmen, die Tiere halten und züchten. Uelzena besitzt keine eigenen Tiere. Dennoch bleibt das Thema für uns selbstverständlich wichtig, weil wir tierische Produkte einkaufen und weiterverarbeiten. Daher spielt das Tierwohl für uns bei dem GRI-Aspekt Beschaffung eine zentrale Rolle.

ZIELERREICHUNG

In den fünf Hauptkapiteln gibt es am Ende eine farblich abgesetzte Infoleiste.

Der Prozentsatz zeigt den Erreichungsgrad der Ziele, die wir uns in einer integrierten Scorecard gesetzt haben.

Jedem der Ziele sind intern mehrere Teilziele mit Sollwerten zugeordnet. Die Herleitung und die Berechnung des Zielerreichungswerts wurden von Wirtschaftsprüfern des Genossenschaftsverbands e. V. überprüft und bestätigt (siehe www.uelzena.de/isaie).

Unter "Fakten 2016" lesen Sie je Kapitel eine Zusammenfassung von Maßnahmen und Fortschritten sowie Kommentierungen von wichtigen Zahlen.

PRODUKTION



ZIELERREICHUNG

99,9 %

Senkung der Emissionen je produzierte Tonne
Senkung des Ressourcenverbrauchs je produzierte Tonne
Verbesserung der Produktionsproduktivität

FAKTEN 2016

Emissionen erfolgreich reduziert

Die Umweltwirkungen durch Treibhausgase, Abwasser und Abfall konnten wir absolut und relativ zur Produktionssteigerung senken. Die Treibhausgas-Reduzierung je Kilogramm Produkt beträgt nun knapp 50 Prozent – bezogen auf das Basisjahr 2012. Die Abfallmenge konnten wir wieder verringern, nachdem sie 2015 gestiegen war. Dabei ist der Recyclinganteil an den produktionsmengenabhängigen Abfällen leicht gestiegen und liegt nun bei 77 Prozent.

Ressourceneinsatz gesenkt

2016 ist der absolute Gesamtenergieeinsatz gestiegen, weil unsere Produktionsmenge spürbar gewachsen ist. Zugleich konnten wir aber die Energieintensität verbessern. Das heißt: Wir haben unseren Energieverbrauch bezogen auf die Produktmenge auf 1,2 Kilowattstunden pro Kilogramm gesenkt. Allerdings bleibt dieser Wert leicht über dem angestrebten Zielwert für 2016. Die Zunahme unseres Energieeinsatzes im Jahr 2015 hatte vor allem damit zu tun, dass wir eigene Blockheizkraftwerke an zwei Standorten in Betrieb genommen haben und seitdem dort Strom, Dampf und Wärme erzeugen. Unseren Frischwasser-Verbrauch konnten wir 2016 absolut und relativ zur Produktmenge senken.



Den Aspekt Transport stufen wir vorerst als nicht wesentlich ein. Anlass dazu gibt die Studie „Umweltbilanz von Milch und Milcherzeugnissen“ (Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg, 10/2014, www.ifeu.de). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass die durch das Unternehmen direkt beeinflussten Transporte als Nachhaltigkeitsthema – vor allem in Bezug auf den Energieverbrauch und die CO₂-Emissionen – für ein Unternehmen der Milchbranche keine hohe Priorität haben. Diese Einordnung kann sich aber künftig ändern. Eine grundsätzliche Überarbeitung der Materialitätsanalyse planen wir für 2017/2018. Die Ergebnisse werden wir voraussichtlich nächstes Jahr zusammen mit den Neuerungen der GRI-Richtlinien präsentieren. Darin werden auch die Eingaben des Stakeholder-Dialogs einfließen, den wir stetig weiterentwickeln.

Grundlage und Rahmendaten

Auch 2016 orientieren wir uns an dem international anerkannten GRI-Reporting-Standard 4.0 Food Processing, den wir bis zu dem Bericht 2017 entlang der Option „In Übereinstimmung‘ – Kern“ vollständig umsetzen wollen. Der Fokus liegt auf den vier Werksstandorten in Uelzen, Bismark, Ratzeburg und Warmsen. Der Berichtszeitraum bezieht sich auf das Geschäftsjahr der Uelzena-Gruppe, also 1.1. bis 31.12.2016. Wie bereits im vergangenen Jahr wird dieser Bericht auch in englischer Übersetzung erscheinen – ebenfalls gedruckt und als PDF zum Herunterladen auf unserer Unternehmensseite. Und: In allen Texten beziehen wir uns weiterhin bei allgemeinen Bezeichnungen wieder durchgängig auf weibliche und männliche Personen.

Ausblick

Nach drei gedruckt und online veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten analysieren die Beteiligten der Uelzena-Gruppe die bisherigen Arbeiten. Wir überlegen dabei unter anderem, wie wir am besten die relevanten und interessierten Stakeholder über Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit informieren. Ob es bei jährlicher Berichterstattung bleibt, ob es weiterhin einen gedruckten Bericht geben oder zukünftig ausschließlich im Internet unter uelzena.de berichtet wird, war zum Redaktionsschluss noch in der Diskussion. ■

G4-EN3

Wenn Sie im Bericht eine solche Zeichenfolge sehen, handelt es sich um einen sogenannten GRI-Indikator. Das sind international eindeutige Codes innerhalb des Global-Reporting-Standards (GRI), die sich auf jeweils einen (Teil-)Aspekt beziehen, den es zu berichten gilt. So ist die Zuordnung bei allen Unternehmen gleich, die nach GRI berichten. Weitere Informationen unter www.uelzena.de/gri-standard

Der Stakeholder-Dialog

Wie jedes Unternehmen hat die Uelzena-Gruppe viele Verbindungen, Abhängigkeiten und Beziehungen zu Menschen sowie anderen Organisationen. Und diese Stakeholder (Anspruchsgruppen) haben ihrerseits Interessen an uns. In Dialogen verschiedener Art werden wir uns darüber austauschen. Ein Auszug aus Uelzenas Stakeholder-Liste.

Mitgliedsgenossenschaften

INTERESSEN EIGENKAPITALSICHERUNG MILCHPREIS
ABNAHMESICHERHEIT STEUERUNG DER UELZENA eG

Dialog: Die Mitglieder bestimmen in jährlichen Generalversammlungen unter Anwesenheit weiterer Stakeholder unter anderem die Satzungsänderungen, die Besetzung des Aufsichtsrats sowie die jährliche Entlastung von Vorstand und Aufsichtsrat. Im Aufsichtsrat sitzen sowohl ehrenamtlich tätige Milcherzeuger als auch Geschäftsführer der Mitgliedsgenossenschaften. Im Vorstand sind drei Milcherzeuger vertreten, die monatlich mit dem Hauptgeschäftsführer den Milchauszahlungspreis beschließen. Unser Hauptgeschäftsführer ist somit permanenter Dialogpartner in beide Richtungen. Außerdem: Rundschreiben (12x/Jahr), Mitgliederzeitschrift (2x/Jahr), jährlicher Geschäftsbericht.

Kunden

INTERESSEN ANGEMESSENE PREISE BEZUGSSICHERHEIT
LEBENSMITTELSICHERHEIT

Dialog: Wichtigstes Instrument ist der persönliche Kontakt zwischen uns und den Kunden auf mehreren Ebenen. Gelegentlich finden Kundenbefragungen statt, zuletzt 2015 zur Kundenzufriedenheit. Seit 2016 gibt es mit ausgewählten Schlüsselkunden Fokusgespräche zum Thema Nachhaltigkeit. Die Gespräche dienen zur Klärung von Kundenanforderungen und Sichtweisen beispielsweise zum Nachhaltigkeitsmodul Milch. Außerdem: Uelzena-Webseiten und Kundenmitteilungen.

Mitarbeiter

INTERESSEN SICHERE EINKOMMEN LANGFRISTIGE BESCHÄFTIGUNG
GESUNDHEIT MITBESTIMMUNG

Dialog: In regelmäßigen Treffen diskutieren der Betriebsrat als Mitarbeitervertreter und die Geschäftsführungen die jeweiligen Interessen. Mindestens einmal im Jahr finden Betriebsversammlungen an den Standorten statt, Ende 2016 gab es Mitarbeiterbefragungen zur Zufriedenheit und zur Arbeitgeber-Empfehlung sowie zu ehrenamtlichen Tätigkeit – diese Art von Befragungen wird es künftig regelmäßig geben. Außerdem: Mitarbeiterzeitschrift (4x/Jahr), Intranet, Aushänge.

Weitere Stakeholder im Dialog: Lieferanten (Rohstoffe, Materialien und Dienstleistungen), Banken, Verbände, NGOs, Kommunen, Bürger, Medien, Standortnachbarn. 2017 wird eine Bachelor-Arbeit weitere Möglichkeiten für einen systematischen Uelzena-Stakeholder-Dialog beleuchten.

MATERIALITÄTSANALYSE: DIE WESENTLICHEN ASPEKTE FÜR UELZENAS HANDELN

Mit der Materialitätsanalyse haben wir durch interne Mitarbeiter auf der Grundlage des permanenten Stakeholder-Dialogs erarbeitet, welche Nachhaltigkeitsthemen für die Uelzena-Gruppe wichtig sind und welche nicht. Das Ergebnis ist eine Liste mit Nachhaltigkeitsaspekten, die relevant für das Unternehmen sind. Je

nachdem, wie hoch wir oder unsere Anspruchsgruppen (Stakeholder) die Priorität eines Aspekts ansehen, ordnen sie sich auf der X- oder Y-Achse in der Grafik ein. „Kundengesundheit und -sicherheit“ hat zum Beispiel eine „sehr hohe“ Relevanz – sowohl unserer Meinung nach als auch für unsere Stakeholder.

AUSWIRKUNGEN DER UELZENA-AKTIVITÄTEN AUF ÖKOLOGIE ● WIRTSCHAFT ● GESELLSCHAFT ●





VIELFALT MACHT STARK

Für viele Milcherzeuger und Molkereien war 2016 kein gutes Jahr. Trotz der schwierigen Bedingungen verlief die geschäftliche Entwicklung der Uelzena-Gruppe zufriedenstellend. Das hat mit einer Besonderheit zu tun: unserer Wertschöpfungsbreite.

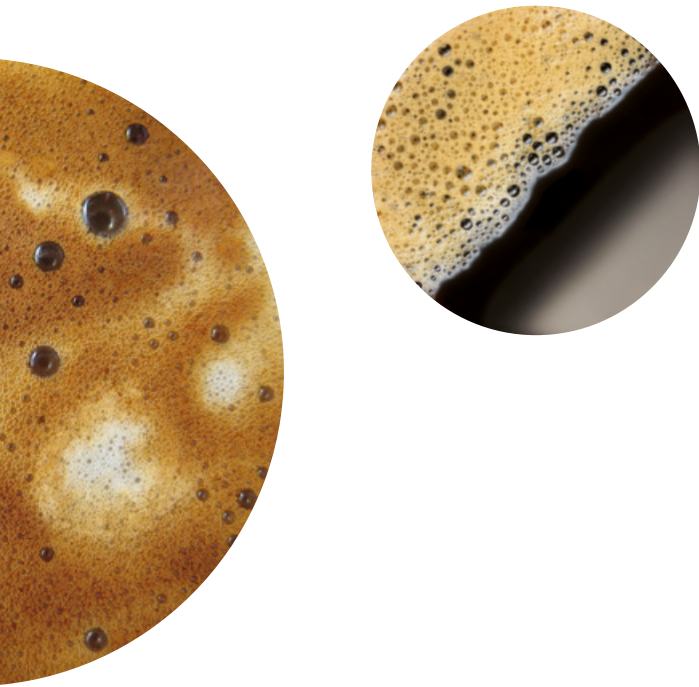
Es war der Tiefpunkt nach langer Talfahrt: Im Juni 2016 lag der Milchpreis für Rohmilch (4,0 Prozent Fett, 3,4 Prozent Eiweiß) in Deutschland bei knapp unter 23 Cent pro Kilogramm (ct/kg) – so niedrig wie seit Jahren nicht mehr. Vielen Milcherzeugern bereitete das große Probleme. Erst in der zweiten Jahreshälfte erholte sich der Milchgeldauszahlungspreis wieder, im Dezember erreichte er im Bundesdurchschnitt 31,94 ct/kg. Der bundesweite Jahresdurchschnitt 2016 erreichte letztendlich noch 26,73 ct/kg.

Auch für die Molkereien war es eine schwierige Zeit, die Absatzmarktpreise für wichtige Milchprodukte schwankten 2016 wie im Vorjahr stark. So lag der Preis

für Magermilchpulver im März bei 1,61 Euro pro Kilogramm (€/kg) und im Oktober bei knapp 2,12 €/kg. Für einen 25-Kilogramm-Block Markenbutter erhielten Produzenten im April rund 2,45 €/kg, im Dezember dagegen fast den doppelten Preis: rund 4,40 €/kg.

Auch 2016: wettbewerbsfähiges Milchgeld

Die Uelzena-Gruppe blieb von dieser Entwicklung ebenfalls nicht verschont. Dennoch stehen wir vergleichsweise gut da. Unseren Milchlieferanten konnten wir im Jahresdurchschnitt immerhin ein wettbewerbsfähiges Milchgeld in Höhe von 27,15 ct/kg zahlen. Trotz der massiven Preisschwankungen konnten wir den



AUSZAHLUNGSLEISTUNG

2016 lag die erreichte Auszahlungsleistung der Uelzena eG einen knappen halben Cent über dem veröffentlichten Durchschnitt sämtlicher Molkereien in ganz Deutschland.

BUNDESDURCHSCHNITT*

26,73
ct/kg

UELZENA eG

27,15
ct/kg

Intelligente Logistik

Wir investieren in neue Anlagen und Technik – und damit in die Zukunft unseres Unternehmens. Unser neues Lager in Ratzeburg wird durch ein hochmodernes, digitales Verwaltungssystem unterstützt, mit dem sich sämtliche Waren smart bewegen lassen.

*Quelle: BLE. Rohmilch-Wert bei 4,0 % Fett und 3,4 % Eiweiß.



konsolidierten Konzernumsatz von 529 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr leicht steigern.

Uelzenas besonderer Weg

Dass wir diese Ergebnisse trotz der schwierigen Marktlage erzielen konnten, hängt mit unserer Wertschöpfungsstrategie zusammen. Für die Uelzena eG und ihre Genossenschaftsmitglieder zählt sich aus, dass wir unser Geschäft schon lange auf mehrere Säulen aufbauen. Wir bieten ein breites Angebot aus Milch- und Nicht-Milch-Produkten und haben die Spezialisierung unseres Geschäfts erfolgreich vorangetrieben. Deutlich wird dies an den Vertriebskanälen der Uelzena-Gruppe:

Unsere Kunden stammen überwiegend aus der Lebensmittelindustrie und dem Gewerbe, beispielweise Bäckereien, Gastronomie und Fachhandel. Wir haben aber auch Private-Label-Kunden, zum Beispiel Automatenaufsteller und Kaffeeröster, die ein fertiges Produkt unter einer eigenen Marke vertreiben. Und wir verkaufen – wenn auch in geringerem Umfang als viele Molkereien – über den Lebensmittel-Einzelhandel an Endkonsumenten.

Milch plus Spezialprodukte

Milchprodukte sind unser Hauptgeschäft mit einem Anteil von rund 80 Prozent am Gesamtabsatz. Aus den



Milchrohstoffen unserer Mitglieder und Vertragslieferanten stellen wir verschiedene Hauptprodukte her: Magermilchpulver, Butter, Butterfett, Buttermilchpulver, Käse, Molke, gezuckerte Kondensmilch, Sahne und Joghurt. Eine Besonderheit im Vergleich zu anderen Molkereien: Wir sind mit unseren Produkten Butter und Butterfett einer der großen Lieferanten des Backhandwerks in Deutschland.

Zusätzlich entwickeln wir im Bereich Absatz- und Produktinnovationen stetig ein spezialisiertes Nicht-Milch-Geschäft weiter. Die Lohntrocknung flüssiger Lebensmittel-Rohstoffe beispielsweise bieten euro-

paweit nur sehr wenige Unternehmen an. Bei den Instantgetränkpulvern haben wir uns, anders als zahlreiche Mitbewerber, auf den Außer-Haus-Markt sowie auf Kapselsysteme spezialisiert und zählen europaweit zu den größten Anbietern für Produktlösungen in diesem Bereich.

Dank dieser Diversifizierungs- und Differenzierungsstrategie kann die Uelzena-Gruppe zeitweilige Schwächen einzelner Absatzmarktpreise für Milchprodukte besser ausgleichen und damit gerade auch in schwierigen Marktsituationen einen wettbewerbsfähigen Milchauszahlungspreis an unsere Mitglieder zahlen. ■

Wertvolle Ladung

Lastwagen versorgen uns täglich mit unserem wichtigsten Rohstoff: frischer Milch. Ein Tank fasst rund 24.000 Liter Rohmilch, die bei der Milchannahme abgetankt werden.

WARUM SCHWANKEN DIE PREISE SO STARK?

Die Europäische Union schottet ihre Absatzmärkte für Milchprodukte nicht mehr ab. Somit sind Milchprodukte zu global gehandelten Gütern geworden, insbesondere haltbare Produkte wie Milchpulver, Käse und Butter. Es gibt mehr Produzenten und Kunden, die das Angebot und die Nachfrage auf dem Weltmarkt beeinflussen. Die Folge sind größere Preisschwankungen auf den Absatzmärkten.



ÜBERSICHT KONZERN-KENNZAHLEN

DEN JAHRESABSCHLUSS 2016 DER UELZENA eG (AUSZUG) FINDEN SIE AUF SEITE 39

INDIKATOR*		2014	2015	2016	
	MILCHANLIEFERUNG	MIO. KG	506	528	532
	AUSZAHLUNGSPREIS	CT/KG	37,56	29,16	27,15
G4-9	UMSATZ	MIO. EURO	557	526	529
	JAHRESÜBERSCHUSS	MIO. EURO	4,14	7,41	7,39
G4-9	MITARBEITER (ZUM 31.12.)	GESAMTZAHL	655	663	693
	SACHANLAGEN	MIO. EURO	65	67	69
G4-9	EIGENKAPITALQUOTE	PROZENT (%)	31,3	35,5	36,1
G4-9	BILANZSUMME	MIO. EURO	135	143	163
EC1	DIREKT ERZEUGTER MONETÄRER WERT	MIO. EURO	562	531	531

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34



„Das Geschäftsjahr ist zufriedenstellend verlaufen, wir sind auf dem richtigen Weg. Dabei steht die Leistungsfähigkeit im Mittelpunkt, nicht die Größe.“

Uwe Radke
Geschäftsführer Marketing & Vertrieb

Vielseitig kompetent

Wir stellen viele verschiedene Produkte her, von Getränkepulver (1) bis zur Stangenbutter (2). Das können wir leisten, weil wir in unseren vier Werken die dafür notwendige technologische und fachliche Kompetenz besitzen.



UNTERNEHMEN



ZIELERREICHUNG

100 %

Wettbewerbsfähiges Milchgeld und Abnahmesicherheit für die Mitglieder

Erreichung dauerhaft guter Unternehmensergebnisse

Langfristiger Erhalt als selbstständige Unternehmensgruppe

FAKTEN 2016

Milchgeld überdurchschnittlich

Unser wichtigstes Ziel haben wir erreicht: Ihren Mitgliedern hat die Uelzena eG ein etwas höheres Milchgeld ausgezahlt als der Durchschnitt aller Molkereien in Deutschland. Zugleich lagen die Milch-anlieferung und der Umsatz knapp über dem Vorjahresstand. Womit wir nicht zufrieden sind: Der Milchpreis fiel niedriger aus als im Vorjahr – und befindet sich damit auf einem insgesamt unbefriedigenden Niveau.

Eigenkapitalbasis gestärkt

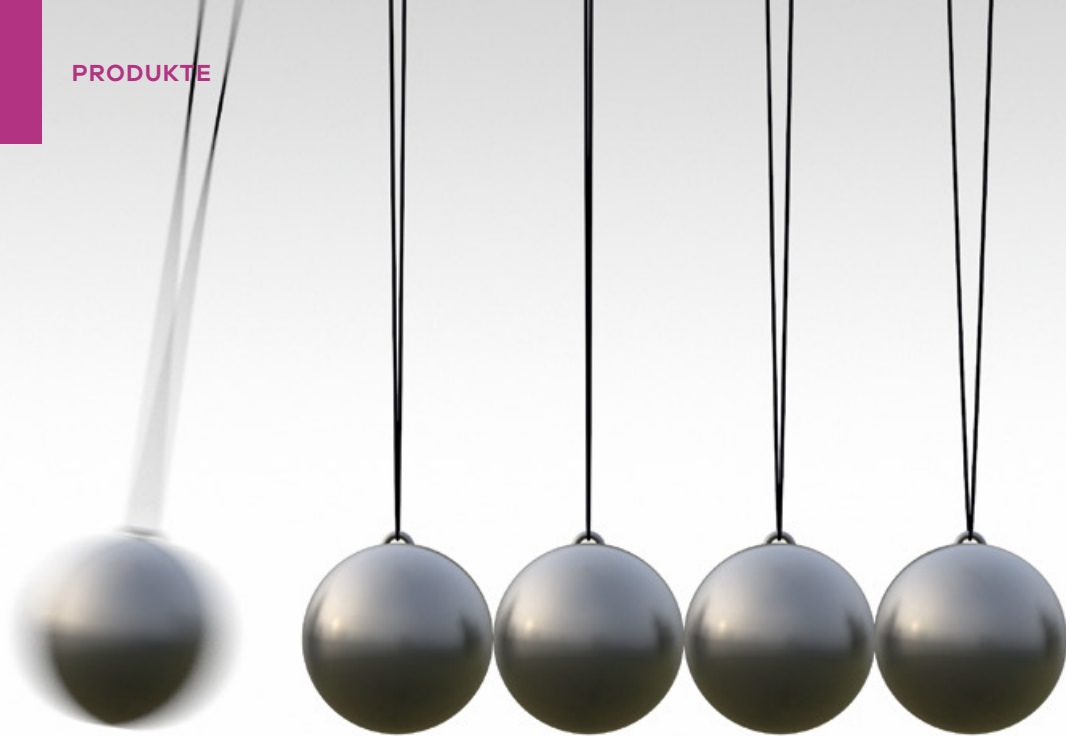
Wir haben unsere Eigenkapitalquote nochmals verbessert: auf 36 Prozent. Damit liegt dieser wichtige Wert um 10 Prozent höher als 2012. Die Eigenkapitalbasis zu stärken ist eine wichtige Form der unternehmerischen Zukunftsvorsorge. Wir benötigen genügend Eigenkapital als Risikopuffer, falls die Geschäftsergebnisse einmal ungünstig ausfallen sollten. Darüber hinaus ist eine gute Ausstattung mit Eigenkapital notwendig, um die geplante strategische Entwicklung unseres Unternehmens auf eine solide finanzielle Grundlage zu stellen.

Wirtschaftlich gesund

Das Geschäftsjahr 2016 verlief für unser Unternehmen zufriedenstellend. Wir haben alle unsere wirtschaftlichen Ziele, die wir uns in der Strategie 2020 vorgenommen haben, erreicht. Unsere Ziele im Handlungsfeld „Unternehmen“ beziehen sich auf zentrale Indikatoren wie die Auszahlungshöhe des Milchgeldes, die Höhe der Eigenkapitalquote und Überschüsse. Hinzu kommen ergänzende Kennzahlen wie die Investitionstätigkeit und die Entwicklung des Verschuldungsgrades. Zu den positiven Ergebnissen im Berichtszeitraum 2016 trugen die Uelzena eG und alle Tochtergesellschaften bei.



/GRI-unternehmen



Lieferketten im Fokus

In der gesamten Uelzena-Gruppe ist Qualität das oberste Ziel. Doch unsere Produkte sollen nicht nur hochwertig, sondern auch verantwortungsvoll sein. Deshalb bauen wir Schritt für Schritt ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement auf. Das hat Vorteile für uns, für unsere Lieferanten und für unsere Kunden.

Frisch – und nachhaltig

Kakaofrüchte werden überwiegend in Ländern Westafrikas angebaut. Wir bieten unseren Kunden an, Kakao nachhaltig zu beschaffen, gemäß internationaler Standards wie UTZ, Fairtrade und Bio.



Als Genossenschaft mit landwirtschaftlichem Hintergrund gehen wir traditionell sorgsam und verantwortungsbewusst mit natürlichen Ressourcen um. Diesem Anspruch werden wir künftig noch systematischer und umfassender gerecht, indem wir möglichst ausführlich über Ursprung und Herstellung der Rohstoffe Bescheid wissen. So dokumentieren wir, wie nachhaltig sie produziert werden und kommen damit auch dem Wunsch vieler Kunden nach.

Aufbau eines nachhaltigen Lieferketten-Managements

Der Schlüssel zu mehr Produktverantwortung liegt in der Transparenz und Kenntnis entlang der gesamten Beschaffungslieferkette. Wir müssen unsere Ketten so organisieren, dass wir umfassendere Informationen erhalten und die Auswirkungen beurteilen können. Nur dann lassen sich bei unseren Einkaufsentscheidungen die verschiedenen Nachhaltigkeitsfragen angemessen berücksichtigen: wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte sowie Fragen der Lebensmittelsicherheit, der Beschaffungssicherheit und des Tierwohls.

Dafür arbeiten wir am Aufbau eines nachhaltigen Lieferketten-Managements und sind dabei bereits ein gutes Stück vorangekommen. Der Prozess umfasst mehrere Schritte. Erstens: das Erfassen und Priorisieren der wichtigsten Rohstoffe sowie die Analyse ihrer poten-

ziellen Probleme in ökologischer und sozialer Hinsicht aller oben genannter Aspekte. Zweitens: das Dialog-Führen mit relevanten Stakeholdern, vor allem mit Schlüssellieferanten. Drittens: das Aufstellen angemessener Anforderungen. Viertens: das Prüfen von Lieferanten auf Basis von Selbstauskünften – ergänzt durch Selbstverpflichtungen und Audits, die bei hohen Nachhaltigkeitsrisiken erforderlich sind, beispielsweise wenn Produktionsstandorte in sensiblen Gebieten liegen. Fünftens: Verbesserungsprozesse anstoßen und Fortschritte der Lieferanten bewerten und kontrollieren.

Nach den Analysen in der Uelzena-Gruppe machen Rohstoffe den Anfang, die wir aufgrund wirtschaftlicher, strategischer und nachhaltig-gesellschaftlicher Aspekte als wesentlich definieren: Milch, Kakao und Zucker sowie Kaffeeweißer.

Schwierig: direkter Einfluss

Auf viele Aspekte der nachhaltigen Rohstoffherzeugung, wie zum Beispiel Tierwohl, Umweltschutz oder faire Arbeitsbedingungen, hat die Uelzena-Gruppe allerdings keinen direkten Einfluss. Kakao, Zucker und andere Zutaten beziehen die Uelzena eG und ihre Tochterfirmen von Zulieferern, die ihrerseits oft ein Zwischenglied in nationalen und internationalen Lieferketten sind. Von dort benötigen wir Informationen über die nachhaltige Erzeugung.



Die Uelzena-Lieferkette

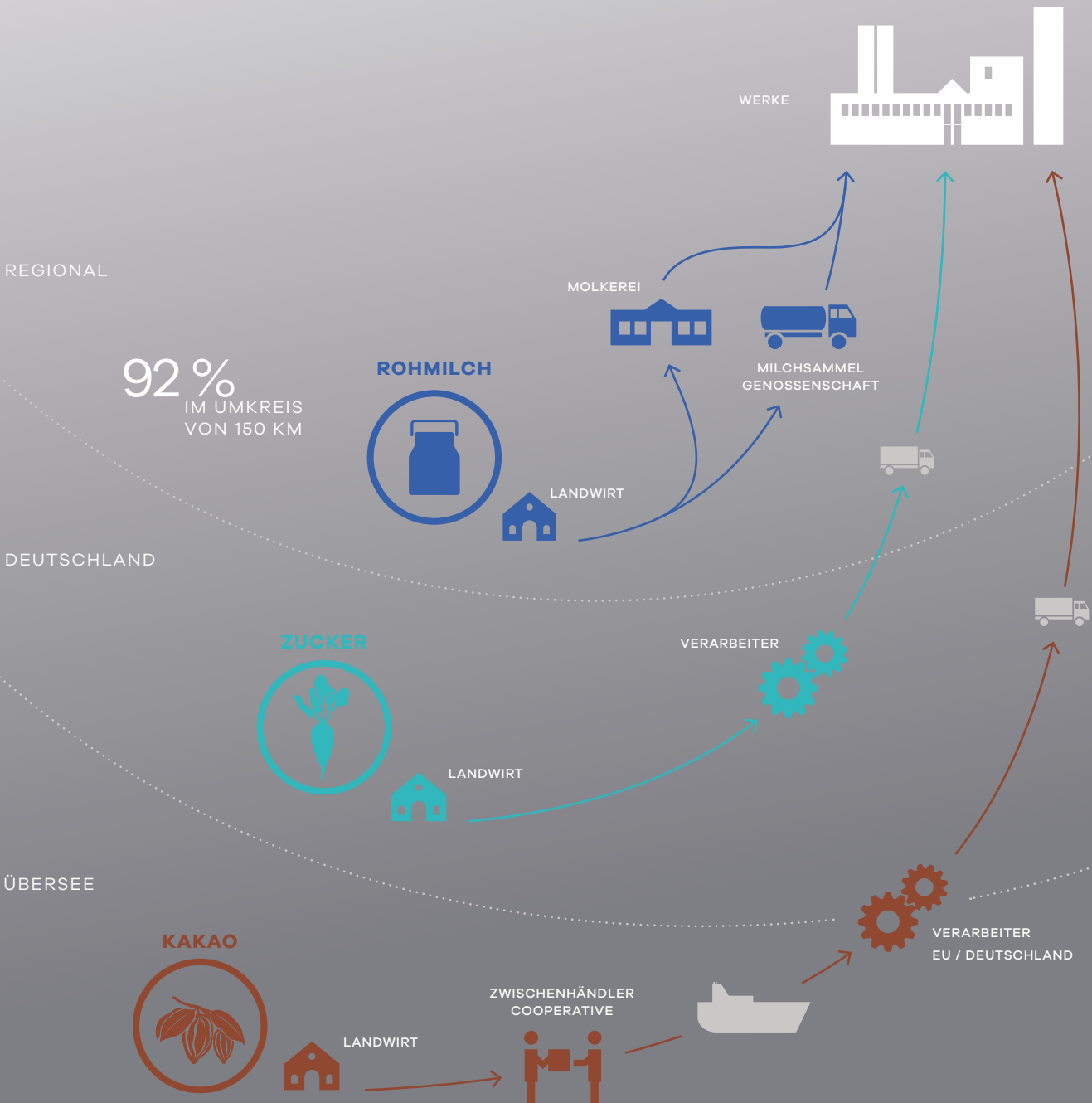
IM FOKUS: BESCHAFFUNG VON MILCH UND AGRARROHSTOFFEN

Milchrohstoffe wie Rohmilch oder Rahm sind mengenmäßig die mit Abstand wichtigsten Agrarrohstoffe für uns (siehe Tabelle auf Seite 16). Innerhalb unserer Lieferkette (Supply Chain) beziehen wir diese Milchrohstoffe von unseren Mitgliedsunternehmen und Vertragslieferanten der Uelzena-Gruppe. Erzeugt wird die Rohmilch in landwirtschaftlichen Betrieben, die überwiegend innerhalb eines Radius von 150 Kilometern rund um unsere Werke liegen.

Der konventionelle Zucker für unsere Produkte stammt nicht aus Übersee. Hier verwenden wir ausschließlich Rübenzucker aus inländischen Raffinerien. Auch die Zuckerrüben werden nicht importiert, sondern von re-

gionalen Landwirten angebaut. Tropische Agrarrohstoffe wie Kakao beziehen wir hingegen von in Europa ansässigen Veredelungsbetrieben. Diese Betriebe kaufen die Kakaobohnen teilweise bei Zwischenhändlern ein, die den Import organisieren, aber auch direkt in Ursprungsländern, überwiegend Westafrika, bei sogenannten Cooperativen. Außer Kakao beschaffen wir aus Übersee auch Kaffee, Tee und Gewürze.

Aus den von uns beschafften Agrarrohstoffen und Halbfertigwaren stellen wir Produkte wie Milchpulver, Butter und Butterfette her, oder wir veredeln sie in mehrstufigen Verfahren zu Fertigprodukten wie Instantgetränken.



INTERNATIONALE NACHHALTIGKEITSSTANDARDS



BIO

EU-Siegel für Erzeugnisse aus ökologischem Anbau. Zutaten müssen zu mindestens 95 Prozent aus ökologischem Anbau stammen.



FAIRTRADE

Beim Fairtrade-Standard stehen die sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeitsaspekte der Wertschöpfungskette im Vordergrund.



UTZ

Programm für nachhaltigen Anbau. Die Kriterien liegen hauptsächlich in den Bereichen Arbeitsbedingungen und Umweltverträglichkeit.



SEDEX

Informationsaustausch über eine Datenbank zu Ergebnissen von SMETA-Audits mit Kriterien zu Umwelt, Arbeitsbedingungen und Verantwortung.



Lückenlose Sorgfalt

Die physikalische Prüfung unserer Kakaotränkepulver trägt zur hohen Qualität unserer Produkte bei. Mit der gleichen Gründlichkeit sorgen wir jetzt für nachhaltige Transparenz in unseren Lieferketten.



Auch die Milchproduktion kontrollieren wir nicht direkt: Erzeugt wird die Milch auf selbstständigen Höfen, die ihre Milch an Molkereien und Milchliefergenossenschaften liefern. Dabei geben die Milchlieferordnungen, die Milchgüte-Verordnung und QM-Milch verbindliche Qualitätskriterien vor. Heute wissen wir jedoch noch nicht genau, wie nachhaltig die Milch erzeugt wird.

Mehr als 60 Kriterien an Milchbauern

Das wird sich ändern, denn die Uelzena-Gruppe ist Teil des branchenweiten Pilotprojekts „Nachhaltigkeitsmodul Milch“. Dieses Modul erfasst systematisch, wie nachhaltig Milch auf den Höfen erzeugt wird. Kern ist ein Katalog von mehr als 60 Kriterien aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Tierwohl, der an die Milchviehhalter ausgegeben wird. Start der Datenerfassung auf Hofebene: 2017. Das ist später als

geplant und zeigt, dass der Aufbau eines nachhaltigen Lieferketten-Managements ein vielschichtiges Projekt darstellt, das an der einen oder anderen Stelle Zeit braucht. Weitere Details zum Nachhaltigkeitsmodul gibt es im Schwerpunktthema ab Seite 18.

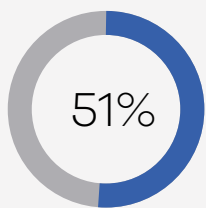
Fortschritte bei Nicht-Milch-Rohstoffen

Für alle Rohstoffe aus kritischen Anbauländern, wie beispielsweise Kakao, Kaffee und Gewürze, haben wir bereits 2014 mit dem Aufbau eines nachhaltigen Managements der Lieferketten begonnen. Problem: In vielen Anbauländern dieser Rohstoffe gelten schlechte Sozial- und Umweltstandards, oder gute Standards werden nicht effektiv durchgesetzt. In den Lieferketten dieser Rohstoffe kann es also Risiken geben, etwa im Hinblick auf die Menschen- und Arbeitnehmerrechte. Diese Risiken wollen wir reduzieren. Auf diesem Weg



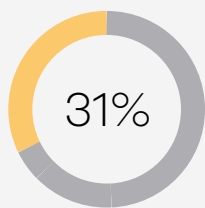
Umsatzverteilung der Uelzena-Gruppe 2016

NACH GESCHÄFTSBEREICHEN



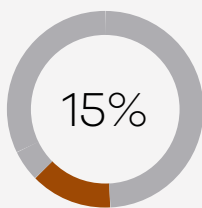
Zutaten und Lohnfertigung

Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Ingredients (Milchpulver, MilCHFett, gezuckerte Kondensmilch, Sahne-, Joghurt-, Sauermilcherzeugnisse) und Lohnfertigung aus Kundenrohstoffen.



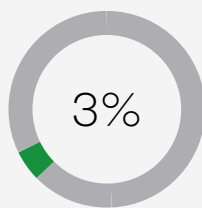
Milchprodukte

Produktion und Vertrieb von milchbasierten Produkten wie Butter, Butterfett und Käse als eigenes Markengeschäft oder als Private Label. Abnehmer sind etwa das Backhandwerk und der Handel.



Instantgetränke

Entwicklung und Produktion von Instantgetränke-Produkten wie kakao- und koffeehaltigen Getränkepulvern, Toppings und Kaffee weißer als Private Label sowie als eigene Marken.



Gesundheitsprodukte

Entwicklung und Produktion von Health-Food-Produkten als Private Label für die Leistungsbereiche Gewichtsreduzierung, Sporternährung und Lohnfertigung nach Kundenrezepturen.



ROHSTOFF- UND MATERIALEINSATZ IN TONNEN

INDIKATOR*		2014	2015	2016
EN1	AGRRARROHSTOFFE UND PRODUKTBEZOGENE MATERIALIEN¹			
	MILCHROHSTOFFE INKL. HALBFERTIGWAREN ²	512.318	538.629	544.889
	DAVON ROHMILCH	381.103	407.094	408.668
	DAVON RAHM	81.060	78.600	84.257
	DAVON MAGERMILCH- UND BUTTERMILCH-KONZENTRAT	39.644	39.275	39.515
	DAVON MAGERMILCH / BUTTERMILCH / MILCHPERMEATE	4.499	3.009	0
	NICHT-MILCH-ROHSTOFFE INKL. HALBFERTIGWAREN ²	28.513	28.837	29.185
	VERPACKUNGSMATERIAL (GESAMT)	4.229	4.815	4.977
EN2	VERPACKUNGSMATERIAL AUS RECYCLINGROHSTOFFEN	39,4 %	37,8 %	36,8 %

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34 ¹100 % der Mengen der produktbezogenen Beschaffungsmaterialgruppen wurden berücksichtigt, sofern sie in kg erfasst werden. ² Neuordnung der Halbfertigwaren ab 2016 (rückwirkende Korrektur in 2014, 2015)

PRODUKTABSATZ IN TONNEN

INDIKATOR*		2014	2015	2016
	BUTTER, BUTTERFETT, PREMIX	48.998	50.205	50.638
	KÄSE	32.766	31.102	30.444
	MILCHPULVER	31.120	67.694	71.706
	FEINKOST, GEZUCKERTE KONDENSMILCH	24.529	22.715	24.134
	SPEZIALPRODUKTE (¹)	41.878	44.379	44.336
G4-9	GESAMTABSATZ HAUPTPRODUKTGRUPPEN	179.291	216.095	221.258

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34 ¹ Zusammenfassung von Instantgetränken, Gesundheitsprodukten, Spezial-Trockenzutaten und Lohn Trocknung



„Unsere Investitionen in die räumliche Trennung von Produktströmen verbessern die Hygiene im Werk Uelzen merklich über die gesetzlichen Standards hinaus. Das bestätigen Kunden durch ihre Audit-Berichte.“

Dr. Peter Fichtl
Geschäftsführer Produktion & Technik Uelzena eG

haben wir 2016 eine wichtige Zwischenetappe erreicht: Unsere direkten Zulieferer aus Europa bestätigen uns nun schriftlich, dass sie in ihren Unternehmen die Menschen- und Arbeitnehmerrechte achten – wie es von den internationalen Richtlinien der Ethical-Trading-Initiative (ETI) gefordert wird. Nun werden wir diese Anforderungen schrittweise auf die Vorlieferanten in der Lieferkette ausdehnen.

Darüber hinaus bieten wir Kunden die Möglichkeit nachhaltiger Beschaffung an für Rohstoffe, die nach international anerkannten Standards beschafft werden können. Das ist zum Beispiel bei Fairtrade-Kakao, -Kaffee, -Zucker und UTZ-Kakao der Fall. Denn sowohl für Fairtrade als auch für UTZ sind wir zertifizierter Lieferant.

Kontrolle der Lieferanten

Zentraler Bestandteil des Lieferketten-Managements ist es, relevante Informationen bei unseren Zulieferern abzufragen und sie zu prüfen. Unsere Einkaufsabteilung organisiert diesen Informationsfluss systematisch: So fordern wir von Lieferanten eine Herstellerselbstauskunft. 2016 haben wir begonnen, diese Selbstauskunft über das neue, internetbasierte Lieferantenportal der Uelzena-Gruppe abzufordern. Auf diesem Weg sammeln wir auch Nachweise über eine SEDEX-Mitgliedschaft oder Vergleichbares, beispielsweise ein Lieferketten-Management-System nach BSCI (Business Social Compliance Initiative). Die Kontrolle der Lieferanten erfolgt risikobasiert. Das heißt: Sollten Angaben auffällig oder nicht schlüssig sein, behalten wir uns vor, diese durch unsere Qualitätsmanager und Einkäufer zu prüfen. ■

PRODUKTE



ZIELERREICHUNG

93,6 %

Profitables Wachstum in strategischen Geschäftsbereichen

Herstellung sicherer und hochwertiger Produkte dauerhaft gewährleisten

Ausbau der nachhaltigen Beschaffung von Rohstoffen und Materialien

FAKTEN 2016

Bessere Wertschöpfung notwendig

Wir konnten unseren Absatz in den strategischen Geschäftsbereichen (Zutaten, Instantgetränke und Gesundheitsprodukte) um mehr als fünf Prozent steigern. Insgesamt erreichten wir bei den Hauptprodukten 2016 einen Mehrabsatz von 2,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Aber: Die Profitabilität blieb hinter den Erwartungen zurück. Das hat vor allem damit zu tun, dass die erzielten Preise nicht ausreichten, um die Kostenentwicklung aufzufangen.

Qualität stimmt

Unser Qualitätsmanagement entspricht voll den Anforderungen der internationalen Lebensmittelstandards. Anspruchsvolle und international tätige Markenhersteller bescheinigen uns ein hohes Qualitätsniveau. Auch 2016 waren unsere Produkte im Hinblick auf die Kundengesundheit absolut sicher, und wir mussten keine Bußgelder wegen Qualitätsverstößen zahlen. Insgesamt zählten wir 29 Kunden-Audit-Tage. Zudem arbeiten wir an allen Standorten laufend daran, die Qualität unserer Produkte immer weiter zu optimieren. In Uelzen haben wir zum Beispiel ein neues Zoning-Konzept realisiert.

Nachhaltigkeit auf dem Weg

2016 haben wir alle Meilensteine auf dem Weg zu nachhaltigerer Beschaffung von Agrarrohstoffen und Verpackungsmaterialien zu 100 Prozent erreicht. Im Verhältnis zur gewachsenen Produktmenge – der Mehrabsatz beträgt 2,4 Prozent – ist unser Materialeinsatz (EN1) leicht unterproportional um 1,2 Prozent gestiegen. Der Einsatz von Recyclingmaterial bei den Verpackungen ging zurück – dies hat vor allem mit einer veränderten Nachfrage bei unseren Kunden zu tun. Wir haben weniger Produkte mit Papier- und Kartonverpackungen verkauft, zugleich ist der Anteil folienverpackter Ware größer geworden.



Milch

Perspektiven

Wie nachhaltig wird Milch auf den Höfen erzeugt? Diese Frage stellen zunehmend Industrie, Handel und Verbraucher. Das Nachhaltigkeitsmodul Milch ermöglicht Molkereien und ihren Landwirten erstmals eine belastbare Antwort. Die Uelzena-Gruppe hat über das Projekt diskutiert.

Große und international tätige Molkereikonzerne haben schon vor einiger Zeit eigene Programme für nachhaltige Milcherzeugung aufgelegt. Eine branchenweite und zugleich umfassende sowie praxisnahe Lösung für alle Molkereien gab es bislang jedoch noch nicht in Deutschland. Denn das System QM-Milch sorgt zwar seit 2003 zuverlässig für hohe Qualitäts- und Sicherheitsstandards bei der Milcherzeugung, mit klassischen Fragen der Nachhaltigkeit befasst sich QM-Milch jedoch nur zum Teil.

Diese Lücke füllt jetzt das neue Nachhaltigkeitsmodul. Für die Milchwirtschaft ist das ein wichtiger Schritt im Rahmen der Wettbewerbsfähigkeit und Transparenz: Verarbeiter, Handel, Verbraucher und NGOs wie zum Beispiel Tierschutzvereine interessieren sich national und international zunehmend dafür, unter welchen Bedingungen die Tiere auf den Höfen gehalten und welche Ressourcen dabei verbraucht werden.

Kriterien mit Bewertungsansätzen

Das Nachhaltigkeitsmodul setzt sich aus vielen verschiedenen Fragen zusammen, die sich an Landwirte mit Milchproduktion richten. Es sind Fragen aus den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Tierwohl und Soziales. Zum Beispiel: Wie ist das Verhältnis zwischen der Anzahl der Kühe und den vorhandenen Liege- und Fressplätzen? Wie zufrieden sind Sie mit der wirtschaftlichen Situation der letzten drei Jahre? Wie groß ist der Anteil der extensiv bewirtschafteten Grünlandfläche am Dauergrünland? Und wie viel hat der Hofbetrieb in den letzten fünf Jahren in die Modernisierung der

Milchproduktion investiert? Insgesamt sind es Fragen zu mehr als 60 Kriterien, größtenteils zum Ankreuzen und Daten-Eintragen, dazu einige wenige Freitextfelder.

Milcherzeugende Landwirte beantworten diese Kriterien in Eigenregie. Die Fragebögen können auf Papier oder online ausgefüllt werden. Eine internetbasierte Datenbank wird bei der systematischen Datenerhebung und Auswertung unterstützen. Das Modul ist also prinzipiell als freiwillige Selbstauskunft angelegt, nicht als weiteres Prüfaudit. Das Ziel des Moduls ist vor allem, Transparenz zu schaffen und branchenweit einen laufenden Lern- und Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Dabei wird dem Datenschutz und der Anonymität der einzelnen Betriebe gegenüber Dritten ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Datennutzung erfolgt strengen vertraglichen Regelungen gemäß.

Daten branchenweit vergleichbar

Zentraler Bestandteil des Moduls ist ein System, das die Antworten der Landwirte bewertet. Beurteilt werden die Aussagen anhand einer Vierer-Skala: besonders gut, gut, ausreichend und ungünstig. Diese Einordnung der Leistung soll den jeweiligen Betrieben und Landwirten zeigen, wo sie eventuelle Stärken oder Schwächen haben, und sie dazu anregen, sich weiterzuentwickeln. Das Ziel des Moduls ist aber ausdrücklich keine gesamtbetriebliche Nachhaltigkeitsbewertung. Deshalb werden auch keine Punkte oder Noten vergeben.

Molkereien erhalten auf diese Weise erstmals systematisch nachhaltigkeitsrelevante Daten von ihren Land-



Nachhaltigkeit hat viele Facetten

- 1 Der Boxenlaufstall ist die modernste Form der Tierhaltung. Hier können sich Kühe wohlfühlen.
- 2 Die Agrarerezeugergemeinschaft eG Pretzier legt großen Wert auf die gesunde Entwicklung ihrer Kälber – eine Voraussetzung für leistungsfähige Milchkühe.
- 3 Datenerfassung Nachhaltigkeitsmodul Milch: Landwirt beim Ausfüllen des Fragebogens.

wirten. Das befähigt sie dazu, wiederum ihre Kunden und auch die Öffentlichkeit in anonymisierter Form auf Faktenbasis darüber zu informieren, wie nachhaltig sie ihre Milch produzieren. Sie können aber auch ihre Stärken und Schwächen analysieren, sich mit anderen Molkereien in der Branche vergleichen und so Ansätze für Veränderungen und Verbesserungen entwickeln.

Intensiver Dialogprozess

Die Kriterien und das Bewertungssystem des Moduls wurden in mehreren Workshops und in projektbegleitenden Teams ausgearbeitet, diskutiert und festgelegt. An diesem intensiven Arbeits- und Dialogprozess waren – unter der Leitung von Prof. Dr. Nieberg vom Thünen-Institut – zwischen April 2015 und Februar 2016 viele verschiedene Akteure beteiligt: Molkereien, Milchviehbetriebe, Fachverbände, Umwelt- und Tierschützer, Fachwissenschaftler, Lebensmittelhandel und Ernährungsindustrie – mit zum Teil ganz unterschiedlichen Vorstellungen und Perspektiven.

Die Träger des Moduls sind der Milchindustrieverband, der Raiffeisenverband, der Deutsche Bauernverband und der Verein QM-Milch, der in Deutschland die Qualitätsstandards bei der Milchproduktion vorgibt und prüft. Das Thünen-Institut für Betriebswirtschaft steuert die Ausarbeitung des Moduls und begleitet das Projekt mit wissenschaftlicher Expertise.

Neu: Start der Pilotphase

Anfang 2016 war das theoretische Konzept des Moduls ausgearbeitet. 2017 startet offiziell die praktische Umsetzung: 34 Molkereien und ihre Landwirte beginnen, das Modul auf Hofebene anzuwenden. Darunter auch die Uelzena eG. Es ist ein Pilotprojekt, das auf drei Jahre angelegt ist und auf Beschluss des Bundestages vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft gefördert wird. Geplanter Start für die Datenerfassung bei der Uelzena eG und den Mitgliedsbetrieben: Mitte 2017 in einem Zeitraum von drei Monaten. Die erste molkereiweite Auswertung soll Anfang 2018 vorliegen.



Carsten Dahmke

Landwirt, Dipl.-Ing. (FH), Mitglied im Aufsichtsrat Uelzena eG

Als Landwirt bewirtschaftet er seit 2007 in der vierten Generation einen Milchviehbetrieb mit 300 Milchkühen in Neumünster (Schleswig-Holstein). Seit 2016 engagiert sich Carsten Dahmke im Uelzena-Aufsichtsrat.

Prof. Dr. Hiltrud Nieberg

Thünen-Institut, Leiterin des Instituts für Betriebswirtschaft

Das Johann-Heinrich-von-Thünen-Institut in Braunschweig ist das Bundesforschungsinstitut für ländliche Räume, Wald und Fischerei. Untergliedert in 14 Fachinstitute versorgt es unter anderem die Politik mit Expertise. Das seit 2010 von Hiltrud Nieberg geleitete Institut für Betriebswirtschaft steuert das Nachhaltigkeitsmodul Milch.



Michaela Dämmrich

Landesbeauftragte für Tierschutz Niedersachsen

Im Niedersächsischen Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz leitet Michaela Dämmrich seit 2016 die Aktivitäten rund um den Tierschutz. Zuvor war sie Amtstierärztin in Lüneburg.

Frank Pieper

Landwirt, Dipl.-Agr.-Ing. (FH), Geschäftsführer Agrarerzeugergemeinschaft eG Pretzier, Mitglied im Vorstand Uelzena eG

Die Agrarerzeugergemeinschaft eG Pretzier liegt in der Altmark in Sachsen-Anhalt und hat 750 Milchkühe. Frank Pieper leitet die Geschäfte seit 1990 und ist im Uelzena-Vorstand. Auf dem Hof fand auf Einladung von Uelzena ein Expertengespräch zum Nachhaltigkeitsmodul Milch statt.

Uwe Radke

Geschäftsführer Marketing & Vertrieb Uelzena eG

Als Nachhaltigkeitsbeauftragter verantwortet Uwe Radke die nachhaltige Unternehmensführung und die Berichterstattung darüber. Dabei koordiniert er auch Dialog-Elemente mit Anspruchsgruppen der Uelzena eG, wie etwa das Expertengespräch. Radke ist seit 2003 bei der Uelzena eG tätig.



Expertenrunde

Spezialisten der Branche trafen sich zu einer Gesprächsrunde, um über das Thema Nachhaltigkeitsmodul Milch und seine Bedeutung für die Branche zu diskutieren.

Beginnen wir ganz grundlegend: Warum braucht es ein Nachhaltigkeitsmodul?

UWE RADKE Wir haben als Uelzener eG sehr viel mit internationalen Markenkunden zu tun und fast alle haben vor Jahren angefangen, das Thema Nachhaltigkeit in ihre Strategien aufzunehmen. Dabei gehen sie in der Lieferkette weiter und betrachten auch den Beschaffungsbereich. Und hier kommunizieren unsere Kunden aus der Süßwaren-, Backwaren-, Feinkost- und Heißgetränkindustrie, dass sie sich auch um das Thema nachhaltige Milch kümmern wollen.

Das hört sich nicht nach großem Druck an.

RADKE Druck im Sinne einer spezifischen Vorschrift ist es noch nicht. Aber es ist am Horizont. Wir haben bereits einen europäischen Kunden, der seine eigenen Vorstellungen entwickelt hat und sagt, was man zu tun hat. Aber alle Kunden haben ein sehr nachhaltiges Interesse, dass über Milcherzeugung und Produktion Aussagen getroffen werden können. Das ist für uns eine der Motivationen, an diesem Nachhaltigkeitsmodul als einer der ersten Molkereien teilzunehmen.

HILTRUD NIEBERG Endkunden und Bürger haben zwar nach wie vor ein positives Bild von der Milch, betrachten die Milchproduktion jedoch zunehmend kritischer. Umweltthemen und Tierwohl werden öffentlich stark diskutiert. In der Ernährungswirtschaft ist Nachhaltigkeit schon lange ein Thema, und international agierende Unterneh-

men haben schon vor einigen Jahren Prinzipien einer nachhaltigen Milcherzeugung erarbeitet. Heute kommt man nicht mehr darum herum, sich mit dem Thema zu beschäftigen. Es ist wichtig, nicht der Getriebene zu sein, sondern das Thema aktiv aufzugreifen.

Milcherzeuger sind heute natürlich auch dabei. Würden Sie am liebsten warten, bis das jemand verbindlich vorschreibt?

CARSTEN DAHMKE Nein. Bei uns ist von einem Abnehmer schon ein Audit gemacht worden, das auf Nachhaltigkeit basiert. Im Endeffekt ist das Modul nur eine weitere Datenaufnahme. Die Landwirte wirtschaften seit Jahrzehnten nachhaltig. Es sind sicherlich Verbesserungsmöglichkeiten bei dem einen oder anderen vorhanden. Wir haben bereits die GVO-freie Milch, wir haben QM, andere Bundesländer haben wieder etwas anderes. Die eine oder andere Sache überschneidet sich dabei. Im Endeffekt wollen wir nachhaltig wirtschaften und nicht Papiere ausfüllen.

NIEBERG Ich glaube, immer zu warten und zu hoffen, dass der Kelch an einem vorübergeht, war ein Fehler über Jahre. Das Thema hätte schon früher angegangen werden können.

Sollte also die Politik einfach die Linien für alle vorgeben, sodass sich die Landwirte nur ein einziges Mal darauf einstellen müssen?

MICHAELA DÄMMRICH Die Politik könnte entsprechende Vorschriften etwa für den Tierschutz machen. Die Proteste wären allerdings groß,

denn es gibt unterschiedliche Interessen. Zum einen die ökonomischen Interessen des Tierhalters, der als Anfangsglied in der Kette der Erzeugung steht und von seinem Betrieb gut leben möchte. Zum anderen die Verbraucherinnen und Verbraucher, die Produkte nur kaufen möchten, wenn die Tiere artgerecht gehalten wurden, was die Produkte aber teurer macht. Damit es den Tieren langfristig gut geht, muss es auch den Tierhaltern gut gehen. Deswegen sollte versucht werden, mit den Landwirten zusammen einen nachhaltigen Weg zu finden.

Gehen wir in die Details. Dem Modul liegt ein Fragebogen zugrunde, der verschiedene Kriterien aus den Bereichen Ökologie, Ökonomie, Tierwohl und Soziales umfasst.

NIEBERG Ja, ausführliche 18 Seiten lang. In der Entwicklung dieses Fragebogens mit den Landwirten war die Länge immer eine Debatte. Klar, Fragen beantworten und Listen ausfüllen macht keinen Spaß, gehört aber heute zu den Unternehmensaufgaben. Kunden wollen umfangreich wissen, wie was hergestellt wird. Transparenz schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Je breiter der Kriterienkatalog und damit der Fragebogen, desto praxisgerechter und treffgenauer können die unterschiedlichen Stärken und Schwächen in der Milcherzeugung abgebildet werden. Deshalb dieser breite Ansatz. Es war uns sehr wichtig, dass das Modul nicht im Elfenbeinturm entwickelt wird, sondern Hand in Hand mit der Praxis. Landwirte waren immer direkt involviert. Die

**Moderne Landwirtschaft von oben**

Die Agrarerezeugergemeinschaft Pretzier ist ein zukunftsorientierter Betrieb – mit über 3000 Hektar landwirtschaftlicher Nutzfläche, geräumigen Ställen und einer Biogasanlage, die umweltfreundlich Energie erzeugt.

Befragung ist der Startpunkt für einen molkereiinternen Dialog über die zukünftige Entwicklung.

FRANK PIEPER Als ich mir den Fragebogen zum ersten Mal durchgelesen habe, war ich doch ein wenig erschlagen. Bei uns im Betrieb wäre das kein Problem. Aber wenn die eigene Dokumentation nicht in Ordnung ist, dann kann die Bearbeitung länger dauern, und dann wird Unmut laut. Eigentlich ist es alles tägliches Brot. Aber da muss man vielleicht auch Berater mit ins Boot nehmen, die dabei helfen. Außerdem wären Schulungen hilfreich.

Wie aufwendig ist es denn, den Fragebogen auszufüllen?

DAHMKKE Bei mir waren es zweieinhalb Stunden oder auch einen Tick mehr, schätze ich. Wir haben ein paar Punkte, die werden mit Ja oder Nein beantwortet. Dann gibt es aufwendigere Fragen, etwa zu Details der Landschaftselemente. Das hat bei mir die meiste Zeit in Anspruch genommen. Aber das ist natürlich bei jedem Betrieb unterschiedlich.

Und wie oft müssen oder sollen Milcherzeuger die Fragen beantworten?

NIEBERG Das entscheiden die beteiligten Molkereien für sich. Einige wählen alle drei Jahre, angelehnt an den QM-Rhythmus, andere häufiger. Dieser Frage werden wir in der Pilotphase nachgehen. Ein wenig hängt es wohl auch davon ab, wie häufig der Handel eine Dokumentation haben möchte.

RADKE Da die Pilotphase drei Jahre läuft, würden wir als Molkerei gerne wenigstens zwei Befragungen machen. Die brauchen wir, damit wir auch Differenzen und Entwicklungen sehen. Ob wir dann zu einer jährlichen oder zu einer zweijährlichen oder dreijährlichen Befragung kommen, wird sich zeigen.

Sie sagten, auch bei Ihren geordneten Daten war es nicht ganz unaufwendig. Ist es zu viel Arbeit, auch mit Blick auf Skeptiker?

DAHMKKE Grundsätzlich halte ich dieses Nachhaltigkeitsprogramm für wirklich gut, weil es umfassend ist. Schön wäre es aber, wenn wir nicht zu viele andere Sachen hätten, dieses Modul übergreifend für mehrere Länder gilt und der Handel es akzeptiert.

RADKE Das ist gerade das Ziel, das wir in diesem Dialogprozess mit verschiedenen Akteuren versuchen wollen zu erreichen. Sonst kommen die einzelnen Kunden jeweils mit ihren eigenen Fragenkatalogen, und wir fangen an, ganz verschiedene Datenpools aufzubauen. Jede Molkerei hat hunderte von selbstständigen Landwirten. Wenn wir da viele verschiedene Kriterien-Sets anlegen sollen, können wir das nicht mehr handhaben.

Gibt es denn so etwas wie ein Gesamturteil im Modul?

NIEBERG Nein, wir vergeben keine Gesamtpunktzahl. Es findet keine Einteilung der Betriebe in „nachhaltig“ und „nicht nachhaltig“ statt. Wir schauen uns jedes einzelne Kriterium an. Bei der Bewertung arbeiten wir mit einer Vierer-Skala: ungünstig, ausreichend, gut und besonders gut. Für jeden Indikator wird auf Molkereiebene ermittelt, wie viel Prozent der Landwirte in den jeweiligen Bewertungsbereichen wirtschaften. Geplant ist zudem ein Benchmarking, bei dem dem Landwirt seine Werte danebengelegt werden. So kann er sehen, wie er im Vergleich zu allen anderen steht.

Reagieren Landwirte nicht im ersten Moment eher abwehrend?

PIEPER Wir würden lügen, wenn wir das verneinen würden. Das ist vollkommen klar. Die Landwirtschaft

Das Nachhaltigkeitsmodul in der Uelzena-Gruppe

START 1. Juli 2017

ZEITRAUM 3 Monate für erste Erhebung

MODUS freiwillig

DATENLIEFERUNG Online-Erfassung über gesicherte Verbindung

ERWARTETE TEILNEHMER > 1000

AUSWERTUNG ERSTE DATEN Anfang 2018

PILOTPHASE 3 Jahre

RHYTHMUS mindestens zwei Befragungen in der Pilotphase

ist ein Wirtschaftszweig, der schon immer an alle diese Dinge gedacht hat. Er kann nur mit Nachhaltigkeit produzieren, dann kommt er auch über die Runden. Wir müssen uns aber diesen neuen Anforderungen auch stellen. Herr Dahmke und ich als Uelzena-Organmitglieder versuchen natürlich, das auch unseren Kollegen zu erklären. Es wird politisch und gesellschaftlich immer schwieriger, aber ich glaube, der Schlüssel liegt darin, Vertrauenspersonen zu finden, die das rüberbringen.

NIEBERG Wichtig ist die Botschaft: Nachhaltigkeit ist ein Kompass, der die Richtung für wünschenswerte Entwicklungen weist. Die zweite Botschaft: Keiner ist perfekt. Jeder hat Stärken und Schwächen. Die Schwächen gilt es zu erkennen und dann schrittweise zu verbessern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es Veränderungen gibt, die mit erheblichen Investitionen verbunden sind und nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können.

DAHMKKE Solange ich das bei uns im Betrieb verfolgen kann, ging es uns immer darum, dass es der einzelnen Kuh gut geht. Trotzdem haben wir von Jahr zu Jahr eine Steigerung in der Milchleistung gehabt. Sie fällt und steigt immer ein wenig, aber es ging wirklich über 20 Jahre kontinuierlich nach oben. Die Lebensdauer der Kühe ging nach oben. Das ist auch wirtschaftlich ganz entscheidend.

DÄMMRICH Ich bin sehr dafür, bei den Zuchtzielen nicht immer mehr auf Leistung zu gehen, sondern auf Gesundheit. Im Nachhaltigkeitsmodul wird auch nach Lebensstageleistung gefragt. Dabei muss die Kuh mit ihrer Milchleistung zum Betrieb und zum Management passen. Eine Kuh mit negativer Energiebilanz kann nicht gesund bleiben und sich wohl fühlen.

Umweltfreundliche Energie vom Stall

Bild rechts und unten: Frank Pieper (in dunkler Jacke) erklärt, wie die neue Biogasanlage der Agrarerzeugergemeinschaft Pretzier funktioniert: Die anfallende Gülle der Kühe wird in der neuen Anlage verwertet und zu Biogas umgewandelt. Mit dem Biogas erzeugt die Genossenschaft in einem hocheffizienten Blockheizkraftwerk umweltfreundlichen Strom.



Was würden Sie sich dabei genau wünschen?

DÄMMRICH Ich würde mir wünschen, dass die Milchleistung in dem Nachhaltigkeitsbogen nicht nur ein ökonomischer Faktor, sondern auch ein Tierschutzfaktor ist. Zur negativen Energiebilanz gibt es genügend wissenschaftliche Arbeiten. Ich fände es daher wichtig, dass bei der Tierbewertung der Body Conditioning Score aufgenommen wird.

Wo liegt der größte Nutzen und wann lohnt es sich, die Zeit für die Datenerhebung zu investieren und am Modul teilzunehmen?

DAHMKKE In der Vermarktung. Wir haben Kunden, von denen wir einen Mehrverdienst haben gegenüber Drittländern oder dem Weltmarkt. Diese Kunden haben sicherlich gewisse Anforderungen, aber es muss doch unser Anreiz sein, unser Produkt so gut zu vermarkten, dass Kunden einen Mehrpreis bezahlen.

NIEBERG Einen solchen Fragebogen füllt man natürlich umso motivierter aus, je größer der Nutzen ist. Dieser zeigt sich allerdings häufig erst indirekt. Das Nachhaltigkeitsmodul ist nämlich zu allererst notwendig, um auf dem Markt überhaupt handlungsfähig zu bleiben. Auch wenn einige Landwirte mehr als zwei bis drei Stunden für das Ausfüllen des Fragebogens brauchen und nicht sofort ein Mehrwert in Sicht ist, so zahlt sich die Teilnahme langfristig aus. Denn Nachhaltigkeit wird immer deutlicher zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

PIEPER Wir hatten 2006 unsere erste große Investition in Tierwohl, haben dabei den großen Stall gebaut und alle Möglichkeiten genutzt, die es damals gab. Ergebnis: Mit dem gleichen Futter, mit demselben Personal gehen die Leistungen nach oben.

Wenn die Wünsche von Industrie und Handel erfüllt werden, können Sie dann auch höhere Preise für Ihre Produkte erzielen?

RADKE Nicht direkt und nicht automatisch. Aber das ist genau wie mit der Produktqualität. Wir haben Kunden mit hohen Anforderungen, die andere Lieferanten nicht schaffen. Wenn wir auch bei der Nachhaltigkeit so gut sind, dann glaube ich daran, dass wir mit den Kunden stärker ins Geschäft kommen als der Wettbewerb und damit auch einen gewissen Mehrpreis erzielen können. Das werden wir erarbeiten müssen. Die Erfahrungen auf der Qualitätsseite auch mit Zertifizierungen zeigen, dass es auf der Abnehmerseite immer Kunden gibt, die genau dies wünschen und dann auch bereit sind, dafür zu bezahlen.

Welche Rolle spielen in dem Projekt die Anonymität der Milchbetriebe und der Datenschutz?

RADKE In der Vertrauensbildung halte ich das für sehr wichtig. Wir wollen schließlich einerseits die Daten so erfassen, dass wir den landwirtschaftlichen Betrieben etwas zurückspielen können. Auf der anderen Seite müssen wir sicherstellen, dass in der Außendarstellung eben nicht auf einzelne Betriebe rückgeschlossen werden kann.

NIEBERG Das können wir gewährleisten. Dazu haben wir detaillierte Regeln festgelegt. Der Datenschutz um das Modul ist sehr aufwendig.

Was passiert am Ende der dreijährigen Pilotphase?

NIEBERG Innerhalb der drei Jahre werden wir nicht nur die Daten der verschiedenen Molkereien auswerten, sondern auch die internationalen Entwicklungen in diesem Themenfeld weiter beobachten und die Praktikabilität sowie Akzeptanz des Nachhaltigkeitsmoduls prüfen. Wir

erwarten daraus konkrete Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung des Moduls.

Das Modul soll sich also weiterentwickeln. Worauf ist dabei aus Ihrer Sicht zu achten?

PIEPER Für mich ist es ganz wichtig, Aufklärungsarbeit zu leisten. Es muss auf jeden Fall eine Prämisse sein, alle mitzunehmen. Das halte ich für ganz entscheidend. Aber es muss auch versucht werden, dass uns anderer Ballast ein wenig abgenommen wird.

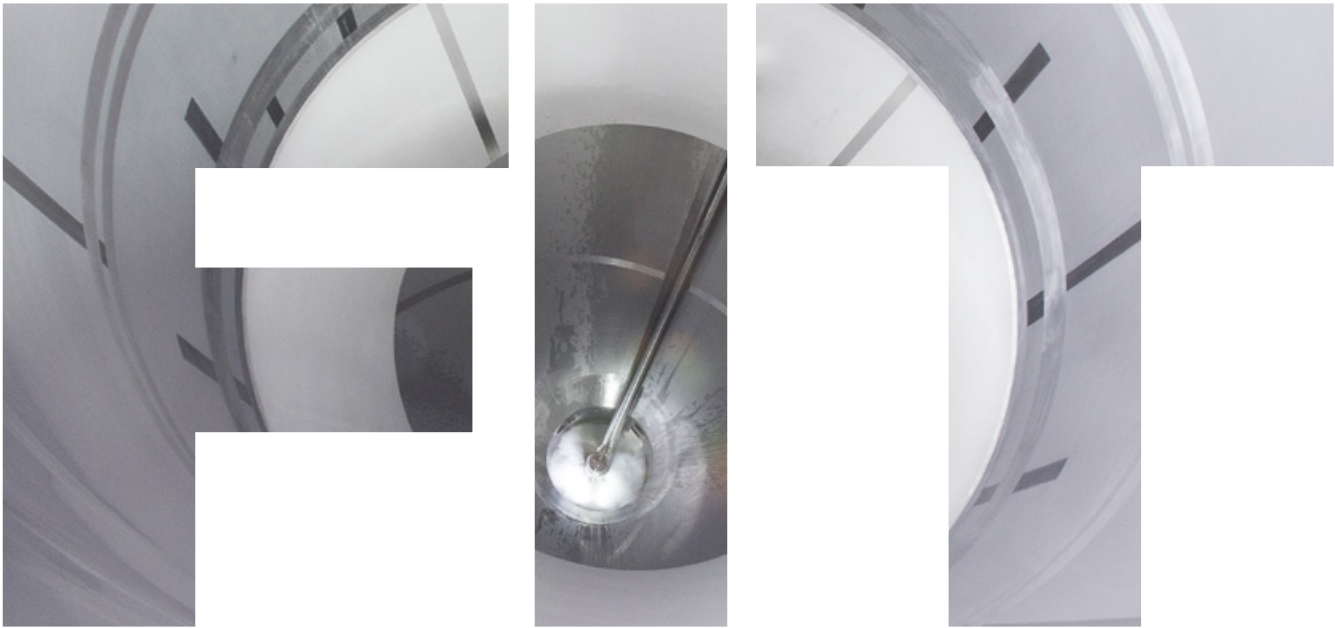
DAHMKKE Schön wäre es, wenn wir aus den Daten vielleicht irgendwann eine Art Verbraucherinformation herausbekommen können. Wir haben viele Besuchergruppen auf unserem Hof, die das interessieren würde.

NIEBERG Ich finde es sehr wichtig, dass die Landwirte sich auch in Zukunft aktiv in die Weiterentwicklung des Moduls einbringen. Ich freue mich über eine konstruktive Debatte, welche die wissenschaftlichen Anforderungen einerseits und die Praktikabilität für die Milchherzeuger und Molkereien andererseits berücksichtigt.

DÄMMRICH Für mich ist wichtig, dass dieses Modul dazu beiträgt, das Tierwohl entscheidend zu verbessern. Die Milch kommt von der Kuh, sie ist die Hauptakteurin bei der Sache.

RADKE Der Dialog in den nächsten drei Jahren ist in der Tat sehr wichtig. Darüber hinaus werden wir uns damit auseinandersetzen müssen, diese Brancheninitiative zu einem bundesweiten Tool werden zu lassen. Ich glaube, dass wir damit dann auch im internationalen Kontext erst einmal einen Vorsprung haben werden, der uns nützen wird.

Vielen Dank an Sie alle für das sehr spannende Gespräch.



F Ü R D I E Z U K U N F T

Die Uelzena-Gruppe will die Kompetenzen ihrer Produktion verbessern. Ein eigens entwickeltes Programm soll den Weg zu diesem Ziel bereiten. Es wird die Art und Weise verändern, wie bei Uelzena gearbeitet wird. Start des Pilotprojekts war im April 2016 am Standort in Uelzen.



Fortschritt macht Tempo

Durch die Digitalisierung der Wirtschaft steigen die Anforderungen an unsere Mitarbeiter – bei der Steuerung der Produktion von einer modernen Schaltzentrale aus wie auch bei der Mitarbeiterführung.

Wir leben in einer schnelllebigen Zeit. Was heute noch aktuell ist, kann morgen schon veraltet sein. Die Digitalisierung, die vielschichtigen Veränderungen der Arbeitswelt, die Globalisierung – das alles treibt mehr denn je den ständigen Wandel in der Gesellschaft voran. Erfasst werden auch Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Darauf müssen sich Firmen einstellen und die Bereitschaft zum Wandel tief in ihrer Identität verankern.

Die Uelzena-Gruppe ruht sich nicht auf ihren aktuellen Erfolgen aus. Anlagen- und verfahrenstechnische Verbesserungen in der Produktion gibt es laufend. Mit einem neuen Pilotprojekt am Standort Uelzen legen wir nun aber auch einen systematisch-langfristigen Fokus auf die Mitarbeiter und die Führungskräfte in den Produktionsabteilungen. Unsere Ziele dabei: Die Beschäftigten selbst setzen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang, die Teamarbeit wird gestärkt, und die Mitarbeiter qualifizieren sich weiter, auch um mehr Eigenverantwortung als bisher zu übernehmen. Dafür haben wir ein eigenes, speziell auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes Verbesserungsprogramm entwickelt: Produktion OK 2025. OK steht für Organisation und Kommunikation, 2025 symbolisiert die Ausrichtung auf die zukünftige Unternehmensentwicklung des vielschichtigen und langfristig angelegten Programms.

Analyse und Workshops

So wollen wir die Zukunft für die Uelzena eG durch motivierte Mitarbeiter sichern. Profitieren werden alle: Führungskräfte und Mitarbeiter entwickeln sich weiter. Die Uelzena eG wird effizienter produzieren und noch schneller auf künftige Herausforderungen reagieren

können. Und unsere Kunden können sich weiterhin auf die vereinbarte Qualität und zuverlässigen Service verlassen.

Gestartet ist das Projekt im April 2016. Zuerst wurde analysiert, wo wir stehen. Was sind unsere Stärken und Schwächen? Wo besteht Handlungsbedarf? Für diese Analyse des Ist-Zustandes gab es in der Produktion Mitarbeiterbefragungen sowie Workshops mit Führungskräften. Und wir haben gemeinsam diskutiert, auf welchen Feldern wir aktiv werden wollen. Daraus ist eine Agenda für das Projekt entstanden.

Moderne Führung plus Verantwortung für Mitarbeiter

Die Projektagenda setzt sich aus verschiedenen Erkenntnissen und Teilaspekten zusammen:

Erstens: Die Präsenz der Schichtleiter in den verschiedenen Abteilungen sollte sich verbessern. Dafür haben wir ihre Aufgaben neu definiert und umorganisiert. Zudem schulen wir die Schichtleiter in zusätzlichen Führungskompetenzen. Dazu gehört die gezielte Mitarbeitermotivation und die Fähigkeit der situativen Führung, also auf jeden Mitarbeiter flexibel und angemessen eingehen zu können. Die ersten Trainings wie „Exzellente Führung“ und „Teamentwicklung“ fanden 2016 bereits statt und werden fortgesetzt.

Zweitens: Kennzahlen für jede Produktionsabteilung sind eine weitere, zentrale Veränderung. Diese Zahlen sollen Erfolge messbar und damit für unsere Mitarbeiter greifbarer machen. In den täglichen Teambesprechungen werden die Leistungen der Abteilungen anhand der Kennzahlen diskutiert. So erkennen alle



51,4 %

weniger Treibhausgas-Emissionen

Halbiert: Standardisierte Abläufe führen zu erhöhter Effizienz. Im Vergleich zum Jahr 2012 stoßen wir pro Kilogramm erzeugtes Produkt rund 51 Prozent weniger Treibhausgase aus.

Alle Kräfte aktivieren

Wir motivieren Mitarbeiter zu mehr eigenverantwortlichem Arbeiten: Zu Beginn der Schicht trifft sich das Team und tauscht sich über Besonderheiten in der Produktion aus. Jeder kann und soll sich einbringen.

UMWELT & PRODUKTION

INDIKATOR*			2014	2015	2016
EN 3	ENERGIEVERBRAUCH INNERHALB DER ORGANISATION				
	GAS-ZUKAUF	KWH	212.465.329	235.194.229	237.268.281
	STROM-ZUKAUF	KWH	19.825.930	9.672.510	8.725.645
	STROM-VERKAUF	KWH	4.862.000	3.184.469	2.911.808
	ENERGIEEINSATZ	KWH	227.429.259	241.682.270	243.082.118
EN 5	ENERGIEINTENSITÄT AUF BASIS ENERGIEEINSATZ	KWH/KG	1,153	1,229	1,200
	PRODUKTIONSMENGEN UELZENA-WERKE GESAMT ¹	TONNEN	197.292	196.655	202.546
EN 15,16	GESAMTE DIREKTE UND INDIREKTE TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN				
	KOHLENDIOXID-EMISSIONEN	TONNEN	36.089	29.496	28.859
EN 18	INTENSITÄT DER TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN	KG/KG	0,183	0,150	0,142
EN 19	REDUZIERUNG DER TREIBHAUSGAS-EMISSIONEN				
	BEZOGEN AUF DAS BASISJAHR 2012	TONNEN	-15.152	-21.745	-22.382
		RELATIV	-29,6 %	-42,4 %	-43,7 %
	BEZOGEN AUF DIE PRODUKTIONSMENGE IN KG (INTENSITÄT)	KG/KG	-0,110	-0,143	-0,151
		RELATIV	-37,6 %	-48,9 %	-51,4 %
EN 8	GESAMTWASSERENTNAHME				
	WASSERVERBRAUCH GESAMT	M ³	1.069.331	1.082.842	1.037.194
	WASSERVERBRAUCH JE TONNE PRODUZIERTES PRODUKT	M ³ /TONNE	5,42	5,51	5,12
EN 22	ABWASSERVOLUMEN²	M ³	656.809	647.207	637.914
	ABWASSERMENGE JE TONNE PRODUZIERTES PRODUKT	M ³ /TONNE	3,33	3,29	3,15
	ABWASSERBELASTUNG IN KG CSB JE TONNE PRODUZIERTES PRODUKT	KG/TONNE	10,94	8,18	7,38
EN 23	GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE				
	GESAMTGEWICHT ABFALL	TONNEN	1.296,80	1.348,81	1.333,21
	DAVON PRODUKTIONSMENGENUNABHÄNGIGER ABFALL ³	TONNEN	104,20	63,41	71,33
	DAVON PRODUKTIONSMENGENABHÄNGIGER ABFALL	TONNEN	1.192,60	1.285,40	1.261,88
	DAVON RECYCELBAR	TONNEN	916,50	985,70	971,66
	DAVON NICHT RECYCELBAR	TONNEN	276,10	299,70	290,22
	ANTEIL RECYCELBARER ABFALL	RELATIV	76,8 %	76,7 %	77,0 %
	GESAMTGEWICHT PRODUKTIONSMENGENABHÄNGIGER ABFALL PRO PRODUZIERTES PRODUKT	KG/TONNE	6,04	6,54	6,23

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34

¹ Produktionsmengen sind nicht konsolidiert, sondern additiv angegeben.

² Abwasser nur für Werke Uelzen und Bismark; Abwassermengen Werk Ratzeburg vernachlässigbar klein; Werk Warmen mit eigener Vollkläranlage

³ Produktionsmengenunabhängige Abfälle sind z. B. Bauschutt, Gartenabfälle und Alt-Akten.



„Die im Werk Ratzeburg getätigten Investitionen in moderne Technologien steigern sowohl die Produktivität als auch die Energieeffizienz.“

Olaf Braumann
Geschäftsführer Produktion & Technik
H. Schoppe & Schultz GmbH & Co. KG

Mitarbeiter noch klarer, wie individuelle und eigenverantwortliche Leistung das Gesamtergebnis der Abteilung verbessert.

Drittens: Mitarbeiter sollen künftig noch stärker eigenverantwortlich arbeiten. Die notwendigen methodischen und fachlichen Qualifikationen erwerben sie in gezielten Schulungen. Der Weiterbildungsbedarf wird mittels einer Qualifikationsmatrix für jede Abteilung ermittelt. So können wir systematisch festhalten, welche Kompetenzen je Abteilung vorhanden sind und wo passgenaue Weiterqualifizierungen zusätzlich helfen.

Viertens: Ein Teil des Projekts ist die Standardisierung der internen Abläufe, wo es sinnvoll ist. Dabei erstellen die beteiligten Mitarbeiter selbst die Standards zum Beispiel für die Einstellung von Maschinen und manuelle Reinigungen und entwickeln sie systematisch weiter. Diese standardisierten Abläufe erleichtern die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, erhöhen die Produktivität und tragen vor allem dazu bei, eine gleichbleibend hohe Qualität der Produkte zu sichern.

Fitnessprogramm mit Augenmaß

Zu dem Projekt gehört außerdem die Verbesserung der Arbeitsplätze in der Produktion: Wir möchten den Mitarbeitern ein möglichst angenehmes und sicheres Umfeld schaffen. Deshalb werden wir die sogenannte 5S-Methode einführen, die in fünf Schritten systematisch für Sauberkeit und eine gute Organisation an den Arbeitsplätzen sorgt. Doch die 5S-Methode kann noch mehr: Sie hilft uns auch, wertvolle Ressourcen noch effizienter einzusetzen.

Wenn alles nach Plan verläuft, wird Produktion OK 2025 wie eine Art Fitnessprogramm wirken, das die Produktion der Uelzena eG stark macht für die Herausforderungen der Zukunft. Bewährt es sich am Standort in Uelzen, werden wir es auf unsere Tochterunternehmen in Ratzeburg, Warmssen und Bismark ausweiten. Auch hier wird es dann sinnvolle Veränderungen mit Augenmaß geben. Denn Veränderungen sind unerlässlich in Zeiten des schnellen Wandels. ■

PRODUKTION



ZIELERREICHUNG

99,9 %

Senkung der Emissionen je produzierte Tonne

Senkung des Ressourcenverbrauchs je produzierte Tonne

Verbesserung der Produktionsproduktivität

FAKTEN 2016

Emissionen erfolgreich reduziert

Die Umweltwirkungen durch Treibhausgase, Abwasser und Abfall konnten wir absolut und relativ zur Produktionssteigerung senken. Die Treibhausgas-Reduzierung je Kilogramm Produkt beträgt nun knapp 50 Prozent – bezogen auf das Basisjahr 2012. Die Abfallmenge konnten wir wieder verringern, nachdem sie 2015 gestiegen war. Dabei ist der Recyclinganteil an den produktionsmengenabhängigen Abfällen leicht gestiegen und liegt nun bei 77 Prozent.

Ressourceneinsatz gesenkt

2016 ist der absolute Gesamtenergieeinsatz gestiegen, weil unsere Produktionsmenge spürbar gewachsen ist. Zugleich konnten wir aber die Energieintensität verbessern. Das heißt: Wir haben unseren Energieverbrauch bezogen auf die Produktmenge auf 1,2 Kilowattstunden pro Kilogramm gesenkt. Allerdings bleibt dieser Wert leicht über dem angestrebten Zielwert für 2016. Die Zunahme unseres Energieeinsatzes im Jahr 2015 hatte vor allem damit zu tun, dass wir eigene Blockheizkraftwerke an zwei Standorten in Betrieb genommen haben und seitdem dort Strom, Dampf und Wärme erzeugen. Unseren Frischwasser-Verbrauch konnten wir 2016 absolut und relativ zur Produktionsmenge verringern.

Entkopplung der Produktion greift

Wir konnten die in der Strategie 2020 angestrebte Entkopplung unseres Wachstums von den Umweltwirkungen durch eine Vielzahl an Maßnahmen größtenteils gut realisieren. Fast alle Zwischenziele haben wir zu 100 Prozent erreicht. Wir gehen allerdings davon aus, dass der Spielraum für weitere technische Optimierungen immer kleiner wird. Mit Verbesserungsprogrammen wie Produktion OK 2025 probieren wir neue Wege aus.



Kräfte wecken

Schritt für Schritt modernisiert die Uelzena-Gruppe weiterhin ihre Personalpolitik. Auch 2016 liefen wieder neue Projekte an und wurden umgesetzt. Jede der Neuerungen dient dem einen Zweck: Unsere Mitarbeiter sollen gute Arbeitsbedingungen haben – für den gemeinsamen Erfolg.



Parallel zu der guten geschäftlichen Entwicklung wächst die Belegschaft der Uelzena-Gruppe von Jahr zu Jahr. 2016 war dieses Wachstum besonders stark: Wir haben 30 neue Stellen geschaffen und besetzt, Ende des Berichtsjahres arbeiteten 693 Beschäftigte für die Uelzena-Gruppe – so viele wie nie zuvor. Und in den nächsten Jahren wollen wir weiter expandieren und überdurchschnittlich viele junge Menschen ausbilden. Ein konkreter Anlass ist zum Beispiel die weitere Investitionsplanung am Standort in Uelzen.

Dass wir weiterhin alle neuen und freien Stellen mit qualifizierten Mitarbeitern besetzen können, hängt auch mit unserem weiterentwickelten Arbeitgeber-Marketing zusammen. Eine spürbare Wirkung entfaltet zum Beispiel die neue Homepage der Uelzena-Gruppe mit einem großen Karrierebereich. Das Angebot ist seit Ende 2015 online, konnte also 2016 erste Wirkung entfalten. In den Bewerbungsgesprächen wurden wir oft darauf angesprochen, wie informativ, modern und ansprechend der Internetauftritt ist.

Pilotprojekte für die Arbeitgeber-Attraktivität

Erfolge wie diese sind wichtig. Sie zeigen, dass die laufende Modernisierung unserer Personalpolitik die gewünschten Effekte erzielt. Wir müssen weiter für die Zukunft planen und einen möglichen Mangel an Fachkräften als Folge des demografischen Wandels in Deutschland im Blick behalten. Deshalb steigern wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber stetig.

2016 ist die Uelzena-Gruppe auf diesem Weg wieder ein gutes Stück vorangekommen. In Uelzen etwa sind zwei Pilotprojekte gestartet. Mit Produktion OK 2025 werden wir die Arbeit in den Produktionsabteilungen verbessern und die Mitarbeiter kontinuierlich weiterqualifizieren (siehe Kapitel "Produktion" ab Seite 24).

Mit dem anderen Pilotprojekt fördern wir die Gesundheit der Mitarbeiter am Standort. Beschlossen wurde zum Beispiel, Arbeitnehmer am Arbeitsplatz ergonomisch weiterzubilden. Dabei wird ein Ergonomie-Berater Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen besuchen und individuell ihre jeweiligen Körperhaltungen analysieren. Das Ziel: Wir wollen, dass jede und jeder dafür sensibilisiert wird, wie sie oder er die eigene Gesundheit positiv beeinflussen kann. Zusätzlich flankieren wir dies bereits mit kleineren Maßnahmen: Wir stellen beispielsweise für alle kostenlos Obst zu Verfügung, und eine Uelzena-Laufgruppe wurde ins Leben gerufen.

Familienfreundlichkeit als hohes Gut

Zudem ist es uns ein großes Anliegen, dass unsere Mitarbeiter ihren Beruf mit dem Familienleben vereinbaren können. Wir unterstützen unsere Beschäftigten finanziell, wenn sie für ihre Kinder einen Kitaplatz in Anspruch nehmen und so parallel arbeiten können. Zur Einschulung erhält jeder Mitarbeiter für sein Kind ein Geldgeschenk, um Schulsachen und weitere Dinge, die man im ersten Schuljahr gut gebrauchen kann, zu kaufen. Schön: In Uelzen haben wir für den Zeitraum



30

neue Mitarbeiter

Kräftig gewachsen: Wir haben 2016 insgesamt 30 neue Mitarbeiter eingestellt – mit unbefristeten Arbeits- sowie Ausbildungsverträgen.

Mit allen Sinnen

Bei der sensorischen Prüfung der Eigenschaften unserer Produkte verlassen wir uns nicht nur auf Technik, sondern auch auf die trainierten Sinne unserer Mitarbeiter. Sie testen Geschmack, Geruch und Farbe der Produkte.

2016 bis 2018 erneut das Fami-Siegel erhalten. Diese Auszeichnung bescheinigt Unternehmen, dass sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aktiv und mit vielen guten Ideen fördern.

Online-Schulungen

Gute Fortschritte machen wir beim zielorientierten und strukturierten Dialog mit den Beschäftigten. So sind über 50 Prozent der geplanten Mitarbeitergespräche am Standort in Uelzen geführt worden, nun folgen auch die anderen Standorte. Fester Bestandteil der Gespräche sind zum Beispiel die Weiterentwicklungsziele. Wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter einen Bedarf oder Wunsch für eine Fortbildung festgestellt haben, organisieren wir geeignete Trainings. Dabei müssen es nicht immer klassische Seminare sein. Auch eine Online-Schulung kann in Betracht kommen. Gut an-

gekommen ist im vergangenen Jahr zum Beispiel das E-Learning-Tool zu Hygieneschulungen und Energiemanagement. 2017 folgen Einheiten mit Spezialwissen zu Microsoft Outlook. Der Vorteil: Jeder Teilnehmer kann sich die Zeit zum Lernen selbst einteilen und Übungen jederzeit eigenständig wiederholen.

Mit einem Novum endete 2016 für die Personalabteilung: Erstmals wurde eine Mitarbeiterbefragung an allen Standorten durchgeführt. Dieser Zufriedenheits-Kurzcheck mit fünf Fragen in einer anonymen, internetbasierten Umfrage dient vor allem dazu, ein generelles Bild der Stimmung einzufangen. Diese Kurz-Befragung wollen wir jährlich wiederholen, um zu evaluieren, ob unsere bisher umgesetzten Maßnahmen eine positive Wirkung entfaltet haben. Das wird eine weitere Basis für zufriedene Mitarbeiter sein, die die Uelzena-Gruppe als Arbeitgeber empfehlen. ■

MITARBEITER

INDIKATOR*	2014	2015	2016
G4-9 GESAMTZAHL	655	663	693
G4-10 MÄNNER	456	459	484
FRAUEN	199	204	209
UNBEFRISTETER ARBEITSVERTRAG	591	588	618
BEFRISTETER ARBEITSVERTRAG	18	32	28
AUSBILDUNG / PRAKTIKUM	46	43	47
VOLLZEIT	616	621	650
TEILZEIT	39	42	43
LA6 AUSFALLTAGE PRO MITARBEITER DURCH UNFÄLLE ODER BERUFSEKRANKUNG	0,72	0,33	0,63
LA9 DURCHSCHNITTLICHE JÄHRLICHE STUNDENZAHL FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG PRO MITARBEITER	6	6	6
DURCHSCHNITTSALTER DER BELEGSCHAFT IN JAHREN	42,7	42,6	41,8
DURCHSCHNITTLICHE BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT IN JAHREN	14,2	13,0	14,2

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34
Mitarbeiterbezogene Kennzahlen beziehen sich auf alle Mitarbeiter und Standorte der Gruppe. Sie sind als Kopfzahl benannt.



„Die Umsetzung der Unternehmensstrategie für den Bereich Mitarbeiter erfolgt im Dialog mit allen Standorten und Beteiligten. Dabei geht für uns Verständigung vor Geschwindigkeit.“

Ina Hinrichs
Leiterin Personal

Leistungsbringer

Fachlich geschulte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sorgen in allen Arbeitsbereichen für optimale Ergebnisse und individuelle Kundenlösungen – von der Produktanalyse bis zum Abpackbereich.



MITARBEITER



ZIELERREICHUNG

83,8 %

Verstärkung der Attraktivität als Arbeitgeber

Erhalt der langfristigen Beschäftigung von qualifizierten Mitarbeitern

Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern

FAKTEN 2016

Mitarbeiterzahl gewachsen

Unser Unternehmen wächst von Jahr zu Jahr. 2016 haben wir mehr Güter produziert und verkauft denn je. Dementsprechend gestiegen ist auch der Arbeitsaufwand. Und wir wollen weiter wachsen. Deshalb haben wir im Berichtszeitraum 30 neue Mitarbeiter mit unbefristeten Arbeitsverträgen beziehungsweise Ausbildungsverträgen eingestellt. Besonders erfreulich: Die Zahl der besetzten Ausbildungsplätze hat sich weiter von 43 auf 47 erhöht. Die ausgebildeten Auszubildenden haben wir alle übernommen. Insgesamt verzeichneten wir 2016 den stärksten Zuwachs an neuen Kolleginnen und Kollegen seit 2012.

Ausfalltage unterdurchschnittlich

Im Vergleich zum Vorjahr ist die Zahl der Ausfalltage durch Unfälle und Berufserkrankungen im Berichtszeitraum 2016 wieder angestiegen. Diese Zahl liegt jedoch noch unterhalb des längerfristigen Durchschnitts. Jeder Fall wird in einem Gremium aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besprochen. Wo es möglich ist, haben wir die Präventionsmaßnahmen weiter verbessert.

Langfristige Beschäftigung

Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer unserer Mitarbeiter hat sich wieder auf 14 Jahre erhöht. Das Durchschnittsalter der Belegschaft ist zugleich leicht gesunken. Mit unterschiedlichen Maßnahmen fördern wir die Gesundheit unserer Mitarbeiter und setzen auf eine gute Weiterbildung unserer Fachkräfte. Eines unserer wesentlichen Personalinstrumente sind die Mitarbeitergespräche, in denen wir die Leistungsfähigkeit und den Weiterbildungsbedarf gemeinsam mit unseren Beschäftigten ermitteln. Bis 2020 wollen wir dieses Instrument an sämtlichen Standorten unseres Unternehmens eingeführt haben und nutzen.



Regional verwurzelt

Die Uelzena-Gruppe ist ein Unternehmen, das mit seinen Produkten nationale bis globale Märkte bedient. Die Werte, die wir schaffen, bleiben aber überwiegend in der Region. Dazu gibt es Zahlen. 2016 hat unser Einkauf das Management der regionalen Beschaffung weiterentwickelt.

Regional ist nachhaltig. Auf dieser einfachen Faustformel beruhen zahlreiche Studien und Konzepte zu nachhaltiger Entwicklung. Ein Grund ist: Wenn Menschen mit anderen Menschen aus der Region handeln, fördern sie die lokale Wirtschaft, weil Werte vor Ort bleiben. Und sie schonen mit kürzeren Transportwegen und weniger Emissionen die Umwelt.

Die Uelzena-Gruppe erzielt seit jeher als Genossenschaft Wertschöpfung aus der Milch für Landwirte in den Werksregionen Norddeutschlands. Das zeigt schon allein die aktuelle Betrachtung der für uns besonders wichtigen Milchrohstoffe wie beispielweise Rohmilch und Rahm: Von 532.440 Tonnen Milchrohstoffen bezogen wir 92 Prozent von regionalen Lieferanten.

Doch wir möchten darüber hinaus in den Standortregionen stetig zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, die Regionen wirtschaftlich und gesellschaftlich

attraktiv gestalten. Deshalb kaufen wir weitere Materialien und Dienstleistungen möglichst regional ein. Ergebnis: Im Jahr 2016 stammten 19 Prozent der von uns eingekauften Dienstleistungen aus den Regionen. Das reicht von Bau- und Handwerkerarbeiten bis hin zu Transport- und Reinigungsaufträgen. Bei den Materialien – dazu zählen Milchrohstoffe, Nicht-Milch-Rohstoffe und Verpackungsmaterialien – sind es insgesamt 76 Prozent der Ausgaben, die regional erfolgen.

Stärkung des Bruttoregionalprodukts

Doch nicht nur durch die Beschaffung fließen Werte in die Region. Die Uelzena-Gruppe ist auch ein wichtiger kommunaler Steuerzahler und ein guter Partner für regionale Finanzinstitute und Sparkassen. Hinzu kommen die Gehälter unserer Mitarbeiter, die zum größten Teil in den ländlichen Regionen der Werksstandorte leben. Damit sind wir ein bedeutender regionaler Wirtschafts-



„Wir haben Jugendzentren vor Ort unterstützt und werden unsere Mitarbeiter in ihrem Ehrenamt fördern.“

Karina Bode-Koch
PR-Managerin

ANTEIL REGIONALER BESCHAFFUNG AM GESAMTEN MATERIAL- UND DIENSTLEISTUNGS-AUFWAND

INDIKATOR*	2014	2015	2016
EC9 REGIONALER WERTANTEIL MATERIAL	74 %	80 %	76 %
REGIONALER WERTANTEIL DIENSTLEISTUNGEN	14 %	18 %	19 %

*siehe Erklärung S. 6 unten und GRI-Index ab S. 34

 /tabellen#regionen

faktor – und wir tragen spürbar dazu bei, das Bruttoregionalprodukt zu steigern.

Definition für Region ergänzt

Doch was genau heißt "regional"? Darauf gibt es nicht nur eine Antwort. Unsere Einkäufer brauchen aber konkrete Definitionen, um in der Praxis zwischen regionalen und nicht-regionalen Zulieferern unterscheiden zu können. Für Rohmilch und Dienstleistungen hatten wir uns schon festgelegt: Bei Dienstleistungen gilt ein 50-Kilometer-Radius um den jeweiligen Standort, Milch zählt bei uns als regional, wenn sie von den Molkereien innerhalb eines 150-Kilometer-Radius um das jeweilige Uelzena-Werk erfasst wird. Doch die Uelzena-Gruppe bezieht noch andere Rohstoffe sowie Verpackungsmaterialien. International verfügbare Nicht-Milch-Rohstoffe wie Zucker oder Big-Bag-, Karton- und Folienverpackungen betrachten wir als regional, wenn wir sie in Deutschland beziehen. ■

REGIONALE VERANTWORTUNG



ZIELERREICHUNG

86,0 %

Bevorzugung regionaler Lieferanten und Dienstleister, wenn möglich

Förderung der Perspektiven von Jugendlichen an Werkstandorten

Förderung des ehrenamtlichen Engagements unserer Mitarbeiter

FAKTEN 2016

Regionale Beschaffung neu definiert

Für die Beschaffung von Rohstoffen und Verpackungsmaterialien haben wir bislang keine Ziele verankert. Ob und inwieweit dies künftig geschieht, diskutieren wir derzeit intern. Zugleich wurde der GRI-Indikator EC9 (siehe Tabelle) von uns ergänzt. Unser Auftragsvolumen regionaler Dienstleistungen entspricht voll den Entwicklungszielen bis 2020.

Jugendzentren finanziell unterstützt

Die Jugendzentren in unseren Standortregionen in Uelzen, Ratzeburg, Bismark und Warmsen betreuen junge Menschen in ihrer Freizeit. So ermöglichen die Zentren vielerorts die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – auch für unsere Mitarbeiter. Zugleich fördern sie die soziale Kompetenz und Integration der Heranwachsenden. Um die soziale Arbeit der Jugend-einrichtungen zu sichern, haben wir sie 2016 mit einer finanziellen Spende unterstützt. Zudem konnten noch viele weitere Aktionen und Veranstaltungen mit unserer Hilfe durchgeführt werden.

Förderung gemeinnütziger Organisationen

In Zukunft wollen wir regionale, gemeinwohlorientierte Organisationen auch finanziell fördern. Ab 2017 können alle ehrenamtlich tätigen Mitarbeiter eine solche Förderung für ihre jeweilige Organisation beantragen. Die Voraussetzungen dafür haben wir 2016 festgelegt: Bei den Ehrenämtern unserer Mitarbeiter muss es sich um unentgeltliche und geregelte Tätigkeiten handeln. Und die Organisationen dürfen keinen politischen, weltanschaulichen oder religiösen Hintergrund haben. 5,9 Prozent unserer Beschäftigten sind ehrenamtlich tätig. Das haben wir per Umfrage für 2016 ermittelt. Unser Ziel ist es, diese Zahl in den nächsten Jahren zu erhöhen.

 /GRI-regionen

GRI-INDEX "G4-FOOD-PROCESSING" FÜR DEN NACHHALTIGKEITSBERICHT DER UELZENA-GRUPPE 2016

LEGENDE AUSLASSUNGEN & ANMERKUNGEN UND VERWEISE

(¹) Eine Standardangabe, ein Teil einer Standardangabe oder ein Indikator ist nicht anwendbar.

(²) Die Informationen unterliegen speziellen Vertraulichkeitsauflagen.

(³) Es bestehen spezifische gesetzliche Verbote.

(⁴) Die Informationen sind gegenwärtig nicht verfügbar.

→ Anmerkungen

/G4-XXX bzw. /UG-xxx Webcode als Link zu weiterführenden Informationen im Internet. Zur Funktionsweise siehe Hinweis im Inhaltsverzeichnis auf Seite 2.

ALLGEMEINE STANDARDANGABEN

ID	INDIKATOR	AUSLASSUNGEN & ANMERKUNGEN	VERWEISE
STRATEGIE UND ANALYSE			
G4-1	ERKLÄRUNG DES VORSTANDS ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT		S. 3
ORGANISATIONSPROFIL			
G4-3	NAME DER ORGANISATION	→ Uelzena eG	
G4-4	WICHTIGSTE MARKEN, PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN		/G4-4, S. 16
G4-5	HAUPTSITZ DES UNTERNEHMENS	→ Uelzen in Niedersachsen	
G4-6	ANZAHL LÄNDER, IN DENEN DIE ORGANISATION TÄTIG IST	→ in Deutschland tätig; Vertrieb und Beschaffung Nicht-Milch weltweit, aber mit Schwerpunkt in Europa	
G4-7	EIGENTÜMERSTRUKTUR UND RECHTSFORM	→ eingetragene Genossenschaft mit 9 Mitgliedern	/G4-7
G4-8	MÄRKTE, DIE BEDIENT WERDEN		/G4-8
G4-9	GRÖSSE DER ORGANISATION (BESCHÄFTIGTE, STANDORTE, ERLÖSE, GESAMTKAPITALISIERUNG, MENGE DER GELIEFERTEN PRODUKTE)	→ Gesamtzahl der Geschäftsstandorte: 4 Produktionsstandorte (ohne MTW) und 1 Vertriebsstandort	S. 10, 16, 39
G4-10	KERNDATEN ZUM PERSONAL	(¹) Standorte liegen in einer Region, daher keine Aufschlüsselung der Gesamtmitarbeiterzahl nach Region (¹) „Feste freie“ Mitarbeiter oder Arbeitnehmer von Vertragspartnern haben gar keine/nur eine sehr geringe Bedeutung.	/G4-10, S. 30
G4-11	PROZENTSATZ ARBEITNEHMER, DIE VON KOLLEKTIV-VEREINBARUNGEN ERFASST WERDEN	(²) Diese Information ist aus Wettbewerbsgründen gemäß Vorstandsbeschluss vertraulich.	
G4-12	LIEFERKETTE DER ORGANISATION		/G4-12, S. 14
G4-13	VERÄNDERUNGEN (GRÖSSE, STRUKTUR, EIGENTUMSVERHÄLTNISSE, STANDORTE, GESCHÄFTSTÄTIGKEITEN UND GESELLSCHAFTSKAPITAL) IM UNTERNEHMEN UND IN DER LIEFERKETTE WÄHREND DES BERICHTSZEITRAUMS	→ keine wesentlichen Veränderungen	
G4-14	VORSORGEANSATZ UND -PRINZIP	(⁴) Angabe erfolgt bis 2017	
G4-15	WIRTSCHAFTLICHE, ÖKOLOGISCHE, GESELLSCHAFTLICHE CHARTAS, PRINZIPIEN, INITIATIVEN	Ethical Trading Initiative S. 17, internationale Nachhaltigkeitsstandards S. 15, SEDEX-Mitgliedschaft S. 15; Dairy Declaration of Rotterdam	
G4-16	MITGLIEDSCHAFTEN IN VERBÄNDEN		/G4-16
ERMITTELTE WESENTLICHE ASPEKTE UND GRENZEN			
G4-17	LISTE GENANNTER UND NICHT GENANNTER UNTERNEHMEN IM JAHRESBERICHT	→ Firmen der Uelzena-Gruppe: Uelzena eG, Altmark-Käserei Uelzena GmbH, Hoche Butter GmbH, H. Schoppe & Schultz GmbH & Co. KG, WS Warmseener Spezialitäten GmbH, Trilactis GmbH → Beteiligungen mit 50 Prozent oder weniger Anteilen sowie nicht operativ tätige Firmen werden nicht genannt.	
G4-18	VERFAHREN ZUR FESTLEGUNG DER BERICHTSINHALTE UND DER ABGRENZUNG DES ASPEKTS SOWIE DIE UMSETZUNG DER BERICHTERSTATTUNGSGRUNDSÄTZE	(⁴) Angabe erfolgt bis 2017	
G4-19	VOLLSTÄNDIGE AUFLISTUNG DER ALS WESENTLICH ERMITTELTEN ASPEKTE	→ siehe Grafik „Materialitätsanalyse“	S. 7
G4-20	ABGRENZUNG DER ASPEKTE INNERHALB DES UNTERNEHMENS	(⁴) Angabe erfolgt bis 2017	
G4-21	ABGRENZUNG DER ASPEKTE AUSSERHALB DES UNTERNEHMENS	(⁴) Angabe erfolgt bis 2017	
G4-22	NEUDARSTELLUNGEN GEGENÜBER FRÜHEREN BERICHTEN & AUSWIRKUNGEN	→ Der Bericht wurde erweitert.	S. 4-6
G4-23	ÄNDERUNGEN IN UMFANG UND GRENZEN IM VERGLEICH ZU FRÜHEREN BERICHTEN	→ Die Aspekte „Transport“, „Tierwohl“ und „Gesunde und erschwingliche Lebensmittel“ sind als unwesentlich erkannt und eingestuft worden. Ansonsten keine Änderung der Materialitätsmatrix 2016 im Vergleich zu 2015.	
EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN			
G4-24	LISTE DER EINGEBUNDENEN STAKEHOLDER		/G4-24, S. 6
G4-25	GRUNDLAGE FÜR DIE ERMITTLUNG UND AUSWAHL DER STAKEHOLDER	(⁴) Angabe erfolgt bis 2017	
G4-26	ART DER EINBINDUNG VON STAKEHOLDERN	→ Die Einbindung erfolgt in etablierten Formen. Nach dem ersten Nachhaltigkeitsbericht hat es zudem Fokusgespräche mit allen Stakeholdern gegeben, um die Erfüllung von Erwartungen zu klären.	/G4-26, S. 6
G4-27	THEMEN DER STAKEHOLDER		/G4-27, S. 6

ID	INDIKATOR	AUSLASSUNGEN & ANMERKUNGEN	VERWEISE
BERICHTSPROFIL			
G4-28	BERICHTSZEITRAUM	→ 01.01.2016 bis 31.12.2016	S. 6
G4-29	DATUM DES VORANGEGANGENEN BERICHTS	→ 01.07.2016	
G4-30	BERICHTSZYKLUS	→ jährlich	S. 6
G4-31	KONTAKT	→ nachhaltigkei@uelzena.de	S. 38
G4-32	GEWÄHLTE GRI-INDEX-OPTION	→ Der aktuellen Bericht wurde in Anlehnung an die Option „In Übereinstimmung – Kern“ der G4-Leitlinien (GRI) erstellt. Bis 2017 erfolgt die vollständige Umsetzung aller Anforderungen.	S. 6
G4-33	BESCHREIBUNG DER ART, DES UMFANGS UND DER GRUNDLAGE DER BERICHTSPRÜFUNG	→ interne Prüfung des Berichts, Prüfung der Jahresabschlüsse sowie der Zielerreichungsgrade durch externe Prüfer	S. 5
UNTERNEHMENSFÜHRUNG			
G4-34	FÜHRUNGS- UND ENTSCHEIDUNGSSTRUKTUR		/G4-34
ETHIK UND INTEGRITÄT			
G4-56	WERTE, GRUNDSÄTZE SOWIE VERHALTENSSTANDARDS IM UNTERNEHMEN	(*) Der Verhaltenskodex der Uelzena eG wurde 2016 erarbeitet und von Vorstand und Aufsichtsrat verabschiedet.	/G4-56
SPEZIFISCHE STANDARDANGABEN			
KATEGORIE: WIRTSCHAFTLICH			
WIRTSCHAFTLICHE LEISTUNG			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld Unternehmen, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-WL S. 8-11
G4-EC1	DIREKT ERWIRTSCHAFTETER UND VERTEILTER WIRTSCHAFTLICHER WERT	(*) siehe Finanzberichterstattung für Aufschlüsselung des EC1.	/G4-EC1#MEHR S. 10
UG-MG	AUSGEZAHLTES MILCHGELD FÜR ROHMILCH DER MITGLIEDSBETRIEBE DER UELZENA EG (JAHRES DURCHSCHNITT)	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	S. 9
UG-EK	EIGENKAPITALQUOTE	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	S. 10
BESCHAFFUNG			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zu den Handlungsfeldern Produkte und regionale Verantwortung, in denen wir interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft. (*) Die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit hat einen Entwurf für den Managementansatz und die Politik für nachhaltige Beschaffung vorgelegt. Für 2017 erfolgt eine Beschlussfassung durch den Vorstand.	/G4-DMA-BF S. 12-17
G4-EC9	ANTEIL AN AUSGABEN FÜR LOKALE LIEFERANTEN AN STANDORTEN	→ Überarbeitung und Erweiterung 2016: Neben Dienstleistungen werden auch Materialien wie Verpackungen, Milchrohstoffe und Nicht-Milch-Rohstoffe einbezogen.	/G4-EC9#MEHR S. 33
UG-RBM	PROZENTUALER MENGENANTEIL REGIONAL BESCHAFFTER MILCHROHSTOFFE	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	/UG-RBM#MEHR S. 32
KATEGORIE: ÖKOLOGISCH			
MATERIALIEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produkte (nachhaltige Beschaffung), in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft. (*) Die Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit hat einen Entwurf für den Managementansatz und die Politik für nachhaltige Beschaffung vorgelegt. Für 2017 erfolgt eine Beschlussfassung durch den Vorstand.	/G4-DMA-MT S. 12-17
G4-EN1	EINGESETZTE MATERIALIEN NACH GEWICHT ODER VOLUMEN	→ Angaben zu den Ressourcen Gas und Wasser finden sich bei den Aspekten Energie und Wasser. → Rohstoffe für Produkte vom MTW sind nur soweit einbezogen, wie die Bereitstellung durch Uelzena erfolgt. → Zu Hilfs- und Betriebsstoffen gibt es keine Angaben, da die Beschaffungsmengen als unwesentlich eingestuft werden.	/G4-EN1, S. 16
G4-EN2	ANTEIL VERWENDETER SEKUNDÄRROHSTOFFE	(!) Die Angabe "verwendete Sekundärrohstoffe" ist bei landwirtschaftlichen Rohstoffen nicht sinnvoll und wird nur auf Verpackungsmaterial bezogen. → EN2 ist eine freiwillige Zusatzangabe.	/G4-EN2, S. 16
ENERGIE			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produktion, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-E
G4-EN3	ENERGIEVERBRAUCH INNERHALB DES UNTERNEHMENS	→ Statt Gesamtenergieverbrauch wird der Energieeinsatz genannt: zugekaufte Energie minus verkaufte Energie. (*) Diese Angaben sind derzeit nicht verfügbar: Kühlenergieverbrauch, Dampfverbrauch sowie verwendete Standards, Methoden, Annahmen und die Quelle von verwendeten Umrechnungsfaktoren.	S. 26
G4-EN5	ENERGIEINTENSITÄT	(!) Verbrauch von Heizöl ist geringfügig und wird nicht angegeben. → EN5 ist eine freiwillige Zusatzangabe.	/G4-EN5#ENERG S. 26

ID	INDIKATOR	AUSLASSUNGEN & ANMERKUNGEN	VERWEISE
WASSER			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produktion, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-W
G4-EN8	GESAMTWASSERENTNAHME NACH QUELLE	(⁴) Angabe zu verwendeten Standards, Methoden und Annahmen erfolgt bis 2017	S. 26 /G4-EN8#WASS
EMISSIONEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produktion, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-EO
G4-EN15	DIREKTE THG-EMISSIONEN	(¹) Diese Angaben erfolgen bis 2017: verwendete Standards, Methoden, Annahmen; der gewählte Konsolidierungsansatz für Emissionen; Gründe für die Wahl des Basisjahres; Kontext für alle signifikanten Veränderungen.	S. 26
G4-EN16	INDIREKTE THG-EMISSIONEN	→ Emissionen im Basisjahr 2012 siehe Nachhaltigkeitsbericht 2014 → Uelzena fasst seine direkten und indirekten THG-Emissionen zusammen.	S. 26
G4-EN18	INTENSITÄT DER THG-EMISSIONEN	→ EN16 ist eine freiwillige Angabe. → Bezugsgröße: direkte und indirekte CO ₂ -Emissionen in kg bezogen auf die Produktionsmenge in kg → EN18 ist eine freiwillige Angabe.	S. 26
ABWASSER UND ABFALL			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angaben gehören zum Handlungsfeld Produktion, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-AA
G4-EN22	GESAMTVOLUMEN ABWASSEREINLEITUNG NACH QUALITÄT UND EINLEITUNGSORT	(²) Einleitungsort ist als standortbezogene Information gemäß Vorstandsbeschluss vertraulich. Es werden prinzipiell nur Konzernangaben gemacht.	S. 26
G4-EN23	GESAMTGEWICHT DES ABFALLS NACH ART UND ENTSORGUNGSMETHODE	(⁴) Angabe zu verwendeten Standards, Methoden und Annahmen erfolgt bis 2017 → EN23 ist eine freiwillige Angabe.	S. 26
COMPLIANCE			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-EN29	BUSSGELDER UND STRAFEN WEGEN NICHT-EINHALTUNG VON UMWELTAUFLAGEN	→ keine Bußgelder im Berichtszeitraum	
BEWERTUNG DER LIEFERANTEN HINSICHTLICH ÖKOLOGISCHER ASPEKTE			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produkte, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-BLOE
G4-EN32	ÜBERPRÜFUNG NEUER LIEFERANTEN	(⁴) Die Grundstruktur des Managementansatzes wurde 2016 aufgebaut und wird 2017 vollendet. (⁴) Angaben erfolgen bis 2017	
KATEGORIE: GESELLSCHAFTLICH			
UNTERKATEGORIE: ARBEITSPRAKTIKEN UND MENSCHENWÜRDIGE BESCHÄFTIGUNG			
BESCHÄFTIGUNG			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angabe gehört zum Handlungsfeld Mitarbeiter, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-BE
G4-LA1	GESAMTZAHL UND RATE NEU EINGESTELLTER MITARBEITER SOWIE PERSONALFLUKTUATION	(¹) Die Standorte liegen in einer Region, daher keine Aufschlüsselung der Gesamtmitarbeiterzahl nach Region.	/G4-LA1#MEHR
UG-BZ	DURCHSCHNITTLICHE BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT IN JAHREN	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	S. 30
UG-DA	DURCHSCHNITTSALTER DER BELEGESCHAFT IN JAHREN	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	S. 30
ARBEITGEBER-ARBEITNEHMER-VERHÄLTNIS			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-LA4	MINDESTMITTEILUNGSFRISTEN VON BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGEN	→ Mitteilungsfristen sind gesetzlich und tariflich geregelt.	
ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEITSSCHUTZ			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(²) Angaben gehören zum Handlungsfeld Mitarbeiter, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-AG
G4-LA6	ART DER VERLETZUNG, BERUFSKRANKHEITEN, AUSFALLTAGE, ABWESENHEITEN	(⁴) Die folgenden Angaben werden derzeit nicht erhoben, weil es hierzu gesetzliche Vorgaben und Meldevorschriften gibt: Art der Verletzungen, Verletzungsrate, Berufskrankheitsrate, die Abwesenheitsrate sowie arbeitsbedingte Todesfälle jeweils aufgeschlüsselt nach Geschlecht und das verwendete Regelwerk zur Aufnahme und Angabe von Unfallstatistik. (¹) Die Standorte liegen in einer Region, daher keine Aufschlüsselung der Gesamtmitarbeiterzahl nach Region.	S. 30

ID	INDIKATOR	AUSLASSUNGEN & ANMERKUNGEN	VERWEISE
AUS- UND WEITERBILDUNG			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld Mitarbeiter, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-AW
G4-LA9	STUNDENANTEIL PRO MITARBEITER UND JAHR	(!) Eine Aufschlüsselung nach Geschlechtern und Mitarbeiterkategorie ist wegen der Art der verwendeten Erhebung nicht möglich. Eine Änderung ist nicht beabsichtigt, weil wir daraus keine wesentlichen Erkenntnisse erwarten.	S. 30
UG-AQ	AUSBILDUNGSQUOTE	→ Dies ist ein Uelzena-eigener Indikator.	/UG-AQ#MEHR
BEWERTUNG LIEFERANTEN HINSICHTLICH ARBEITSPRAKTIKEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld Produkte, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-BLAP
G4-LA14	PROZENTSATZ NEUER ÜBERPRÜFTER LIEFERANTEN ANHAND VON ARBEITSPRAKTIKEN	(*) Die Grundstruktur des Managementansatzes wurde 2016 aufgebaut und wird 2017 vollendet. (*) Angaben erfolgen bis 2017	S. 17
UNTERKATEGORIE: GESELLSCHAFT			
LOKALE GEMEINSCHAFTEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angabe gehört zum Handlungsfeld regionale Verantwortung, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-LG S. 32-33
G4-SO1	PROZENTSATZ STANDORTE MIT EINBINDUNG LOKALER GEMEINSCHAFTEN	→ 100 Prozent der Werkstandorte setzen Förderprogramme um. → Die Einbeziehung lokaler Gemeinschaften erfolgte im Berichtszeitraum gemäß den gesetzlichen Vorgaben bei Entscheidungen und Investitionsvorhaben des Unternehmens. → Für Stakeholder-Einbindung an allen Standorten siehe G4-26 → Es besteht regelmäßiger Kontakt zu lokalen Behörden und politischen Gremien an den Werksstandorten. (*) Diese Informationen werden bis 2017 erhoben: formelle Beschwerdeverfahren für lokale Gemeinschaften; Betriebsräte, Arbeitsschuttsausschüsse und andere Arbeitnehmervertretungen für den Umgang mit Auswirkungen.	
KORRUPTIONSBEKÄMPFUNG			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-SO3	GESAMTZAHL UND PROZENTSATZ AUF KORRUPTIONSRISIKEN GEPRÜFTER GESCHÄFTSSTANDORTE	(*) Angaben erfolgen bis 2017	
WETTBEWERBSWIDRIGES VERHALTEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-SO7	GESAMTZAHL DER VERFAHREN AUFGRUND VON WETTBEWERBSWIDRIGEM VERHALTEN UND DEREN ERGEBNISSE	→ keine Verfahren	
COMPLIANCE			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-SO8	STRAFEN WEGEN NICHT-EINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN	→ keine Verstöße	
UNTERKATEGORIE: PRODUKTVERANTWORTUNG			
KUNDENGESUNDHEIT UND -SICHERHEIT			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	(?) Angaben gehören zum Handlungsfeld Produkte, in dem wir mehrere interne Messgrößen zu einem Zielwert zusammenfassen. 2016 wurden die Angaben unabhängig überprüft.	/G4-DMA-KGS
G4-PR1	PROZENTSATZ PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSKATEGORIEN, DEREN AUSWIRKUNG AUF GESUNDHEIT UND SICHERHEIT GEPRÜFT WERDEN	(*) Managementansatz siehe Qualitätsmanagement-Handbuch gemäß DIN ISO 9001:2008 → 100 Prozent	S. 17
G4-FP5	PROZENTSATZ DER PRODUKTIONSSTANDORTE, DIE NACH ZERTIFIZIERTEN QUALITÄTSSTANDARDS ARBEITEN	→ 100 Prozent des Produktionsvolumens bzw. alle Werkstandorte haben Dritt-Audits erfolgreich durchlaufen und sind rezertifiziert.	S. 17
KENNZEICHNUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ	→ Kennzeichnung von Produkten erfolgt gemäß den gesetzlichen Anforderungen.	
G4-PR3	PROZENTSATZ UND ART DER ERFORDERLICHEN PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSINFORMATIONEN	→ Alle geforderten Informationen sind verpflichtend und werden genannt. → 100 Prozent	
COMPLIANCE			
G4-DMA	ANGABEN MANAGEMENTANSATZ		/G4-DMA-COM
G4-PR9	BUSSGELDER UND STRAFEN WEGEN NICHT-EINHALTUNG VON GESETZEN UND VORSCHRIFTEN IN BEZUG AUF DIE NUTZUNG UND BEREITSTELLUNG VON PRODUKTEN UND DIENSTLEISTUNGEN	→ keine Strafen und Bußgelder	

Impressum

MITGLIEDER DER ARBEITSGRUPPE NACHHALTIGKEIT

Uwe Radke

Geschäftsführer Marketing & Vertrieb
Uelzena eG
Nachhaltigkeitsbeauftragter und
Leiter der Arbeitsgruppe

Dr. Peter Fichtl

Geschäftsführer Produktion & Technik
Uelzena eG
Stellvertretender Nachhaltigkeitsbeauftragter

Christoph Bonmann

Geschäftsführer Finanzen & Personal
Uelzena eG

Olaf Braumann

Geschäftsführer Produktion & Technik
H. Schoppe & Schultz GmbH & Co. KG

Heino Albrecht

Geschäftsführer
Altmark-Käserei Uelzena GmbH

Hinrich Kröger

Geschäftsführer Verwaltung,
Produktion & Technik
WS Warmseener Spezialitäten GmbH

Ina Hinrichs

Leiterin Personal
Uelzena eG

Bernd Nörenberg

Leiter Zentraleinkauf
Uelzena eG

Volker Suderburg

Leiter Milchmanagement
Uelzena eG

Timo Klabunde

Leiter Controlling
Uelzena eG

Karina Bode-Koch

PR-Managerin
Uelzena eG

HERAUSGEBER

Uelzena eG
Im Neuen Felde 87
29525 Uelzen
Tel. +49 581 806-0
Fax +49 581 806-90 00
www.uelzena.de

Gesamtverantwortung: Uwe Radke
Projektmanagement: Christina Gossel

KONZEPT, DESIGN UND REALISATION

NKI Consult GmbH
Hamburg

BINAR DESIGN
Berlin / Bremen

FOTOS

Thies Rätzke
Martin Foddanu
S. 8/9: © Shutterstock.com: amenic181, Claudio Baldini, Elena Elisseeva, Olga Lyubkin, Sandra Zuerlein; © Fotolia.com: Studiotoch
S. 13: Bild mit freundlicher Genehmigung von Barry Callebaut © Barry Callebaut
S. 28: © Getty Images: Gunther Kleinert/EyeEm

DANK, HAFTUNGSAUSSCHLUSS UND ZUKUNFTSGERICHTETE AUSSAGEN

Uelzena dankt der Agrar erzeugergemeinschaft eG Pretzier als Gastgeber der Gesprächsrunde zum Schwerpunktthema (siehe Seite 18).

Die Daten in diesem Bericht sind mit größter Sorgfalt erhoben worden. Dennoch können wir Fehler nicht gänzlich ausschließen. Zudem beinhaltet dieser Bericht Zukunftsaussagen, die auf Annahmen und aktuell zur Verfügung stehenden Informationen beruhen. Der künftige Geschäftsverlauf kann jedoch von diesen Prognosen abweichen, weil verschiedene Faktoren nicht unserem Einfluss unterliegen und zu abweichenden Entwicklungen führen können, die am Erscheinungstag unvorhersehbar waren.

Fragen und Anregungen zu diesem Nachhaltigkeitsbericht an: nachhaltigkeit@uelzena.de

Redaktionsschluss: 31. Mai 2017 Veröffentlichung: 30. Juni 2017 Copyright © 2017 Uelzena eG

DRUCK

Druckerei Schlüter GmbH, Dahlenburg/Gienau
Gedruckt auf FSC-zertifiziertem Papier

Auszug aus dem Jahresabschluss 2016 der Uelzena eG

AKTIVA BILANZ	2015 IN T€	2016 IN T€
A. ANLAGEVERMÖGEN	54.614	57.864
DAVON SACHANLAGEN	34.946	38.126
DAVON FINANZANLAGEN	18.141	18.672
B. UMLAUFVERMÖGEN	80.202	93.762
DAVON VORRÄTE	17.780	17.354
DAVON FORDERUNGEN UND SONSTIGE VERMÖGENSGEGENSTÄNDE	59.630	74.958
C. RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	156	106
SUMME DER AKTIVSEITE	134.973	151.733

PASSIVA BILANZ	2015 IN T€	2016 IN T€
A. EIGENKAPITAL	43.475	48.126
DAVON JAHRESÜBERSCHUSS	1.531	3.985
B. RÜCKSTELLUNGEN	13.168	13.494
C. VERBINDLICHKEITEN	78.330	90.073
SUMME DER PASSIVSEITE	134.973	151.733

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG ZEITRAUM 01.01.-31.12.

UMSATZERLÖSE	532.944	546.241
BESTANDSVERÄNDERUNGEN, AKTIVIERTE EIGENLEISTUNGEN, SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE	2.421	2.508
ERLÖSE GESAMT	535.364	548.748
MATERIALAUFWAND	489.110	501.695
ROHERGEBNIS	46.254	47.053
PERSONALAUFWAND	24.987	25.340
ABSCHREIBUNGEN	4.156	4.631
SONSTIGE BETRIEBLICHE AUFWENDUNGEN	15.891	16.274
BETRIEBSERGEBNIS	1.219	809
FINANZERGEBNIS	561	3.291
ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	1.780	4.101
STEUERN	-250	117
JAHRESÜBERSCHUSS	1.531	3.985



WWW.UELZENA.DE