

HAKRO 
HÄLT. SEIT 1969

ERS TE R

Integriert nachhaltiger
Geschäftsbericht 2022

Unser Integriert nachhaltiger Geschäftsbericht 2022 ist der erste seiner Art. Er ist das Ergebnis eines 17-monatigen Prozesses zur Entwicklung einer Geschäftsstrategie, die ökologische, soziale und gesellschaftliche Verantwortung mit ökonomischer Stabilität für ein gesundes Wachstum verbindet. Er setzt die bisherige Nachhaltigkeitsberichterstattung fort.

Mit diesem Bericht beschreiben wir das Zukunftsmodell unseres Unternehmens: Wie sich die Rahmenbedingungen und der Kontext unserer breit gefächerten Geschäftstätigkeit entwickeln werden. Was angesichts all dessen unser Verständnis verantwortungsvollen Wirtschaftens ist. Welchen Fahrplan wir uns mit Vision, Missionen und Zielen gegeben haben. Und welche Rolle unsere Partner*innen dabei spielen, ohne die nicht möglich wäre, was wir tun und zu tun vorhaben.

[→ mehr über den Kontext dieses Berichts und die Transparenzstandards, an die wir uns halten, unter „Über diesen Bericht“ auf [S. 125](#)]

**Immer einen Schritt
voraus. Wir leben
und bewahren Werte.
Beispielgebend.
Führend in unserer
Branche. Inspirierend
für alle Menschen,
die für und mit uns
arbeiten und unsere
Bekleidung tragen.**



Der neue Schauraum wird für interne Besprechungen, Schulungen sowie den Dialog mit Fachhändler*innen und Gästen genutzt. Mehr dazu ab S. 110

Inhalt

ERSTES MAL GEMEINSAM:
UNSER PARTIZIPATIVER STRATEGIEPROZESS.

ERSTES MAL NACHHALTIGKEITSBILANZ:
FÜR DIE ZUKUNFT LERNEN.

ERSTES MAL HAKRO LAB.
MEHR AGILITÄT, MEHR GEMEINSCHAFT.

ERSTES MAL FAIR WEAR UND ERSTES MAL
KLIMANEUTRALE KOLLEKTION.

ERSTES MAL ERSTER ARBEITSMARKT:
WIE INTEGRATION GELINGT.

ERSTES MAL HAKRO SCHAURAUUM:
STANDORTLIEBE ZUM ANFASSEN.

07 VORWORT

09 WIR SIND HAKRO

16 UNSER ANTRIEB

Wir stellen unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie 2022–2030 vor einschließlich unserer HAKRO Vision 2030.

30 UNSERE ERGEBNISSE

Wir erläutern unser wirtschaftliches Umfeld sowie die Kernergebnisse 2019–2021 in unseren vier Handlungsfeldern.

46 UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG

Wir erklären unseren Managementansatz, unser Zusammenarbeitsmodell sowie die Grundsätze unseres gemeinnützigen Engagements.

56 LIEFERKETTEN & PRODUKTE

Wir geben umfassenden Einblick in unser Management von Sozial- und Umweltstandards in unseren Lieferketten und unser Verständnis von Produktqualität.

92 TEAM & VIELFALT

Wir zeigen, was HAKRO Spirit für uns bedeutet und was wir tun, um auch künftig ein attraktiver Arbeitgeber in der Region zu sein.

102 STANDORT & RESSOURCEN

Wir bilanzieren unseren ökologischen Fußabdruck vor Ort und beschreiben unser Standortkonzept.

114 HAKRO KERNZIELE 2022–2030
JE HANDLUNGSFELD

125 ÜBER DIESEN BERICHT

126 KENNZAHLEN

129 IMPRESSUM



LIEBE LESER*INNEN,

Veränderung gelingt, Neues entsteht, wenn das Fundament trägt. Nachhaltigkeit ist für HAKRO nicht neu. Wertschätzendes Miteinander und verantwortungsvolle Produktion sind seit jeher Kern unserer Identität.

Doch jetzt geht es ums Ganze. Wir spüren bereits deutlich die Folgen des Klimawandels. Der Ressourcenverbrauch nimmt weiter ungehemmt zu, die prekären Arbeitsbedingungen in einer globalisierten Welt sind allgegenwärtig. Wir müssen die Weichen neu stellen. Für unsere gemeinsame, in jeder Hinsicht nachhaltige Zukunft, und zwar heute und nicht erst im Jahr 2050. Wir als Gesellschaft, wir als HAKRO, jede*r Einzelne von uns.

Auch die gegenwärtige Pandemie und die politische Situation in Europa geben für die meisten von uns Anlass zur Besorgnis. Neben die Sorge um unsere eigene Gesundheit und die unserer Mitmenschen tritt die Ungewissheit über die gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Dauerfolgen. Auch sie berührt damit unmittelbar die Zukunftsfähigkeit unseres Gemeinwesens.

Die Pandemie gab uns aber auch Zeit und Raum, unsere bisherige Nachhaltigkeitsstrategie „Wirkstoff 2017–2022“ grundlegend zu überarbeiten und sie mit einer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030 zu einem zukunftstauglichen Fahrplan weiterzuentwickeln, der alles im Blick hat.

Warum „integriert nachhaltig“? Nachhaltigkeit gehört nicht groß und schick auf die Fahnen, sondern direkt auf die Agenda, und zwar ganz nach oben. Für alle von uns, nicht als Appendix zur Routine und schon gar nicht als grünes Feigenblatt, sondern als selbstverständlicher Bestandteil unseres gemeinsamen Handelns.

Was bedeutet das für uns bei HAKRO? Es war und ist eine aufregende Zeit der „ersten Male“.

Zum ersten Mal haben wir unsere wichtigsten Anspruchsgruppen in einen „Strategieentwicklungsprozess 360°“ integriert – allen voran unsere Mitarbeiter*innen. Wir haben digital und – soweit es die Zeiten erlaubten – auch analog die Kreativität vieler unserer Fachhändler*innen und aller unserer Produktionspartner*innen eingebunden. Gemeinsam haben wir diskutiert, mit dem Blick nach vorn und immer konstruktiv auch mal gestritten, vor allem aber haben wir unser Zukunftsbild entwickelt und bereits mit der Umsetzung begonnen:

Zum ersten Mal haben wir unser Programm zur Durchsetzung von Menschen- und Arbeitsrechten in unseren globalen Lieferketten nach den anspruchsvollen Kriterien der Fair Wear Foundation (Fair Wear) überprüfen lassen. Seit Januar 2021 sind wir deren Mitglied, im ersten Brand Performance Check im April 2022 haben wir auf Anhieb den „Good“-Status erreicht.

Zum ersten Mal können wir mit Stolz verkünden, dass wir unsere gesamte Kollektion klimaneutral gestellt haben. Unsere bisherigen und geplanten Maßnahmen zur Vermeidung und Reduzierung der produktionsbedingten Treibhausgasemissionen ermutigen uns, beginnend mit der Kollektion 2022 die jeweils noch verbleibenden über ein anspruchsvolles Klimaschutzprojekt zu kompensieren.

Und zum ersten Mal haben wir eine Vision für unser Unternehmen entwickelt: Bis 2030 wollen wir die erste Adresse für integriert nachhaltige Corporate Wear sein.

Das wird uns gelingen, wenn wir als Geschäftsleitung unsere Entscheidungen bei HAKRO deutlich partizipativer, damit weniger hierarchisch und perspektivenreicher treffen. Loslassen ist nicht immer einfach, vor allem nicht beim ersten Mal – und doch wunderschön. Wir wünschen es uns nicht anders.

Und auch deshalb zeigen wir uns jetzt in neuem Gewand: mit unserem ersten Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022.

Wir haben Großes vor und längst noch nicht für alles die perfekten Lösungen. Die größte Freude bereiten Sie uns, wenn Sie sich von der Lektüre inspirieren lassen, den Dialog mit uns aufrechterhalten oder erstmals in den Dialog treten – über den Wandel, über das Lernen und auch über den Mut, den es braucht, den richtigen, weil zukunftsfähigen Weg zu gehen.

Die Geschäftsleitung



Carmen Kroll
Gesellschafterin/
Geschäftsführerin



Thomas Müller
Geschäftsführer



Danny Jüngling
Prokurist

WIR SIND HAKRO

HAKRO ist ein führender Anbieter von Corporate Wear. Wir stehen für Bekleidung, die Menschen Tag für Tag bei ihrer Arbeit, beim Sport oder in der Freizeit tragen. Zuverlässig, haltbar, perfekt durchdacht und hergestellt mit höchsten sozialen und ökologischen Ansprüchen.

UNSERE HERKUNFT

HAKRO HÄLT. Seit 1969

Mit diesem Markenclaim stehen wir zu unserem Wort und für Premiumqualität. Viel hat sich – und haben wir – in über 50 Jahren verändert. Das Verständnis der Bedeutsamkeit von verantwortungsvollem Wirtschaften begleitet uns jedoch stets. „Ach, das heißt jetzt nachhaltig? Das haben wir doch schon immer so gemacht“, schmunzelt Firmengründer Harry Kroll daher auch mitunter, wenn wir ihm unsere Zukunftsziele erklären.

1960–1990

ANFANGEN

Aus dem Kofferraum und auf Wochenmärkten verkaufen Marianne und Harry Kroll in den 1960er Jahren ihre ersten Kleidungsstücke.

Schnell gibt es ein eigenes „Bekleidungshaus Harry Kroll“ in Schrozberg. Es fällt die Entscheidung, selbst Textilien herstellen zu lassen – damit die Qualität stimmt. Dazu beteiligt sich Harry Kroll an einem Hersteller für Strickwaren, die in Schrozberg produziert werden. Später erfolgen bereits erste Importe aus dem Ausland.



1969: Das Bekleidungshaus Harry Kroll in Schrozberg

Mit dem Erfolg wächst ein kleines Filialnetz in der Region Hohenlohe und den angrenzenden Landkreisen. Als Sortimentsschwerpunkte bilden sich Sport- und Arbeitsbekleidung heraus.

1987 entsteht aus dem Verkauf der Einzelhandelsgeschäfte die HAKRO GmbH. Die Bezeichnung der Marke leitet sich aus den Anfangsbuchstaben des Vor- und Nachnamens von Gründer Harry Kroll ab. Das Sortiment ist auf Bekleidung für Beruf, Sport und Freizeit ausgerichtet, soll vor allem für das Bedrucken und Besticken mit Firmen- und Vereinsnamen geeignet sein und möglichst lange halten.

Als Sitz des Unternehmens wird ein ehemaliges Schulgebäude in Schrozberg erworben, das in den Folgejahren erweitert und an die Erfordernisse von Büro-, Versand- und Lagerflächen angepasst wird.



2000: Das erste Logistikzentrum in Schrozberg



2003: Generationenwechsel. Carmen Kroll und Thomas Müller übernehmen die Geschäfte

1990–2010

WACHSEN

1999 tritt mit Carmen die Tochter von Harry und Marianne Kroll in das Unternehmen ein.

Im Jahr 2000 wird im Schrozberger Industriegebiet ein großes Baugrundstück erworben und noch im selben Jahr mit dem Bau des ersten Lagergebäudes begonnen.

Anfang der 2000er Jahre beginnt die Zusammenarbeit mit den Produktionspartner*innen in der Türkei und in Bangladesch, die bis heute anhält.

Carmen Kroll wird im Jahr 2003 geschäftsführende Gesellschafterin. Im selben Jahr wird auch Thomas Müller zum Geschäftsführer bestellt.

2004 wird die gesamte Kollektion nach Standard 100 by OEKO-TEX® zertifiziert.

2010 – HEUTE

WIRKEN

2010 wird die Harry Kroll-Foundation gegründet, die das globale, nationale und regionale karitative Engagement der HAKRO GmbH bündelt.

Ab 2015 erfolgt die weitere Professionalisierung des Nachhaltigkeitsmanagements sowie 2016 die Veröffentlichung des ersten Nachhaltigkeitsberichts.

2017 wird die erste GOTS zertifizierte Organic-Kollektion eingeführt und der Standort Schrozberg erstmals klimaneutral gestellt.

2018 wird HAKRO für den Deutschen Nachhaltigkeitspreis nominiert, 2021 erhält HAKRO den Neumarkter Lammsbräu-Preis für Nachhaltigkeit.

2019 feiert HAKRO sein 50-jähriges Jubiläum.

2020 wird der vorläufig letzte Bauabschnitt des Logistikzentrums vollständig in Betrieb genommen.

Seit 2021 ist HAKRO Mitglied der Fair Wear und verabschiedet die Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie 2022–2030.

Seit 2022 ist die gesamte Kollektion zu 100% klimaneutral gestellt. Der Prokurist Danny Jüngling wird in die Geschäftsleitung berufen.



HAKRO heute: Der Schauraum am Standort Schrozberg

HAKRO HEUTE

Die HAKRO GmbH ist ein 1969 von Marianne und Harry Kroll gegründetes Familienunternehmen. Seit dem Jahr 2003 wird es in zweiter Generation von Carmen Kroll und Thomas Müller geführt. Seit 2022 gehört auch Danny Jüngling als Prokurist der Geschäftsleitung an.

- **180** Mitarbeiter*innen am Standort Schrozberg
- **65%** unserer Belegschaft sind Frauen
- **60%** aller Führungskräfte sind Frauen
- **6,1%** unserer Mitarbeiter*innen haben ein Handicap
- **13** Nationalitäten haben wir im Team
- **1,2** beträgt die Zufriedenheit mit und bei HAKRO in Schulnoten ausgedrückt.

- **2.500** Mitarbeiter*innen bei unseren weltweiten und langjährigen Produktionspartner*innen

PRODUKTÜBERSICHT

Unter der Marke HAKRO fertigen und verkaufen wir T-Shirts, Poloshirts, Sweatshirts und -jacken, Blusen und Hemden, Outdoorwesten und -jacken, Hosen und Accessoires.

- **142** Modelle
- **51** Farben
- **16** Größen
- **6** Kollektionslinien
- **3** Passformen
- **5.000.000** Bekleidungsstücke sind „Never out of Stock“ (NOS) verfügbar. Für Frauen, Männer, Kinder und in Unisex.

HÖCHSTER QUALITÄTS- UND NACHHALTIGKEITSANSPRUCH



- 100% haltbar und langlebig stellen wir unsere Produkte her. Dabei folgen wir keinem Trend, damit unsere Bekleidung nie aus der Mode kommt.
- 100% klimaneutral gestellt ist unsere gesamte Kollektion seit Anfang 2022, unser Unternehmensstandort bereits seit 2017.
- Seit 2021 sind wir Mitglied der Fair Wear und setzen uns für höchste Sozialstandards in der Fertigung unserer Textilien ein.
- Unsere Produkte erfüllen ausnahmslos den Standard 100 by OEKO-TEX®. Den Anteil weiterer Nachhaltigkeitsstandards bauen wir kontinuierlich aus:
 - GOTS (Global Organic Textile Standard),
 - GRS (Global Recycled Standard),
 - Grüner Knopf,
 - CmiA (Cotton Made in Africa) sowie
 - C2C (Cradle to Cradle).
- Ausgezeichnet wurden wir 2021 mit dem Neumarkter Lammsbräu-Preis für Nachhaltigkeit in der Kategorie „Familiengeführtes Unternehmen“. Gelobt wurde unter anderem unser Mut zu Aufbruch und Veränderung.

WIR HALTEN ZUSAMMEN

> 20 Jahre beträgt die Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen in der Türkei und in Bangladesch.

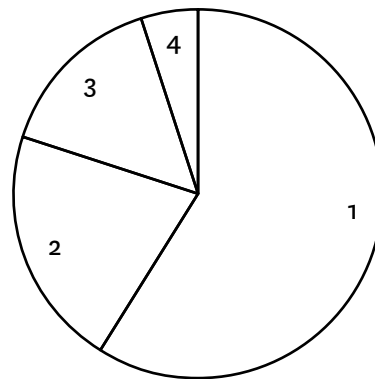
100% der laufenden Bestellungen haben wir trotz der Pandemie von unseren Produktionspartner*innen abgenommen.

100% der Mitarbeiter*innen unseres Produktionspartners in Bangladesch haben wir in der Pandemie im Rahmen unseres Engagements „HAKRO FriendShare“ mit Care-Paketen unterstützt.

WIR ARBEITEN WELTWEIT

Unser Firmensitz ist im ländlichen Schrozberg, Baden-Württemberg. Hier sind unter anderem das Produktdesign, die Verwaltung und die Logistik zu Hause.

Unsere insgesamt 8 Produktionspartner*innen haben Produktionsstandorte in 7 Ländern:



- 1 Türkei mit Produktion in Istanbul, Bulgarien und Moldawien (59%)
- 2 Laos und Kambodscha (21%)
- 3 Bangladesch (15%)
- 4 China (5%)

BLICK NACH VORNE

Das Beste ist uns gerade gut genug, und daran wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Denn mit unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie führen wir unser Unternehmen in allen Belangen vorausschauend, werte-basiert und mit dem Anspruch, beispielgebend und inspirierend zu sein. Bis spätestens 2030 wollen wir führend in unserer Branche Corporate Wear sein, gemäß unserer Vision: Immer einen Schritt voraus.

UNSERE ZIELE*

- Zertifizierte ökologische und soziale Nachhaltigkeit bei 100% der Baumwolle, der Viskose und der synthetischen Fasern in unseren Produkten, so tief in die Liefer- und Zulieferketten wie möglich
- Kreislauffähigkeit aller von uns neu entwickelten Produkte
- Erreichung des Leader-Status bei der Fair Wear
- Ausschließliche Zusammenarbeit mit ethisch nachhaltigen Finanzdienstleister*innen
- Einrichtung eines integriert nachhaltigen Innovationsmanagements für Produkte und Prozesse
- Digitalisierung der Geschäftsprozesse zur Verbesserung der Servicequalität und Prozessgeschwindigkeit (auch an den Schnittstellen zur Nachhaltigkeit)
- Ausweitung der Programme im Rahmen unseres Personalmanagements
- Verdoppelung unseres Engagements für gemeinnützige gesellschaftliche und karitative Zwecke
- Verstärkung unserer externen Nachhaltigkeitskommunikation 360°

* Auszug Ziele 2022–2030.
Siehe ab S. 114 für alle Kernziele pro Handlungsfeld auf einen Blick

UNSER SPIRIT

Es braucht Ausdauer, um die HAKRO Vision wahr zu machen. Die Energie dafür schöpfen wir aus der Gemeinschaft, aus geteiltem Wissen und aus Gestaltungsräumen für die Einzelnen.



HAKRO IST BUNT

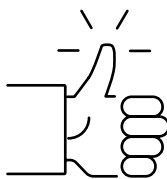
Wir sind so farbenfroh wie unsere Bekleidung – und die Zukunft hat viele Facetten.

Deshalb nutzen wir die Vielfalt unserer Expertisen und Perspektiven und treffen strategische Entscheidungen bewusst partizipativ.



HAKRO IST VERBINDEND

Wir betrachten uns als Gemeinschaft und geben einander Halt. Empathie, Respekt, Vertrauen, Teamgeist, Loyalität und Integrität zeichnen unseren Umgang miteinander und mit unseren externen Anspruchsgruppen aus.



HAKRO IST BEGEISTERND

Wir finden es richtig, dass unser Unternehmen den Menschen dient und nicht umgekehrt. Unsere gemeinsame Zukunft gestalten wir voller Freude mit – auch, weil unsere Ideen schon heute gehört werden.

UNSERE PARTNER

Unsere langjährigen Produktionspartner*innen, alle Fachhändler*innen und alle Dienstleister*innen sind Teil der HAKRO Familie. Ohne sie wären wir nicht, wer wir sind.

Für die komplexen Herausforderungen in der Textilbranche bündeln wir Kräfte und Wissen in Partnerschaften. Gemeinsam mit Nachhaltigkeitsinitiativen und anderen Unternehmen kooperieren wir für Gemeinschaftslösungen und größtmöglichen positiven Einfluss, auch über unsere Unternehmensgrenzen hinaus.

UNSER BEITRAG

Die globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDG) bilden die Leitplanken für eine gesunde Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft bis 2030.



[→ Die Auswirkungen der jeweiligen Kernziele auf die SDG werden in unserer Übersicht ab [S. 114](#) dargestellt.]

UNSER ANTRIEB

Wir haben eine Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie entwickelt. Weil Lösungen nicht im stillen Kämmerlein entstehen. Weil Kompetenz bedeutet, zusammenzudenken, was zusammengehört: Verantwortung und Erfolg, Zukunft und Zusammenhalt.

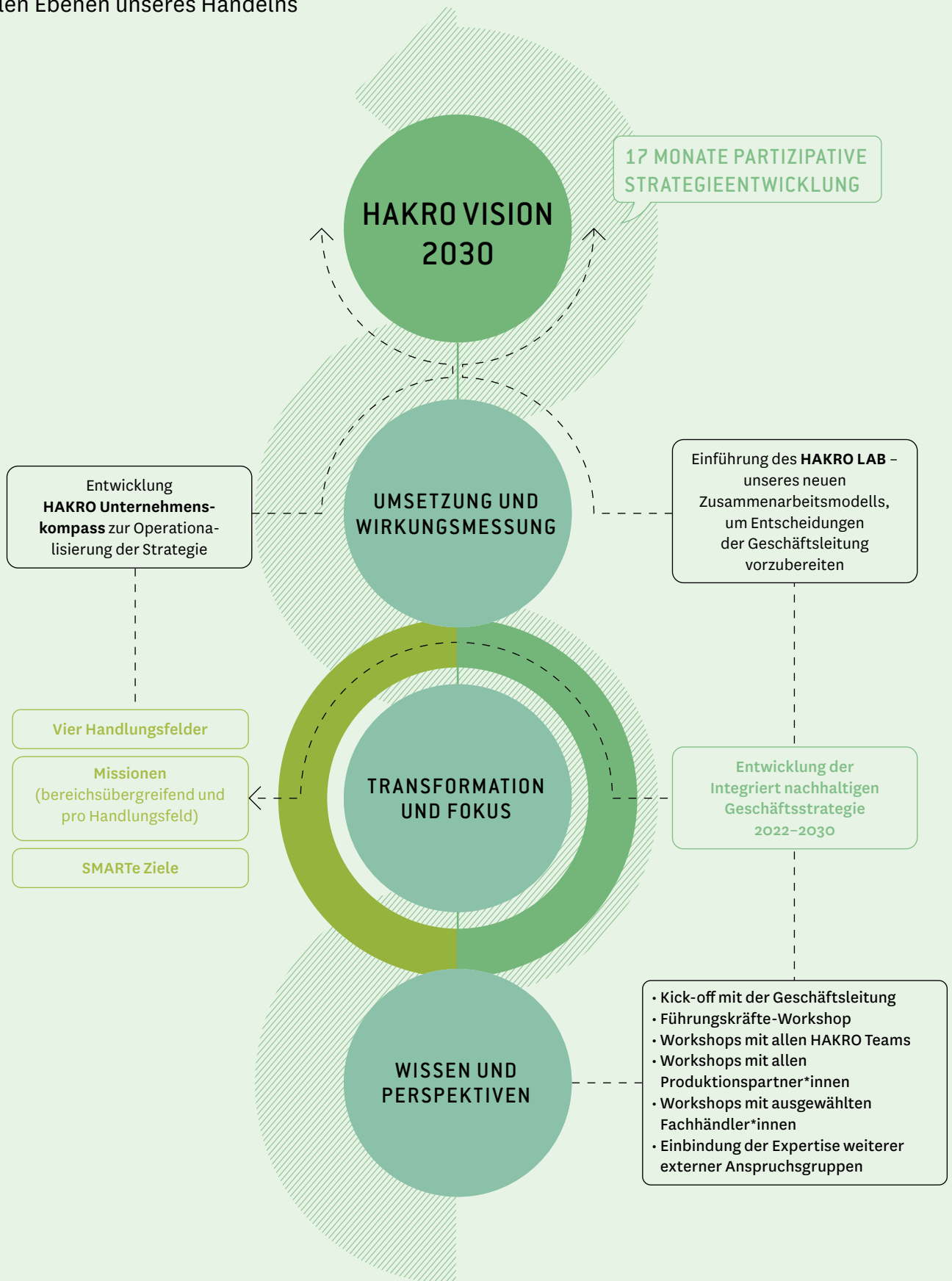
Bis 2030 wollen wir das führende integriert nachhaltige Unternehmen unserer Branche werden.

In einem partizipativen Prozess, das heißt unter Einbindung all unserer wichtigen Anspruchsgruppen, haben wir uns über 17 Monate hinweg darauf verständigt, wie wir Gegenwart und Zukunft mit einer 360°-Perspektive denken wollen. Dafür haben wir uns neu aufgestellt. Wir haben zurückgeschaut und gelernt, haben Sichtweisen eingeholt und gewechselt: Wir haben uns gemeinsam Raum gegeben für intensiven Austausch und Dialog sowie für Reibungen, die entstehen, wenn verschiedene Blickwinkel nicht nur zu einem gemeinsamen Guten, sondern vor allem Richtigen zusammengeführt werden. Und wir haben mutig nach vorne geschaut.

Entstanden sind eine klare Vision für HAKRO und Ziele, die sowohl eine gesunde Entwicklung unseres Unternehmens sicherstellen als auch die der Textilbranche insgesamt unterstützen.

INTEGRIERT NACHHALTIGE GESCHÄFTSSTRATEGIE 2022–2030

Unser Transformationsweg für Werte- und Ergebnisorientierung auf allen Ebenen unseres Handelns



In einer Zeit, die nach Umsicht und Vorausschau verlangt, machen wir nachhaltig unternehmerisches Handeln zum Unternehmenskern. Deshalb wollen wir spätestens 2030 der führende integriert nachhaltige Anbieter von Corporate Wear sein – überprüfbar. Mit einer Geschäftsstrategie, die wirtschaftlichen Erfolg auch daran misst, dass dieser ökologisch und sozial verträglich ist und die gesellschaftliche Entwicklung fördert.



Los ging's mit einem Workshop im Kreis unserer Führungskräfte, die gemeinsam kreativ wurden.



Slow Fashion? Seit 1969. HAKRO HÄLT. Unser Markenversprechen für Premiumqualität, Haltbarkeit und verantwortungsvolle Produktion lösen wir ein. Ohne Wenn und Aber.

Wir sind der festen Überzeugung: Unternehmerisches Handeln ist nur dann zukunftsgerichtet und langfristig wettbewerbsfähig, wenn es auf werteorientierten und nachhaltigen Entscheidungen basiert. Nur dann stärkt es auch den Zusammenhalt in der Gesellschaft und leistet einen Beitrag zu deren Entwicklung.

Bereits 2015 begann HAKRO, nachhaltiges Handeln zu systematisieren. Mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Wirkstoff“ haben wir 2017 unser Nachhaltigkeitsverständnis und unsere Ziele bis 2022 formuliert. Wir haben damit einen verbindlichen Rahmen für eine wertegetriebene Steuerung unseres Unternehmens geschaffen.

Wir haben viel erreicht, sind jedoch auch an Grenzen gestoßen. Wir sind in Sackgassen geraten und haben mit Blick auf die dramatisch zunehmenden globalen Umweltschäden und die prekären Arbeitsbedingungen in den globalen textilen Liefer- und Zulieferketten noch nicht überall zufriedenstellende Ergebnisse erzielt.

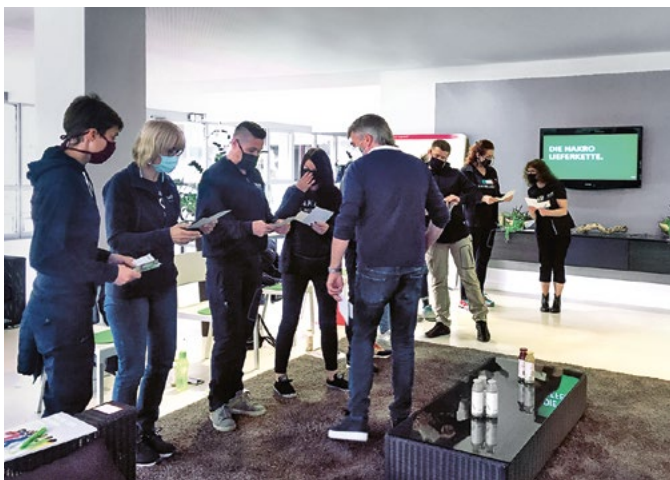
HALTUNG: RELOADED

Deshalb bekräftigen wir noch einmal unsere Werte – den Kern, der HAKRO ausmacht. Haltung ist das Fundament, auf das wir unser Unternehmen gegründet haben. „HAKRO HÄLT.“ ist unser Markenversprechen, wir halten unser Wort und stehen zu unserer Verantwortung. Und Haltung, das ist uns wichtig, muss auch unseren Weg in eine erfolgreiche, lebenswerte Zukunft weisen. Daher werden wir noch konsequenter als bisher unsere ökologische, soziale und gesellschaftliche Verantwortung mit unseren unternehmerischen Entscheidungen verweben.

Das ist der Ausgangspunkt für unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie. Sie verankert Nachhaltigkeit und Partizipation unserer wesentlichen Anspruchsgruppen bereits in der Entwicklung unserer Produkte und Lieferketten, in unseren Marketing- und Vertriebsaktivitäten, in unseren Services, bei der digitalen Vernetzung mit unseren Geschäftspartner*innen sowie der Planung von Umsatz und Gewinn. Für den Zeitraum von 2022 bis 2030 gibt sie uns den Rahmen für unser Handeln vor (siehe Abbildung Unternehmenskompass S. 23).



Carmen Kroll und Thomas Müller laden alle ein, offen zu sein, groß zu denken, neue Wege zu gehen und dabei Spaß zu haben.



Keine Frontbeschallung, sondern Interaktion: In den Workshops wurde gemeinschaftlich gearbeitet.

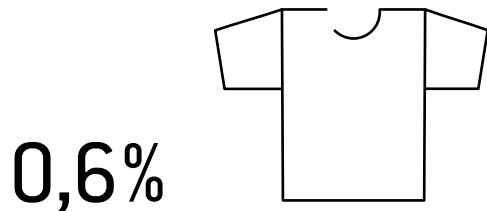
GEGENWART UND ZUKUNFT SIND GEMEINSCHAFTSSACHE

Von August 2020 bis Dezember 2021 haben wir unsere neue Strategie entwickelt und bereits mit ihrer Umsetzung begonnen. In diesen Prozess haben wir alle Mitarbeiter*innen, gleich welcher Funktion und Hierarchie, viele unserer Fachhändler*innen, alle Produktionspartner*innen sowie das Wissen, die Kreativität und den Rat weiterer externer Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Beratung, Zivilgesellschaft und Gewerkschaften eingebunden. Wir haben uns bewusst für einen partizipativen Strategieprozess entschieden und entsprechend Raum gegeben für die Dialoge sowie für Reibungen, die entstehen, wenn verschiedene Perspektiven nicht nur zu einem gemeinsamen Guten, sondern vor allem Richtigen zusammengeführt werden.

Gleichzeitig haben wir den gemeinschaftlichen Prozess genutzt, um unsere organisatorischen Strukturen und die interne Zusammenarbeit anzupassen sowie die Voraussetzungen für belastbar integriertes Handeln und Entscheiden zu schaffen:

ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE AUSWIRKUNGEN DER TEXTILINDUSTRIE

Der Kontext, in dem wir uns bewegen



beträgt der Anteil der Bekleidungsindustrie am weltweiten Einkaufsvolumen. Die negativen ökologischen Auswirkungen sind ungleich höher:

> 1% der weltweiten Treibhausgasemissionen entfallen auf die Branche

1,1% der weltweiten Wasserentnahme für Baumwollanbau und Färberei

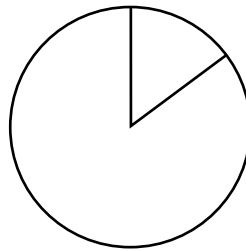
5% des weltweiten Chemikalieneinsatzes für die Textilproduktion

4% der gesamten Jahresmenge an Dünger für den Textilfaseranbau

6% der jährlich weltweit verkauften Pestizide für den Baumwollanbau

> 300 Mio.

Beschäftigte sind weltweit in der Textil- und Bekleidungsindustrie tätig



85%

davon sind Frauen

65%

beträgt ihr Gesamtrisiko, Opfer von Verstößen gegen Sozialstandards in der Textilproduktion zu werden, während sie unsere Kleidung fertigen:

- Geschlechterdiskriminierung
- Zwangs- und Kinderarbeit
- eingeschränkte/s Gewerkschaftsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen
- keine existenzsichernden Löhne
- zu lange Arbeitszeiten
- mangelnde Arbeitssicherheit mit teils tödlichen Arbeitsunfällen

[→ Quelle: Umweltbundesamt 2021 „Kleider mit Haken. Fallstudie zur globalen Umweltinanspruchnahme durch die Herstellung unserer Kleidung“]

→ Im Juli 2021 haben wir das HAKRO LAB (Laboratory) eingeführt, das unsere Bereichsleiter*innen zur Vorbereitung der Geschäftsleitungsbeschlüsse von hoher strategischer Bedeutung und Schnittstellenrelevanz miteinander vernetzt. Damit stärken wir die agilen Prinzipien von Mitbestimmung und bereichsübergreifendem Arbeiten. Gleichzeitig unterstützt das LAB unsere Geschäftsleitung in der Wahrnehmung von strategischer und entlastet sie von operativer Verantwortung.

→ Seit Januar 2022 stärken wir auch Schritt für Schritt die Vernetzung unserer Teams mit der Berufung von Nachhaltigkeitsbeauftragten in allen Bereichen.

→ Unser Bereich „Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation“ (NVI) arbeitet wie eine interne Unternehmensberatung, um das Wissen über Umweltschutz sowie soziale und gesellschaftliche Verantwortung in das LAB und in die Teams der Fachbereiche zu tragen, sofern NVI die Beschlüsse nicht selbst umsetzt.



Für unsere Organisationsstrukturen siehe auch Kapitel „Unternehmensführung & Dialog“ ab S. 46.



Agil und bereichsübergreifend zusammenarbeiten, gemeinsam Ideen finden, Projekte anstoßen und mit-unternehmerisch Managemententscheidungen für die Geschäftsleitung zum Entschluss vorbereiten – das HAKRO LAB.

GESTALTUNGSRÄUME NUTZEN

Den Ausgangspunkt unserer strategischen Neuorientierung bildete eine Ergebnisanalyse unseres bisherigen Nachhaltigkeitsmanagements. Gleichzeitig haben wir uns auch umfassend mit aktuellen und künftigen Chancen und Risiken für unser Unternehmen auseinandergesetzt, um für unser Geschäftsmodell die Weichen richtig zu stellen.

Die **Risiken** für Umwelt und Menschen in der Textilbranche sind vielfältig (siehe auch S. 63 sowie Grafik S. 20). Hinzu kommen unternehmerische Risiken unter anderem durch zunehmende rechtliche Regulierung von Nachhaltigkeit in Geschäftsprozessen, mögliche Reputationsverluste bei mangelnder Nachhaltigkeitsleistung, veränderte Kundenbedarfe insbesondere durch Digitalisierung und die Pandemie, Wettbewerbsdruck und Lieferketteninstabilität durch Globalisierungskrisen.

Dem stehen zahlreiche **Chancen** und Gestaltungsmöglichkeiten gegenüber, zum Beispiel als Pionier und Trendsetter, durch Nachhaltigkeitsführerschaft bei Produkten und in der Lieferkette, durch Organisationstransformation und agile Entscheidungsmechanismen sowie durch strategische, integrierte Unternehmenskommunikation und eine attraktive Arbeitgebermarke.



Ob Sticker, Drucker oder Technische Händler – unsere Fachhändler*innen sind mindestens so bunt wie das HAKRO Team. Rund 20 von ihnen haben wir ebenfalls zu Workshops eingeladen. So sind auch ihre Ideen und Wünsche in unserer Strategie berücksichtigt.

HAKRO UNTERNEHMENSKOMPASS

Der Unternehmenskompass ist das dokumentierte Ergebnis unseres Strategieprozesses und unser Instrument zur konsequenten Operationalisierung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie.

Mit den fünf Elementen unseres Unternehmenskompasses setzen wir einen verbindlichen Rahmen für unser Handeln:

- ① Die **Agenda der Geschäftsleitung** erläutert die Hintergründe für die Entwicklung der Strategie und ist Auftrag an unsere Mitarbeiter*innen, diese umzusetzen und bei Bedarf Beiträge zu deren Weiterentwicklung zu leisten.
- ② Mit dem **Manifest der Familie Kroll** werden die Werte, die HAKRO seit jeher tragen, noch einmal bekräftigt.
- ③ Die übergeordneten **Referenzen** führen alle internationalen, europäischen, nationalen und institutionellen Leit- und Richtlinien zur Wahrnehmung ökologischer, sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen auf, zu deren Einhaltung wir uns verpflichten. Sie stehen mit dem Gesamtdokument des Unternehmenskompasses unter www.hakro.com (Rubrik: Downloads) bereit.
- ④ Mit unserer **Unternehmensvision**, fachbereichsübergreifenden sowie handlungsfeldbezogenen **Missionen** und entsprechend **SMARTen Zielen** übersetzen wir unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie in einen ambitionierten Aktionsplan für die Jahre 2022 bis 2030.
- ⑤ Mit unserem **Code of Conduct** richten wir Erwartungen an das Verhalten unserer Mitarbeiter*innen untereinander und im Umgang mit unseren externen Anspruchssteller*innen.

Letztere sind ebenso hilfreich wie notwendig, da mit zunehmender rechtlicher Regulierung auch unserer Geschäftsprozesse und der Übertragung von Verantwortung an unsere Mitarbeiter*innen Entscheidungen immer komplexer werden.

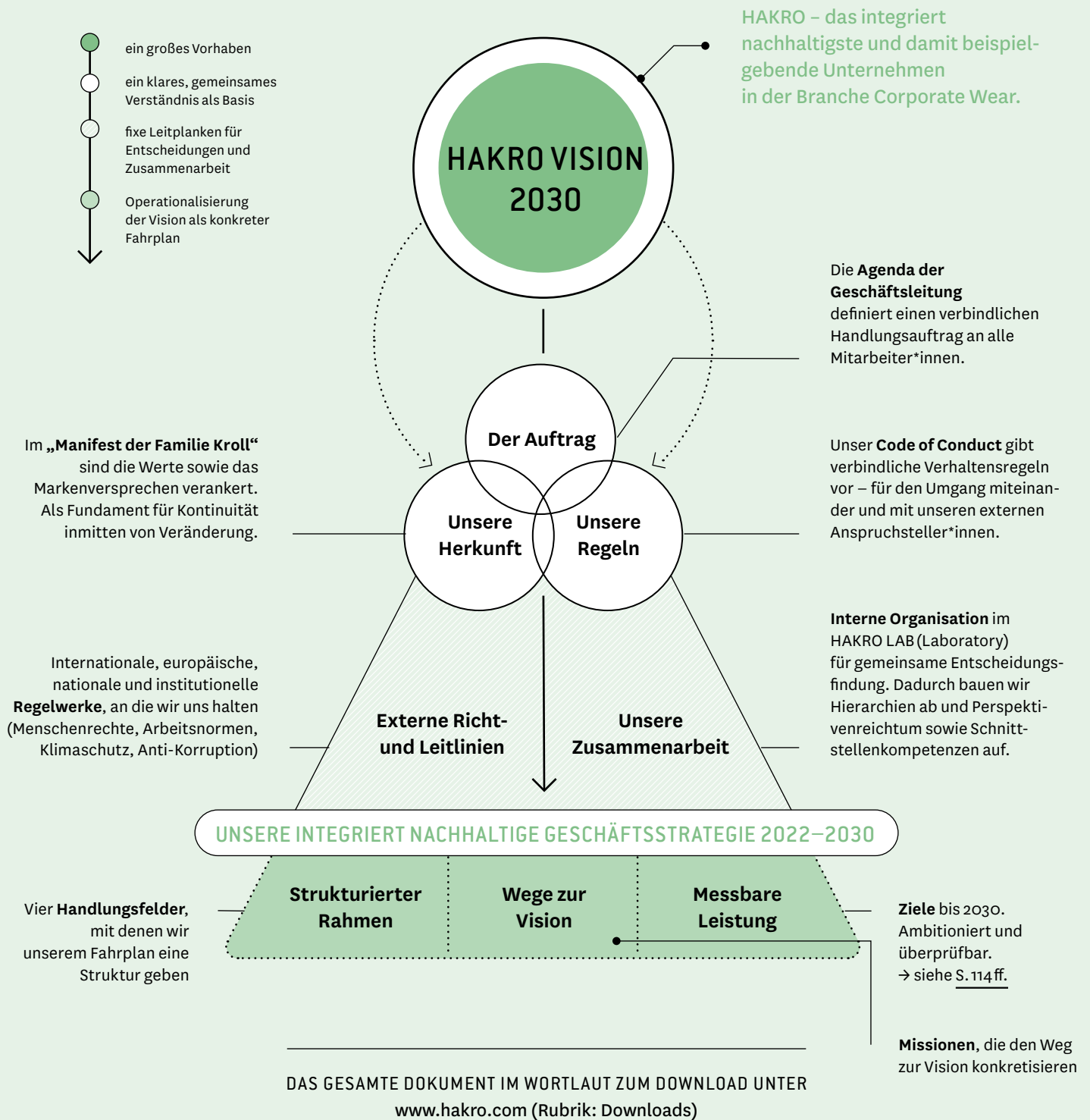
Alle Mitarbeiter*innen kennen die gemeinsame Strategie und tragen in ihren jeweiligen Verantwortungs- und Tätigkeitsbereichen dazu bei, sie umzusetzen und bei Bedarf weiterzuentwickeln.

Hier haben wir insbesondere Arbeitsbedingungen in den globalen Lieferketten sowie die Wahrung von Menschenrechten im Fokus. Unter anderem sind dies der Code of Labour Practices (CoLP) der Fair Wear, die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen (VN) und die VN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Denn unser Erfolg basiert maßgeblich auf der Arbeitsleistung von Menschen und Organisationen, die außerhalb unseres Unternehmensstandorts in Schrozberg, Baden-Württemberg, tätig sind. Ein weiterer Schwerpunkt ist das Thema Klimaschutz, insbesondere auf der Grundlage des Pariser Klimaschutzübereinkommens.

HAKRO UNTERNEHMENSKOMPASS

Unser zentrales Steuerungsinstrument

Unsere neue Geschäftsstrategie haben wir für alle Mitarbeiter*innen dokumentiert. Damit wir unser gemeinsames Ziel nie aus den Augen verlieren.



ERSTER! HAKRO HAT WAS VOR.



Erster sein heißt nicht zwingend Schnellster. Für uns bedeutet es vor allem: Bester. Wer das schaffen möchte, muss vorausgehen. Und wer das tut, kommt an „ersten Malen“ nicht vorbei. Denn es braucht Mut, ohne Gebrauchsanleitung Neues zu wagen.

ERSTES MAL

VISION

Die Textilbranche wird als „eine der schmutzigsten Branchen der Welt“ bezeichnet, insbesondere von kritischen Anspruchsgruppen. Fest steht, dass kaum ein anderer Industriezweig dermaßen weitreichende ökologische und soziale Herausforderungen in den komplexen globalen Lieferketten zu meistern hat (siehe auch S. 20). Das verlangt nach Lösungen, die teils noch nicht einmal existieren. Wir sind nicht die ersten, die das erkannt haben – der Ruf nach einer umfassenden Transformation der Wirtschaft ist laut und stetig. Aber wir trauen uns zum ersten Mal, uns richtig was vorzunehmen: Integriert nachhaltigstes Unternehmen unserer Branche. Darunter machen wir es nicht.



„Nachhaltigkeit ist kein Trend. Sondern ein nicht wegzudenkender Bestandteil der Bekleidungsindustrie. Wir können und dürfen nicht anders, als uns darum zu kümmern.“

Carmen Kroll, Thomas Müller und Danny Jüngling
Geschäftsleitung HAKRO

ERSTES MAL

PARTIZIPATION

Das stimmt nicht ganz – unsere Mitarbeiter*innen haben HAKRO schon immer mitgestaltet. Doch in der Art, wie wir das tun, gehen wir neue Wege. Wir bauen Hierarchien ab und treffen strategische Entscheidungen gemeinschaftlich. Das braucht Übung und erzeugt Reibung. An dem Feuer wärmen wir uns jedoch alle, denn es hält uns lebendig und verbunden.



„Das Besondere an den Teamworkshops 2030 war, dass jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin dabei zu Wort kamen. Unsere Geschäftsstrategie bildet daher die Summe aller unserer bunten HAKRO Stimmen, Gedanken, Ideen und Visionen ab. Wir haben gemeinsam Träume in Worte gefasst, auf Papier gebracht, und dies ist unser gemeinsames HAKRO Ziel. Es verbindet und bringt uns als Team noch ein kleines Stückchen näher zusammen.“

Jasmin Zink
Kundenbeziehungen & Service

ERSTES MAL

WEISHEIT DER VIELEN

„Frag acht Leute, krieg zehn Meinungen“, lacht es sich leicht. In der Tat, mitunter war es anstrengend, viele Perspektiven auf unseren Strategieprozess zuzulassen, von vielen Menschen und vielen Anspruchsgruppen. Und es war ungewohnt. Und doch: Wenn mehr Sichtweisen berücksichtigt werden als zuvor, verbergen sich darunter oftmals die entscheidenden. Denn um so klug als wie zuvor zu bleiben, braucht es keine neue Strategie.



„Der Workshop ermöglichte uns den zukunftsgerichteten Blick auf sehr, sehr wichtige Themen, die uns alle betreffen werden: Darauf, dass die Begriffe ‚Bekleidung‘ und ‚Nachhaltigkeit‘ eben nicht im Gegensatz zueinander stehen müssen. Wir Händler haben viele positive Eindrücke und auch Aufgaben mit nach Hause genommen – denn der gemeinsame Weg ist noch weit.“

Marco Rösler

Geschäftsführer HESKO Arbeitsschutz GmbH



„In der Corporate-Fashion-Branche wird Nachhaltigkeit noch vernachlässigt. Niedrige Preise stehen im Wettbewerb zur Nachhaltigkeit. Meine Vision ist es, Umweltaspekte sowie Produktqualität ganz nach oben zu stellen. Auch unsere Kunden in der Industrie erwarten diesen Schritt von uns. HAKRO kümmert sich um die Zukunft und unterstützt uns partnerschaftlich, indem sie diese Strategieworkshops veranstaltet. Ich wünsche mir eine Fortsetzung dieses Formats für die positive Zukunft unserer Erde und unserer Betriebe.“

Dieter Jacob

Geschäftsführer TEXTILES

ERSTES MAL

FAIR WEAR

Im April 2022 haben wir unseren ersten Brand Performance Check erfolgreich absolviert und auf Anhieb den „Good“-Status bei der Fair Wear erreichen können. Darüber freuen wir uns sehr, vor allem, weil wir pandemiebedingt einige der geplanten Audits in unseren Produktionsstätten nicht durchführen konnten.



„Im ersten Jahr hat HAKRO eine gute Leistung erbracht und ein starkes Fundament gelegt. Es freut uns zu sehen, dass HAKRO so eng mit Olymp, einem weiteren Fair Wear-Mitglied, zusammenarbeitet und starke Partnerschaften mit seinen Produktionspartner*innen pflegt. Wir sind gespannt auf die Fortschritte und die Entwicklungen in Richtung existenzsichernder Löhne.“

Wilco van Bokhorst

Auditor Fair Wear Foundation

HAKRO HANDLUNGSFELDER UND WESENTLICHE THEMEN

Die Missionen und Ziele, die es braucht, um unsere Vision umzusetzen, erstrecken sich auf vier Handlungsfelder. Diese haben wir gegenüber unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Wirkstoff 2017–2022“ neu strukturiert, um die bereichsübergreifende Bearbeitung komplexer und schnittstellenintensiver Themen entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Dafür haben wir in das Handlungsfeld Unternehmensführung & Dialog auch unsere Fachbereiche Marketing & Vertrieb, Digitalisierung & Controlling sowie strategisch besonders bedeutende Führungsthemen aus dem Fachbereich Personal & Vielfalt einbezogen.

Die für uns wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen sind unseren Handlungsfeldern zugeordnet. Als wesentlich definieren wir Themen, die Herausforderungen für Umwelt und Menschen entlang unserer gesamten Wertschöpfung

adressieren und Hebel für positive Veränderung bieten, sowie solche, die Chancen und Risiken für unser Geschäftsmodell und unsere Strategie mit sich bringen. Siehe auch die grafische Darstellung unserer Wertschöpfungskette auf [S. 28/29](#).

Die wesentlichen Nachhaltigkeits-Impacts unserer Geschäftstätigkeit haben wir bereits 2016 im Rahmen der Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie „Wirkstoff“ definiert. Gestern wie heute binden wir dabei die Expertise von Politik, Wissenschaft, Wirtschaft, Beratung, Zivilgesellschaft und Gewerkschaften ein. Wir überprüfen regelmäßig unsere Schwerpunktsetzungen auf allen Etappen unseres Wertschöpfungsprozesses. Chancen und Risiken für die HAKRO Geschäftstätigkeit wurden zuletzt bei der Entwicklung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie von August 2020 bis Dezember 2021 mit internen wie externen Anspruchsgruppen analysiert.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG

- Unternehmenswerte
- Kennzahlensteuerung
- Compliance
- Digitalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- Führungskultur
- Vertrieb/Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit
- Dialog mit all unseren Anspruchsgruppen
- Marken- und Unternehmensreputation/Kommunikation
- Mitgliedschaften und Zertifizierungen (Unternehmensebene)
- Gemeinnütziges Engagement

LIEFERKETTE & PRODUKTE

- Arbeits- und Menschenrechte in den globalen (Zu-)Lieferketten
- Nachhaltigkeitsdesign von Produkten und Prozessen (umweltfreundlich und menschenwürdig)
- Kreislaufführung von Produkten

- Klimaneutralität der Produkte
- Produkt- und Prozessinnovationen
- Lieferantenmanagement
- Produktkettenzertifizierungen
- Umweltmanagement (Chemikalien, Emissionen, (Ab-)Wasser, Abfall)

TEAM & VIELFALT

- Wertebasierte Unternehmenskultur
- Partizipation und Selbstorganisation
- Antidiskriminierung und Inklusion
- Mitarbeitergesundheit
- Familienfreundlichkeit
- Personalentwicklung (Fördern und Fordern)
- Employer Branding

STANDORT & RESSOURCEN

- Klimaneutraler Standort
- Ressourcen- und biodiversitätsfreundliche Prozesse
- Standortkonzept

DIE HAKRO WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Integriert denken und handeln heißt: Alles im Blick haben. Verantwortung bedeutet für uns somit, die Herausforderungen und Wirkungszusammenhänge in der Wertschöpfungskette für Bekleidung zu kennen und unsere Gestaltungshebel zu nutzen – für ökologisch und sozial fair produzierte Corporate Wear in Premiumqualität.

HERAUSFORDERUNGEN

- Biodiversität/Monokultur
- Abforstung/Landverbrauch
- Wasserverbrauch
- genmanipuliertes Saatgut (GMO)
- Einsatz von Pestiziden/Herbiziden/Chemikalien
- Gewinnung fossiler Rohstoffe
- Rohöl-Extraktion
- Mikrofaserabrieb
- Mulesing (Merinowolle)
- faire (existenzsichernde) Löhne
- Kinderarbeit
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

01 TEXTILFASER-PRODUKTION

GOTS | GRS | CmiA | C2C | GK | CO₂↓

Anteil Faser an Gesamtkollektion in %



***** **Hinweis:** Diese Grafik stellt einen vereinfachten Prozess dar. Fasern können beim Spinnen oder auch beim Stricken/Weben und bei der Konfektionierung gemischt werden. Hinzu kommen Zulieferprodukte wie Knöpfe, Reißverschlüsse, Applikationen und Nähgarn in der Phase „Textilherstellung“.

HERAUSFORDERUNGEN

- fehlende Rücknahme- und Recyclingstrukturen/ fehlende Volumina
- Qualitätsverlust durch Recycling
- Downcycling
- sortenreine Trennung für mechanisches Recycling
- Trennung von Knöpfen, Reißverschlüssen, Applikationen
- Rebound-Effekte durch chemische Recyclingverfahren

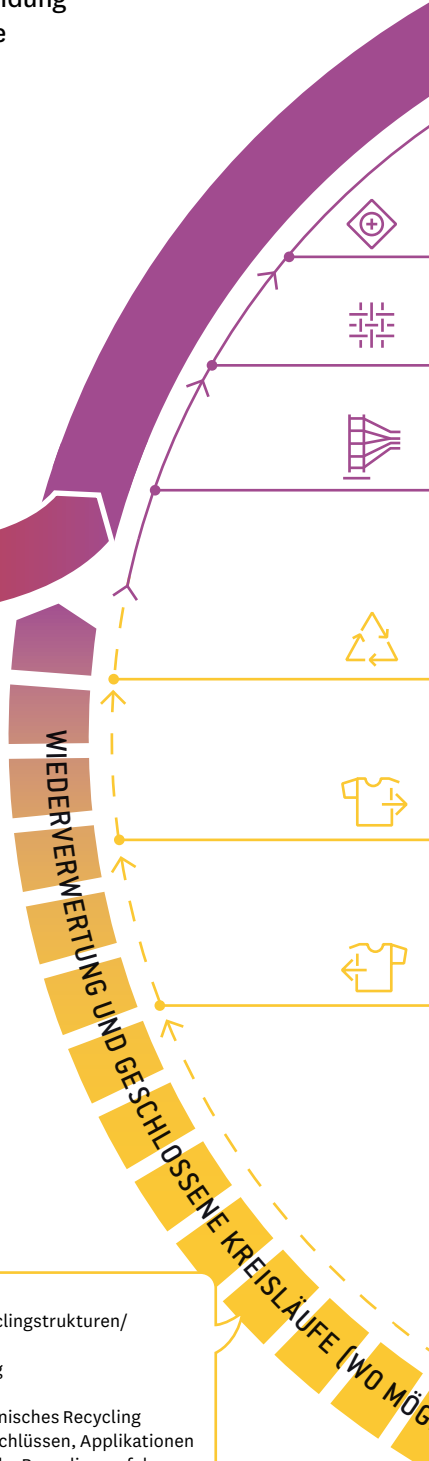
||||| **Gestrichelt** sind die Etappen der Wertschöpfungskette, die wir versuchen zu schließen, indem wir Kreislaufwirtschaftssysteme aufbauen (circular economy).



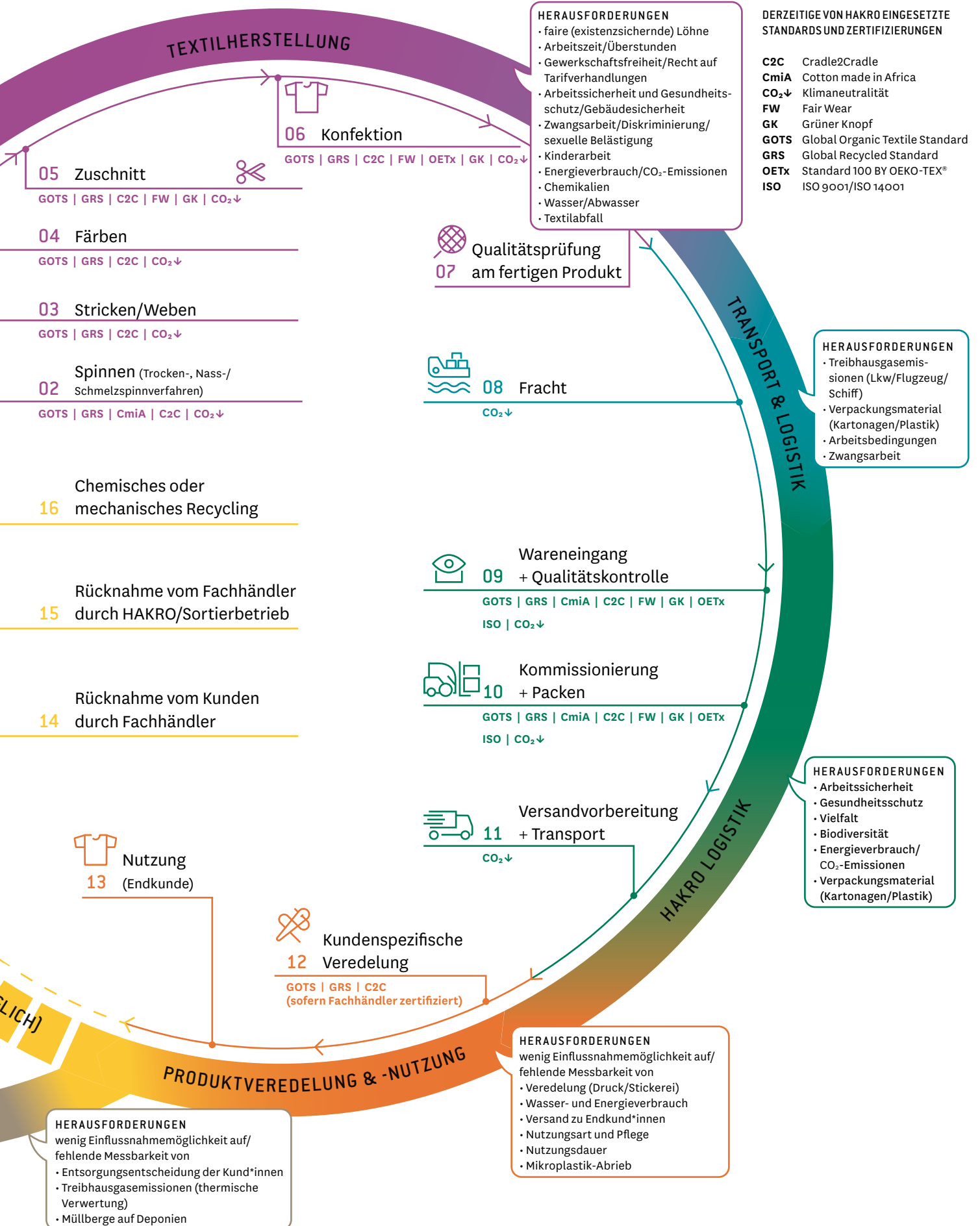
Entsorgung durch Kunden

CO₂↓

END OF LIFE



Wertschöpfungskette



UNSERE ERGEBNISSE

Wir ziehen Bilanz. Über Erreichtes. Über Einfaches und Schwieriges. Über unsere wirtschaftliche Entwicklung sowie fünf Jahre „Wirkstoff“-Nachhaltigkeitsstrategie und das, was wir daraus gelernt haben.

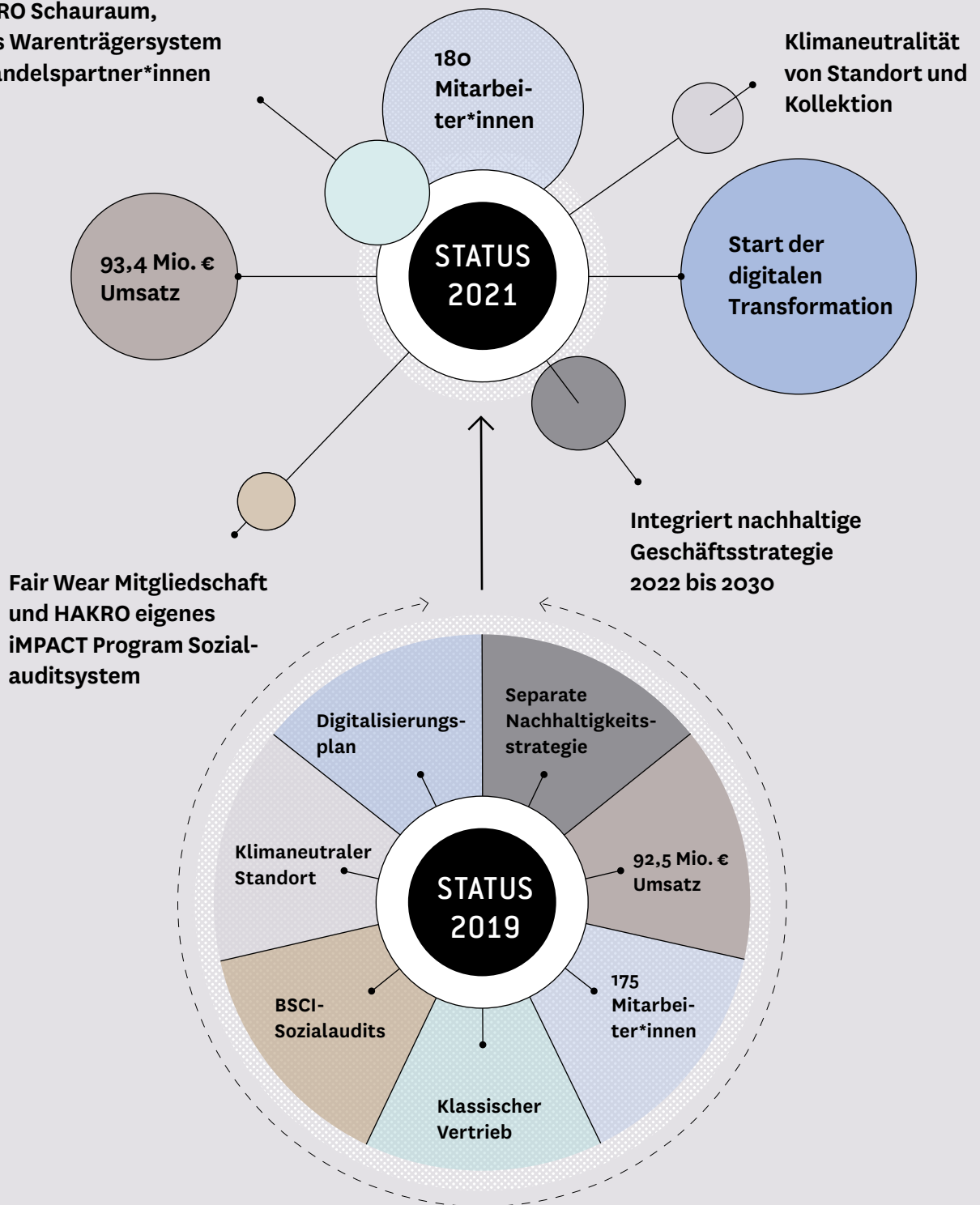
HAKRO ist erfolgreich. Unsere Ambitionen wachsen. Einhergehend mit dem Wachstum unseres Geschäfts steigt auch die Zahl unserer Beschäftigten. Ziele und Roadmaps sind das eine, nachgewiesene Ergebnisse das andere. Und darum geht es in diesem Kapitel – denn seit unserem Nachhaltigkeitsbericht 2019 hat sich viel getan.

Das bedeutendste Ergebnis für uns ist die Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie 2022–2030, mit der wir die Zukunft unseres Unternehmens gestalten wollen. Sie vereint all unsere Erfahrungen und Lernprozesse, von denen es in den letzten Jahren so manche gab.

HAKRO IST IN BEWEGUNG

Auf vielen Ebenen haben wir uns in den drei Jahren, über die wir hier berichten, verändert. Oftmals mit Siebenmeilenschritten.

**Standortkonzept Schrozberg
samt HAKRO Schauraum,
modulares Wareenträgersystem
für Fachhandelspartner*innen**



HAKRO befindet sich mitten im Strategiewechsel. In den vergangenen beiden Jahren haben wir kontinuierlich nach vorne geschaut und uns bis 2030 ambitionierte Ziele gesetzt. Jetzt möchten wir auf das Erreichte zurückblicken und unseren wirtschaftlichen Erfolg sowie unsere Nachhaltigkeitsleistung einordnen.



Die Teilbranche Arbeits- und Berufsbekleidung in Deutschland hat 2020 weniger stark unter den Folgen der Pandemie gelitten als die Teilbranchen Textil und Bekleidung. In 2021 erholten sich alle Teilbranchen: Bekleidung sowie Arbeits- und Berufsbekleidung moderat, Textil deutlich. Die Ukraine-Krise birgt zusätzliche Risiken für die wirtschaftliche Entwicklung aller Branchen.

Die Corona-Pandemie hat zu einer der schwersten Rezessionen der Nachkriegszeit geführt. Mit dem Ende der akuten behördlichen Maßnahmen zur Eindämmung des Virus hat zwar eine schnelle Erholung eingesetzt, die nach wie vor hohen Infektionszahlen zeigen jedoch, wie fragil die Situation bleibt – für die Gesamtwirtschaft, für unsere Branche und für uns als HAKRO. Auch weil sich Veränderungen im Zuge der Pandemie, etwa im individuellen Verhalten, durch angepasste Konsumpräferenzen oder durch neue Rahmenbedingungen langfristig auf die Wirtschaft auswirken können.

Die deutsche Volkswirtschaft war bereits zuvor mit vielfältigen langfristigen Umgestaltungen konfrontiert. Die strukturelle Veränderung – ausgelöst durch den technologischen Fortschritt, den demografischen Wandel und die Transformation hin zu einer klimaneutralen Wirtschaft – ist eine große Herausforderung, bietet uns und anderen aber zugleich Chancen.¹

¹ Vgl. Sachverständigenrat Jahresgutachten 2020/2021

ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN TEXTIL- UND BEKLEIDUNGSBRANCHE

2020



UMSATZ

Mit -11,4 % deutlicher Rückgang in der Textil- und Bekleidungsbranche ggü. 2019

- davon bis zu -45% im 1. Lockdown 2020
- davon Bekleidung -19 %
- davon Textil -6,7 %
- davon Arbeits- und Berufsbekleidung -2,9 %



BESCHÄFTIGUNG

-5,8 % in der Textil- und Bekleidungsbranche im Jahresdurchschnitt

- davon Textil -4,4 %
- davon Bekleidung -8,7 %



IMPORTE

+5,9 % ggü. 2019 für Textil und Bekleidung

- davon Textil +48,9 %
(insbesondere durch Einfuhr von Mund- und Nasenmasken und Material zu deren Herstellung aus Asien)
- davon Bekleidung -7,9 %

2021



UMSATZ

+5,5 % ggü. dem Corona-Jahr 2020 in der Textil- und Bekleidungsbranche (trotz Umsatzschwäche im Herbst)

- davon Bekleidung +3,0 %
(unter Vor-Corona-Umsätzen)
- davon Textil +6,9 %
(nur knapp unter Vor-Corona-Umsätzen)
- davon Arbeits- und Berufsbekleidung +1,3 %
(mit steigender Tendenz)



BESCHÄFTIGUNG

-4,3 % in der Textil- und Bekleidungsbranche im Jahresdurchschnitt

- davon Textil -3,3 %
- davon Bekleidung -6,5 %
- zum Jahresende Verlangsamung des Beschäftigungsabbaus



IMPORTE

-4 % ggü. 2020 für Textil und Bekleidung

- davon Textil -24,8 %
- davon Bekleidung +7 %
- nach wie vor hohe Einfuhr von Gesichtsmasken

Noch nicht abzusehen sind die Folgen der russischen Invasion in der Ukraine auf die Entwicklung der Volkswirtschaft und insbesondere der Textil- und Bekleidungsbranche im Jahr 2022 und darüber hinaus. Immer weiter ansteigende Rohstoff-, Energie- und Transportkosten sowie gestörte Lieferketten, extrem hohe Logistikkosten sowie veränderte Politik- und Konsummuster werden als die größten Risiken für die Branche gesehen.²

² Vgl. Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie e. V., Konjunktur 02.2021 und 02.2022

Geschäftsentwicklung HAKRO GESCHÄFTSJAHR 2020

Die Corona-Pandemie hatte im Geschäftsjahr 2020 starken Einfluss auf Umsatz und Geschäftsverlauf unseres Unternehmens. Es hat sich ebenfalls gezeigt, wie wichtig feste Partnerschaften entlang der gesamten Lieferketten sind: Nur durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen und deren Flexibilität auch in einer Krisensituation war die HAKRO GmbH in der Lage, gemeinsam mit ihnen, deren Beschäftigten und unseren Mitarbeiter*innen einigermaßen unbeschadet durch das erste Corona-Jahr zu kommen.

Lockdowns bei unseren Produktionspartner*innen führten zwar zu Produktionsausfällen und damit zu geringeren bzw. verspäteten Lieferungen von Bekleidung. Diese konnten jedoch zumindest teilweise durch die Umstellung auf die Produktion von Mund- und Nasenmasken kompensiert werden.



Gemeinsam mit unseren Produktionspartner*innen, deren Beschäftigten und unseren Mitarbeiter*innen ist es gelungen, einigermaßen unbeschadet durch das erste Corona-Jahr zu kommen.

Die Umstellung auf die Produktion von Mund- und Nasenmasken führte wegen der Auslastung jedenfalls der für HAKRO zur Verfügung stehenden Kapazitäten dazu, dass es keine gravierenden negativen Auswirkungen auf die Beschäftigtensituation in den Produktionsstätten gab. Dazu stand die HAKRO Geschäftsleitung im kontinuierlichen Dialog mit unseren Produktionspartner*innen (siehe auch Kapitel „Lieferketten & Produkte“, [S. 56](#)).

Aufgrund unseres NOS-Sortiments und gut gemanagter Lagerbestände waren wir 2020 gegenüber unseren Fachhandelspartner*innen trotz Lockdowns in den Produktionsstätten in nahezu allen Segmenten durchgängig lieferfähig.

Die coronabedingt deutlich geringere Nachfrage nach Corporate Wear bei unseren Fachhandelspartner*innen führte jedoch zu einem Umsatzrückgang von -6,4 %, allerdings gegenüber dem bis dahin stärksten Umsatz in der bisherigen Unternehmensgeschichte im Jahr 2019.



Aufgrund unseres NOS-Sortiments und gut gemanagte Lagerbestände waren wir 2020 gegenüber unseren Fachhandelspartner*innen trotz Lockdowns in den Produktionsstätten in nahezu allen Segmenten durchgängig lieferfähig.

Gegenüber dem Umsatz des Jahres 2018 liegt der Rückgang 2020 bei immer noch -1,9 %, damit aber im Bereich der durchschnittlichen Marktentwicklung 2020 für Arbeits- und Berufsbekleidung. Im Vergleich mit der Umsatzentwicklung im deutschen Bekleidungshandel insgesamt ist der Umsatzrückgang bei beiden Kennzahlen noch moderat.

Trotz der deutlich geringeren Nachfrage nach Corporate Wear wurden bereits platzierte Bestellungen bei unseren Produktionspartner*innen zu keiner Zeit storniert. Zur Arbeitsplatzsituation und zum Umgang mit unseren Mitarbeiter*innen siehe Kapitel „Team & Vielfalt“, [S. 92](#).

Das Eigenkapital der HAKRO GmbH haben wir zur Steigerung unserer Bonität und Liquidität sowie zur Absicherung der gegenwärtigen wie zukünftigen Geschäftsrisiken noch weiter erhöht. Die Eigenkapitalquote betrug 2020 risikoresiliente 85 % (nach 75,6 % im Jahr 2019), soweit sich die Risiken aufgrund der pandemie- und geopolitischen Lage abschätzen lassen.



Wir verfügen über eine vergleichsweise hohe Eigenkapitalquote, nicht nur, aber insbesondere auch zur Absicherung derzeit kaum kalkulierbarer Geschäftsrisiken aus der pandemischen und geopolitischen Situation.

GESCHÄFTSJAHR 2021

Über das Geschäftsjahr 2021 können wir erst nach Testierung aller endgültigen Kennzahlen im nächsten Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht detaillierter informieren. Der bereits testierte Umsatz der HAKRO GmbH 2021 liegt mit +7,9% über dem im Corona-Jahr 2020 und übertrifft die Umsatzentwicklung der Bekleidungsbranche in Deutschland deutlich, diejenige für Arbeits- und Berufsbekleidung sehr deutlich. Er schließt an unseren Vor-Corona-Umsatz des Jahres 2019 an.



Mit unserem Umsatz im Geschäftsjahr 2021 können wir an unseren Vor-Corona-Umsatz 2019 anschließen. Er übertrifft die Umsatzentwicklung der Bekleidungsbranche in Deutschland deutlich.

Die wieder sehr gute Auftragslage bei weitestgehend ungestörter Fertigung und Lieferung durch unsere Produktionspartner*innen und Auslieferung an unsere Fachhändler*innen stützt unsere Erwartung. Hinzu kommt die stetige Gewinnung von Neukund*innen für HAKRO durch unsere Fachhändler*innen. Auch insoweit zahlt sich aus, dass wir mit unserem NOS-Sortiment – wettbewerbsdifferenzierend – auch unmittelbar nach harten Krisen jederzeit lieferfähig sind. Diese insgesamt positive Entwicklung setzt sich mit Blick auf das erste Quartal 2022 fort.

Es gilt nun, unsere Beziehungen zu unseren Bestands- und Neukund*innen weiter auszubauen und sie von unserem integriert nachhaltigen Geschäftsansatz zu begeistern. Dabei treibt uns die Zuversicht an, dass die Corona-Pandemie beherrschbar bleibt sowie die politische und humanitäre Krise, die durch die russische Invasion in der Ukraine verursacht wurde, baldmöglichst durch Friedensverhandlungen beendet wird.

FAZIT FÜNF JAHRE „WIRKSTOFF“ – NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Im Jahr 2017 haben wir mit unserer Nachhaltigkeitsstrategie „Wirkstoff“ unsere Visionen, Missionen und Ziele in Bezug auf Nachhaltigkeit bis 2022 formuliert. Wichtigste Stellschrauben sind bis heute die Themen Unternehmensführung & Dialog, Lieferketten & Produkte, Team & Vielfalt sowie Standort & Ressourcen, die wir mit der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie bis 2030 in vier Handlungsfelder gießen.

In Hinblick auf die Umsetzung unserer Ziele haben wir in den vergangenen Jahren viel erreicht. Insbesondere beim Klimamanagement am Standort, bei den Transportprozessen und den Produkten selbst sind wir sehr gut vorangekommen. Gleiches gilt für die Kreislauf-tauglichkeit unserer Produkte. Unsere Mitarbeiter*innen tragen das Thema Nachhaltigkeit begeistert und auf vielfältige Weise mit.

Wesentliche Maßnahmen und Meilensteine der letzten Zeit, wie der Beitritt zur Fair Wear und die Entwicklung des HAKRO eigenen iMPACT Program Sozialauditsystems zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei unseren direkten Produktionspartner*innen, sind eine konsequente Weiterentwicklung der Grundlagen, Prinzipien und Ziele, die wir uns mit der „Wirkstoff“-Strategie gegeben haben.

Hier und da sind wir aber auch an Grenzen gestoßen, mussten umlenken oder sind schlicht gescheitert (siehe auch das Interview auf S. 36 für unsere Lernkurve). Eine Kernerkenntnis des „Wirkstoff“-Zyklus für unser gesamtes Geschäftsmodell ist, dass sich Nachhaltigkeit im Silo nicht wirksam umsetzen lässt. Daher haben wir – statt eine weitere Nachhaltigkeitsstrategie aufzusetzen – zusammengedacht, was für uns zusammengehört, und für den Zyklus 2022–2030 eine Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie entwickelt.

HAKRO LERNT.

Weil Verantwortung Konsequenzen hat.

Zielkonflikte gehören zu Nachhaltigkeit wie Schatten zu Licht. Was sich mit großer Selbstverständlichkeit sagt, ist in der Praxis eine Herausforderung ohne Regieanleitung. Im Interview berichten Anna Rüchardt und Jochen Schmidt von dicken Brocken, krachendem Scheitern – und wie man sich einen haltbaren Geduldsfaden spinnt.

Jochen, gemeinsam mit Anna leitest du den Bereich „Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation“, und ihr seid unter anderem für die Umsetzung der Fair Wear-Anforderungen an höchste Sozialstandards in der textilen Lieferkette verantwortlich. Wenn ihr zurückblickt – was würdet ihr heute anders machen?

JS — Eine Sache haben wir bereits grundlegend anders gemacht. Die „Wirkstoff“-Nachhaltigkeitsstrategie hatten wir uns mehr oder weniger im stillen Kämmerlein ausgedacht. Das ging zwar schnell, hat uns unterwegs jedoch wieder eingeholt – denn wir hatten unsere externen Stakeholder gar nicht und nur ausgewählte unserer internen mit auf die Reise genommen. Und große Ziele lassen sich nicht von Wenigen umsetzen. Das war einer der Gründe, weshalb wir unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie bewusst partizipativ entwickelt haben.

AR — So eine Transformation braucht Partizipation, und die braucht wiederum Zeit, Geduld – und manchmal auch Nerven. Das war eines unserer wichtigsten Learnings, das wir für die nächsten Jahre mitnehmen: dass wir selbst weniger linear denken, dass wir uns Zeit für Umwege geben und für Ideen und Entwicklungen, die erst aus dem Dialog mit anderen entstehen. Im Alltag arbeiten wir so auch schon immer mit unseren Produktionspartner*innen zusammen. Natürlich ist die Einhaltung hoher Sozial- und Umweltstandards in der Produktion sehr wichtig für uns, doch liegen die Stellschrauben hierfür nie nur bei unseren Produktionspartner*innen, sondern ebenso bei uns. Der Weg der kontinuierlichen Verbesserung geht also ganz klar über den Dialog, über die Zusammenarbeit in starker Partnerschaft, die auf Wertschätzung baut, und über die Berücksichtigung der realen Gegebenheiten vor Ort – und die kennen unsere Partner*innen natürlich deutlich besser als wir.

JS — Eine der großen Herausforderungen der letzten Jahre war die Erhöhung des Anteils nachhaltiger Baumwolle im Sortiment. Das war bei der steigenden Nachfrage und der deutlichen Verknappung von Bio-Baumwolle auf dem Weltmarkt gar nicht so leicht – nicht zuletzt, weil wir bei unseren sehr hohen Qualitätsstandards natürlich auch nicht mit irgendeinem Rohstoff zufrieden sind. Da waren wir unterwegs durchaus mal frustriert, weil unsere Nachhaltigkeitsziele unerreichbar schienen.

AR — Und doch hat uns diese Erfahrung auch größere Klarheit darüber gebracht, wie der HAKRO Weg zur zunehmend nachhaltigen Ausgestaltung unseres Produktportfolios aussehen kann. Durch unsere extrem hohen Anforderungen und Qualitätsansprüche an Funktionalität und Langlebigkeit unserer Corporate Wear haben wir qua Geschäftsmodell schon einen deutlichen Vorsprung in Sachen Nachhaltigkeit – doch ebenso



„Solange Nachhaltigkeit als mehr verstanden wird als das Einhalten von ein paar Mindestkriterien, so lange ist Nachhaltigkeit eben Arbeit. Ein lebenslanger Prozess, der mal Freude bringt und mal weh tut. Und doch führt kein Weg daran vorbei.“

Anna Röchardt und Jochen Schmidt leiten gemeinsam den Bereich „Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation“

deutlich mehr Zielkonflikte als andere. Das fördert wiederum unseren Innovationswillen. Daher schreiben wir uns langfristig auch große Ziele in Bezug auf Produktnachhaltigkeit auf die Fahnen (siehe Kernziele ab S. 114).

JS — Apropos Ziele – die haben wir in der „Wirkstoff“-Strategie teils zu generisch und wenig messbar formuliert. Die „definition of done“ war nicht immer klar – und das kann bei der Umsetzung natürlich demotivieren, weil die Ziellinie nicht greifbar ist. Bei unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie haben wir daher viel Energie investiert und durchgehend SMARTe-Ziele für alle unsere Handlungsfelder definiert. Diese machen wir im Übrigen auch auf unserer Homepage transparent.

UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG

Ergebnisse auf einen Blick

STRATEGIE UND MANAGEMENT



Gemeinsam in die Zukunft.

Unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie 2022–2030 haben wir 2020 und 2021 gemeinsam mit unseren wichtigsten Anspruchsgruppen entwickelt.



HAKRO LAB.

Unser agiles, vernetztes Gremium aus allen Bereichsleiter*innen fördert den Dialog und die Delegation von Verantwortung.



HAKRO Unternehmenskompass.

Unser zentrales Steuerungsinstrument zur Operationalisierung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie

- Die Agenda der Geschäftsleitung als Auftrag
- (Inter)nationale und institutionelle Leit- und Richtlinien als Orientierungsrahmen
- Das Manifest der Familie Kroll als Bekräftigung der HAKRO Werte
- Vision, Missionen und Ziele als „Roadmap“
- Der HAKRO Verhaltenskodex (Code of Conduct) als Verhaltensregeln für unsere Mitarbeiter*innen

UMSATZ 2021

93.397 TEUR

+ 7,9% ggü. 2020



► Branche Arbeits-
und Berufsbekleidung
in Deutschland: +1,3%

DIGITALISIERUNG

- interne Workshops zu Change Management und Digitalisierung
- Bereitstellung digitaler Infrastruktur
- Softwaregestützte Wareneingangs-Avis
- Lagerverwaltungssystem (LVS) und gesteuerter Nachschub
- Inventurprozess über hauseigenes Softwaretool
- Datenmanagementsystem (DMS) zur automatisierten Rechnungsbearbeitung (BeeSNES)
- HAKRO Connect zur Einbindung von Fachhändler*innen an neue Datenschnittstelle

AUSGEZEICHNET!

2021 haben wir den Neumarkter Lammsbräu-Preis für Nachhaltigkeit in der Kategorie „Familiengeführtes Unternehmen“ erhalten. Gelobt wurde unter anderem unser Mut zu Aufbruch und Veränderung.

GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT

Bestätigung der Grundausrichtung durch Stärken-Schwächen-Analyse der bisherigen Tätigkeit von HAKRO und ihrer Harry Kroll-Foundation

HAKRO Spendenbilanz 2021

► SPENDENSUMME
HAKRO an Harry Kroll-Foundation
70.000 €

► SPENDENSUMME
andere an Harry Kroll-Foundation
17.300 €

► SPENDENSUMME
HAKRO für Projekte außerhalb
Harry Kroll-Foundation
33.190 €

► KLEIDERSPENDEN HAKRO
22.000 Stück

► FÖRDERSUMME
Harry Kroll-Foundation
an „Kleeblatt“-Projekte
24.900 €

► FÖRDERSUMME
Harry Kroll-Foundation
an weitere Projekte
47.700 €



[→ Über Hintergründe und Maßnahmen berichten wir
im Handlungsfeldkapitel ab S. 46.]

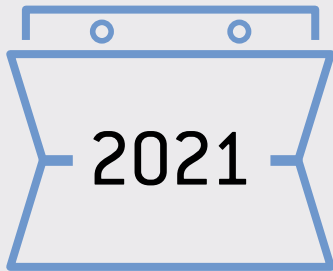
LIEFERKETTEN & PRODUKTE

Ergebnisse auf einen Blick

LIEFERKETTEN

Beitritt zur Fair Wear 2021

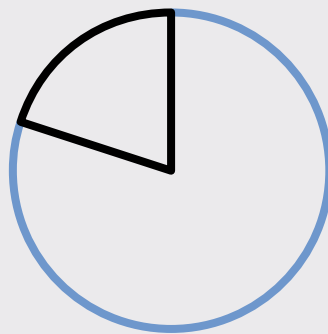
Unseren ersten Brand Performance Check haben wir Anfang April 2022 erfolgreich absolviert. Wir haben auf Anhieb den „Good“-Status erreicht. Mit 60 Punkten liegt unsere Leistung dabei weit über den erforderlichen 30 Punkten für eine Mitgliedschaft im ersten Jahr.



iMPACT Program

Entwicklung unseres neuen Sozialauditsystems

Rund 80% unseres Produktionsvolumens (in Euro) haben wir 2021 bereits gemäß neuem iMPACT Program auditiert.¹



2021 erstmalige Erhebung der Lohnleiter – die Differenz zum existenzsichernden Lohn – für fünf von sieben Produktionsländer

¹ Differenz zu 100% ist auf pandemiebedingte Lockdowns zurückzuführen, weshalb wir in einigen Produktionsländern das Audit auf Anfang 2022 verschieben mussten.

Impact Barcamp 2021

Unser neues Dialogformat für Vernetzung und Wissenstransfer zur Förderung einer nachhaltigen Textilbranche ging an den Start.

PRODUKTE

Grüner Knopf

Seit 2020 Grüner Knopf-Zertifizierung für alle HAKRO Modelle, die ein GOTS- oder GRS-Label tragen



Ausbau Kreislauffähigkeit:

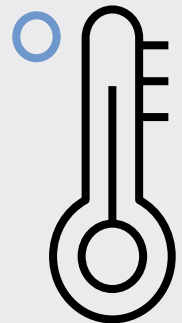
Sämtliche unserer Produkte haben wir 2020 zusammen mit circular.fashion auf Recyclingfähigkeit hin geprüft.



Klimaneutrale Kollektion

klimaneutral gestellt ist unsere gesamte Kollektion seit Anfang 2022, unser Unternehmensstandort bereits seit 2017.

100%



Umfangreiche Risikoanalyse

seit 2019 Erfassung und Priorisierung aller sektor-, länder-, produkt-, partner- und rohstoffspezifischen Risiken zur unternehmerischen Sorgfaltspflicht (Human Rights Due Diligence)

Produktneuheiten

Mit der Ultralight-Jacke ECO haben wir erstmals recycelte Materialien eingesetzt. 2019 und 2020 haben wir mit Hosen und Casual-Blusen und -Hemden unser Sortiment erweitert.

[→ Über Hintergründe und Maßnahmen berichten wir im Handlungsfeldkapitel ab S. 56.]

TEAM & VIELFALT

Ergebnisse auf einen Blick

ZUFRIEDENHEIT

1,2

gemessen an Schulnoten, die unsere Mitarbeiter*innen HAKRO bei der internen Zufriedenheitsumfrage im Jahr 2021 in der Kategorie Gesamtzufriedenheit mit und bei HAKRO gaben.



PANDEMIE

Hygiene-Konzept

Dank umfassendem Hygiene-Konzept sind wir mit dem Schrecken davongekommen. HAKRO hatte kaum Covid-19-Fälle zu verzeichnen.¹



¹ Und das, obwohl Schrozberg im ersten Lockdown 2020 bundesweit teils Spitzenwerte bei den Inzidenzen zu vermelden hatte.



Kurzarbeit

11 Monate Kurzarbeit – zum ersten Mal in der Geschichte von HAKRO. Das Kurzarbeitergeld haben wir durchgängig auf 80% aufgestockt.

HAKRO SOZIALBILANZ 2021

Mitarbeiter*innen (Köpfe)

180

► davon Vollzeit
63,3%

► davon Minijob
13,3%

► davon Teilzeit
22,2%

► davon in Elternzeit
1,2%

► davon Frauen
65%

Mitarbeiter*innen
in Führungsposition

15

► davon
Mitarbeiter*innen
mit Handicap
6,1%

► davon Frauen
60%

Anzahl Nationalitäten
im Team

13

Neu angestellte
Mitarbeiter*innen

20

Ausbildungsquote

5%

Weiterbildungsstunden
pro Mitarbeiter*in

4,3

Unfallquote

3%

Mitarbeiter*innen, die
HAKRO verlassen haben

16

Gesundheitsquote

92,5%



INKLUSION

Zwei Kolleg*innen mit Handicap konnten wir aus der langjährigen Zusammenarbeit mit den Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Weckelweiler e. V. 2018 und 2020 bereits direkt einstellen und in den ersten Arbeitsmarkt integrieren.

DIVERSITÄT

Vielfalt und Verbindung gelingen auch auf Distanz. 2020 haben wir zum deutschen Diversity-Tag ganz Schrozberg dazu aufgerufen, die Straßen in ein großes Kreidekunstwerk zu verwandeln. Von den vielen berührenden Beiträgen waren wir überwältigt.

[→ Über Hintergründe und Maßnahmen berichten wir
im Handlungsfeldkapitel ab S. 92.]

STANDORT & RESSOURCEN

Ergebnisse auf einen Blick

UMWELTMANAGEMENT

Seit 2020 ist HAKRO nach ISO 14001 zertifiziert.



HAKRO STANDORTKONZEPT

HAKRO Schauraum

Unsere moderne Kombination von Produktpräsentation und multifunktionalen New-Work-Arbeitsflächen wird seit 2019 täglich genutzt – HAKRO intern und für den Dialog mit unseren externen Anspruchsgruppen. Damit holen wir die Welt ein Stück weit nach Schrozberg.

Gebäudemanagement

Abschluss der vierten Umbauphase und Erweiterung um 5.000 m² Logistikfläche, Büro- und Sozialräume

HAKRO UMWELTBILANZ 2021

Stromverbrauch

354.005 kWh

► davon Eigenerzeugung durch Photovoltaik-Anlagen
125.109 kWh



Strombezug

(100% Ökostrom)
nach Abzug Eigenerzeugung

228.896 kWh

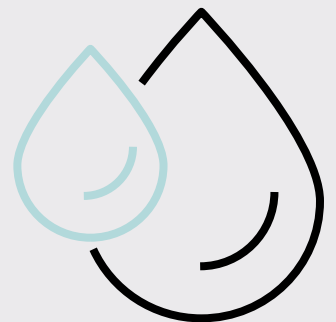
Wärmebezug Gas

878.008 kWh

► davon Bio-Gas
10%

Wasserverbrauch

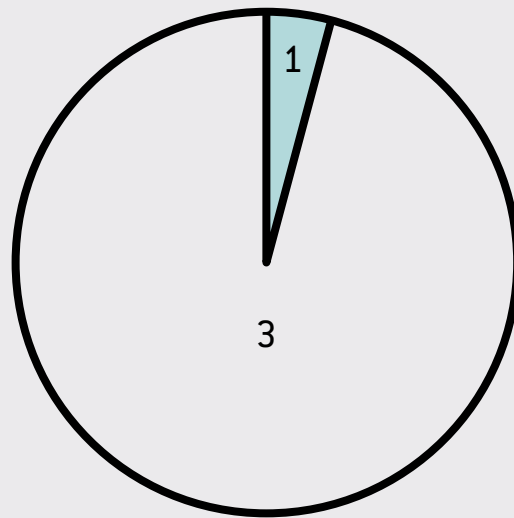
1.579 m³



Treibhausgasemissionen (CO₂e) gesamt 2021

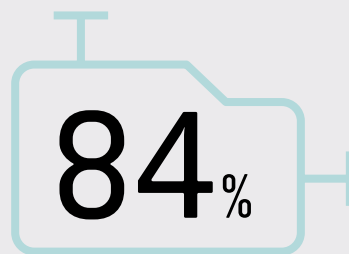
4.864,57 t

- ▶ davon Scope 1
215,54 t (4,4%)
- ▶ davon Scope 2
0 t (0,0%)
- ▶ davon Scope 3
4.649 t (95,6%)



Seit 2017 ist HAKRO am Standort Schrozberg klimaneutral, seit Anfang 2022 stellen wir zusätzlich die HAKRO Kollektion klimaneutral.

Anteil Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren am HAKRO Fuhrpark (18 Fahrzeuge) 2021



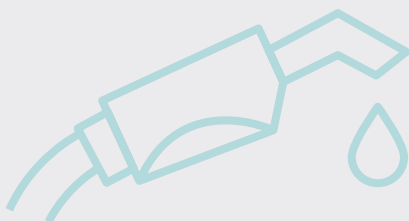
Abfallaufkommen 2021

221t

Verwertungsquote 2021

95%

Kraftstoffverbrauch Firmenwagen 2021



20.961 l

Verbrauch Kopierpapier 2021

746.850 Blatt

[→ Über Hintergründe und Maßnahmen berichten wir im Handlungsfeldkapitel ab S. 102.]

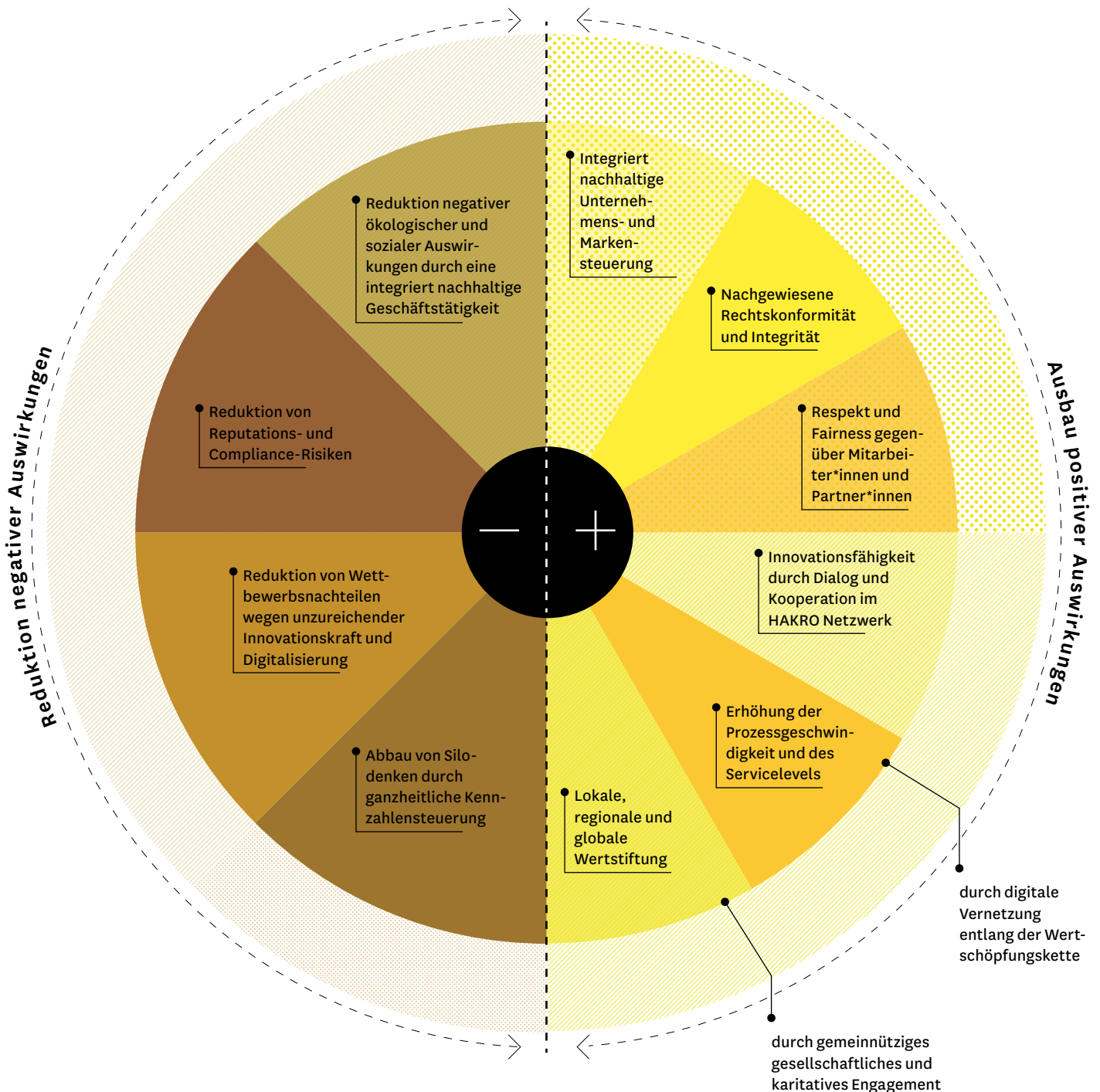
UNTER- NEHMENS- FÜHRUNG & DIALOG

In unserer Heimat Schrozberg laufen die Fäden unseres integriert nachhaltigen Managements zusammen. Hier treffen wir die Entscheidungen über die Art und Zukunft unserer Unternehmensführung.

Was einst Chefsache war, machen wir zur Gemeinschaftssache und arbeiten – konsequent partizipativ – an den vielfältigen Schnittstellen zwischen Nachhaltigkeit und den Themen unserer Fachbereiche: Unternehmenssteuerung, Produktentwicklung & Einkauf, Vertrieb, Kundenbeziehungen, Marketing & Kommunikation, Digitalisierung, Logistik, Finanzbuchhaltung sowie Personalmanagement. Dafür legen wir die Grundsteine – nicht nur für unser Miteinander, sondern auch für unsere Partnerschaften und die Kommunikation mit unseren Fachhändler*innen, Produktionspartner*innen und weiteren externen Anspruchsteller*innen, für unseren Leistungs- und Qualitätsanspruch. Von Schrozberg aus steuern wir auch Politik und Maßnahmen im Rahmen unseres gemeinnützigen Engagements. Nicht nur, aber insbesondere in unserer Region.

AUSWIRKUNGEN UNSERER INTEGRIERT NACHHALTIGEN GESCHÄFTSSTRATEGIE

Für unsere Tätigkeiten und Aktivitäten haben wir die wesentlichen Auswirkungen analysiert. Das heißt, wir haben geschaut, wo wir Gutes verstärken und wo wir negative Auswirkungen unseres Tuns weiter reduzieren können. Dies machen wir für unsere vier Handlungsfelder transparent.



UNSERE VISION

Immer einen Schritt voraus. Wir leben und bewahren Werte.
Beispielgebend. Führend in unserer Branche. Inspirierend für alle Menschen,
die für und mit uns arbeiten und unsere Bekleidung tragen.

UNSERE MISSIONEN IM HANDLUNGSFELD

UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG

01/

Die Führung und das Management unseres Unternehmens richten wir konsequent an unserer unternehmerischen Sorgfaltspflicht aus.

02/

Wir sichern gesundes und moderates Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg.

03/

Wir arbeiten an (Weiter-)Entwicklungen und fördern Innovation in allen Bereichen, auch durch den Austausch mit Fachhändler*innen, Nichtregierungsorganisationen, Dienstleister*innen und anderen Textilunternehmen.

04/

Unsere digitale Transformation stößt Prozesse und Strukturen an, die unsere Effizienz steigern und dazu beitragen, dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

05/

Durch unsere kontinuierliche authentische, ehrliche, transparente und zunehmend digitalisierte Kommunikation begeistern wir für die nachhaltige Marke HAKRO auf zielgruppenspezifischen, zeitgemäßen und aufmerksamkeitsstarken Kanälen nach innen wie nach außen und fördern den Stakeholderdialog.

06/

Über unsere Geschäftstätigkeit hinaus engagieren wir uns lokal, regional und global für gemeinnützige Zwecke.

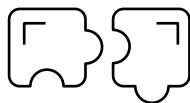
HAKRO stellt sich neu auf: Wir integrieren Nachhaltigkeit konsequent in alle Geschäftsprozesse. Denn wir sind überzeugt, dass wir nur auf diese Weise die weiter zunehmenden Risiken für Umwelt, Natur, Biodiversität und Klima sowie für die Menschen in unserem Geschäftsumfeld mindern, zugleich unsere Wettbewerbsfähigkeit stärken und einen spürbaren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt leisten können.

Mit der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030 ist HAKRO zwei wesentliche Schritte gegangen. Zum einen machen wir uns zukunftsfähig und Nachhaltigkeit zur selbstverständlichen Gemeinschaftsaufgabe. Und wir ändern zum anderen die Art, wie wir miteinander und mit anderen arbeiten – noch dialogischer, noch partnerschaftlicher, konsequent wertebasiert und mit fixen Leitplanken für die Erreichung unserer Unternehmensvision.

GRUNDSÄTZE UNSERER ZUSAMMENARBEIT

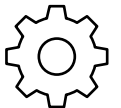
Wir haben in unserem Strategieprozess ein durch klare Management- und Compliance-Regeln unterstütztes Modell für die Zusammenarbeit untereinander und mit externen Anspruchsgruppen eingeführt und dies im HAKRO Unternehmenskompass festgelegt. Den HAKRO Unternehmenskompass stellen wir im Wortlaut auf hakro.com zum Download zur Verfügung und erläutern ihn im Kapitel „Unser Antrieb“, S.16.

1. INTEGRITÄT



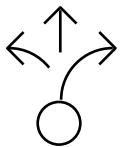
Zusammenarbeit betrifft die Regeln für integriertes Verhalten, die wir mit unserem HAKRO Verhaltenskodex (Code of Conduct) als Bestandteil des Unternehmenskompasses unseren Mitarbeiter*innen verbindlich vorgeben. Diesen haben wir unserem Team gemeinsam mit der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie präsentiert und bieten dazu im Rahmen unserer HAKRO Akademie regelmäßig Schulungen an. Der Verhaltenskodex ist eine Weiterentwicklung des HAKRO Wertekompasses aus dem Jahr 2016 und geht insbesondere hinsichtlich unserer Compliance-Anforderungen deutlich über diesen hinaus.

2. REGELWERKE



Zusammenarbeit betrifft weiterhin die verbindlichen Leitplanken, die sich für uns aus internationalen, nationalen oder auch institutionellen Regelwerken ergeben und zu denen wir uns verpflichten (u. a. die Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte von 2011, die Agenda 2030 der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung von 2015 und das Pariser Klimaschutzübereinkommen von 2015).

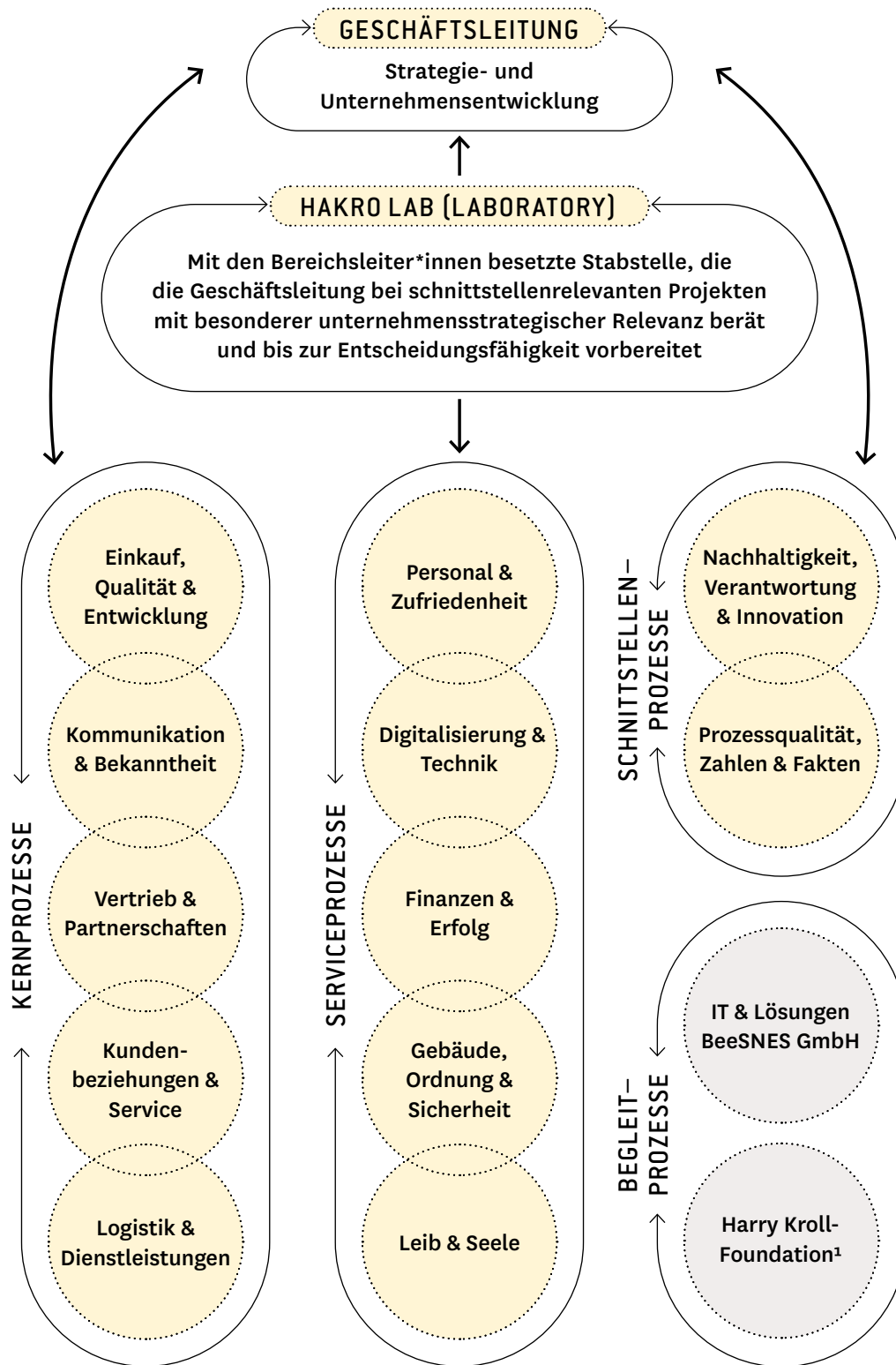
3. INTERNE ENTSCHEIDUNGSWEGE



Der Erfolg der internen Zusammenarbeit lässt sich an der Qualität der Entscheidungen messen, die getroffen werden. Für eine schnittstellenübergreifende und agile Steuerung sorgt bei uns ein neues Gremium, das HAKRO LAB. Es ermöglicht, erleichtert und beschleunigt die Umsetzung unserer ambitionierten Ziele gleichermaßen. Es ist mit den HAKRO Bereichsleiter*innen besetzt und bereitet Beschlüsse der Geschäftsleitung zur Umsetzung unserer Strategie vor. Das gilt insbesondere für komplexe Themen mit hoher strategischer Schnittstellenrelevanz und einem großen Bedarf an koordinierter Zusammenarbeit.

Das LAB wird flankiert durch ein wertschätzendes Zielvereinbarungssystem auf Fachbereichsebene, das auf die Teilung von Verantwortung, Leadership und Prozesseffizienz abzielt sowie durch eine Neudefinition der Rolle unserer Nachhaltigkeitsexpert*innen in den Fachbereichen, die als Nachhaltigkeitsbeauftragte die Integration von Nachhaltigkeit in alle Fachbereichsthemen mit Schnittstellenrelevanz verantworten.

INTEGRIERT NACHHALTIGE ORGANISATION



¹ Treuhandstiftung der HAKRO GmbH

INTEGRIERTE KENNZAHLENSTEUERUNG

Unseren Fortschritt messen wir überprüfbar anhand unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsziele 2022–2030 und den dort hinterlegten Leistungskennzahlen (sämtliche Strategieziele sind als Download auf hakro.com verfügbar). Die Kernziele daraus, samt ihrem Beitrag zu den globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen (SDG), machen wir ab [S. 114](#) transparent. Alle unsere Ziele sind SMART formuliert: spezifisch, messbar, ambitioniert, realistisch, terminiert. Unsere Zielerreichung überprüfen wir laufend – mindestens jedoch jährlich im Rahmen des Monitorings unseres integrierten Kennzahlensystems.

Darüber hinaus stellen wir die kontinuierliche Verbesserung unserer grundlegenden Managementprozesse sicher durch

- unser seit 2014 nach ISO 9001 zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem,
- unser seit 2020 nach ISO 14001 zertifiziertes Umweltmanagementsystem,
- ab 2023 durch ein nach ISO 37301 zertifiziertes Compliance-Managementsystem.



Für unsere Ziele im Handlungsfeld Unternehmensführung & Dialog siehe [S. 115](#).

DIGITALISIERUNG

Digitalisierung verstehen wir bei HAKRO nicht als Selbstzweck. Sie kann den persönlichen Dialog in einer hochgradig partizipativ und partnerschaftlich angelegten Geschäftsstrategie nicht ersetzen – und soll es auch nicht. Sie unterstützt uns jedoch dabei, sowohl unsere internen Geschäftsabläufe als auch die Zusammenarbeit mit unseren Geschäftspartner*innen entlang unserer Wertschöpfungskette für Bekleidung noch effizienter zu gestalten. Damit trägt sie auch zur Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit bei. Die Weichen sind gestellt. Siehe dazu auch die Kapitel „Unsere Ergebnisse“, [S. 30](#), „Unser Antrieb“ [S. 16](#), und „Team & Vielfalt“ [S. 92](#).

NEUMARKTER LAMMSBRÄU-PREIS FÜR NACHHALTIGKEIT 2021

2021 wurden wir mit dem Neumarkter Lammsbräu-Preis für Nachhaltigkeit in der Kategorie „Familiengeführtes Unternehmen“ ausgezeichnet. Überzeugt haben wir mit unserem ganzheitlichen Ansatz. Hervorgehoben wurden unter anderem unser Mut zu Aufbruch und Veränderung sowie unser kritisch-analytischer Blick, der nötig ist, um Nachhaltigkeit im Unternehmen erfolgreich umzusetzen.

MARKETING UND UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION

Eine Strategie und deren Ergebnisse sollen auch von externen Anspruchsgruppen wahrgenommen werden können. Das erfordert deutlich größere Anstrengungen im Marketing und in der Unternehmenskommunikation als in der Vergangenheit. Hierfür haben wir uns unter der Mission entsprechend ambitionierte Ziele gesetzt: „Durch unsere kontinuierliche authentische, ehrliche, transparente und zunehmend digitalisierte Kommunikation begeistern wir für die nachhaltige Marke HAKRO auf zielgruppenspezifischen, zeitgemäßen und aufmerksamkeitsstarken Kanälen nach innen wie nach außen und fördern den Stakeholderdialog.“

Mit der Veröffentlichung unseres Integriert nachhaltigen Geschäftsberichts 2022, des Social Reports 2022, unseres Unternehmenskompasses, unserer Integriert nachhaltigen Unternehmensstrategie, unserer Broschüre WEWEAR, der Neuauflage unseres Kataloges sowie der Nutzung unseres neuen Schauraums, insbesondere durch unseren Vertrieb, starten wir 2022 in eine HAKRO Kommunikation 360°.

HAKRO TRIFFT ENTSCHEIDUNGEN.

Für Veränderung gibt es Gelingensbedingungen. Kaum einer kann diese so gut einschätzen wie Achim Lohrie, langjähriger Experte für nachhaltige Bekleidung, der HAKRO bei der Entwicklung der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie tatkräftig unterstützt hat.

EIN GESPRÄCH MIT ACHIM LOHRIE ÜBER TRANSFORMATION

Wie ordnest du HAKRO innerhalb der Branche ein?

Nach 30 Jahren Berufserfahrung als Nachhaltigkeitsmanager in großen Unternehmen und als Unternehmensberater sage ich mit Überzeugung: Die nachhaltige Transformation unserer Wirtschaft gelingt nur, wenn dieser Prozess wertegetrieben ist. Das ist in Familienunternehmen nach wie vor einfacher als in börsennotierten Unternehmen.

Dessen ungeachtet halte ich HAKRO für ein Juwel. Wenn die Geschäftsleitung mit voller Überzeugung feststellt: „Fast Fashion ist ebenso wenig unser Geschäft wie Umsatz und Gewinn um jeden Preis. Wir halten



Um den Namen Achim Lohrie kommt man in der Bekleidungsbranche nicht herum, wenn es um Nachhaltigkeit geht. Zunächst in der Otto Group und dann als Chief Sustainability Advisor der Tchibo Gruppe steuerte er lange Zeit deren integriert nachhaltige Ausrichtung. Der Träger des B.A.U.M. Umweltpreises 2014 für herausragendes Engagement für Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung von Entscheidungsträger*innen in der Wirtschaft begleitet HAKRO seit 2020 bei ihrer integriert nachhaltigen Transformation.

es für richtig, dass unser Geschäft den Menschen dient und nicht umgekehrt“, dann sind die Gelingensbedingungen für Transformation nicht nur vorhanden, sondern das Unternehmen ist bereits weit voraus.

Du hast den partizipativen Strategieprozess mit Beratung, Coaching und Moderation begleitet. Worauf hast du dabei Wert gelegt?

Nachdem mit HAKRO nicht erst erarbeitet werden musste, welche Be-

deutung Nachhaltigkeit in der Wirtschaft hat und welche Ausprägungen sie haben kann, habe ich viel Energie in die Verbesserung der internen Zusammenarbeits- und Entscheidungsprozesse gesteckt. Denn die Strategie ist schneller zu Papier gebracht als umgesetzt. Ich bin sehr froh, dass mit dem HAKRO LAB nun ein agil arbeitendes Gremium aller Bereichsleiter*innen etabliert ist, an das die Geschäftsleitung nicht nur Aufgaben, sondern auch Verantwortung delegiert. Das gilt insbesondere für die strategisch relevanten Schnittstellen von Fachbereichsthemen und Nachhaltigkeit.

Bei allem Lob für HAKRO – was war schwierig?

So einiges, aber das gehört zu Transformationsprozessen. Wir haben über 17 Monate einen umfassenden und hochgradig partizipativen Strategieprozess durchgeführt – und dies unter erschwerten Pandemiebedingungen. Das war einerseits inspirierend, andererseits aber auch anstrengend. Ermüdungserscheinungen bleiben auf der Strecke nicht aus. In solchen Fällen wird der Berater dann zum Motivator.

Und natürlich ist die Entscheidung für eine Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie eine gewollte Veränderung des Bisherigen und nicht lediglich Teil des gewohnten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Da gibt es immer auch Ängste, Bedenken und Unsicherheiten, denen begegnet werden will. Und – ich wiederhole mich – auch das gehört dazu. Eine Transformation berührt im Innersten, sonst ist sie keine.

GEMEINNÜTZIGES ENGAGEMENT – HAKRO CARES

Aus tiefster Überzeugung engagieren wir uns bei HAKRO auch für gemeinnützige Projekte – vor allem lokal an unserem Standort oder in unserer Region, aber auch in unseren Produktionsländern. Dabei unterscheiden wir zwischen unserem gemeinnützigem gesellschaftlichen und unserem gemeinnützigem karitativen Engagement.

Im Rahmen des gemeinnützigem gesellschaftlichen Engagements beteiligt sich HAKRO an Projekten von gemeinnützig wirkenden Kooperationspartner*innen, die überwiegend regional zum Zusammenhalt in der Gesellschaft und zur gesellschaftlichen Entwicklung insgesamt beitragen. Hierzu zählen insbesondere:

- Geldspenden von HAKRO, zum Beispiel an die Aktion „Ein Herz für Kinder“ (2021)
- Spenden von Arbeitszeit unserer Mitarbeiter*innen im Rahmen ihres TeamShare-Engagements in Sozial- und Umweltprojekten (2020 und 2021 pandemiebedingt ausgesetzt)
- Geldspenden an die Harry Kroll-Foundation und Übernahme von deren Administrationskosten
- Geld- und Textilspenden bei humanitären Katastrophen und sonstigen Notlagen, beispielsweise an die „Aktion Deutschland hilft“ und an die Stadt Erftstadt (Unterstützung der Hochwasseropfer im Jahr 2021 und Ausstattung der Einsatzhelfer*innen mit Arbeitsbekleidung)

Bereits 2013 eröffnete die Treuhandstiftung von HAKRO, die Harry Kroll-Foundation, gemeinsam mit einer lokalen Stiftung ein Waisenhaus in Bangladesch mit 25 Wohn- und Betreuungsplätzen, das bis heute besteht und unterstützt wird.

Die Harry Kroll-Foundation fördert darüber hinaus lokal, regional oder international wirkende karitative Projekte von gemeinnützigem Kooperationspartner*innen mit Geldspenden. Der satzungsgemäße Förderzweck ist die Unterstützung benachteiligter beziehungsweise in Not geratener gesellschaftlicher Zielgruppen, insbesondere von Kindern und Jugendlichen mit den Förderschwerpunkten Bildung und persönliche Entwicklung sowie Medizin und Gesundheit.



Für die HAKRO Spendenbilanz 2021 siehe Kapitel „Ergebnisse“, S. 39.

Es handelt sich hierbei um kleinere, unter anderem aus dem Engagement der HAKRO Mitarbeiter*innen (anschub)finanzierte Projekte im Rahmen der „Aktion Kleeblatt“ der Stiftung wie auch um größere, teils längerfristige Projekte in Kooperation insbesondere mit der Stiftung „Hilfe für kranke Kinder“ in der Uni-Kinderklinik Tübingen. Nahezu alle der zehn Kleeblatt- und einige der sechs weiteren Projekte der Harry Kroll-Foundation im Jahr 2021 dienten direkt oder indirekt auch der Bewältigung physischer oder psychischer Pandemiefolgen für Kinder und Jugendliche.

Das Projekt „Intensiv Delir“ der Stiftung „Hilfe für kranke Kinder“ in der Uni-Kinderklinik Tübingen war im Jahr 2021 mit einer Fördersumme von 30.000 Euro das größte Einzelförderprojekt der Harry Kroll-Foundation. Es setzt die in den Jahren 2017 bis 2019 erfolgte Förderung einer schonenden Videoendoskopie für Kinder sowie der Kinderintensivstation und Kindernotfallambulanz in der Uni-Kinderklinik Tübingen fort. Das ambulante Palliativteam ist mit Bekleidung von HAKRO ausgestattet.

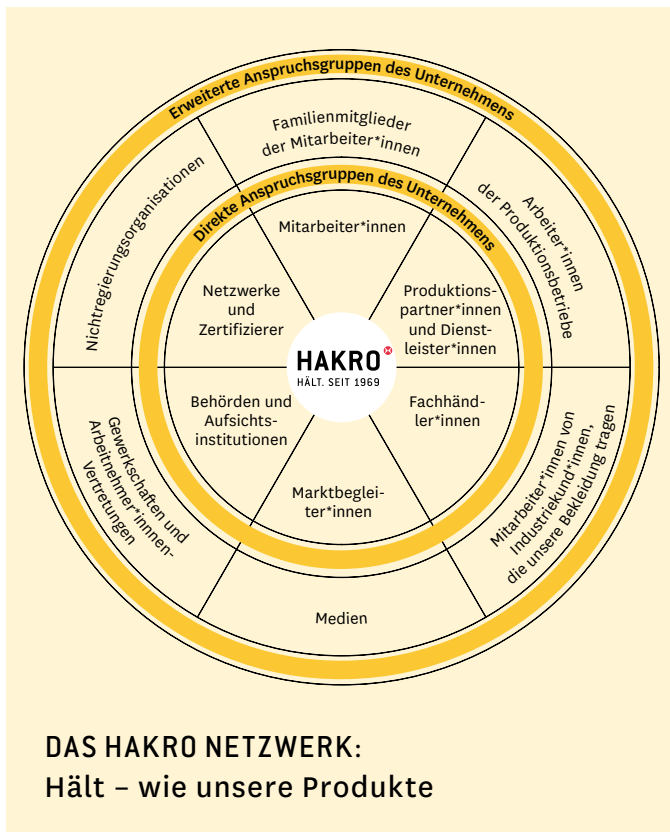
Die Kleeblatt-Projekte im Jahr 2021 deckten im Rahmen des Stiftungszwecks unterschiedliche Förderschwerpunkte ab. Diese reichten von Freizeit- und sonstigen Betreuungsangeboten für Kinder und Jugendliche einschließlich Sportförderung über (Online-)Lernprogramme bis zu heilpädagogischen Reitangeboten, kindgerechter HIV-Aufklärung und Angeboten zur Milderung von psychischen Folgen emotionaler Grenzsituationen in Familien.



Menschlichkeit made in Schrozberg – mehr über die Harry Kroll-Foundation und ihre Projekte finden Sie hier:
→ www.harrykroll-foundation.com

Unser Ziel bis zum Jahr 2027 ist es, das Volumen an Geld und Sachspenden für Projekte von HAKRO und der Harry Kroll-Foundation insgesamt zu verdoppeln.





andauernde Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen, die ein Grund dafür war, dass wir gemeinsam die pandemiebedingten Herausforderungen gut meistern konnten (siehe auch Kapitel „Lieferketten & Produkte“, S. 70).

Die zentrale Sorge unserer Anspruchsgruppen in den Jahren 2020 und 2021 war in hohem Maße die Bewältigung der pandemiebedingten Herausforderungen. Aufgrund der Lockdowns in den Produktionsländern standen wir mit unseren Produktionspartner*innen in engem Austausch bezüglich der verringerten Produktionskapazitäten, der daraus resultierenden Lieferengpässe sowie der Konsequenzen für u. a. geplante Auditierungen, nachdem keine Vorortbesuche mehr möglich waren (siehe auch S. 74 ff. zum Status quo der Lieferkettenaudits). Manche unserer Fachhändler*innen hatten durch die Lockdowns in Deutschland ernsthafte wirtschaftliche Probleme – und auch Themen wie ein Rückgang der Nachfrage durch deren gewerbliche und industrielle Kund*innen sowie steigende Materialkosten und Transportpreise prägten unsere Gespräche.

Innerhalb des HAKRO Teams hielt uns die erste Kurzarbeitsphase in der Geschichte des Unternehmens beschäftigt. Auch die Einrichtung von Remote-Arbeitsplätzen und das sichere Arbeiten in der Logistik, bei dem Präsenz durchgängig erforderlich war, brauchten viel interne Abstimmung und die Etablierung neuer Kommunikationswege.

IM DIALOG – AUS PRINZIP

2016 erfolgte – vor der Erstellung unseres ersten Nachhaltigkeitsberichts „Wirkstoff“ – zum ersten Mal eine systematische Bestandsaufnahme des HAKRO Netzwerks. Den Austausch mit all unseren internen und externen Anspruchsgruppen pflegen wir seitdem nicht nur regelmäßig, sondern suchen ihn aktiv. Unser Geschäftsmodell und unser Erfolg basieren auf Kooperation sowie dem Willen vieler, an einem Strang zu ziehen. In den letzten Jahren haben wir zusätzliches Vertrauen in partizipative Prozesse gewonnen und noch intensiver gelernt, wozu Gemeinschaft befähigt.

Zum Beispiel durch unseren Strategieprozess, in den wir von Anfang an und in hohem Maße unsere zentralen Anspruchsgruppen eingebunden haben (siehe auch Kapitel „Unser Antrieb“, S. 16). Durch die gemeinsame Entwicklung unseres iMPACT Program Sozialauditsystems, das wir im Schulterschluss mit unserem Marktbegleiter OLYMP und Elevate, einem der weltweit führenden Anbieter von Nachhaltigkeits- und Lieferkettendienstleistungen, sowie unter Einbindung der Expert*innen der Fair Wear entwickelt haben (siehe auch Kapitel „Lieferketten & Produkte“, S. 65). Oder durch die teils schon Jahrzehnte

MITGLIEDSCHAFTEN UND NETZWERKE

Unsere Mitgliedschaften und Netzwerke sind ein weiterer Baustein des Dialogs mit unseren externen Anspruchsgruppen. Sie garantieren den Transfer von aktuellem Wissen über Nachhaltigkeit in unser Unternehmen, insbesondere das der Politik und der Vertreter der Zivilgesellschaft, von Gewerkschaften, Wissenschaft sowie Wirtschaft und umgekehrt. Aus ihnen sind bereits wertvolle Ko-Kreationsprojekte – teils auch mit Marktbegleitern – hervorgegangen (siehe auch Kapitel „Lieferketten & Produkte“, ab S. 80).

Mitgliedschaften und Netzwerke, die aktuell den Schwerpunkt unseres Engagements bilden:

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT

2009 haben wir den Global Compact der Vereinten Nationen unterzeichnet und uns damit der weltweit größten Allianz für verantwortungsbewusstes Wirtschaften angeschlossen. Seine zehn Prinzipien setzen Standards für die Achtung der Menschenrechte und die Durchsetzung internationaler Arbeitsprinzipien, für den Umweltschutz, die Bekämpfung von Kinderarbeit und für die Korruptionsprävention.

FAIR WEAR

Seit Januar 2021 sind wir Mitglied der Fair Wear (siehe auch Kapitel „Lieferketten & Produkte“, S. 59). Als international anerkannte Multi-Stakeholder-Initiative überprüft Fair Wear Textilunternehmen und die Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten nach dem Verhaltenskodex der Fair Wear. In einem jährlichen Brand-Performance-Check werden wir hinsichtlich unseres Managements, unseres Lieferketten-Monitorings sowie der daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Sicherung der sozialen Gerechtigkeit in der Produktion kontrolliert.

GRÜNER KNOPF

Seit 2020 führen wir Produkte, die mit dem Grünen Knopf ausgezeichnet sind. Als erstes staatliches Textilsiegel überprüft der Grüne Knopf seit Ende 2019 Unternehmen und Produkte anhand eines umfassenden Katalogs an Nachhaltigkeitskriterien und fungiert dabei als Metasiegel.

BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN

Seit 2015 sind wir Mitglied im vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) initiierten Bündnis. Wir verpflichten uns dazu, aktiv und umsetzungsorientiert an den übergeordneten Zielen mitzuwirken: sozialen, ökonomischen und ökologischen Bedingungen entlang der gesamten Lieferketten des Textil- und Bekleidungssektors nachweislich zu verbessern.

BANGLADESH ACCORD/INTERNATIONAL ACCORD FOR HEALTH AND SAFETY IN THE TEXTILE AND GARMENT INDUSTRY

Der Bangladesh Accord wurde nach dem Zusammensturz der Textilfabrik Rana Plaza im Jahr 2013 gegründet. Die Vereinbarung zwischen Gewerkschaften und globalen Textilunternehmen sorgt für die Durchsetzung von Brandschutzmaßnahmen und Sicherheitsstandards in Bangladesch. Wir unterstützen diese wichtige Maßnahme durch die Unterzeichnung des ersten Bangladesh Accord 2015 und die Erneuerung der Vereinbarung im Jahr 2018 und 2021, einhergehend mit einer neuen Namensgebung und dem Anspruch, den Accord um zusätzliche Länder zu erweitern.

CHARTA DER VIELFALT

Die Vielfalt unserer Mitarbeiter*innen und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten sind ein wesentlicher Teil der HAKRO Unternehmenskultur. Darum haben wir 2015 die „Charta für Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ unterschrieben. Unter dem Motto „Diversity als Chance“ setzt sich diese Initiative für die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung aller Mitarbeiter*innen ein, unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion, Weltanschauung, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Alter, sexueller Orientierung und Identität.

Weitere Mitgliedschaften und Netzwerke:

- Fashion Industry Charter for Climate Action
- MaxTex – Network für Sustainable Textiles
- B.A.U.M. e.V.
- Allianz für Entwicklung und Klima
- Modell Hohenlohe
- Erfolgsfaktor Familie
- NETZWERK Unternehmen integrieren Flüchtlinge
- Die Familienunternehmer
- Bundesverband Deutscher Stiftungen

LIEFER- KETTEN & PRODUKTE

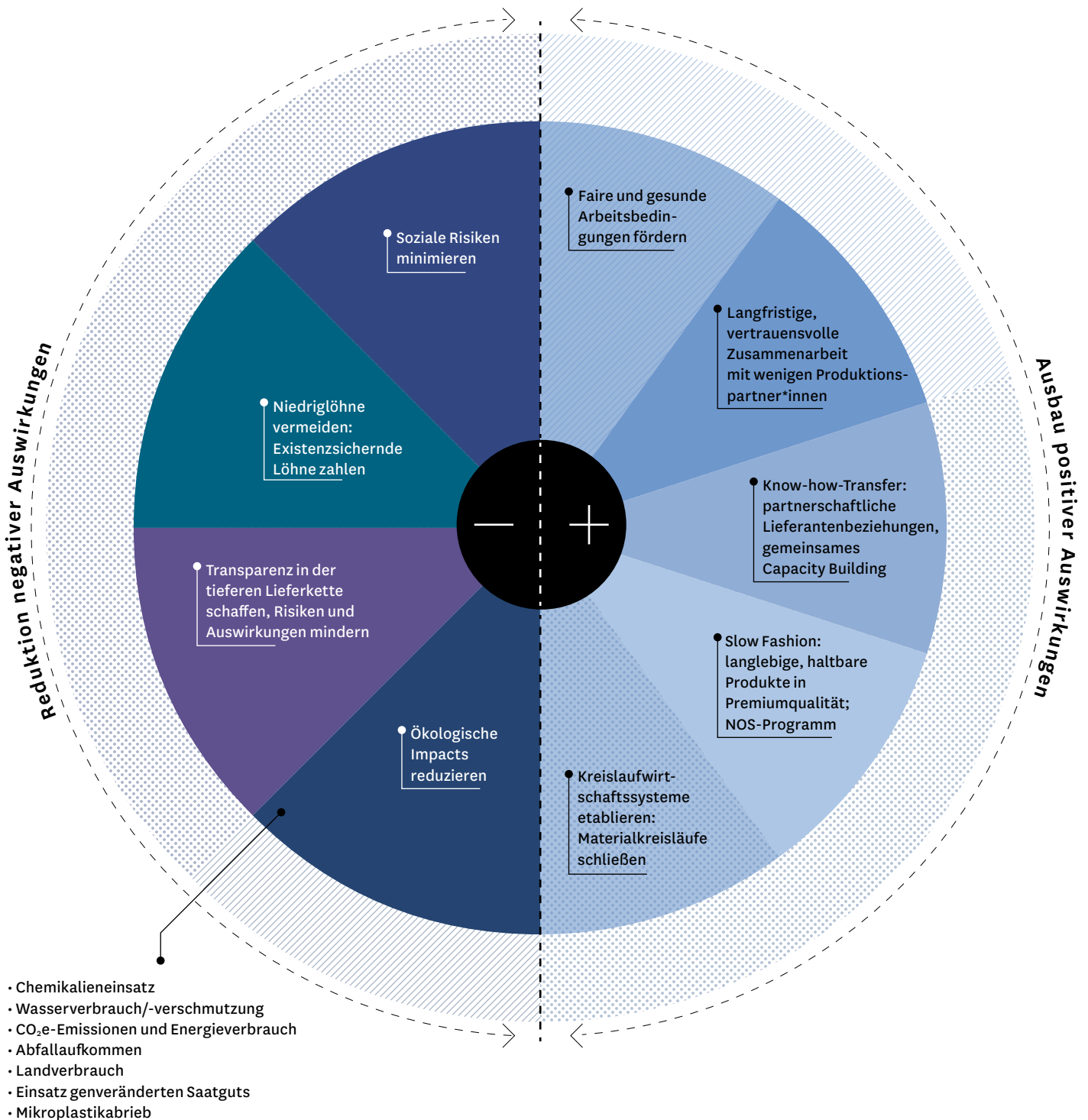
In unserem Kerngeschäft – in der Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen und an unseren Produkten – wird die HAKRO Transformation am deutlichsten spürbar: Bis spätestens 2030 möchten wir der führende integriert nachhaltige Anbieter von Corporate Wear sein.

Wesentliche Schritte waren 2019 die Zertifizierung nach dem „Grünen Knopf“ und 2021 der Beitritt zur Fair Wear. Die nächste Etappe war die Entwicklung unseres iMPACT Program Auditprogramms für bessere Einblicke in die Sozialbedingungen der HAKRO Lieferketten. Die ersten Erfolge unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie werden mit der neuen Kollektion im Herbst 2022 zum Anfassen sein.

Bereits heute stellen wir unsere gesamte Kollektion klimaneutral. Und bis 2030 werden noch zahlreiche Meilensteine folgen: Von der Kreislauffähigkeit aller neuen Produkte über den Leader-Status bei der Fair Wear bis hin zum Einsatz von 100% zertifiziert nachhaltigen Materialien haben wir noch einiges vor.

AUSWIRKUNGEN UNSERER INTEGRIERT NACHHALTIGEN GESCHÄFTSSTRATEGIE

Für unsere Tätigkeiten und Aktivitäten haben wir die wesentlichen Auswirkungen analysiert. Das heißt, wir haben geschaut, wo wir Gutes verstärken und wo wir negative Auswirkungen unseres Tuns weiter reduzieren können. Dies machen wir für unsere vier Handlungsfelder transparent.



UNSERE VISION

Immer einen Schritt voraus. Wir leben und bewahren Werte.
Beispielgebend. Führend in unserer Branche. Inspirierend für alle Menschen,
die für und mit uns arbeiten und unsere Bekleidung tragen.

UNSERE MISSIONEN IM HANDLUNGSFELD

LIEFERKETTEN & PRODUKTE

01/

Wir kennen alle unsere direkten und indirekten Produktionspartner*innen und alle zuliefernden Betriebe sowie sämtliche menschenrechtlichen und ökologischen Risiken in unserer gesamten Lieferkette.

02/

Wir übernehmen soziale Verantwortung für alle Beschäftigten, die in den uns vorgelagerten Betrieben tätig sind.

04/

Durch ein umfassendes Schadstoff- und Abwassermanagement reduzieren und substituieren wir schrittweise gefährliche Chemikalien in den vorgelagerten Produktionsprozessen.

03/

In der Lieferkette verfolgen wir ein nachhaltiges Klimamanagement.

05/

Durch unser nachhaltiges Verpackungskonzept reduzieren wir den Ressourcenbedarf und denken in innovativen Materialien und Lösungen.

06/

Unser Kerngeschäft – das HAKRO Sortiment – wird laufend um Neuentwicklungen erweitert, die aus nachhaltigen Rohstoffen bestehen, die nach den international anspruchsvollsten Standards zertifiziert sind.

07/

Wir integrieren den Kreislaufgedanken in unser Produktmanagement und beziehen hierzu die uns nachgelagerten Vertriebsstufen bis zum Ende des Produktlebenszyklus ein.

LIEFERKETTEN

Verantwortung und Fairness sind Gemeinschaftssache – vor allem, wenn es um komplexe öko-soziale Zusammenhänge in globalen Lieferketten geht. Bei der nachhaltigen Gestaltung unserer Kollektion sowie der Umsetzung von Sozialstandards bei unseren Produktionspartner*innen setzen wir auf Wertschätzung und Dialog. Dies gelingt auf Basis unserer jahrzehntelangen, vertrauensvollen Zusammenarbeit und durch Kooperationen mit wegweisenden Standardgebern für mehr Nachhaltigkeit sowie einen intensiven Stakeholder-Dialog in der Textilbranche.

Das Jahr 2021 begann für HAKRO mit einer zukunftsweisenden Partnerschaft: Mit unserer Mitgliedschaft bei der Fair Wear haben wir einen zentralen Baustein unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie auf den Weg gebracht (siehe auch [S. 16](#)). Bereits seit 2012 arbeiten wir an der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeits- und Sozialbedingungen in den Produktionsbetrieben.

Durch den Beitritt zur Fair Wear sind wir nun den wesentlichen nächsten Schritt gegangen und verpflichten uns zu den höchsten Sozialstandards – eine stringente Weiterentwicklung unserer bisherigen Maßnahmen für faire und sichere Arbeitsbedingungen in den Betrieben unserer Produktionspartner*innen. Als Multi-Stakeholder-Initiative bietet uns die Fair Wear einzigartige Unterstützung durch ein breites Know-how zu Sozialstandards im Textilssektor, nicht zuletzt durch ihr weitgefächertes Netzwerk verschiedener Anspruchsgruppen und Akteure. Bis 2024 möchten wir bei der Fair Wear den Leader-Status erreicht haben.



Über unsere ambitionierten Ziele bis 2030 informieren wir ab [S. 114](#) – und machen deren Beitrag zu den Sustainable Development Goals (SDG) transparent.

Im Zuge unserer Fair Wear-Mitgliedschaft formulieren wir jährlich einen Work Plan mit den Maßnahmen für das jeweils kommende Jahr. Beim jährlichen Brand Performance Check der Fair Wear werden unser Lieferantenmanagement, unser Nachhaltigkeitsmanagement zum Thema Sozialstandards sowie unser Einkaufsverhalten überprüft.

Unseren ersten Brand Performance Check haben wir Anfang April 2022 erfolgreich absolviert. Wir haben auf

Anhieb den „Good“-Status erreicht, was uns sehr freut. Mit 60 Punkten liegt unsere Leistung dabei weit über der erforderlichen Mindestpunktzahl von 30 für eine Mitgliedschaft im ersten Jahr. Insgesamt haben wir 73% unseres Produktionsvolumens auditiert – auch dies übertrifft den Schwellenwert für Mitglieder im ersten Jahr. Die Auditierung unserer Produktionspartner*innen in Laos mussten wir pandemiebedingt auf 2022 verschieben – siehe für Details auch die Erläuterung unserer Auditergebnisse ab S. 74.

ERGEBNISSE UNSERES ERSTEN BRAND PERFORMANCE CHECKS (FAIR WEAR)

	KATEGORIE	ERREICHTE PUNKTE	MÖGLICHE PUNKTE
o1	Einkaufspraktiken	25	52
o2	Monitoring und Remediation	13	19
o3	Umgang mit Beschwerden	-1	3
o4	Training und Capacity Building	5	5
o5	Informationsmanagement	7	7
o6	Transparenz	5	6
o7	Evaluation	2	2
	GESAMT	56	94

Benchmarking Score (erreichte Punkte geteilt durch mögliche Punkte): 60

STATUS



LEADER



GOOD



NEEDS IMPROVEMENT



SUSPENDED

ÜBERBLICK HAKRO LIEFERKETTENMANAGEMENT

Die Umsetzung des Code of Labour Practices (CoLP) der Fair Wear basiert auf drei Säulen, die wir auf den folgenden Seiten näher erläutern:

EINKAUFSPRAKTIKEN

Prinzipien der Zusammenarbeit mit Produktionspartner*innen und Agenturen

Verpflichtende **Unterzeichnung des CoLP** durch Tier-1-Produktionspartner*innen

Aushang des CoLP in der Fabrik für alle Produktionsmitarbeiter*innen

Aushang des Beschwerde-mechanismus der Fair Wear in der Fabrik für alle Produktionsmitarbeiter*innen

Regelmäßiger Austausch mit unseren Produktionspartner*innen und Agenturen (remote oder Besuche vor Ort)

Jährliche Lieferanten-bewertung, u. a. Überprüfung der Umsetzung des CoLP

IMPACT PROGRAM

unser Sozialauditsystem

Durchführung von iMPACT Program Audits:

- Prüfung CoLP-Aushang in der Fabrik
- Prüfung CoLP-Umsetzung auf Ebene der Produktionsstätten
- Prüfung Aushang des Fair Wear-Beschwerdemechanismus in der Fabrik

Remediationsprozesse, aufbauend auf den iMPACT Program Auditergebnissen:

- Gemeinsame Planung und Durchführung von Remediationsmaßnahmen mit unseren Produktionspartner*innen
- Training und Capacity Building von bestehenden und neuen Produktionspartner*innen
- Ziel: Minderung des Risikos bzw. der Abweichungen aus dem iMPACT Program Audit

STAKEHOLDERDIALOG

Einbindung der Fair Wear, ihrer Country Teams und weiterer externer Anspruchsgruppen

Austausch mit der Fair Wear und ihren lokalen Country Teams zur Mitgliedschaft und zu Remediationsprozessen der iMPACT Program Audits

Dialog mit weiteren Fair Wear-Mitgliedern zu Best Practices und Kooperationsmöglichkeiten

Jährliche Berichterstattung:

- im Zuge der Integriert nachhaltigen Berichterstattung von HAKRO und des Social Reports an die Fair Wear
- intern an die Fair Wear als Grundlage für den Brand Performance Check

Teilnahme am **Schulungsprogramm** der Fair Wear

HAKRO RISIKOMANAGEMENT

- Bündelung aller Lieferketten-Daten und Einbindung externer Quellen, darunter die **Country Studies** der Fair Wear
- Analyse aller sektor-, länder-, partner- und produktspezifischen Risiken
- Ableitung und Priorisierung von gezielten Maßnahmen zur Risikominderung und -prävention

FAIR WEAR CODE OF LABOUR PRACTICES (COLP)

Den Kern der Fair Wear-Mitgliedschaft bildet die Umsetzung des sogenannten Code of Labour Practices (CoLP). Dieser Verhaltenskodex ist die Grundlage für die Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen und somit auch für unser Sozialauditsystem iMPACT Program.

Die acht Sozialstandards des CoLP basieren auf international anerkannten Standards wie der ILO-Konvention für internationale Arbeitsrechte und der Menschenrechtserklärung der Vereinten Nationen.



1. FREIE
ARBEITSWAHL



5. ZAHLUNG
EXISTENZSICHERNDER
LÖHNE



2. VEREINIGUNGS-
FREIHEIT UND
RECHT AUF TARIF-
VERHANDLUNGEN



6. ANGEMESSENE
ARBEITSZEITEN



3. KEINE DISKRIMI-
NIERUNG AM
ARBEITSPLATZ



7. SICHERE UND
GESUNDHEITSVER-
TRÄGLICHE ARBEITS-
BEDINGUNGEN



4. KEINE AUSBEUTUNG
DURCH KINDERARBEIT



8. EIN RECHTSVER-
BINDLICHES ARBEITS-
VERHÄLTNIS

RISIKOMANAGEMENT

Die potenziellen Risiken in der textilen Lieferkette sind vielfältig (siehe auch [S. 20](#) für die Herausforderungen der Textilbranche). Entsprechend umfassend fällt die HAKRO Risikoanalyse aus, die nach neu eintreffenden Auditergebnissen regelmäßig aktualisiert und mindestens jährlich komplett überprüft wird. Unserer Risikoanalyse liegt die OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector strukturend zugrunde, individuell erweitert um spezielle Faktoren wie die Covid-19-Pandemie und das Thema Biodiversität. Beide Themen sind für den Sektor und über unsere Lieferketten hinweg hochrelevant.

Wir bewerten fünf Risikoarten:

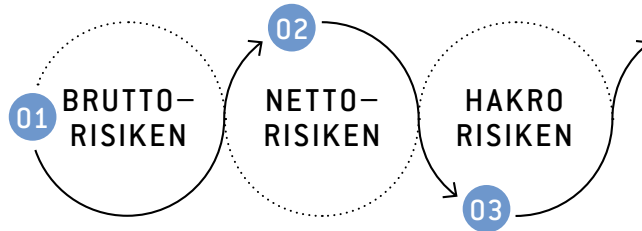
- Sektorrisiken
- Länderrisiken
- Rohstoffrisiken
- partnerspezifische Risiken
- produkt- und geschäftsmodellspezifische Risiken

Grundsätzlich betrachten wir alle vorgelagerten Prozesse als Teil unserer Verantwortung. Wir sehen uns direkt wie indirekt verantwortlich für alles, was uns vorgelagert stattfindet, und wollen unseren Einfluss auf diese Prozesse wo immer möglich geltend machen. Da die vollständige Rückverfolgung unserer Lieferketten noch nicht abgeschlossen ist, legen wir den Fokus zunächst auf die sektor-, länder- und partnerspezifischen Risiken bei der Konfektionierung (tier 1). Die Rückverfolgbarkeit unserer tieferen Lieferketten bauen wir bis zum Jahr 2027 kontinuierlich auf 100% aus. So werden wir in künftigen Risikoanalysen verstärkt auch Risiken der tieferen Lieferketten berücksichtigen.



Die Rückverfolgbarkeit unserer tieferen Lieferketten bauen wir bis zum Jahr 2027 kontinuierlich auf 100% aus.

DER HAKRO RISIKOPROZESS



01/

Sammlung aller potenziellen menschenrechtlichen und ökologischen Sektorrisiken (= Brutto-Risiken) gemäß OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector

Ergänzung um weitere relevante sektorspezifische Risiken (z. B. Covid-19 und Biodiversität)

Sammlung aller länderspezifischer Risiken
(z. B. Risiko von Genderungleichheit in Bangladesch)

Sammlung aller partnerspezifischer Risiken
(wie sie u. a. auf der Basis von Auditberichten beurteilt werden)

Sammlung aller produkt- und geschäftsmodell-spezifischer Risiken (z. B. HAKROs NOS-Programm)

02/

Bestimmung der tatsächlichen Risiken (Netto-Risiken) und Risikopriorisierung durch Beurteilung

- a) der Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken
- b) der Schwere der Risiken anhand
 - **des Umfangs**
(Wie viele Menschen sind betroffen?)
 - **der Unumkehrbarkeit**
(Wie können potenziell entstandene Schäden wiedergutmacht werden?)
 - **des Ausmaßes**
(Wie gravierend sind potenzielle negative Auswirkungen?)

03/

→ Risiken in der HAKRO Lieferkette

PROZESS-TIER 2–4

Auf tieferliegenden Produktionsstufen haben wir zum Großteil noch keine Unterlagen zur Beurteilung der tatsächlichen Risiken.

Hier führen wir auf Basis der vorhandenen Informationen (insbesondere sektor- und länderspezifische Risiken) eine Einschätzung der potenziellen Risiken durch.

Im Falle unseres vertikal integrierten Partnerbetriebes in Bangladesch (siehe S. 74) können wir auch die tatsächlichen partnerspezifischen Risiken auf tier 2 in den Blick nehmen. Über Programme wie GOTS, GRS und CmiA kennen wir zudem den größten Teil der dort vorgelagerten Lieferkette.

Die Datenbasis der HAKRO Risikoanalyse umfasst eine Vielzahl partnerspezifischer wie wissenschaftlicher Quellen, darunter:

- die Ergebnisse unserer jährlichen Lieferantenbewertung
- die HAKRO Produktions- und Einkaufspraktiken
- Ergebnisse unseres iMPACT Program Audits (inkl. On-Site-Interviews und einem umfassenden Worker Sentiment Survey, der die Stimmen der Arbeiter*innen beinhaltet)
- Self-Assessments unserer Produktionspartner*innen vor Ort
- die Fair Wear Country Studies
- Veröffentlichungen unseres Stakeholder-Netzwerks (z. B. Bündnis für nachhaltige Textilien, UPJ, amfori, German Fashion, MaxTex)
- Studien und Publikationen nationaler und internationaler Nichtregierungsorganisationen und Gewerkschaften (z. B. FEMNET e.V., Clean Clothes Campaign, ITUC Global)
- Veröffentlichungen internationaler wie staatlicher Organisationen, darunter ILO, WHO, UNDP, OECD
- weitere wissenschaftliche Publikationen (z. T. aufgerufen über den CSR Risk Check von MVO), keine älter als 5 Jahre

DIE BAUSTEINE DES iMPACT PROGRAMS:

1. **Elevate Responsible Sourcing Assessment (ERSA) Auditsystem als Basis**
 → ERSA orientiert sich u. a. an:
 - Responsible Business Alliance (RBA)
 - Ethical Trading Initiative (ETI)
 - amfori Business for Social Compliance Initiative (BSCI)
 - Global Social Compliance Program (GSCP)
 - ICTI Ethical Toy Program
 - Sedex SMETA 6.0 Framework
 - Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)
2. Ergänzung von ERSA um den Fair Wear **Code of Labour Practices (CoLP)** u. a. Abgleich der Lohndaten mit einer **Berechnung des existenzsichernden Lohns** durch Erstellung einer Lohnleiter im Zuge der Auditierung
3. Inhaltliche Anpassung an die **Anforderungen von HAKRO** (spezifische Risikoanalyse- und Sorgfaltspflichtenprozesse)
4. Integration eines **Worker Sentiment Survey** (anonym erfasste Perspektive der Arbeitnehmer*innen als Teil des Audits)
5. **Verbesserungsplan** und gemeinsamer Remediationsprozess (Fokus auf kontinuierliche Verbesserung in Partnerschaft)

Inhaltlich legt das iMPACT Program eine 360°-Perspektive an. Durch die anspruchsvolle Bündelung der Standards von ERSA und Fair Wear mit den spezifischen Anforderungen von HAKRO und OLYMP setzt es neue Maßstäbe im Hinblick auf Tiefe, Belastbarkeit und Umfang der Audits. Mit dem Schwerpunkt auf Managementsystemen, kontinuierlicher Verbesserung unter aktiver Einbindung der Mitarbeiter*innen, nachhaltigen Remediationsmaßnahmen und Transparenz unterscheidet sich das iMPACT Program wesentlich von anderen Auditsystemen – und bildet eine solide Grundlage für nachhaltige Entwicklung.

VOM iMPACT PROGRAM ABGEDECKTE INHALTE:

Management

- Transparenz und Unternehmensintegrität
- Managementsysteme

Personal

- Einstellungs-, Disziplinar- und Kündigungsprozesse
- Kinderarbeit
- Zwangsarbeit
- Wanderarbeiter*innen
- Vergabe von Unteraufträgen
- Heimarbeit

Diskriminierung

- Belästigung oder Missbrauch
- Diskriminierung

Vereinigungsfreiheit

- Vereinigungsfreiheit und Beschwerdemechanismen

Lohn und Arbeitszeit

- Vergütung und Nebenleistungen
- Arbeitszeiten
- Sicherheit und Gesundheit

Umwelt

- Umwelt- und Klimaschutz

iMPACT
 PROGRAM

IMPACT PROGRAM – UNSER EIGENES SOZIALAUDITSYSTEM

In Partnerschaft mit dem Bekleidungsunternehmen OLYMP Bezner KG haben wir im Rahmen unserer unternehmerischen Sorgfaltspflicht ein umfangreiches Auditprogramm entwickelt, das die Grundlage für unser Nachhaltigkeitsmanagement in unseren Lieferketten bildet: das iMPACT Program.

Ein eigenes Auditsystem zu entwickeln ist ein großes und anspruchsvolles Unterfangen – vor allem für ein mittelständisches Unternehmen. Wie kam es also, dass HAKRO sich auf diesen Weg begeben hat – und weshalb? Durch die Mitgliedschaft bei der Fair Wear standen wir vor der Herausforderung, deren Anforderungen an Sozialaudits zu erfüllen, ohne durchgängig auf eigene Audits der Fair Wear zurückgreifen zu können. Denn die Fair Wear ist nicht in allen Produktionsländern von HAKRO vertreten – und unsere bisherigen amfori BSCI-Audits lieferten uns keine ausreichend tiefen Einsichten, auch mit Blick auf unsere umfangreiche Risikoanalyse.

Unser eigener Anspruch an ein Sozialauditsystem ist es, alle unsere Produktionspartner*innen auditieren und auf belastbarer Datengrundlage in ihrer Leistung und Entwicklung fördern und vergleichen zu können. Zudem waren wir auf der Suche nach einer Auditmethode, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt und gemeinschaftliche Veränderungsprozesse zum Ziel hat.

OLYMP, ebenfalls Fair Wear-Mitglied, stand vor einer ähnlichen Herausforderung. Also haben wir, statt Einzelösungen zu entwickeln, kurzerhand unsere Kräfte gebündelt und mit ELEVATE Ltd. noch einen erfahrenen Anbieter von Lieferkettendienstleistungen ins Boot geholt. In enger Abstimmung mit den Expert*innen der Fair Wear haben wir so 2021 innerhalb von neun Monaten einen Auditprozess auf die Beine gestellt, der für alle Stakeholder einen Mehrwert bringt. Wenn schon, dann richtig, war und ist unsere Devise (siehe auch [S. 80 ff.](#) zum Thema Kooperation und Stakeholder-Einbindung).

Das iMPACT Program nimmt vor allem die Menschen in der Lieferkette in den Blick, ermöglicht ehrliche und tiefgehende Einblicke in die Produktionsbedingungen und soll Partnerbetriebe wie Auftraggeber*innen gleichermaßen motivieren, gemeinsam und partnerschaftlich zu handeln, Kompetenzen in der Sicherung von Sozialstandards auszubauen und dabei höchstmögliche Transpa-

renz zu gewährleisten. In seiner einzigartigen Zusammensetzung bringt das iMPACT Program Auditsystem Vorteile für alle Beteiligten:

HAKRO

- Umfangreiche und einheitliche Auditdaten zu allen Tier-1-Produktionspartner*innen
- Individuelle Erweiterung der ERSÄ-Auditstandards und -methodik sowie Raum zur Integration eigener Anforderungen
- Integration der ELEVATE-Expertise (z. B. im Abgleich der Fabrikdaten mit Durchschnittswerten aus dem Datenpool von ELEVATE)
- Durchführung der Audits durch lokale ELEVATE-Auditorenteams und Sicherung der Unabhängigkeit der Auditergebnisse

PRODUKTIONSPARTNER*INNEN

- Audit alle drei Jahre lässt ausreichend Zeit für sinnvolle Remediationsprozesse
- Der umfassend deskriptiv-narrative Auditbericht (im Gegensatz zur Reduktion auf Abweichungen) bietet die Möglichkeit für echte, partnerschaftliche Veränderung
- Die Stimmen der Arbeiter*innen werden durch ein umfangreiches Stimmungsbild (anonymer Worker Sentiment Survey) sowie Interviews mit Arbeiter*innen und Arbeitnehmervertreter*innen einbezogen
- Die Auditkosten werden von HAKRO getragen
- Die Auditdauer richtet sich nach der Größe des Betriebs

FAIR WEAR

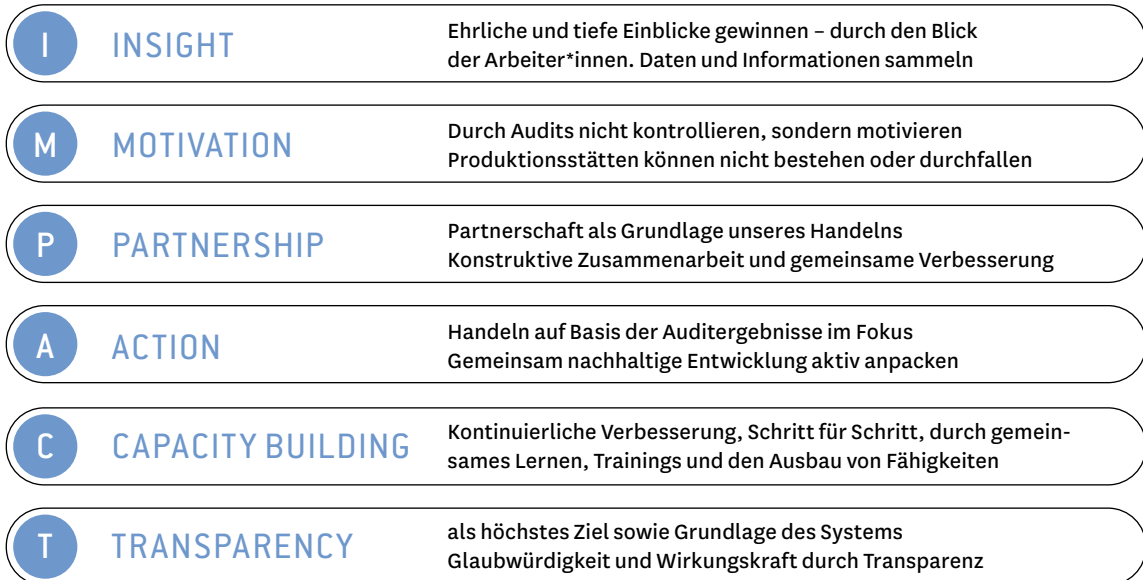
- Schulterblick der Fair Wear Auditexperten im Entwicklungsprozess des iMPACT Programs
- Auditberichte im Rahmen der Fair Wear-Mitgliedschaft und als Basis für die Arbeit in den Lieferketten nutzbar
- Integration einer Lohnleiter zur Identifikation der Lücke zwischen existenzsicherndem Lohn und Reallohn

MARKTBEGLEITER

- Künftig möchten wir das iMPACT Program weiteren Unternehmen aus der Textil- und Bekleidungsbranche zugänglich machen

DAS iMPACT PROGRAM – WEIT MEHR ALS EIN AUDIT

Den Anspruch auf Transparenz und überprüfbare Sozialstandards bei unseren Produktionspartner*innen vereinen wir in unserem neuen Auditsystem mit unserem Wunsch nach wertschätzendem Dialog und gemeinsamem Lernen und Wachsen.



Wir möchten ehrliche Einblicke in Produktionsbedingungen gewinnen, um uns und unsere Partner*innen zu motivieren, gemeinsam und partnerschaftlich zu handeln, unsere Fähigkeiten auszubauen und ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit und Transparenz zu erreichen.

GEMEINSAM UND MESSBAR BESSER WERDEN

Das iMPACT Program beinhaltet als zentralen Bestandteil Monitoring- und gemeinsame Remediationsprozesse zur kontinuierlichen Verbesserung der sozialen Bedingungen in den Produktionsbetrieben.

Eines unserer Hauptziele für 2022 ist die Einrichtung eines zusammenhängenden Nachhaltigkeits-Controlling-systems, das es uns ermöglicht, alle Daten aus unserer Risikoanalyse (einschließlich Auditberichten) mit den Plänen und Maßnahmen unserer Partner*innen sowie den Lieferantenbewertungen und anderen KPIs der Lieferkette zu bündeln. Mit einem systematischen unternehmensweiten Kennzahlensystem hinter unseren SMARTen Zielen der Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie (siehe [S. 22](#)) sind wir wichtige Schritte bereits gegangen.

Unser Remediationsprozess umfasst:

- Empfehlungen der Auditoren
- von den Produktionspartner*innen durchgeführte Ursachenanalysen
- gemeinsame Verbesserungspläne, unterstützt durch Trainings und Capacity-Building-Programme

Mit dem Auditbericht erhalten unsere Produktionspartner*innen eine Vorlage für Verbesserungspläne. Auf dieser Basis können sie die Ursachen hinter den Abweichungen analysieren und Maßnahmen zu deren Behebung und Prävention vorschlagen. Zur Unterstützung bieten wir hierzu gemeinsam mit ELEVATE Online-Schulungen an. Einige Wochen nach dem Audit besprechen wir die Maßnahmenplanung mit unseren Partner*innen und legen fest, was bis wann von wem umgesetzt wird.

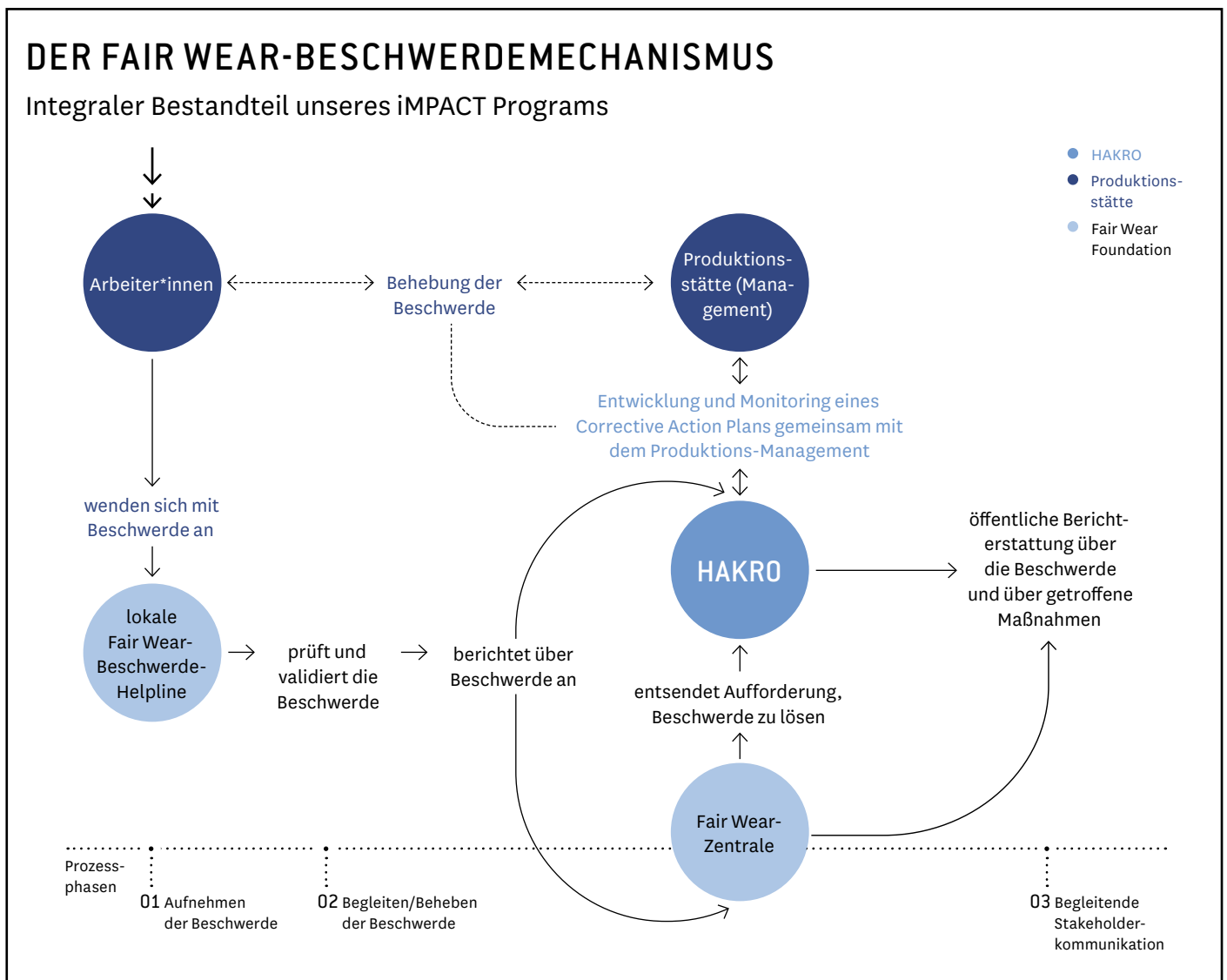
Durch das anonyme, mittels QR-Code von überall – z. B. von zu Hause – erreichbare, digital erstellte Stimmungsbild (Worker Sentiment Survey) bekommen wir mit dem Audit auch die direkte Perspektive der Arbeiter*innen. Daraus erhoffen wir uns vor allem detaillierte Erkenntnisse über Themen wie die Beschäftigung von Wanderarbeiter*innen und anderen Minderheiten (ein besonderes Risiko in der Türkei und in China), Bestechung und Korruption sowie Gewerkschaften und Tarifverhandlungen (in allen Ländern relevant). Das wertvolle Feedback der Arbeitnehmer*innen möchten wir auch über den engeren Kontext eines Audits hinaus in unsere partnerschaftliche Zusammenarbeit einbeziehen.

Zum Status quo der Remediationsprozesse und Auditierungen siehe [S. 74 ff.](#)

TRANSPARENZ FÖRDERN

Um Verbesserungen anzustoßen, braucht es das Wissen darum, an welchen Stellen es hakt. Grundlage hierfür ist ehrliche und direkte Kommunikation. Die Integration des Beschwerdemechanismus der Fair Wear in unser iMPACT Program hat für uns daher hohen Stellenwert. Im Zuge des iMPACT Program Audits wird vor Ort überprüft, ob der Beschwerdemechanismus für alle Arbeitnehmer*innen zugänglich ist.

Uns ist wichtig, dass der Beschwerdemechanismus verstanden wird, dass Vertrauen herrscht (Wahrung der Anonymität der Beschwerdestellenden) und dass der Mechanismus entsprechend aktiv als Kommunikationskanal genutzt wird. Hierzu schulen und sensibilisieren wir unsere Produktionspartner*innen.



2020 haben wir eine Beschwerde erhalten – allerdings direkt via E-Mail über unsere allgemeine HAKRO E-Mail-Adresse. Auch deshalb verstärken wir die Sensibilisierung unserer Partner*innen, damit der offizielle Beschwerde-mechanismus bekannter wird. Ein Mitarbeiter bei unserem Produktionspartner in Bangladesch beschwerte sich in dieser E-Mail über übermäßige Überstunden und wiederholte Beleidigungen durch seinen Vorgesetzten. Mit dem Beschwerdesteller waren wir umgehend und mehrfach im schriftlichen Dialog. Allerdings konnte der in der Beschwerde genannte Vorgesetzte unter den Mitarbeitern nicht ausgemacht werden und war den langjährigen Mitarbeiter*innen der entsprechenden Abteilung vor Ort namentlich auch nicht bekannt. Auch mit dem Management haben wir den Inhalt der Beschwerde direkt und offen besprochen – selbstverständlich ohne die Anonymität des Beschwerdestellers zu verletzen. Bis zum heutigen Zeitpunkt handelt es sich nicht um eine verifizierbare Beschwerde. HAKRO bemüht sich derzeit, den Beschwerdesteller zu bewegen, die Beschwerde erneut über den offiziellen Fair Wear-Kanal einzureichen, unter anderem um eine tiefere Prüfung zu ermöglichen. Die übermäßigen Überstunden wurden auch durch das iMPACT Program Audit erfasst und in den Remediationsprozess integriert (siehe Auditergebnisse ab [S. 74](#)).



Haltbarkeit und damit Langlebigkeit unserer Bekleidung sind Kern unserer Identität und unseres Handelns.

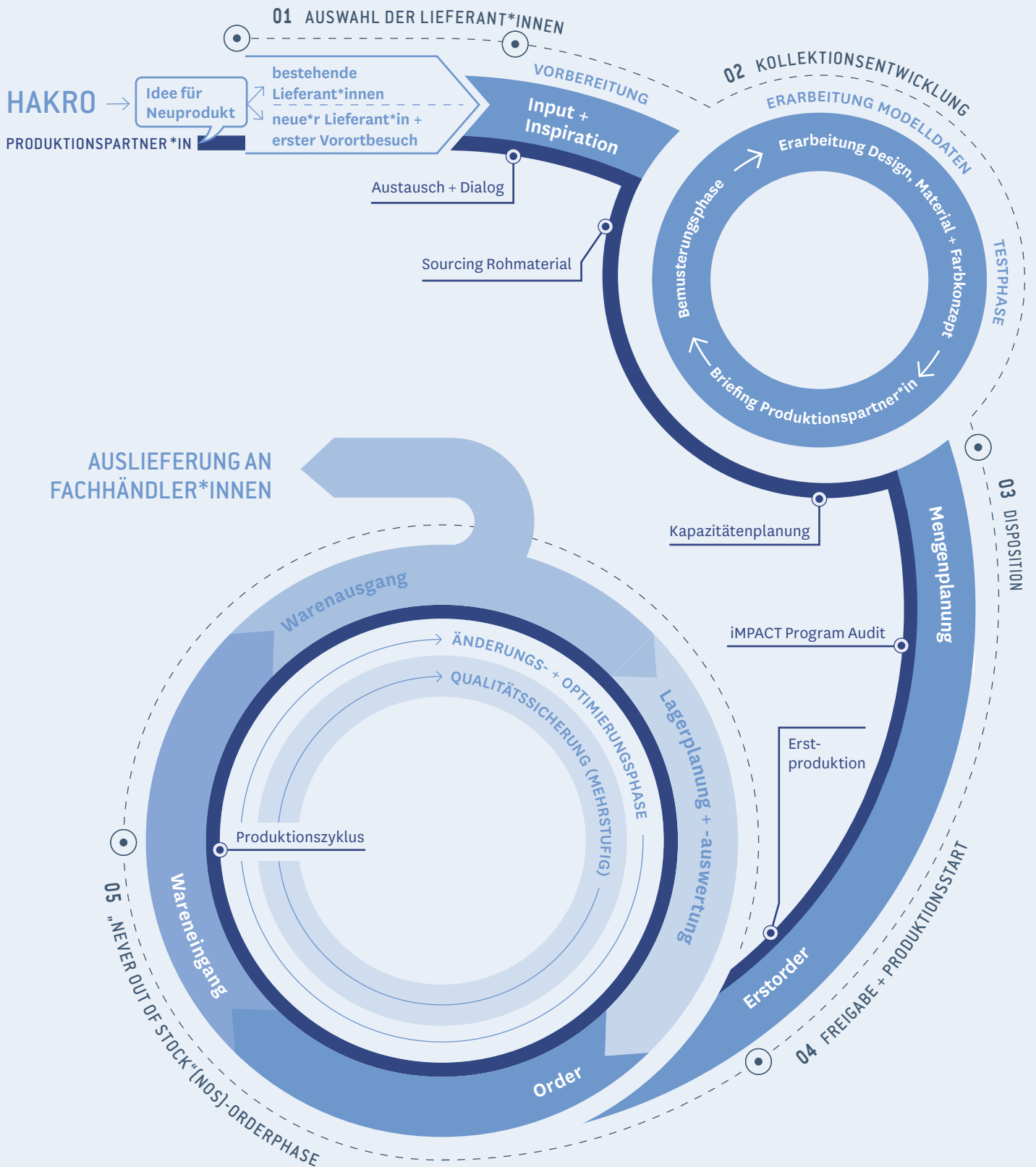
HAKRO EINKAUFSPRAKTIKEN

Haltbarkeit und damit Langlebigkeit unserer Bekleidung sind Kern unserer Identität und unseres Handelns. Durch unser „Never out of Stock“-Programm (NOS) sind wir weder auf wechselnde Kollektionen noch auf das Saisongeschäft angewiesen. Unser Produktportfolio ist konstant – Fast Fashion ist nicht unser Geschäft.

Entsprechend langfristig und verlässlich ist unsere Produktionsplanung. Wir geben keine Zielpreise vor, sondern hören unseren Produktionspartner*innen zu, wenn sie begründen, welche Preise sie für die Herstellung eines Modells benötigen. Wir verhandeln immer offen und partnerschaftlich. Auch hier zahlt sich die langjährige Zusammenarbeit mit unseren Produktionspartner*innen aus (siehe auch [S. 72](#)). Neue Produktionspartner*innen und/oder neue Produktionsstätten unserer bestehenden Partner*innen kommen selten hinzu. Das kann im Zusammenhang mit Produktneuentwicklungen der Fall sein, wenn diese im vorhandenen Portfolio unserer Produktionspartner*innen z. B. wegen der dafür notwendigen Expertise nicht umzusetzen sind oder wenn bestehende Produktionspartner*innen die Zahl ihrer Produktionsstätten beispielsweise aus Kapazitätsgründen erweitern. Grundsätzlich gilt: Vor der Platzierung des ersten Auftrags wird der Produktionsbetrieb von uns persönlich besucht und durchläuft ein iMPACT Program Audit.

DER HAKRO EINKAUFSPROZESS

Fünf Millionen HAKRO Bekleidungsstücke sind stets lieferbar. Dieses NOS-Sortiment bildet das Herzstück unseres Einkaufs- und Produktionsprozesses. Bei Neuentwicklungen arbeiten wir in jeder Phase eng mit unseren Produktionspartner*innen zusammen.





Mit Nachhaltigkeitspreisen für unsere Partnerbetriebe und autorisierten Fachhändler*innen möchten wir künftig das Bewusstsein und den aktiven Einsatz für Nachhaltigkeit noch weiter stärken.

Gemäß unserer Geschäftsstrategie steuern wir die Entwicklung und den Einkauf unserer Produkte sowie unsere Lieferketten integriert nachhaltig. Unser Bereich Einkauf, Design & Entwicklung arbeitet in vielen Themen eng mit unserem Bereich Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation zusammen und sorgt dafür, dass die Anforderungen, die Erfahrungen und das Know-how aus unserer Fair Wear-Mitgliedschaft in bestehende Prozesse integriert werden.

Einkaufsentscheidungen werden bei HAKRO stets ganzheitlich und in enger Abstimmung mit der Geschäftsleitung getroffen – unter Berücksichtigung von Faktoren wie Lieferzeiten, Qualität, Kommunikation und Nachhaltigkeit im Sinne des Code of Labour Practices der Fair Wear. Kolleg*innen im Einkauf, im Vertrieb und im Kundenservice sowie unsere Geschäftsleitung werden ausführlich und regelmäßig zu Lieferkettenthemen rund um unsere Fair Wear-Mitgliedschaft informiert und geschult. Weiterhin haben wir ein internes FAQ zur Fair Wear-Mitgliedschaft und deren Anforderungen für alle Kolleg*innen im Innen- und Außendienst erstellt, um die korrekte Kommunikation gegenüber unseren Fachhändler*innen zu gewährleisten.

Mit unseren Agenturen für den Einkauf in China, Laos, Kambodscha und für den Einkauf in Bangladesch tauschen wir uns kontinuierlich zu den relevanten Nachhaltigkeitsthemen aus. Darüber hinaus besteht immer auch ein persönlicher Kontakt von HAKRO Verantwortlichen zu den Produktionsstätten. Unsere Agenturen und Produktionspartner*innen haben wir bereits vor dem Start unserer Fair Wear-Mitgliedschaft an Bord geholt und sie um ihre aktive Unterstützung unseres Programms gebeten. Auch in die Remediationsprozesse zum iMPACT Program Audit (siehe S. 74 ff.) binden wir beide aktiv ein.

Bis 2023 werden wir einen HAKRO Nachhaltigkeitspreis ins Leben rufen, den wir an autorisierte Fachhändler*innen vergeben. Bis 2024 entwickeln wir einen entsprechenden HAKRO „Supplier of the Year“-Award, den wir alle drei Jahre unter unseren Partnerbetrieben ausloben werden. So möchten wir dazu motivieren, gemeinsam das Bewusstsein und den aktiven Einsatz für Nachhaltigkeit voranzubringen.

Trotz der Pandemie haben wir bereits vergebene Aufträge nicht storniert. Uns war und ist wichtig, die wirtschaftlichen Folgen der Pandemie – wie insbesondere den Rückgang von Kundennachfrage auch nach unseren Produkten – nicht einseitig auf unsere Produktionspartner*innen abzuwälzen. Allerdings konnten auch wir im Lockdown-Jahr 2020 nicht vermeiden, uns bei der Platzierung neuer Aufträge an die Nachfragesituation und Lockdown-Lage bei unseren Produktionspartner*innen anzupassen.

Bei unseren Produktionspartner*innen haben wir im zweiten Pandemiejahr 2021 zudem eine Covid-19-Umfrage durchgeführt, um deren Pandemie-Maßnahmen zu erfassen und zu sehen, wo wir unterstützen können. Gemäß der Umfrage und den Audit-Ergebnissen aus 2021 gab es keine Lohnausfälle. Aufgrund von Rohstoffengpässen und Krankheitsfällen in einzelnen Produktionsstätten kam es 2021 jedoch stellenweise zu erhöhten Überstunden. So haben sich auch unsere Liefertermine durch die Lockdowns teilweise nach hinten verschoben. In der akuten Phase der Pandemie stand unsere Geschäftsleitung in ständigem Kontakt mit unseren Produktionspartner*innen.

Seit 2016 führen wir gemeinsam mit unserem Partner in Bangladesch eine Care-Aktion zum Opferfest Eid ul-Adha durch: Alle Mitarbeiter*innen der Produktionsstätte bekommen zum Festtag ein Naturalienpaket, das Fleisch und Reis für ihre Familien sowie Hygieneartikel und Spielzeug für Kinder enthält. Mit Blick auf den pandemiebedingten Lockdown und den anstehenden Ramadan weiteten wir diese Aktion im August 2020 bis zum Jahresende aus und stellten monatliche Care-Pakete zur Verfügung.



Trotz der Pandemie haben wir bereits vergebene Aufträge nicht storniert – dank unseres NOS-Geschäftsmodells und unserer starken Partnerschaften.

CHEMIKALIENTRAINING IN BANGLADESCH

Insbesondere seit Covid-19 ist die Gewährleistung sicherer und gesunder Arbeitsbedingungen in unserer gesamten Lieferkette ein noch dringlicheres Thema geworden. Soweit wir wissen, haben alle unsere Partner*innen als Reaktion auf die Pandemie hervorragende Hygiene- und Sicherheitsmaßnahmen ergriffen. Vor allem in Bangladesch war die Gewährleistung eines sicheren Arbeitsumfelds im letzten Jahr eine Priorität.

Einen Schwerpunkt legen wir aktuell auf Schulungen im Umgang mit Chemikalien und deren Lagerung. Von unseren direkten Produktionspartner*innen betrifft dies vor allem unseren Partner in Bangladesch, da dies eine vertikal integrierte Produktionsstätte ist. Bei unseren anderen Produktionspartner*innen finden die Nassprozesse bei weiteren Dienstleistern statt, was den Zugang für uns erschwert und unseren direkten Einfluss und unsere Hebelwirkung verringert. In Bangladesch sind wir mit unserem Produktionspartner aktuell in der Umsetzung eines zehnmönatigen Chemikalienmanagement-Trainings (ACMT) für Färbereimanager. Die Schulung wird von Systain Consulting in Zusammenarbeit mit dem Bündnis für nachhaltige Textilien durchgeführt und soll die Färberei befähigen, ihre Prozesse für Mensch und Umwelt sicherer und effizienter zu gestalten.

Darüber hinaus planen wir, ein Instrument oder einen Mechanismus zu finden, der uns bei der Durchführung einer vollständigen Bestandsaufnahme von Chemikalien helfen kann. Zu diesem Zweck prüfen wir derzeit verschiedene Optionen wie bHive, eine App, die unseren Produktionspartner*innen die Inventarisierung und das ZDHC-konforme Management von Chemikalien erleichtern kann.



Bis 2030 haben wir uns zum Ziel gesetzt, dass 100% der Beschäftigten unserer Tier-1-Produktionspartner*innen existenzsichernde Löhne erhalten.



Die Kennzahl „Differenz zum existenzsichernden Lohn“ misst die Lohnlücke zwischen dem niedrigsten gezahlten Lohn in den Fabriken unserer Produktionspartner*innen und einem existenzsichernden Lohn. Sie ist ein wesentliches Ergebnis unserer iMPACT Program Audits und eine wichtige Datengrundlage für unsere künftigen Maßnahmen zur Verbesserung der Sozialbedingungen in unseren Produktionsbetrieben.

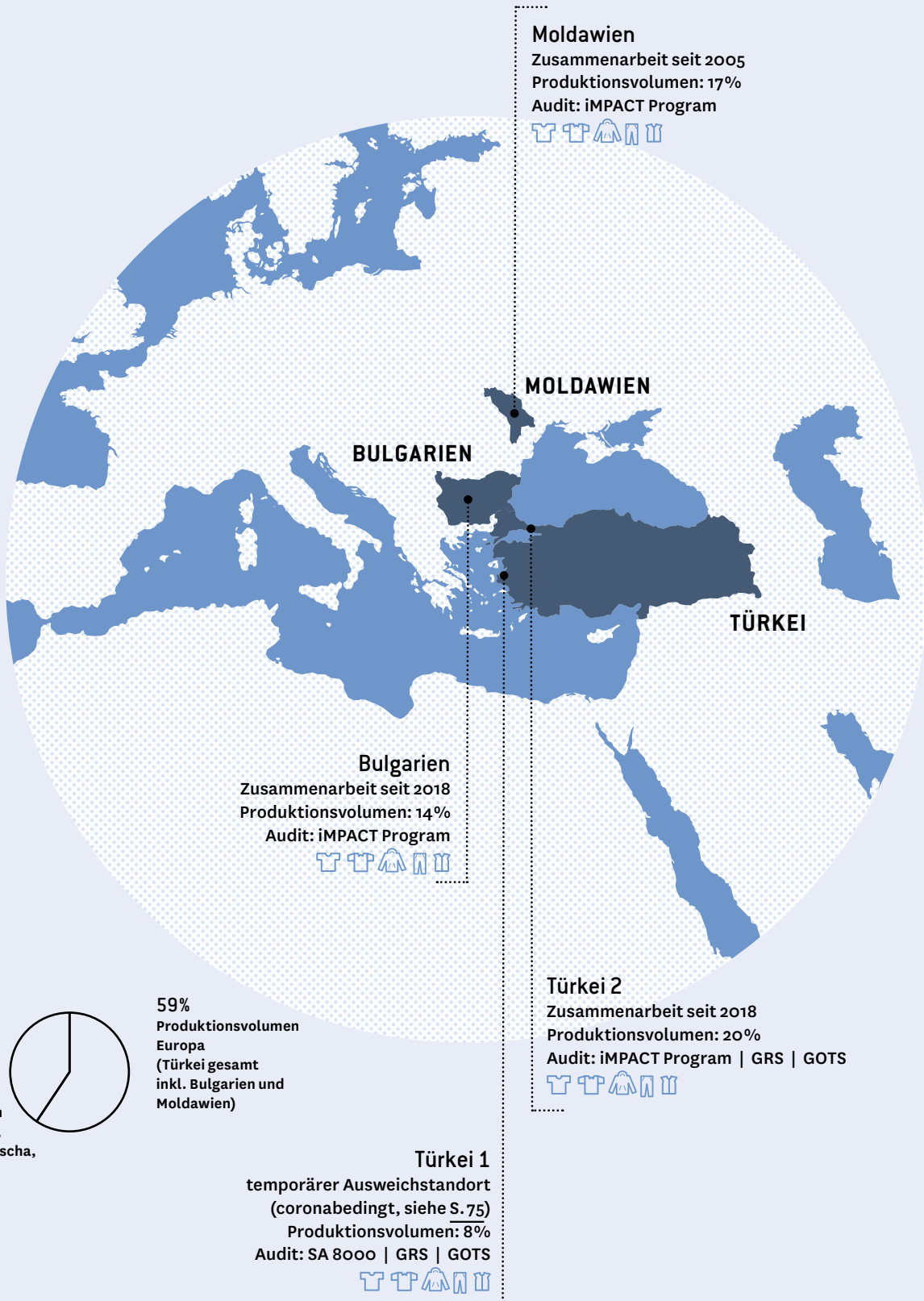
PRODUKTIONSPARTNERSCHAFTEN UND AUDITERGEBNISSE

Mit all unseren Produktionspartner*innen pflegen wir eine enge, vertrauensvolle und langjährige Zusammenarbeit von mindestens zehn bis zu über zwanzig Jahren. HAKRO nimmt monatlich fest vereinbarte Stückzahlen ab und sorgt für eine hohe Kontinuität und gleichbleibende Auslastung – das Risiko kurzfristiger Peaks und exzessiver Überstunden wird so schon durch unser Geschäftsmodell deutlich reduziert. Der niedrigste in den Fabriken gezahlte Lohn ist der lokale gesetzliche Mindestlohn. Der Durchschnittslohn liegt in allen Produktionsstätten über dem Mindestlohn.

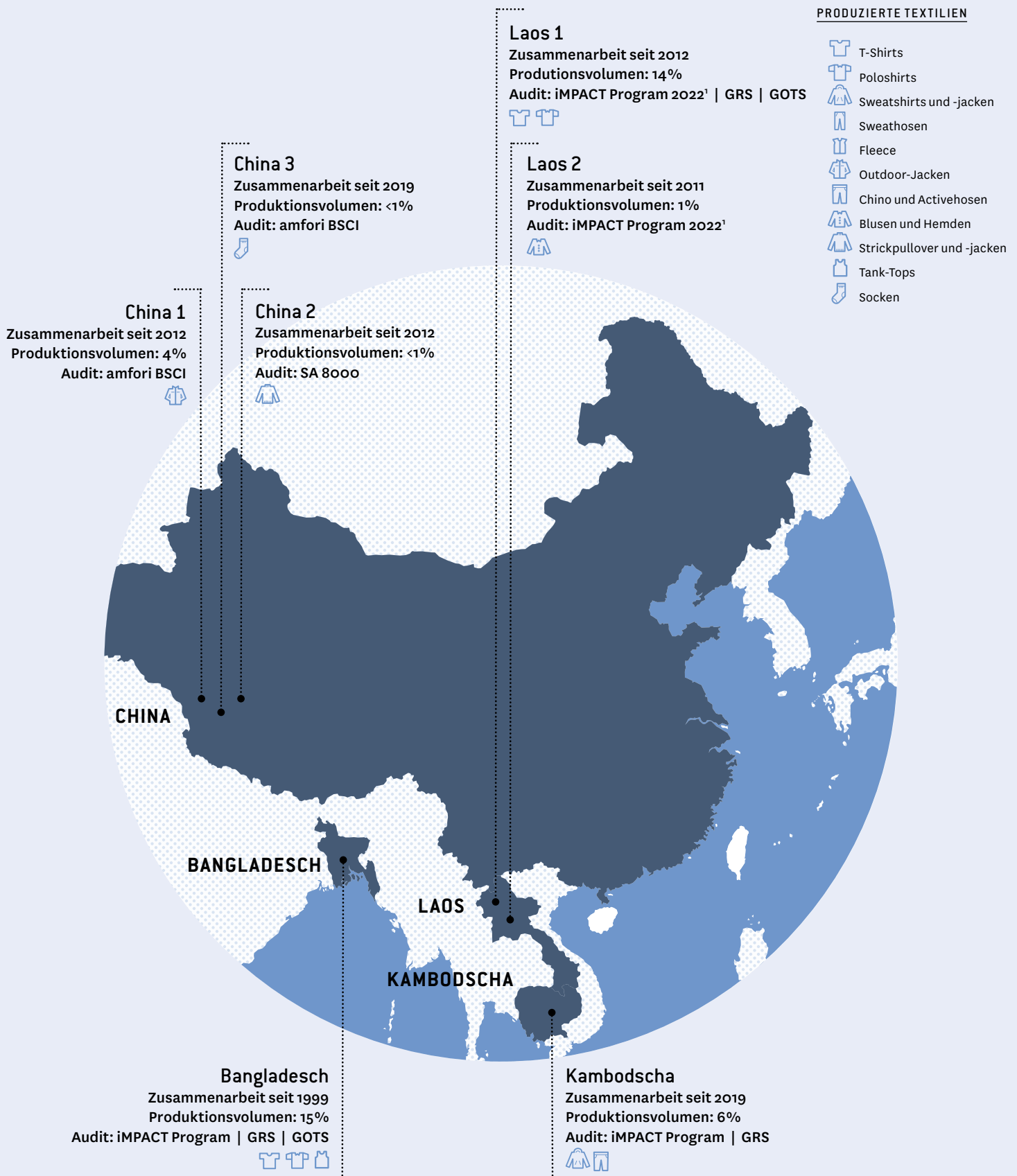
Für unsere elf Partner-Produktionsstätten in sieben Ländern (siehe Übersicht [S. 72/73](#)) machen wir im Folgenden die Kernergebnisse unserer ersten iMPACT Program Audits transparent. Im Zuge der iMPACT Program Audits haben wir erstmalig auch die Lohnlücke zwischen den gezahlten Löhnen und der jeweiligen Berechnung des lokalen existenzsichernden Lohnniveaus erfasst. Je Produktionsland weisen wir daher zusätzlich zu den Auditergebnissen die Differenz zwischen dem niedrigsten Lohn und dem existenzsichernden Lohn aus. Die Systematik zur Erfassung dieser Kennzahl haben wir im Rahmen unserer Fair Wear-Mitgliedschaft sowie unseres iMPACT Barcamps (siehe [S. 80](#)) mit zahlreichen Stakeholdern und Expert*innen diskutiert.

HAKRO PRODUKTIONSSTANDORTE

Unsere acht langjährigen Produktionspartner*innen haben Produktionsstandorte in sieben Ländern. Insgesamt lassen wir in elf Fabriken in Europa und Asien produzieren. 2021 haben wir die ersten Audits gemäß unseres neuen iMPACT Programs durchgeführt.



Produktionsstandorte



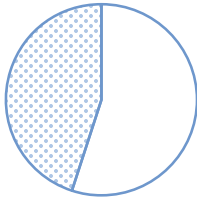
¹ Covid-19-bedingt in 2021 kein Audit möglich aufgrund von Reisebeschränkungen. Remote Audit findet im Frühjahr 2022 statt.



BANGLADESCH

Anzahl Mitarbeiter*innen:

1.523



— davon weiblich: 833
 davon männlich: 690

Gesetzlicher Mindestlohn:

8.000 BDT ≈ 93 USD

Niedrigster Lohn der Produktionsstätte:

9.788 BDT ≈ 114 USD

Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte:

11.000 BDT ≈ 128 USD

Existenzsichernder Lohn¹:

17.916 BDT ≈ 209 USD

Differenz zum existenzsichernden Lohn:

8.128 BDT ≈ 95 USD

Eingegangene Beschwerden: eine; siehe S. 68

Stand Remediationsprozess: in Umsetzung

BANGLADESCH

Mit unserem GOTS-zertifizierten Produktionspartner in Bangladesch arbeiten wir seit über zwanzig Jahren zusammen und lasten ihn bis zu 70 % aus. Das engagierte, familiengeführte Textilunternehmen ist vertikal integriert, d. h. es bündelt mehrere Produktionsstufen an einem Standort (inkl. Stricken, Färben, Zuschnitt, Konfektion, Qualitätsprüfung am fertigen Produkt), und verfügt über einen modernen Maschinenpark in der Färberei. Aktuell findet ein Generationswechsel statt: Beide Söhne haben im Ausland studiert und übernehmen immer mehr Verantwortung in der Geschäftsführung. Alle zwei Jahre feiern wir mit allen Mitarbeiter*innen ein großes Fest mit gemeinsamen Spielen, einer Tombola und Musik – zuletzt im Januar 2020, gerade noch vor Beginn der Pandemie.

AUDIT

Im März 2021 wurde das erste iMPACT Program Audit durchgeführt, zusätzlich zur bestehenden GOTS-Zertifizierung der Fabrik. HAKRO, Agentur und Produktionspartner haben per Videokonferenz die Ergebnisse und den Remediationsprozess besprochen. Im Sommer 2021 wurde die Produktionsstätte von unserer Agentur besucht.

FESTGESTELLTES VERBESSERUNGSPOTENZIAL

- **Vereinigungsfreiheit:** Zum Zeitpunkt des Audits hing der Fair Wear-Beschwerdemechanismus nicht in der Produktionsstätte aus und war somit nicht für die Arbeiter*innen vor Ort zugänglich. Diese Abweichung wurde durch unseren Produktionspartner umgehend behoben. Zudem existierte keine frei gewählte Arbeitnehmervertretung. Der Remediationsprozess hierzu ist bis Ende Mai 2022 abgeschlossen.
- **Löhne und Arbeitszeiten:** Für 2020 und Anfang 2021 wurden einzelne Fälle von übermäßigen Überstunden berichtet. Gemäß der Ursachenanalyse unseres Partners sind diese auf die Lockdowns 2020 zurückzuführen sowie auf damit zusammenhängende Verzögerungen bei der Materiallieferung und Nacharbeiten nach Beendigung der Lockdowns. Als vorbeugende Maßnahme wurde gemeinsam definiert, dass die Kommunikation im Vorfeld zwischen Produktionspartner und HAKRO offener erfolgen soll, damit HAKRO ggf. in der Einkaufsplanung reagieren kann.
- **Gesundheit und Sicherheit:** Es wurde Verbesserungsbedarf bei Brand- und Ersthelfer-Trainings festgestellt, weitere Trainings wurden bereits umgesetzt. Teils war die Schutzausrüstung nicht vollständig. Dies wurde noch während des Audits behoben.

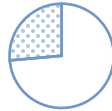
¹ gemäß Global Living Wage Coalition



TÜRKEI 1

Anzahl Mitarbeiter*innen: 555

— davon weiblich: 410
 davon männlich: 145



Lohndaten: noch nicht erfasst
Eingegangene Beschwerden: keine

Türkei 1 ist ein pandemiebedingter, temporärer Ausweichstandort unseres türkischen Produktionspartners. Aus diesem Grund ist er nicht nach iMPACT Program auditiert, und auch die Differenz zum existenzsichernden Lohn ist entsprechend nicht erfasst. Die Fabrik ist GOTS- und GRS-auditert und wird vom HAKRO Team Türkei regelmäßig besucht. Zwischen 2002 und 2018 wurde an diesem Standort bereits für HAKRO produziert und in dem Zeitraum nach amfori BSCI sozialauditert. Seit 2018 wurde bis zur Pandemie ausschließlich in der Fabrik Türkei 2 produziert (siehe auch Angaben zu Türkei 2).

TÜRKEI 2

Anzahl Mitarbeiter*innen: 423

— davon weiblich: 349
 davon männlich: 74



Gesetzlicher Mindestlohn: 2.825 TRY ≈ 207 USD	Differenz zum existenzsichernden Lohn: 2.129 TRY ≈ 156 USD
Niedrigster Lohn der Produktionsstätte: 2.825 TRY ≈ 207 USD	Eingegangene Beschwerden: keine
Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte: 3.173 TRY ≈ 233 USD	Stand Remediationsprozess: abgeschlossen
Existenzsichernder Lohn¹: 4.954 TRY ≈ 358 USD	

Der Produktionsstandort Türkei 2 wird derzeit ausgebaut, um mehr Kapazitäten und Produktionslinien für HAKRO zu schaffen. Sobald diese Erweiterung abgeschlossen ist (erste Jahreshälfte 2022), wird HAKRO wieder ausschließlich in Türkei 2 produzieren und nicht länger auf Kapazitäten der Produktionsstätte Türkei 1 zurückgreifen müssen.

¹ gemäß Global Living Wage Coalition, Referenzwert 2020 für städtisches Leben nach der Anker-Methode

TÜRKEI

Unser GOTS-zertifizierter türkischer Produktionspartner, dem auch die beiden Produktionsstätten in Bulgarien und der Republik Moldau (Moldawien) gehören, ist einer der größten Textilhersteller des Landes. Er besitzt mehrere hochmoderne Konfektionsbetriebe mit vorbildlichen Arbeitsbedingungen und sehr guten Sozial- und Umweltstandards. Wir arbeiten bereits seit über 20 Jahren mit ihm zusammen. Jedes Jahr erhalten fünf Mitarbeiterinnen des Unternehmens ein Stipendium für ihre berufliche Weiterentwicklung. Sämtliche Produktionsstätten werden sukzessive zu Green Factories umgebaut: So wird z. B. Energie aus Photovoltaikanlagen gewonnen und Grau- und Regenwasser für Toilettenspülungen genutzt, um den Trinkwasserverbrauch zu reduzieren und einen Beitrag zum Umweltschutz zu leisten. Zudem arbeiten die Produktionsstätten an der Umsetzung erster Stoffkreislaufösungen mit Abfall, der beim Zuschnitt anfällt.

AUDIT

Im März 2021 wurde das erste iMPACT Program Audit durchgeführt, zusätzlich ist die Fabrik GOTS- und GRS-zertifiziert. Das HAKRO Team Türkei ist regelmäßig vor Ort. HAKRO, das HAKRO Team Türkei und das Management der Produktionsstätte haben per Videokonferenz die Ergebnisse und den Remediationsprozess besprochen.

FESTGESTELLTES VERBESSERUNGSPOTENZIAL

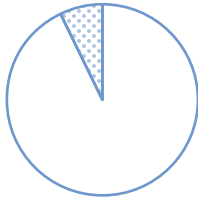
- **Löhne und Arbeitszeiten:** 2021 wurden die maximalen Überstunden zeitweise überschritten. Die Ursachenanalyse ergab, dass diese auf eine Unterbesetzung der Fabrik durch Covid-19-Fälle zurückzuführen waren. Zudem ist in dieser Fabrik eine Standort- und damit einhergehend eine Kapazitätserweiterung in Umsetzung, die planmäßig in der ersten Jahreshälfte 2022 abgeschlossen ist und damit die Kapazitäten für HAKRO erhöht.
- **Gesundheit und Sicherheit:** Es wurde eine lückenhafte Überprüfung der Notalarmsysteme festgestellt. Das System wird im Zuge der Fabrikerweiterung in der ersten Hälfte 2022 erneuert. Weiterhin haben zu wenige Mitarbeiter*innen an den Brandschutzübungen am Standort teilgenommen. Die Ursachenanalyse ergab: Mitarbeiter*innen der Covid-19-Risikogruppen waren zum Zeitpunkt der Trainings nicht anwesend. Dies wurde direkt im Juni 2021 nachgeholt, eine Prozessverbesserung ist erfolgt.



MOLDAWIEN

Anzahl Mitarbeiter*innen:

212



— davon weiblich: 197
 davon männlich: 15

Gesetzlicher Mindestlohn:

2.172 MDL ≈ 121 USD

Niedrigster Lohn

der Produktionsstätte:

3.500 MDL ≈ 195 USD

Durchschnittlicher Lohn

der Produktionsstätte:

5.500 MDL ≈ 306 USD

Existenzsichernder Lohn¹:

14.236 MDL ≈ 793 USD

Differenz zum existenzsichernden Lohn:

10.736 MDL ≈ 598 USD

Eingegangene Beschwerden:

keine

Stand Remediationsprozess:

in Umsetzung

MOLDAWIEN

Der Konfektionsbetrieb in Moldawien gehört zu unserem türkischen Partner und wird zu 100% von HAKRO ausgelastet. 78% der Mitarbeiter*innen leben in der Stadt, in der auch die Produktionsstätte ihren Sitz hat. Über 64% der Belegschaft sind schon länger als drei Jahre hier beschäftigt.

AUDIT

Im November 2021 wurde das erste IMPACT Program Audit durchgeführt. Das HAKRO Team Türkei führt regelmäßige Besuche durch. HAKRO, das HAKRO Team Türkei und unser Produktionspartner haben per Videokonferenz die Ergebnisse und den Remediationsprozess besprochen.

FESTGESTELLTES VERBESSERUNGSPOTENZIAL

- **Vereinigungsfreiheit:** Die Arbeitnehmervertretung wurde 2017 für zwei Jahre frei gewählt, aber die Wahl ist verjährt. Direkt nach dem Audit wurde die Wahl der Arbeitnehmervertretung für die kommenden zwei Jahre durchgeführt.
- **Löhne und Arbeitszeiten:** Die Zeiterfassung war lückenhaft und die Bezahlung von Überstunden entsprechend fehlerhaft. Die Ursachenanalyse ergab, dass die Kommunikation zwischen verschiedenen Management-Ebenen sowie zwischen Management und Mitarbeiter*innen mangelhaft ist. Als Remediationsmaßnahmen wurden die Korrektur der Zeiterfassungsfehler, die korrekte Erfassung und Bezahlung von Überstunden sowie die Verbesserung von Kommunikationswegen beschlossen.
- **Gesundheit und Sicherheit:** Es wurden fehlende Handläufe an einer Treppe festgestellt. Sie wurden umgehend instandgesetzt. Weiterhin waren die Analyse von Gesundheitsrisiken und die Verfügbarkeit von persönlicher Schutzausrüstung unvollständig. Die Remediationsmaßnahmen umfassen die Durchführung eines vollständigen Risiko-Assessments und die Schulung des Managements, das mit den jeweiligen Prozessen beauftragt ist.

¹ gemäß Europe Floor Wage Moldova



BULGARIEN

Anzahl Mitarbeiter*innen:

291



— davon weiblich: 273
 davon männlich: 18

Gesetzlicher Mindestlohn:

609,90 BGN ≈ 355 USD

Niedrigster Lohn der Produktionsstätte:

650 BGN ≈ 378 USD

Durchschnittlicher Lohn der Produktionsstätte:

730 BGN ≈ 425 USD

Existenzsichernder Lohn¹:

2.239 BGN ≈ 1.302 USD

Differenz zum existenzsichernden Lohn:

1.589 BGN ≈ 924 USD

Eingegangene Beschwerden:

keine

Stand Remediationsprozess:

umgesetzt

BULGARIEN

Der Konfektionsbetrieb in Bulgarien gehört zu unserem türkischen Partner und wird zu 98% von HAKRO ausgelastet. Die anonyme Mitarbeiterumfrage im Rahmen des iMPACT Program Audits (Worker Sentiment Survey) ergab eine sehr hohe Mitarbeiterzufriedenheit, gemäß derer die Befragten den Arbeitgeber weiterempfehlen würden und auch noch in einem Jahr dort beschäftigt sein möchten.

AUDIT

Im Oktober 2021 wurde das erste iMPACT Program Audit durchgeführt. Das HAKRO Team Türkei führt regelmäßige Besuche durch. HAKRO, das HAKRO Team Türkei und unser Produktionspartner haben per Videokonferenz die Ergebnisse und den Remediationsprozess besprochen.

FESTGESTELLTES VERBESSERUNGSPOTENZIAL

- **Vereinigungsfreiheit:** Der Fair Wear-Beschwerdemechanismus hing zum Zeitpunkt des Audits nicht in der Fabrik aus. Dies wurde von unserem Produktionspartner umgehend behoben.

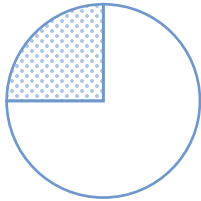
¹ gemäß Schätzung der Kampagne für Saubere Kleidung auf Basis von Interviews mit Arbeitnehmer*innen



KAMBODSCHA

Anzahl Mitarbeiter*innen:

465



— davon weiblich: 350
 davon männlich: 115

Gesetzlicher Mindestlohn:

192 USD

Niedrigster Lohn

der Produktionsstätte:

234 USD

Durchschnittlicher Lohn

der Produktionsstätte:

266 USD

Existenzsichernder Lohn¹:

481 USD

Differenz zum existenzsichernden Lohn:

247 USD

Eingegangene Beschwerden:

keine

Stand Remediationsprozess:

in Umsetzung

KAMBODSCHA

Bei unserem Produktionspartner in Kambodscha handelt es sich um ein Joint Venture unserer Agentur gemeinsam mit unserem langjährigen chinesischen Produktionspartner. Der moderne Konfektionsbetrieb ist in einem ebenerdigen Fabrikgebäude untergebracht und weist dadurch geringere Sicherheitsrisiken auf. Das Führungsteam besteht überwiegend aus chinesischen Mitarbeiter*innen, die in Unterkünften auf dem Firmengelände wohnen. Das junge Team ist zwischen 18 und 40 Jahre alt. Die anonyme Mitarbeiterumfrage im Rahmen des iMPACT Program Audits (Worker Sentiment Survey) hat eine sehr hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeiter*innen ergeben.

AUDIT

Im August 2021 wurde das erste iMPACT Program Audit durchgeführt. Die Fabrik wurde im Herbst 2021 von Mitarbeiter*innen unserer Agentur besucht. HAKRO, Agentur und Produktionspartner*innen haben per Videokonferenz die Ergebnisse und den Remediationsprozess besprochen.

FESTGESTELLTES VERBESSERUNGSPOTENZIAL

- **Löhne und Arbeitszeiten:** Die Auszahlung von ungenutzten Urlaubstagen war nicht korrekt.
- **Gesundheit und Sicherheit:** Die Labortests für das Trinkwasser in der Fabrik sowie in den Unterkünften des Managements waren nicht mehr gültig. Die Labortests wurden im Oktober 2021 durchgeführt und regelmäßige Routine-Termine für die Kontrolle eingeplant.

Weiterhin wurden eine mangelhafte Hitzeschutz-Ausrüstung an den Bügelstationen sowie fehlender Augenschutz an den Nähmaschinen festgestellt, Verbesserungen wurden noch während des Audits durchgeführt. Zusätzlich wurden die jeweils zuständigen Manager*innen beauftragt, den Status der Schutzausrüstung täglich zu überprüfen.

Auch fehlten Hydranten sowie Schiebetüren an Notausgängen der Fabrik. Weil es sich um ein ebenerdiges Fabrikgebäude handelt, ist das Risiko überschaubar. Dennoch besteht klarer Handlungsbedarf in der Remediation. Bisher konnte noch keine Verbesserungsmaßnahme umgesetzt werden, da sich die Kommunikation mit dem Vermieter des Fabrikgebäudes schwierig gestaltet.

¹ gemäß Asia Floor Wage



LAOS

AUDIT

Das für 2021 geplante iMPACT Program Audit in Laos war aufgrund pandemiebedingter Reisebeschränkungen nicht möglich. Die Differenz zum existenzsichernden Lohn ist somit ebenfalls noch nicht erfasst. Das Audit wurde im April 2022 nachgeholt, zum Redaktionsschluss lag noch kein abschließender Auditbericht vor.



LAOS 1

Anzahl Mitarbeiter*innen: 1.052

— davon weiblich: 868
 davon männlich: 184

Lohndaten: Eingegangene
 noch nicht erfasst Beschwerden: keine

Unser Produktionsstandort Laos 1 ist ein Konfektionsbetrieb mit angeschlossenen Wohnkomplex. Rund 25% der Belegschaft wohnen in Unterkünften auf dem Firmengelände und durften deshalb im strikten laotischen Lockdown weiterhin produzieren. Das Firmengelände beherbergt eine Kantine und einen kleinen Kiosk.



LAOS 2

Anzahl Mitarbeiter*innen: 612

— davon weiblich: 497
 davon männlich: 115

Lohndaten: Eingegangene
 noch nicht erfasst Beschwerden: keine

Bei Laos 2 handelt es sich um einen modernen Konfektionsbetrieb für Hemden. In den letzten Jahren hat der Produktionsstandort die amfori BSCI-Audits stets mit Bestnote absolviert. In der Geschäftsführung arbeiten wir bereits mit der zweiten Generation des Familienbetriebes zusammen.



CHINA

AUDIT

In China lassen wir nur geringe Produktionsvolumina von unter fünf Prozent Anteil am Gesamteinkauf fertigen. Daher steht die iMPACT Program Auditierung in China aktuell nicht im Fokus.



CHINA 1

Anzahl Mitarbeiter*innen: 83

— davon weiblich: 42
 davon männlich: 41

Lohndaten: Eingegangene
 noch nicht erfasst Beschwerden: keine

Der Standort China 1 ist amfori/BSCI auditiert. Es haben im Berichtszeitraum keine Besuche vor Ort stattgefunden.



CHINA 2

Anzahl Mitarbeiter*innen: 287

— davon weiblich: 165
 davon männlich: 122

Lohndaten: Eingegangene
 noch nicht erfasst Beschwerden: keine

Der Standort China 2 ist nach SA 8000 auditiert. Die Differenz zum existenzsichernden Lohn konnte hier noch nicht ermittelt werden. Es haben im Berichtszeitraum keine Besuche vor Ort stattgefunden.



CHINA 3

Anzahl Mitarbeiter*innen: 98

— davon weiblich: 67
 davon männlich: 31

Lohndaten: Eingegangene
 noch nicht erfasst Beschwerden: keine

Der Standort China 3 ist amfori/BSCI auditiert. Es haben im Berichtszeitraum keine Besuche vor Ort stattgefunden.



Action through Co-Creation: Nachhaltigkeitsmanager*innen und -expert*innen tauschen sich beim ersten von HAKRO initiierten IMPACT Barcamp zu den globalen Problemstellungen der Branche aus.

HAKRO KOOPERIERT.

Weil gemeinsam gelingt, was einer allein nicht schaffen kann.

In Verbindung und im Austausch mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen ist HAKRO seit jeher. In den letzten Jahren haben wir unseren kooperativen Ansatz als Grundausrichtung unseres Handelns jedoch deutlich verstärkt. „Partnerships for the Goals“ heißt das 17. der globalen Nachhaltigkeitsziele (SDG) – weil die „dicken Bretter“ der Nachhaltigkeitsherausforderungen nicht durch vereinzelte Unternehmensmaßnahmen durchbohrt werden können. Gerade in der Bekleidungsindustrie stößt man schnell an systemische Grenzen, wenn man etwas verändern möchte. Zeit also, über den eigenen Tellerrand zu blicken.

LIEFERKETTEN GESTALTEN

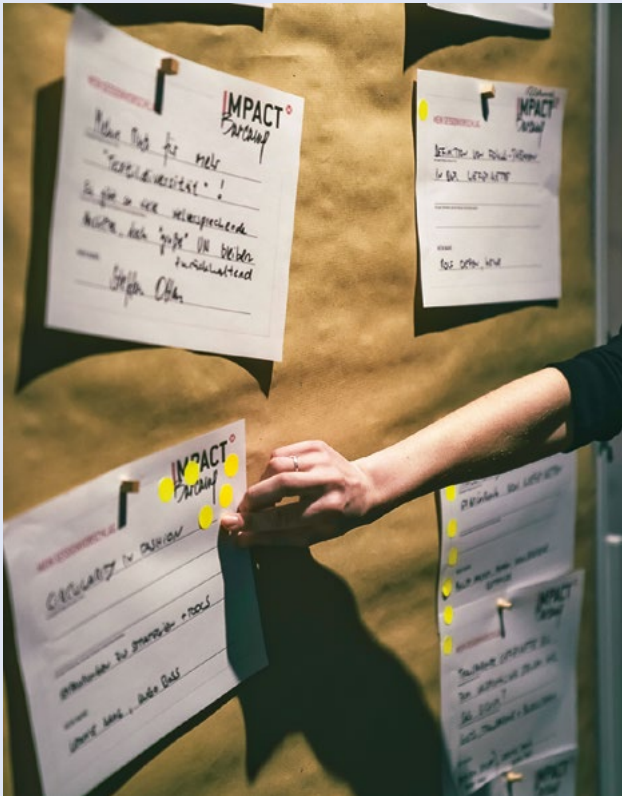
Voller Stolz und Dankbarkeit schauen wir zurück auf den neunmonatigen Entwicklungsprozess unseres iMPACT Program Auditsystems, mit dem wir die Fair Wear-Anforderungen umfassend erfüllen und gleichzeitig unseren eigenen Anforderungen in unseren Lieferketten gerecht werden (siehe auch [S.65](#)).

Gemeinsam mit unserem Marktbegleiter, der OLYMP Bezner KG, die vor ähnlichen Herausforderungen stand, haben wir Synergien genutzt, Kreativität und Wissen gebündelt und – zusammen mit ELEVATE Ltd., einem erfahrenen Anbieter von Lieferkettendienstleistungen – ein maßgeschneidertes Sozialauditsystem auf die Beine gestellt. Ohne die Kooperationsbereitschaft der Fair Wear wäre dieses Vorhaben nicht gelungen.

„Die wachsenden Herausforderungen der globalen Lieferketten lassen sich nur gemeinsam lösen. Deshalb haben wir uns in einer beispiellosen Kooperation mit HAKRO zusammengetan, die für dieselben Werte eintreten wie wir. Aufgrund unserer Unternehmensgröße ist bisher zwar keiner von uns unmittelbar vom deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz betroffen, beide orientieren sich aber an dessen Anforderungen.“

Ilyta LaCombe,

Head of Corporate Responsibility OLYMP, zur gemeinsamen Entwicklung des iMPACT Program Sozialauditsystems



Agile Agendaplanung beim IMPACT Barcamp: Mit 16 Sessions wurde das breite Spektrum an Nachhaltigkeits-herausforderungen abgedeckt.

DAS KLIMA RICHTIG SCHÜTZEN

Zu Beginn des Jahres 2022 hat HAKRO die gesamte Kollektion klimaneutral gestellt. Die meisten unserer CO₂e-Emissionen fallen bei der Herstellung unserer Bekleidung an, in Scope 3. Daher ist diese Maßnahme ein wesentlicher Beitrag zur klimafreundlichen Ausgestaltung unserer Geschäftstätigkeit – und wir wollten hier von Grund auf alles richtig machen. Bei der Berechnung

des CO₂e-Fußabdrucks und der Klimaneutralität verfolgen wir den sogenannten Cradle-to-Customer-plus-Waste-Ansatz, um zu erfassen, was messbar ist, und um klar abzugrenzen, worauf wir (noch) keinen Einfluss nehmen können (siehe auch [S. 85](#)). Ohne die umfassende CO₂e-Expertise von ClimatePartner, die uns bei der Entwicklung der Methode unterstützt haben, wäre dieses komplexe Vorhaben nicht in der Qualität gelungen, die unser Anspruch ist.

GEMEINSAM IN KREISLÄUFEN DENKEN

Geschäftsmodelle und Produktionsweisen in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Richtung geschlossener Kreisläufe zu verändern ist eine weitere Herkulesaufgabe, zu deren Lösung auch wir Schritt für Schritt beitragen wollen. Gerade hier braucht es Vernetzung und Wissensaustausch über Unternehmensgrenzen hinweg. 2021 haben wir mit weiteren Unternehmen unsere Teilnahme am #circularloop Projekt für Kreislauffähigkeit begonnen, das von dem Berliner Start-up circular.fashion initiiert wurde. Circularity ist einer der bedeutendsten Megatrends, weshalb wir auch mit anderen Textilunternehmen und Fachhändler*innen im Austausch stehen und bald mit ersten gemeinsamen Projekten starten. Uns beschäftigen Fragen wie:

- **Wie recyclingfähig sind unsere bisherigen Produkte?**
- **Welche Maßnahmen können wir ergreifen, um schon bei der Produktgestaltung in Kreisläufen zu denken?**
- **Wie und wo sammeln wir zukünftig unsere Alttextilien, um sie geeigneten Recyclingbetrieben zukommen zu lassen, und was passiert mit den recycelten Fasern und daraus entstandenen Garnen?**

RÄUME SCHAFFEN

Unter dem Motto „Action through Co-Creation“ haben wir im Oktober 2021 ein IMPACT Barcamp vor Ort in Schrozberg veranstaltet. Rund 40 Nachhaltigkeitsmanager*innen von 16 deutschen Textilunternehmen und sieben Standardgeber*innen und Dienstleister*innen verbrachten den agil gestalteten Tag mit für die Textilbranche wesentlichen Themen wie Messung der Auswirkungen, Auditierung und Capacity-Building in der Lieferkette, Risikoanalyse, regulatorischen Pflichten und der strukturellen Integration von Nachhaltigkeit in Organisationen.

Im Oktober 2022 gehen wir in die zweite Runde dieses Dialogformats, das bei allen Teilnehmer*innen auf Anklang gestoßen ist. Damit der Austausch lebendig bleibt, haben wir Brücken gebaut: In monatlichen digitalen IMPACT Lunch Sessions haben wir von Dezember 2021 bis April 2022 jeweils eines der Barcamp-Themen aufgegriffen und gemeinsam vertieft. Hierzu haben wir Impulsgeber*innen eingeladen, ihre Fachexpertise und weitere Perspektiven einzubringen.



Unter Menschen. Anna Rüchardt und Jochen Schmidt, das „Team Nachhaltigkeit“ bei HAKRO, sowie HAKRO Geschäftsführerin Carmen Kroll in ihrem Element.

PRODUKTE

Die Haltbarkeit unserer Produkte ist unser Markenkern – ihre Qualität und Langlebigkeit sind ein wesentlicher Beitrag zu einem nachhaltigen Umgang mit Bekleidung. Wir wertschätzen und bewahren die Ressourcen, die in die Herstellung unserer Corporate Wear fließen. Wir fördern den Einsatz innovativer und zertifiziert nachhaltiger Materialien sowie umweltverträglicher Verpackungsalternativen. Und wir unterstützen aktiv die Transformation unserer Branche hin zu Kreislaufwirtschaftssystemen.



Unsere gesamte Kollektion stellen wir seit Januar 2022 klimaneutral. Dies ist ein bedeutender Meilenstein unserer umfassenden Klimaschutzstrategie, in der wir von den Rohstoffen über die Produktion, den Transport bis hin zu unseren Standort-Emissionen alles betrachten – mit dem Ziel, unseren Fußabdruck so weit wie möglich zu reduzieren.

HAKRO produziert keine Mode. HAKRO macht Slow Fashion. Aus Prinzip. Denn unser Geschäftsmodell beruht auf dem sogenannten „Never out of Stock“-Programm (NOS). Das bedeutet, dass unser Produktportfolio konstant ist, keinem modischen Trend folgt, wir weder auf wechselnde Kollektionen noch auf das Saisongeschäft angewiesen sind und wir jederzeit lieferfähig sind. Beim Produktlebenszyklus unserer Bekleidung haben wir die ökologischen und sozialen Risiken und Auswirkungen in jeder Phase systematisch im Blick (siehe auch [S. 28/29](#) für die Darstellung der HAKRO Wertschöpfungskette und [S. 62](#) für unser Risikomanagement).

EIN MEILENSTEIN: KLIMANEUTRALE KOLLEKTION

Mit unserem Produktportfolio wollen wir eine Vorreiterrolle einnehmen. Einen wesentlichen Meilenstein dazu haben wir zu Beginn des Jahres erreicht. Der Standort unseres Unternehmens in Schrozberg ist bereits seit 2017 klimaneutral (siehe auch [S. 106](#)). Seit Januar 2022 stellen wir nun auch 100% unserer Kollektion klimaneutral. Damit sind wir der erste klimaneutrale Corporate-Wear-Anbieter, der auch die Treibhausgasemissionen seines gesamten Produktportfolios in den Blick nimmt und kompensiert.

Bei der Berechnung des CO₂e-Fußabdrucks und der Klimaneutralität verfolgen wir den sogenannten **Cradle-to-Customer-plus-Waste**-Ansatz. Das heißt, dass alle noch nicht vermeidbaren Emissionen der Rohstoffgewinnung, ihrer Verarbeitung zu Bekleidung, einschließlich ihrer Verpackungen, der Transporte, des Recyclings und der Verwertung, die am Ende des Lebenszyklus eines Produktes stehen, bei der Berechnung und Kompensation der Emissionen berücksichtigt werden. Lediglich die Nutzungsphase der Bekleidung wird bei der Betrachtung ausgespart, weil sich der kundenindividuelle Umgang mit unserer Bekleidung nach deren Herstellung wie Veredelung, Tragedauer, Waschhäufigkeit und -temperatur nicht standardisiert berechnen lässt und wir darauf auch keinen Einfluss nehmen können. Unterstützt werden wir von ClimatePartner, dem führenden Lösungsanbieter für unternehmerischen Klimaschutz.

Die aktuell noch unvermeidbaren CO₂e-Emissionen kompensieren wir durch Investitionen in den Waldschutz in Brasilien – ein nach Verified Carbon Standard + Climate, Community & Biodiversity Standard (VCS + CCBS Gold Level) zertifiziertes und auf eine Dauer von mindestens 40 Jahren angelegtes Klimaschutzprojekt. Wir haben uns für den Regenwaldschutz entschieden, weil dieser gegenüber Wiederaufforstungsprojekten unmittelbarer und damit auch nachhaltiger auf den Schutz unseres Klimas wirkt.

Berechnung und Kompensation sind erste wesentliche Schritte auf dem langen Weg zum großen Ziel: der Reduktion unseres CO₂-Fußabdrucks – am Standort und in unserem Kerngeschäft (siehe auch S. 105 zur HAKRO Klimaschutzstrategie). Die Erfassung der CO₂e-Daten gibt uns die Möglichkeit, Reduktionspotenziale entlang unserer Wertschöpfungskette zu identifizieren. Durch eine präzisere Erfassung von Primärdaten wollen wir mittelfristig weitere Emissions-Hot-Spots und Reduktionspotenziale ausmachen.

Unsere bereits umgesetzten Vermeidungs- und Vermin- derungsansätze umfassen unter anderem die sukzes- sive Umstellung auf nachhaltige und recycelte Fasern, den Verzicht auf Verpackungsmaterial bzw. dessen Reduktion, den vermehrten Einsatz erneuerbarer Energien in der Lieferkette und den Einsatz nachhaltiger Biokraft- stoffe für den Warentransport auf dem Seeweg.



GOODSHIPPING

Unser Pilotprojekt zur Senkung der CO₂e-Emissionen bei Warentransporten

Im Zuge unserer Klimaschutzstrategie und der Kli- maneutralstellung unserer Kollektion identifizieren wir auch CO₂e-Einsparpotenziale entlang der gesamten Wertschöpfungsketten. Der Warenverkehr – und hier vor allem die Seefracht-Schifffahrt – trägt durch die Verbrennung von Schweröl erheblich zur weltweiten Luftverschmutzung und zu Treibhausgasemissionen bei.

Wir lassen unsere Bekleidung in Europa und Asien fertigen (siehe auch S. 72/73). Auf dem Transport- weg von unseren Produktionspartner*innen in Asien nach Hamburg in Deutschland (sogenannte lange Transportstrecke) nutzen wir überwiegend Container- schiffe.

Im Rahmen der Initiative GoodShipping werden die fossilen Brennstoffe durch umweltfreundliche Alternativen ersetzt. Zum Einsatz kommen zertifizierte Bio- kraftstoffe der sogenannten zweiten Generation von GoodFuels. Diese werden aus Produktionsresten und Pflanzenteilen gewonnen, die bisher als Abfall behan- delt wurden. Wie das funktioniert? Durch Biokraftstoff, der aus zertifizierten Rohstoffen, beispielsweise up- geyceltem Frittieröl, besteht.

Die 2020 gestartete Zusammenarbeit mit GoodShip- ping ist für uns ein Pilotprojekt und nimmt zunächst die Lieferungen in den Blick, die HAKRO aus seinem Pro- duktionsstandort Kambodscha erhält und die per Schiff eine Strecke von ca. 9.000 Seemeilen zurücklegen.

60 t

CO₂e wurden im Zeitraum des Pilotprojekts beim HAKRO Warentransport per Seefracht aus Kambod- scha nach Deutschland emittiert.

100%

davon wurden durch den Einsatz von Biofuels mit GoodShipping reduziert.

DAS FUNDAMENT: BESTE QUALITÄT

Nachhaltig ist auch das, was lange hält und daher lange genutzt werden kann. Die herausragende Qualität und somit die Langlebigkeit unserer Bekleidung steht seit der Gründung von HAKRO im Zentrum unseres Denkens und Handelns und ist deshalb unser Markenkern.

Um unsere Ansprüche zu erfüllen, lassen wir die Qualität an jedem Prozessschritt entlang der Wertschöpfungskette überprüfen. Eine finale Qualitätssicherung findet bei der Anlieferung in der Logistik in Schrozberg statt. So kommt nur Ware, die unseren hohen Standards entspricht, bei unseren Fachhändler*innen und deren Kund*innen an.

Für unsere Corporate Wear und insbesondere für unsere Kollektionslinie Performance aus MIKRALINAR® bedeutet dies die verlässliche Gewährleistung höchster Ansprüche an Materialeigenschaften und Einsatzmöglichkeiten:

- Gleichbleibende Qualitätsstandards und große Farbtreue. Denn unser Geschäftsmodell (NOS) verpflichtet uns dazu, dass unsere Kunden die Modelle auch über Jahre hinweg mit den gleichen Materialeigenschaften und Farben nachkaufen können.
- Waschbarkeit bis 60°C, MIKRALINAR® Pro-Linie bis 95°C
- Hält mindestens 30–60 Waschzyklen
- Die Performance Kollektion aus MIKRALINAR® ist für die gewerbliche Wäsche geeignet (ausgenommen Blusen und Hemden).

Dieser Qualitätsanspruch an Langlebigkeit und Belastbarkeit konfrontiert uns mit spezifischen Zielkonflikten bei der sukzessiven Transformation unserer Kollektion zu mehr Nachhaltigkeit im Bereich der Rohmaterialien. Denn viele zertifiziert nachhaltige Materialien erfüllen oben genannte Qualitätsanforderungen leider (noch) nicht. So hätten wir uns beispielsweise gewünscht, mit unserer GOTS-zertifizierten Kollektionslinie „Organic“, die wir bereits 2017 eingeführt haben, schon heute eine viel größere Marktdurchdringung erreicht zu haben. Die Materialeigenschaften waren jedoch nicht verlässlich genug, um in unserer Branche von den Kunden akzeptiert zu werden. Unsere Erfahrungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass sich ein Umstellen auf zertifiziert nachhaltige Materialien nicht so einfach mit unseren Qualitätsstandards vereinbaren lässt.

Deshalb sind an dieser Stelle Produktinnovationen gefragt, für die wir uns konkrete Ziele setzen. Aus diesem Grund beobachten wir kontinuierlich den Markt an innovativen Herstellungsverfahren, Materialien, Smart-Textiles-Lösungen sowie Natur- und Kunstfasern und prüfen deren Einsatz unter den Aspekten Nachhaltigkeit, Qualität und Eignung – zum Beispiel für den Einsatz in der industriellen Wäsche.

Unser Ziel: Jährlich prüfen wir mindestens eine Innovation, die bei uns eingesetzt werden könnte. Wir sind stolz, mit unseren Kollektionsneuheiten, die im Herbst vorgestellt und in den Markt eingeführt werden, bereits erste nachhaltige Innovationen präsentieren zu können (siehe S. 88). Ab 2023 wird darüber hinaus grundsätzlich jedes Neuprodukt nachhaltige Materialien bzw. Fasern in gewohnter HAKRO Premium-Qualität enthalten und auf Recyclingfähigkeit geprüft sein.



0,1%. Das ist unsere Reklamationsquote seit Jahren. An der Qualität unserer Produkte lassen wir uns messen.

PRODUKTNEUHEITEN

So beständig das HAKRO Sortiment auch ist – unsere Kollektion wird kontinuierlich ergänzt um neue Modelle. In den Jahren 2019 und 2020 haben wir verstärkt Hosen aus Gewebe ins Sortiment aufgenommen – zuvor hatten wir lediglich Sweat-Hosen im Angebot. Auch unser Blusen- und Hemdensortiment haben wir um Casual-Teile erweitert.

Mit der Ultralight-Jacke ECO haben wir erstmals recycelte Materialien verwendet. Eine wertvolle Lernerfahrung für uns, denn ab 2022 setzen wir bei Modellen mit recycelten Fasern auf eine umfangreiche GRS-Zertifizierung (Global Recycled Standard), um eine lückenlose Rückverfolgbarkeit der Materialien zu gewährleisten. So werden wir zum Herbst 2022 mit unseren Fleece-Modellen ECO erstmals Westen und Jacken aus 100% recyceltem Polyester nach GRS-Standard auf den Markt bringen. Unsere Organic/GOTS-Kollektion erweitern wir 2022 erstmals um Kindermodelle.



Capsule Wardrobe? Können wir. Unser Geschäftsmodell basiert auf der Wertschätzung für Bekleidung. Die HAKRO Kollektion ist Lebens- und Arbeitsbegleiter: haltbar, langlebig, zeitlos. Und endlos kombinierbar.



2019 haben wir unser Sortiment um mehrere Hosen-Modelle erweitert.

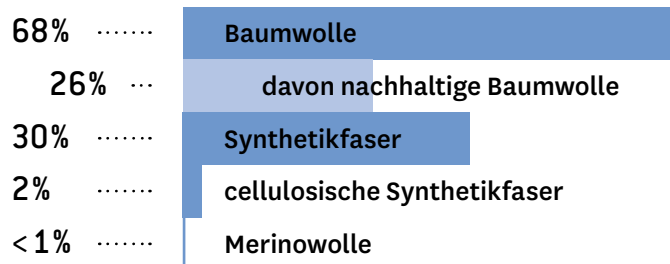


Mit der Ultralight-Jacke ECO haben wir erstmals recycelte Materialien eingesetzt.

HAKRO MATERIALIEN

Die Faser, die am meisten zur Herstellung unserer Bekleidung verwendet wird, ist Baumwolle. Für die Langlebigkeit und Robustheit unserer Kollektionslinie Performance aus MIKRALINAR®, die auch in extremen Arbeitseinsätzen bestehen und der gewerblichen Wäsche standhalten muss, mischen wir der Baumwolle noch Synthetikfasern zu.

Mit der neuen Kollektion 2023 wird bei HAKRO erstmals Tencel™ Lyocell (Lenzing), zum Einsatz kommen. Tencel™ Lyocell ist eine Faser, die in einem geschlossenen Herstellungsprozess aus dem nachwachsenden Rohstoff Holz gewonnen wird. Durch das Recycling des Prozesswassers und die Rückführung des Lösungsmittels in den Produktionskreislauf (90%) gilt Tencel™ Lyocell als besonders nachhaltig und umweltverträglich.



Die Entwicklung neuer Produkte richten wir konsequent an unseren Nachhaltigkeitszielen aus – ohne Kompromisse bei der gewohnten HAKRO Premium-Qualität. Ab 2023 wird jedes neue Produkt auf Recyclingfähigkeit geprüft sein.

HAKRO KOLLEKTION 2022

Standards setzen mit MIKRALINAR® ECO und MIKRALINAR® PRO ECO

Unsere Performance Kollektion MIKRALINAR® und MIKRALINAR® PRO bildet die stärkste Serie in unserem Angebot. Im Januar 2023 ergänzen wir sie um zwei nachhaltige Produktinnovationen, auf die wir sehr stolz sind und mit denen wir uns ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet haben. Die Modelle vereinen Nachhaltigkeitsstandards mit unseren Ansprüchen an höchste Belastbarkeit und Langlebigkeit.

MIKRALINAR® ECO

**50% recyceltes Polyester (GRS),
50% konventionelle Baumwolle**

Perspektivisch werden wir auch bei MIKRALINAR® ECO Bio-Baumwolle (GOTS) oder nachhaltige Baumwolle (Cotton made in Africa) einsetzen. Aktuell gibt der Weltmarkt dies jedoch nicht in der von uns benötigten Qualität her.

MIKRALINAR® PRO ECO

**50% TENCEL™ (Lenzing), 50% Polyester,
spezielle Küpenfärbung**

Unser erstes TENCEL™-Polyester-Gestrick

- zertifiziert nach Hohenstein Qualitätsstandard 704
- entwickelt für höchste Anforderungen: nachhaltig, atmungsaktiv, hygienisch, robust und hochwertig

Made in Europe

- gefärbt und gestrickt in Deutschland
- konfektioniert in Bulgarien



Motiviert und unterstützt Ihr Team, repräsentiert Ihr Unternehmen – Corporate Wear von HAKRO.

UNSER WEG: INTEGRATION VON NACHHALTIGKEITSSTANDARDS

HAKRO arbeitet mit einer Reihe von Standardgebern zusammen, die Nachhaltigkeitsstandards zertifizieren. Einen Überblick, welche Standards in der jeweiligen Stufe der Wertschöpfungskette greifen, liefert die HAKRO Wertschöpfungsgrafik auf Seite 20/21. Für Laien ist es fast unmöglich, die vielen unterschiedlichen Nachhaltigkeitsstandards untereinander zu vergleichen, da sie alle einen anderen Ansatz verfolgen und sich auf unterschiedliche Nachhaltigkeitsanforderungen in der textilen Lieferkette konzentrieren. Somit ist kein einzelnes Siegel und kein einzelner Standard wirklich perfekt – jedes Siegel und jeder Standard für sich setzt indes seinen eigenen Schwerpunkt und hat seine eigene Daseinsberechtigung.

Wir unterscheiden zwei Ebenen: unternehmensübergreifende und produktspezifische Standards.

ÜBERGREIFENDE STANDARDS:



Fair Wear

Seit 2021 ist HAKRO Mitglied der international anerkannten Multi-Stakeholder-Initiative Fair Wear. Gemeinsam mit anderen Bekleidungs- und Textilunternehmen fördern wir die Einhaltung höchster Sozialstandards in der Lieferkette (siehe auch S. 59 ff.).



Grüner Knopf

Der Grüne Knopf ist das erste staatliche Metasiegel für nachhaltige Textilien in Deutschland. Jedes HAKRO Modell, das ein GOTS- oder GRS-Label trägt, ist seit 2020 auch nach dem Grünen Knopf zertifiziert. Die Zertifizierung bezieht sich sowohl auf Textilmarken und -händler*innen als auch deren Produkte.

PRODUKTSPEZIFISCHE STANDARDS, DIE FÜR UNSERE GESAMTE KOLLEKTION GELTEN:



Standard 100 by OEKO-TEX

Das Siegel ist eines der weltweit bekanntesten zum Schutz der Verbraucher. Es kennzeichnet Textilien, die gesundheitlich unbedenklich sind.



Klimaneutrales Produkt

Zertifizierte Produktklimaneutralität in Kooperation mit ClimatePartner gemäß Cradle-to-Customer-plus-Waste-Ansatz (siehe auch S. 84).

PRODUKTSPEZIFISCHE STANDARDS, DIE FÜR TEILE UNSERER KOLLEKTION GELTEN:



Cotton made in Africa (CmiA)

Alle unsere Modelle aus Bangladesch sind CmiA-gelabelt. Es handelt sich um einen Standard, der Nachhaltigkeit am Anfang der Lieferketten überprüft und unterstützt – bei den Baumwollbauern auf dem Feld und beim ersten Schritt der Weiterverarbeitung, den Entkörnungsfabriken. Dies wird in dieser Form von keinem anderen Standard abgedeckt.



Cradle2Cradle (C2C)

C2C zertifiziert die Kreislauffähigkeit von Produkten (siehe auch S. 90). Wir setzen das Label ebenfalls bei allen unseren Modellen mit 100% Baumwolle aus Bangladesch ein und ergänzen diese somit um ein weiteres ökologisches Profil. Auch produktspezifische Sozialstandards werden von C2C abgedeckt.



Global Organic Textile Standards (GOTS)

GOTS ist der weltweit größte und umfangreichste Standard für die Weiterverarbeitung von Bio-Baumwolle in der textilen Lieferkette. Auf hohem Niveau definiert GOTS umwelttechnische Anforderungen entlang der gesamten textilen Lieferkette und hat dabei gleichzeitig die einzuhaltenden Sozialkriterien, darunter alle ILO-Kernarbeitsnormen, im Blick. Damit ein Bekleidungsstück das GOTS-Siegel tragen kann, muss es zu mindestens 70% aus GOTS-zertifizierter Baumwolle bestehen. Darüber hinaus muss jeder verarbeitende Betrieb in der Lieferkette nach GOTS zertifiziert sein.



Global Recycled Standard (GRS)

Der Global Recycled Standard ist der weltweit führende Standard für die Verarbeitung von recycelten Materialien. GRS definiert hohe umwelttechnische und soziale Anforderungen für die Weiterverarbeitung von Fasern entlang der gesamten textilen Lieferkette. Dazu zählen unter anderem die ILO Kernarbeitsnormen, einschließlich des Verbots von Kinderarbeit. Wir sind seit 2020 nach den Kriterien des GRS zertifiziert.

UNSERE NÄCHSTEN MEILENSTEINE BEIM AUSBAU DER VERWENDUNG ZERTIFIZIERT NACHHALTIGER MATERIALIEN

2023

Tierfasern: 100 % der in HAKRO Produkten verarbeiteten Tierfasern sind zertifiziert nachhaltig und Mulesing-frei

2024

Viskosefasern: 100 % der in HAKRO Produkten verarbeiteten Viskosefasern sind zertifiziert nachhaltig (Stand 2022: Lenzing-Profile)

2025

textile Ausrüstung: 100 % der textilen Ausrüstung von HAKRO Produkten sind frei von PFC (per- und polyfluorierten Chemikalien)

2025

Mikroplastik-Abrieb: Wir erfassen und bilanzieren den Mikroplastik-Abrieb unserer Textilien, die PET (Polyethylen-terephthalat) enthalten

2030

synthetische Fasern: 100 % der in HAKRO Produkten verarbeiteten synthetischen Fasern sind zertifiziert recycelt (Stand 2022: nach GRS)

2030

Baumwolle: 100 % der in HAKRO Produkten verarbeiteten Baumwolle ist zertifiziert nachhaltig (Stand 2022: GOTS, CmiA, Fairtrade-Baumwolle, recycelte Baumwolle)

VOM ENDE HER GEDACHT: CIRCULARITY

Das Denken in Kreisläufen (Circularity) ist für die ressourcenintensive Textilindustrie sowohl eine große Herausforderung als auch ein zentraler Hebel, um die gesamte Wertschöpfung umweltverträglicher zu gestalten. Für unser Bestreben, Bekleidung zu einem langen Leben zu verhelfen, liegt uns der Kreislaufwirtschafts-Gedanke sehr am Herzen. Dabei sind grundsätzlich zwei Ansätze zentral:

1. die **Kreislauffähigkeit** von Textilien (die Wiederverwertbarkeit der eingesetzten Materialien)
2. ihre anschließende **Kreislaufführung** (die Überführung von Materialien in geschlossene Kreisläufe aus Nutzung und Wiederverwertung)

1.

KREISLAUFFÄHIGKEIT

Kreislauffähigkeit von Textilien ist gegeben, wenn nach der Nutzungsphase alle Fasern zerlegt und wieder neu zu Garn versponnen werden können (Recyclingfähigkeit). Dies betrifft sowohl die Auswahl der Fasern als auch die Fertigungsart des Bekleidungsstücks. Aktuell am kreislauffähigsten sind sortenreine, wenig veredelte Textilien, also beispielsweise ein Baumwoll-T-Shirt. Synthetische Fasern wie Polyester müssen in ihre chemischen Grundbausteine zerlegbar sein, um kreislauffähig zu sein. Dies ist zum Beispiel bei Cradle2Cradle-zertifizierten Fasern der Fall (siehe auch [S. 89](#)).

→ HAKRO Ansatz

2020 haben wir unsere Zusammenarbeit mit dem Berliner Start-up circular.fashion begonnen und die Recyclingfähigkeit aller unserer Produkte überprüfen und bewerten lassen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit haben wir 2021 gemeinsam mit anderen Unternehmen, darunter Arnedangels und Otto Group, unsere Teilnahme am #circularloop Projekt für Kreislauffähigkeit begonnen. Dies bildete den Ausgangspunkt für weitere, ambitionierte Ziele zum Ausbau der Kreislauffähigkeit unserer Produkte.

2.

KREISLAUFFÜHRUNG

Bevor textile Stoffkreisläufe im Sinne der Kreislauf-führung komplett geschlossen werden können, gibt es einige systemische Hürden zu nehmen, beispielsweise in Form von fehlender Brancheninfrastruktur (siehe auch die HAKRO Wertschöpfungsgrafik auf S. 28/29). Denn die Kreislaufführung von Textilien geht weit über das hinaus, was ein einzelnes Unternehmen leisten kann. Sie ist das Gemeinschaftsprojekt einer gesamten Branche, an der wir uns gemäß unserer HAKRO Werte der Kooperation und Gemeinschaftlichkeit im Schulterschluss mit lösungsfreudigen Marktbegleiter*innen, Pionier*innen, NGOs und Lösungsanbieter*innen beteiligen (siehe auch S. 54 für unseren Stakeholder-Ansatz).

UNSERE NÄCHSTEN MEILENSTEINE BEIM AUSBAU VON CIRCULARITY

- **2023**
Alle Produktneuheiten sind kreislauffähig
- **2025**
Wir bauen ein Kooperationsnetzwerk mit Recyclingpartner*innen auf
- **2025**
Für Fachhändler*innen und End-kund*innen bieten wir Textilrecycling als Service an
- **2026**
Wir erstellen für alle Produkte eine Lebenszyklusanalyse (LCA) gemäß ISO 14040 und ISO 14044



Die Entwicklung von MIKRALINAR® wurde durch gewerbliche Wäschereien angestoßen, die nach einem Stoff suchten, der industriellen Wasch-, Trocknungs- und Bügelprozessen dauerhaft standhält. Mit MIKRALINAR® ist uns genau das ohne jegliche Komforteinbußen gelungen. So wurde MIKRALINAR® schnell zu einem unserer erfolgreichsten Stoffe und der Favorit unzähliger Großwäschereien in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Frankreich.

TEAM & VIELFALT

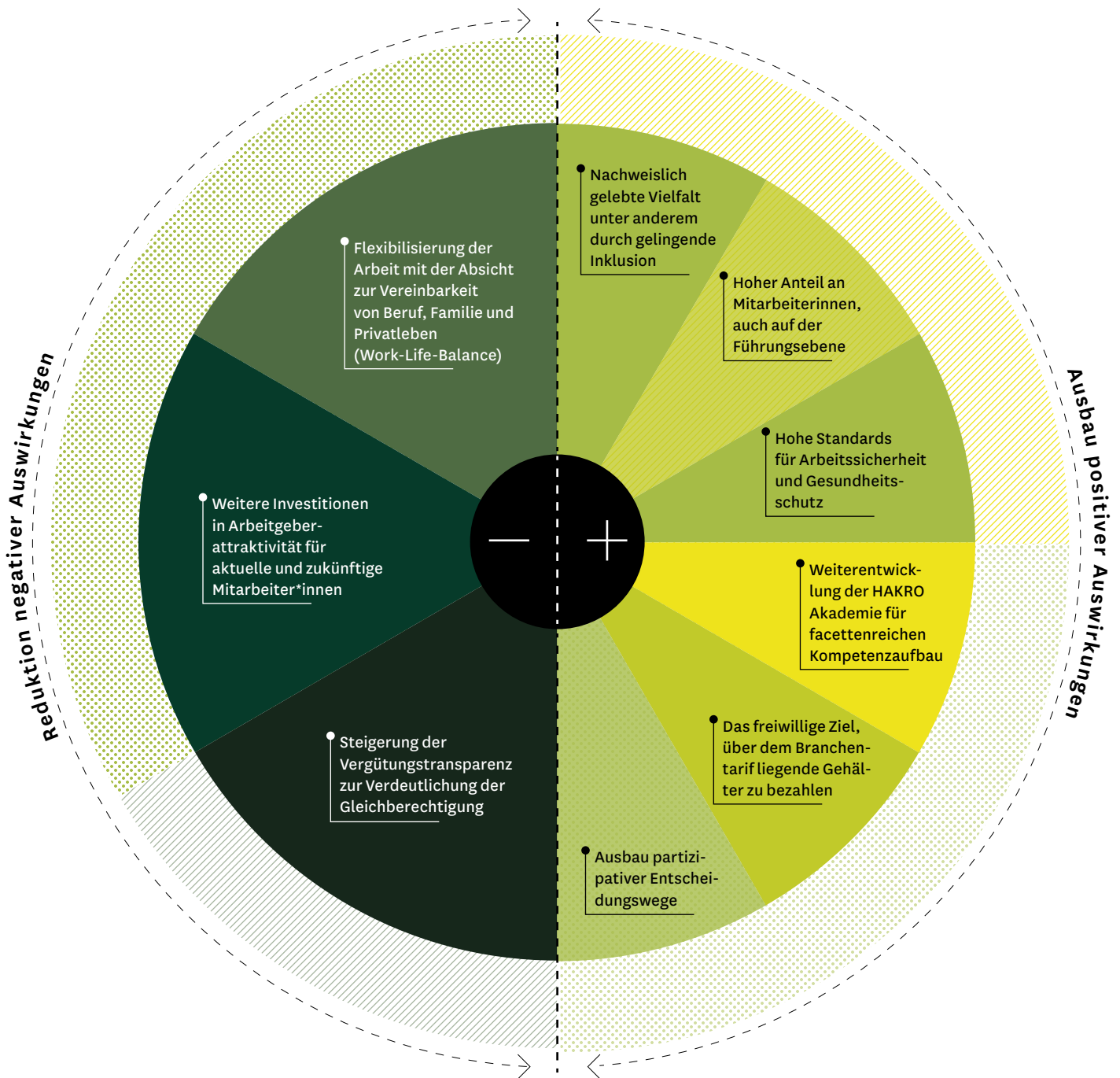
Auf unser Wir-Gefühl und den speziellen HAKRO Spirit sind wir ganz besonders stolz. HAKRO ist verbindend und verbindlich – weil unser Unternehmen den Menschen dient und nicht umgekehrt.

Wir schreiben uns Werte wie Offenheit, Vielfalt und Individualität ebenso auf die Fahnen wie Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Gerechtigkeit, Respekt, Wertschätzung und Vertrauen. Dafür, dass wir vieles richtig machen, spricht der hohe Grad der Zufriedenheit unserer Mitarbeiter*innen. Eine 1,2, in Schulnoten ausgedrückt, hat HAKRO im Jahr 2021 bei unserer internen Zufriedenheitsumfrage in der Kategorie „Gesamtzufriedenheit mit und bei HAKRO“ erhalten, die wir alle zwei Jahre durchführen.

Wir haben uns als bedeutender und attraktiver Arbeitgeber in der Region etabliert – und bauen auf den Standort Schrozberg. Eine dezentrale Lage bedeutet nicht automatisch Standortnachteile. Das HAKRO Team wächst kontinuierlich, und das auch durch eine Vielzahl an Initiativbewerbungen.

AUSWIRKUNGEN UNSERER INTEGRIERT NACHHALTIGEN GESCHÄFTSSTRATEGIE

Für unsere Tätigkeiten und Aktivitäten haben wir die wesentlichen Auswirkungen analysiert. Das heißt, wir haben geschaut, wo wir Gutes verstärken und wo wir negative Auswirkungen unseres Tuns weiter reduzieren können. Dies machen wir für unsere vier Handlungsfelder transparent.



UNSERE VISION

Immer einen Schritt voraus. Wir leben und bewahren Werte.
Beispielgebend. Führend in unserer Branche. Inspirierend für alle Menschen,
die für und mit uns arbeiten und unsere Bekleidung tragen.

UNSERE MISSIONEN IM HANDLUNGSFELD

TEAM & VIELFALT

01/

Wir übernehmen soziale Verantwortung für alle Mitarbeiter*innen. HAKRO wird als sicherer, nachhaltiger und hervorragender Arbeitgeber geschätzt.

02/

Wir leben Vielfalt und Chancengleichheit und sehen ein diverses Team als Bereicherung für HAKRO.

03/

Unser Einsatz für die Gesundheit unserer Mitarbeiter*innen mündet in ein umfangreiches betriebliches Gesundheitsmanagement.

04/

Wir fördern unseren Nachwuchs, bilden wertschätzend aus und bieten unseren Mitarbeiter*innen ein umfassendes Entwicklungs- und Weiterbildungs-Programm.

HAKRO ist Teamspirit. Wir sind eine Gemeinschaft und geben einander Halt. Empathie, Respekt, Vertrauen, Loyalität und Integrität zeichnen unseren Umgang miteinander aus. Damit das auch künftig so bleibt, investieren wir viel in die stetige Weiterentwicklung der Programme für unsere Mitarbeiter*innen.

Was lange währt, wird endlich ganz:
Mit der Einladung zur Vorstellung unserer neuen Unternehmensvision haben alle Mitarbeiter*innen ein Puzzleteil erhalten.



Als florierender Arbeitgeber wachsen wir kontinuierlich. Dabei bauen wir im wahrsten Sinne des Wortes auf unseren regionalen Standort Schrozberg und schaffen mit unserer langfristigen Gebäudeplanung den Raum für gesundes, vernetztes und freudvolles Arbeiten (siehe auch Kapitel „Standort & Ressourcen“ ab S. 108 für unser Standortkonzept).

Die Entwicklung unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030 hat auch für die künftige Ausrichtung der Programme für unsere Mitarbeiter*innen Konsequenzen. Denn für integriertes Handeln braucht es zusätzliches Wissen, Kompetenzen und einen entsprechenden Mindset. Bereits im Interviewleitfaden für das Bewerbungsverfahren neuer Mitarbeiter*innen wird Nachhaltigkeit integriert. Das setzt sich mit einem vielfältigen Angebot an Fortbildungsmaßnahmen in unserer HAKRO Akademie fort.



Im Kapitel „Ergebnisse“ haben wir unsere Personalkennzahlen für 2021 zusammengestellt (siehe S. 42ff.).

TEAM UND KULTUR

Unser vielbeschworener HAKRO Spirit ist weit mehr als ein Anspruch. Er ist in unserem Alltag immer und überall spürbar, er hat uns durch die fordernde Zeit der Pandemie getragen, er wird durch unsere Mitarbeiter*innen gelebt. Dafür sind wir dankbar und deshalb bestrebt, fortwährend die Bedingungen zu optimieren, die für gutes und gesundes Arbeiten benötigt werden. Dass wir hier schon viel richtig machen, zeigt das Ergebnis unserer internen „Zufriedenheitsumfrage“, die wir alle zwei Jahre durchführen. Hier hat HAKRO 2021 von unseren Mitarbeiter*innen in der Kategorie „Gesamtzufriedenheit mit und bei HAKRO“ eine 1,2 – gemessen in Schulnoten – bekommen.



Die Geschäftsleitung um Carmen Kroll präsentiert bei der Betriebsversammlung „Come together“ Kennzahlen, Ziele und die neue Geschäftsstrategie.



Interaktiv, spielerisch und mit viel Spaß wurden die vier neuen Handlungsfelder unserer Integriert nachhaltigen Geschäftsstrategie 2022–2030 vermittelt.



Eine 1,2 gaben unsere Mitarbeiter*innen HAKRO bei der internen Zufriedenheitsumfrage 2021 in der Kategorie „Gesamtzufriedenheit mit und bei HAKRO“.

Ein zentraler Aspekt bezüglich der Zufriedenheit und Gesundheit unser Mitarbeiter*innen ist die Möglichkeit zur Flexibilisierung der Arbeitszeit, mit der Absicht, Beruf, Familie und Privatleben auch in unterschiedlichen Lebensphasen zu vereinbaren. Bei HAKRO gibt es zahlreiche Arbeitszeitmodelle, und für jeden Bedarf finden wir eine individuelle Lösung – sei es beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit oder bei der Begleitung pflegebedürftiger Familienangehöriger. Mit Ausnahme der Logistik, für die Präsenz unabdingbar ist, haben unsere Mitarbeiter*innen die Möglichkeit, auch nach Auslaufen der pandemiebedingten Regelungen in Absprache mit ihrer Führungskraft und ihren Teams bis zu zwei Tage pro Woche von zu Hause zu arbeiten. Unsere Ziele für das Handlungsfeld „Team & Vielfalt“ sehen auch die Möglichkeit eines Sabbaticals für alle Mitarbeiter*innen in Festanstellung vor, das Angebot eines Ferienprogramms für die Kinder (5 bis 15 Jahre) sowie die Förderung von Betreuungsangeboten für die Kinder (3 Monate bis 7 Jahre) unserer Mitarbeiter*innen.



„Viele Ichs – ein Wir“. Das neue HAKRO Kunstwerk, das am Diversity-Tag 2022 veröffentlicht wurde, übersetzt die Vielfalt der HAKRO Belegschaft in Bilder.

VIELFALT UND CHANCENGLEICHHEIT

Auf die Vielfalt unserer Belegschaft sind wir stolz. In unserem Team erhalten alle Mitarbeiter*innen eine Chance – unabhängig von persönlichen Eigenschaften. Wir sind aufgeschlossen und freuen uns über Talente, die mit offener Art und Gemeinschaftssinn unser Team ergänzen (siehe auch [S. 101](#)). Für Fragen zur Chancengleichheit stehen unsere beiden Beauftragten für Vielfalt und Inklusion unseren Mitarbeiter*innen jederzeit zur Verfügung.

Damit Vielfalt gelebt werden kann, braucht es Gleichberechtigung – und die beginnt bei der Vergütung. Bereits seit vielen Jahren orientieren wir uns für unsere Lohn- und Gehaltsstruktur am Tarif für den Groß- und Außenhandel. Ab 2024 wollen wir diesen übertreffen. Unsere Lohn- und Gehaltsstruktur stellt sicher, dass die Vergütung unserer Mitarbeiter*innen unabhängig von ihren persönlichen Eigenschaften ist, insbesondere von ihrem Geschlecht. Transparenz ist dabei ein wesentliches Fundament für Fairness und Chancengleichheit. Unsere Lohn- und Gehaltsstruktur werden wir für unsere Mitarbeiter*innen noch transparenter und nachvollziehbarer machen.

Die Charta der Vielfalt haben wir nicht nur unterzeichnet, sondern füllen sie auch mit Leben. Unter anderem nehmen wir jährlich mit großem Engagement am deutschen Diversity-Tag teil. Dieses Jahr stand unsere Partizipation unter dem Motto „Viele Ichs – ein Wir“. Die Künstlerin Dorothea Schulz hat dazu mit jedem einzelnen unserer Mitarbeiter*innen ein persönliches und vertrauliches Gespräch geführt und die Essenz in einer Skizze abgebildet. So hat sie mit der Zeit einen „Teppich an Gesprächen“ gewoben, der zum Diversity-Tag 2022 als ein mehrteiliges Kunstwerk präsentiert wurde (siehe Bilder). Als Zeichen unserer Verbundenheit haben wir das Kunstwerk rahmen lassen und für alle sichtbar im Laubengang installiert.



Die Künstlerin Dorothea Schulz hat über viele Monate hinweg sämtliche HAKRO Mitarbeiter*innen persönlich interviewt und die Vielfalt an Perspektiven in Aquarell- und Guachezeichnungen festgehalten.

VIELFALT ALS TEAM



DIE HAKRO TEAMWEAR

Als Anbieter von Corporate Wear stellen wir selbstverständlich auch unseren Mitarbeiter*innen Teamwear zur Verfügung. So sehr wir den Teamgeist schätzen, möchten wir unseren Mitarbeiter*innen gleichzeitig ermöglichen, sich auch mit ihrer Arbeitsbekleidung in ihrer Individualität zu zeigen. Daher haben wir 2021 neue Teamwear eingeführt.



Unsere Mitarbeiter*innen haben nun die Möglichkeit, aus mehr als 120 Modellen die eigenen Lieblingsstücke auszuwählen – ganz im Sinne der Maxime der HAKRO Kollektion, dass alles zusammenpasst, sich endlos kombinieren und maximalen Spielraum für eigene Interpretation lässt. Das verbindende Element ist dabei immer unser Slogan „HÄLT.“, der sich wie unser Markenlogo durch die gesamte Kollektion zieht.

Selbst während der Pandemie haben wir uns nicht entmutigen lassen und gezeigt, dass „bunt“ auch auf Distanz gelingen kann: 2020 haben wir im Rahmen unserer Diversity-Aktion ganz Schrozberg aufgerufen, die Straßen in ein großes Kreide-Kunstwerk zu verwandeln. Von den vielen berührenden Beiträgen waren wir überwältigt! Die Vielfalt der Kunstwerke haben wir im Anschluss den Schrozberger Bürger*innen in einer Galerie zugänglich gemacht.



Der „Teppich an Gesprächen“ wurde fest im neuen HAKRO Laubengang installiert – als Erinnerung daran, dass Vielfalt ein Wert ist, der Gemeinschaft ermöglicht und unser Leben bereichert.

WACHSEN UND LERNEN

Die kontinuierliche Aus- und Weiterbildung unserer Belegschaft und die Gewährleistung von zukunftsfähigen Weiterbildungskonzepten ist eine der Kernaufgaben unseres Bereichs Personal & Zufriedenheit.

Mit der HAKRO Akademie bieten wir unseren Mitarbeiter*innen ein umfassendes Personalentwicklungsprogramm und Seminare mit externen und internen Dozent*innen zu Themen aus den Feldern

- Kommunikation und soziale Kompetenz
- Fachwissen
- Nachhaltigkeit
- Gesundheit und Fitness
- Sicherheit
- Musik, Tanz und Kunst



Das vielfältige Angebot der HAKRO Akademie wird kontinuierlich erweitert.

Bis 2024 werden wir das Angebot unserer HAKRO Akademie verstärkt durch E-Learnings erweitern. Auch fördern wir die individuelle und berufsbegleitende Weiterbildung unserer Mitarbeiter*innen und bieten Ausbildungsplätze oder duale Studiengänge für Jugendliche und junge Erwachsene in zahlreichen Berufsbildern an. Ab 2023 wird unser Ausbildungsprogramm die Hospitation in Sozialprojekten enthalten. Bis 2030 werden wir allen Mitarbeiter*innen in Festanstellung die Möglichkeit von Bildungsstipendien anbieten. Einmal jährlich führen wir mit den Mitarbeiter*innen Gespräche, in denen wir gemeinsam ihre individuellen Weiterentwicklungspotenziale analysieren und diesbezüglich konkrete Schritte vereinbaren.

Auch die Strategieentwicklung und Transformation von HAKRO begleiten wir mit entsprechenden Formaten. 2021 haben wir eine Workshop-Serie zum Thema Change-management und Digitalisierung gestartet, die sich an alle Mitarbeiter*innen richtet. Mit den Workshops wollen wir Berührungspunkte abbauen und den internen Diskurs zu Innovationen fördern.

Wir haben unsere Integriert nachhaltige Geschäftsstrategie partizipativ entwickelt. Dabei haben wir insbesondere auch die Kreativität und den Ideenreichtum unserer Mitarbeiter*innen eingebunden (siehe Kapitel „Unser Antrieb“, S. 16).

Mit Informations- und Schulungsformaten unterstützen wir unsere Mitarbeiter*innen dabei, sich auch an der stetigen Weiterentwicklung unserer Strategie mit Rat und Tat zu beteiligen.

GESUNDHEIT UND SICHERHEIT

Unsere Sicherheitsbeauftragten haben die Gewährleistung sicherer und gesundheitsverträglicher Arbeitsbedingungen im Blick – sei es bei der körperlich anspruchsvollen Tätigkeit in der Logistik oder der Büroarbeit durch ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze. Auch in unserem Logistikzentrum haben wir für rückschonendes Arbeiten höhenverstellbare Tische an unseren Packplätzen installieren lassen.

Weiterhin kümmert sich eine Mitarbeiterin seit 2018 ausschließlich um die ganzheitliche Förderung der Gesundheit unserer 180 Mitarbeiter*innen, bei Bedarf auch individuell. Diese reicht von Massagen über ein Fitness- und Yogaprogramm sowie Kurz- und Impulsvorträge bis zu

Gesundheits- und Ernährungstipps. Mit dem Ausbau unseres Logistikzentrums verfügen wir über entsprechende Räumlichkeiten für Sport und Bewegung. Unser Bistro im Logistikzentrum, in dem die Mitarbeiter*innen bisher die Möglichkeit hatten, mitgebrachte Speisen zuzubereiten oder aufzuwärmen, bauen wir bis 2023 um. Hier entsteht eine einladende Kantine mit eigenem Koch, in der gesunde Gerichte frisch zubereitet werden. Unser aktuelles Gesundheitsprogramm werden wir bis 2024 in ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement überführen.

Im Berichtszeitraum 2021 gab es keine schweren Unfälle. Mit durchschnittlich 92% ist unsere Gesundheitsquote sehr hoch.

PANDEMIE UND KURZARBEIT

Durch das Coronavirus wurde das HAKRO Team vor manche Herausforderung gestellt – vor allem auch durch die pandemiebedingte erste Kurzarbeitsphase in der Unternehmensgeschichte. In Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und kaum kalkulierbarer Risiken für unser Unternehmen haben auch wir diese zeitweise als Instrument zur Sicherung der Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter*innen eingesetzt. So konnte die durchschnittliche Zahl unserer Mitarbeiter*innen auch im Jahr 2020 auf Vorjahresniveau gehalten werden. Das Kurzarbeitergeld haben wir durchgängig auf 80% aufgestockt. Ende April 2021 wurde die Kurzarbeit beendet.

Die soziale Distanz hat uns, denen Herzlichkeit und Nähe wichtig sind, besonders belastet. Glimpflich sind wir in Bezug auf Covid-19-Fälle davongekommen. Unser umfassendes Hygienekonzept hat gewirkt, obwohl Schrozberg im ersten Lockdown 2020 teils bundesweite Spitzenwerte bei den Inzidenzen zu verzeichnen hatte. Wir haben die AHA-Regeln eingehalten und uns regelmäßig getestet. Unser Logistik-Team hat sich in zwei separate Teams aufgeteilt, um im Falle eines größeren Infektionsgeschehens handlungsfähig zu bleiben. Unserer gesamten Belegschaft haben wir ein dreifaches Impfangebot gemacht.

In unserer internen Zufriedenheitsumfrage 2021 haben wir unsere Mitarbeiter*innen auch nach ihren Pandemieerfahrungen im Unternehmen gefragt. Sie haben uns rückgemeldet, dass sie nicht nur grundsätzlich mit unseren Maßnahmen zum Gesundheits- und Arbeitsschutz zufrieden sind, sondern sich auch während der akuten Pandemiephase sicher gefühlt haben.

HAKRO MEINT ES ERNST.

Erstes Mal erster Arbeitsmarkt

Jeder Mensch hat Talente. Einige Menschen benötigen etwas mehr Unterstützung, damit diese zur Entfaltung kommen. Unsere Zusammenarbeit mit den Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Weckelweiler e. V., die Menschen mit Handicap bei ihrer persönlichen Entwicklung durch Arbeits- und Ausbildungsmöglichkeiten individuell fördern, hat bereits Tradition.

Seit 2017 ist eine feste Außenarbeitsgruppe von bis zu 13 Personen im Bereich Logistik & Dienstleistungen tätig. Einige von ihnen arbeiten erstmals in ihrem Leben in einem geordneten Arbeitsalltag mit eigenem Verdienst – das gibt Halt und Orientierung und schafft Inklusion.

Wir freuen uns außerordentlich, dass wir zwei Mitarbeiter*innen mit Handicap aus dieser Kooperation bereits direkt bei HAKRO einstellen



13 Kolleg*innen mit Handicap von den Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Weckelweiler e. V. unterstützen unser Logistikteam.

konnten. Sie sind somit zum ersten Mal in den ersten Arbeitsmarkt integriert – ein Beispiel dafür, dass Teilhabe gelingen kann.

Und auch hier hören wir nicht auf. Bis 2030 möchten wir den Anteil der Menschen mit Handicap bei HAKRO einschließlich unseres „Weckelweiler Teams“ auf 15% steigern. Ohne dieses Team übertreffen wir mit 6,11% bereits heute die gesetzliche Quote von 5%. Auch die Angebote für unsere Beschäftigten, außerhalb ihrer Arbeitszeit an gemeinsamen Projekten mit Menschen mit Handi-

cap teilzunehmen, möchten wir bis 2025 im Vergleich zum Jahr 2022 verdoppeln.

Für die Kooperation mit den Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Weckelweiler e. V. wurde HAKRO 2019 mit dem ersten Platz des Inklusionspreises des Sonnenhof e. V. ausgezeichnet und gehörte 2020 zu den fünf Nominierten des LEA-Mittelstandspreises, der vom Land Baden-Württemberg vergeben wird.

STANDORT & RESSOURCEN

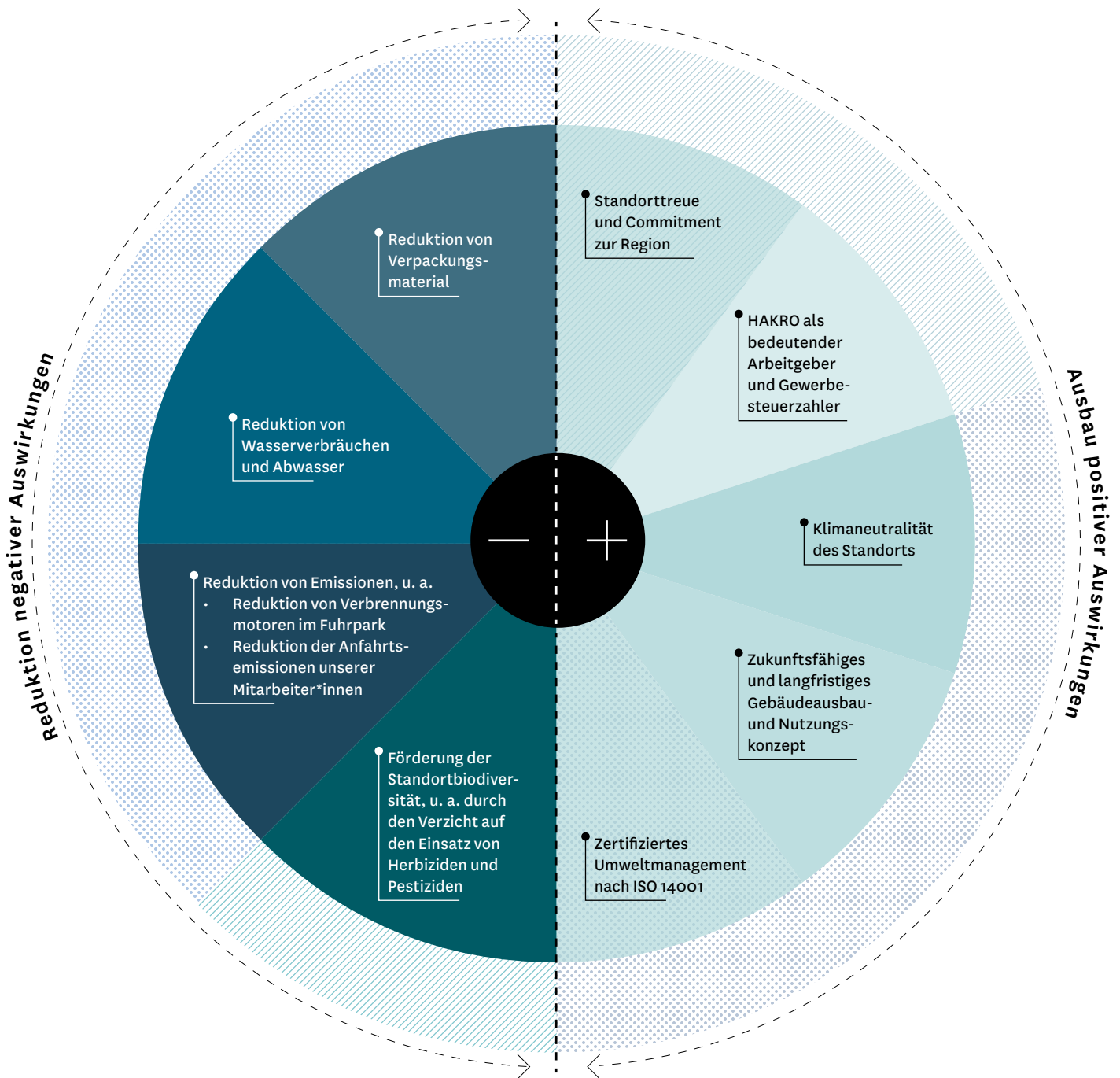
Im ländlichen Schrozberg, auf der Hohenloher Ebene im nördlichen Baden-Württemberg, hat HAKRO seit Anbeginn seinen Standort. Der Region sind wir zutiefst verbunden und investieren viel in die Zukunft der Gemeinde und in naturverträgliches Wirtschaften.

HAKRO wächst. Unser Ja zu Schrozberg steht dabei felsenfest – für immer. Wir wollen uns am und mit dem Standort entwickeln. Konnten wir die ersten Jahrzehnte unser Wachstum noch durch Umnutzungen und Erweiterungen von Bestandsgebäuden meistern, investieren wir seit dem Jahr 2000 kontinuierlich in den Auf- und Ausbau eines modernen, multifunktionalen Logistikzentrums – inklusive Schauraum und New-Work-Arbeitsflächen.

Bereits seit 2017 sind wir an unserem Standort klimaneutral. Unsere ganzheitliche Klimaschutzstrategie erweitern wir bis 2024 um wissenschaftsbasierte Ziele gemäß der Science Based Targets Initiative. Wir produzieren durch unsere Photovoltaikanlage grünen Strom und bieten Flora und Fauna auf 10.000 m² Wildblumenwiese eine Ausgleichsfläche.

AUSWIRKUNGEN UNSERER INTEGRIERT NACHHALTIGEN GESCHÄFTSSTRATEGIE

Für unsere Tätigkeiten und Aktivitäten haben wir die wesentlichen Auswirkungen analysiert. Das heißt, wir haben geschaut, wo wir Gutes verstärken und wo wir negative Auswirkungen unseres Tuns weiter reduzieren können. Dies machen wir für unsere vier Handlungsfelder transparent.



UNSERE VISION

Immer einen Schritt voraus. Wir leben und bewahren Werte.
Beispielgebend. Führend in unserer Branche. Inspirierend für alle Menschen,
die für und mit uns arbeiten und unsere Bekleidung tragen.

UNSERE MISSIONEN IM HANDLUNGSFELD

STANDORT & RESSOURCEN

01/

Wir sparen Ressourcen und setzen auf ein konsequentes Abfallmanagement-System.

02/

Der Standort Schrozberg bleibt klimaneutral.

03/

Wir engagieren uns für den Schutz von Ökosystemen und die biologische Vielfalt am Standort Schrozberg.

Wachstum in und mit der Region, internationale Warenbeschaffung und sich verändernde Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen schließen sich nicht aus. Damit das auch künftig so bleibt, investieren wir viel: in die Gemeinschaft, in die Umwelt und in Gebäude, die ebenso funktional wie zeitgemäß lebensnah konzipiert sind.

Standort Schrozberg. 6.000 Einwohner*innen verteilen sich neben dem eigentlichen Städtchen auf 53 Dörfer, Weiler, Höfe und Einzelhäuser. Hier wurde HAKRO geboren, hier ist HAKRO groß geworden, und hier will HAKRO bleiben. Dass „von Schrozberg in die Welt“ gelingt, haben wir mit unserem Geschäftserfolg bereits unter Beweis gestellt. Künftig setzen wir einen noch größeren Schwerpunkt auf „die Welt nach Schrozberg“. Hierzu haben wir ein umfassendes Standortkonzept entwickelt und bereits vier große Phasen der Gebäudeerweiterung und des Neubaus abgeschlossen.

Besonders stolz sind wir auf den HAKRO Schauraum in unserem modernen Logistikzentrum, in dem wir seit 2019 Kund*innen, Partner*innen und Gäste empfangen und den wir täglich für den internen Dialog, für Veranstaltungen und Teammeetings nutzen (siehe dazu auch Kapitel „Standort & Ressourcen“ ab S. 110). Für weitere Wachstumsphasen haben wir 20.000 m² Fläche bereits reserviert. Künftig werden sich alle Neu- und Umbauten an unserem Standort an den Kriterien der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) orientieren.



Unsere Photovoltaikanlagen produzieren mehr Strom, als wir verbrauchen. Einen Teil des eigenerzeugten Stroms speisen wir in das öffentliche Netz ein, einen Teil nutzen wir selbst.

SYSTEMATISCHES UMWELT-MANAGEMENT AM STANDORT

Auch über das Gebäudemanagement hinaus wollen wir unseren ökologischen Fußabdruck am Standort so klein wie möglich halten (zur Lieferkette unserer Bekleidung siehe auch S. 56 ff.). Um den Ressourcen- und Energiebedarf an unserem Standort zu reduzieren, analysieren wir unsere Prozesse und achten auf Effizienz. Stoffkreisläufe schließen wir, wo immer es möglich ist. Seit 2020 ist unser Umweltmanagement nach ISO 14001 zertifiziert. Seit einigen Jahren erfassen, bilanzieren und veröffentlichen wir 100 % unserer Energie- und Ressourcenverbräuche am Standort.

HAKRO KLIMASCHUTZSTRATEGIE

HAKRO verfolgt eine ganzheitliche Klimaschutzstrategie, mit der über CO₂-Emissionen hinaus sämtliche Treibhausgasemissionen (ausgedrückt in CO₂-Äquivalenten, CO₂e) bilanziert und gemanagt werden.

Seit 2017 erfassen wir sämtliche unserer standortbezogenen Klimadaten. Den CO₂e-Fußabdruck des Unternehmens, den sogenannten Corporate Carbon Footprint, lassen wir jährlich durch ClimatePartner berechnen (siehe Kasten S. 107).

Auf Basis dieser Primärdaten identifizieren wir unser weiteres Reduktionspotenzial, denn die Vermeidung und Verminderung von Emissionen sind die wichtigsten Ziele unserer Klimaschutzstrategie. Hier haben wir bereits einiges erreicht: Unseren Strombedarf decken wir zu 100 % aus nachhaltigen Quellen, einen Großteil davon

sogar aus Eigenproduktion durch unsere Photovoltaik-Anlagen auf den Dächern unserer Verwaltungs- und Logistikgebäude. Von diesem selbst produzierten Strom haben wir 53% im Jahr 2021 selbst genutzt, die verbleibenden 47% haben wir ins öffentliche Netz eingespeist. Den Rest des von uns benötigten Stroms kaufen wir als Ökostrom hinzu. Somit fallen keine strombedingten CO₂e-Emissionen (Scope 2) an. Darüber hinaus gibt es viele weitere Reduktionspotenziale, zu denen wir uns ambitionierte Ziele setzen (siehe unsere Kernziele ab [S. 114](#)).

Die Umsetzung von Reduktionsmaßnahmen ist allerdings zeitintensiv. Daher gleichen wir bis zu deren vollständiger Realisierung negative Klimaeffekte aus, indem wir unsere noch unvermeidbaren Emissionen kompensieren – am Standort bereits seit 2017, seit Anfang 2022 zusätzlich für die gesamte HAKRO Kollektion. Kompensation ist für uns keine alleinige Lösung, aber ein sinnvoller Zwischenschritt. Unsere zertifizierten Kompensationsprojekte suchen wir dabei sorgfältig aus. Wichtig ist uns, dass diese langfristig angelegt sind, einen unmittelbaren und verifizierbaren Beitrag zum Klimaschutz leisten und zugleich einen gesellschaftlichen Mehrwert bringen. So zählen zu den von uns unterstützten Kompensationsmaßnahmen beispielsweise ein Trinkwasserprojekt in Kambodscha und Investitionen in den Schutz von Primärwäldern in Brasilien (siehe [S. 85](#)).

Bis zum Jahr 2024 werden wir unsere Strategie schrittweise um 1,5-Grad-konforme, wissenschaftsbasierte Ziele erweitern – sogenannte Science Based Targets (SBT) –, um einen messbaren Beitrag zur Erreichung des Pariser Klimaschutzabkommens zu leisten.



Seit 2017 ist HAKRO am Standort Schrozberg klimaneutral. Bis zum Jahr 2024 werden wir unsere Klimaschutzstrategie um wissenschaftsbasierte Ziele (Science Based Targets) erweitern.

Ab 2023 werden wir die Auswirkungen der fortschreitenden Digitalisierung unserer Arbeitsprozesse auf unsere CO₂e-Emissionen bilanzieren. Bis 2030 werden wir in unserem HAKRO Fuhrpark alle Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor auf zukunftsgerichtete Mobilität umgestellt haben. Für unsere weiteren Ziele siehe auch unsere Zieleübersicht ab [S. 114](#).

REGIONALE ARTENVIELFALT KENNEN UND BEWAHREN

Wirksamer Umweltschutz ist auf die Mithilfe jeder und jedes einzelnen angewiesen. Daher haben wir uns bis 2023 zum Ziel gesetzt, jährlich mindestens 10% unserer Mitarbeiter*innen für die Ökosysteme an unserem Standort und das Thema Biodiversität allgemein zu sensibilisieren. Als umfassende Biodiversitätsmaßnahme haben wir neben unserem Logistikzentrum im Jahr 2018 eine 10.000 m² große Wildblumenwiese anlegen lassen. Sie bietet Lebensraum für eine wachsende Zahl an Blumen, Gräsern, Vögeln und Insekten. Im Laufe dieses Jahres wird sie die Heimat für ein erstes eigenes Bienenvolk werden. Entsprechend verzichten wir bei der extensiven Versorgung unserer sonstigen Grünflächen vollständig auf den Einsatz von Chemikalien und setzen auf naturnahe Pflege.



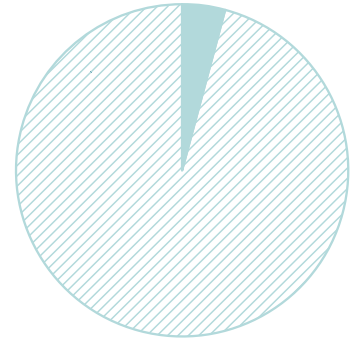
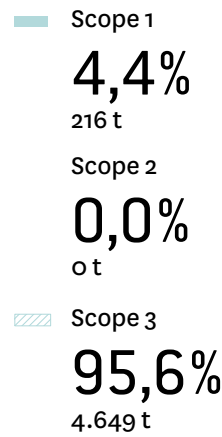
Im Kapitel „Ergebnisse“ haben wir unsere Umweltkennzahlen für 2021 zusammengestellt (siehe [S. 44 ff.](#)).



Unsere ein Hektar große Wildblumenwiese ist mehr als nur ein Symbol für den Schutz der Biodiversität an unserem Standort. Sie bietet Heimat und Nahrung für Bienen und andere Insekten.

UNSER CO₂e-FUSSABDRUCK AM STANDORT SCHROZBERG

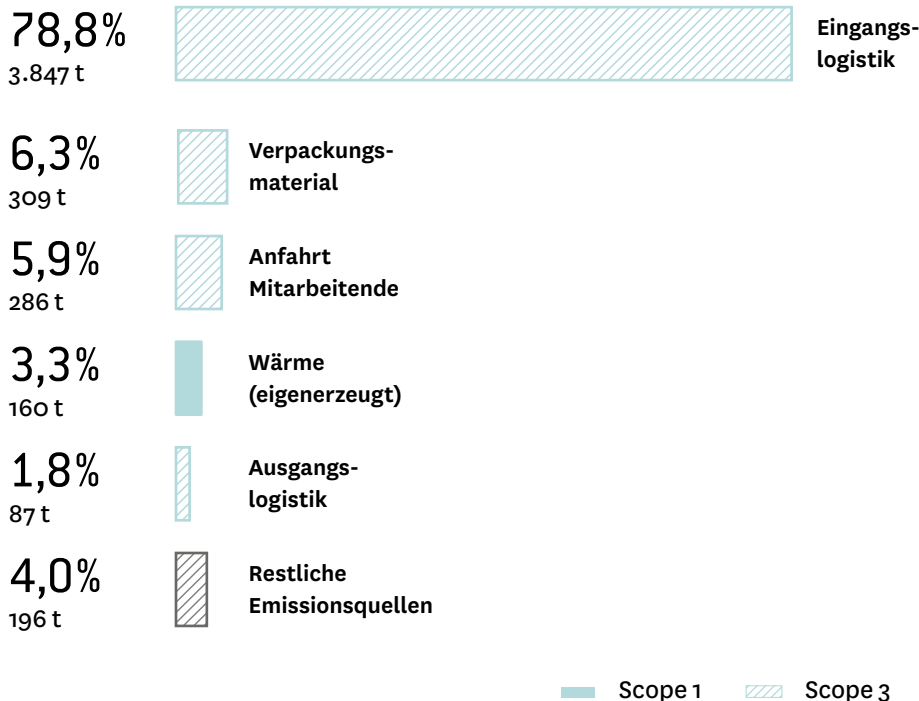
4.884,49 t CO₂e betrug der Fußabdruck unseres Unternehmens einschließlich seines Standortes in Schrozberg im Jahr 2021 (Corporate Carbon Footprint). Um den Standort klimaneutral zu stellen, haben wir diese Emissionen über ein Waldschutzprojekt in Brasilien kompensiert. Der mit Abstand größte Anteil unserer Emissionen fällt in Scope 3 an – in den Lieferketten bei der Produktion und beim Transport unserer Bekleidung. Daher stellen wir zusätzlich zu unserem Standort seit Anfang 2022 auch unsere gesamte Kollektion klimaneutral (siehe Kapitel „Lieferketten & Produkte“, S. 84).



Unsere CO₂e-Emissionsquellen 2021

VERTEILUNG DER CO₂e-EMISSIONEN 2021

Über 85% der Emissionen, die unseren Standortprozessen zurechenbar und klimaneutral gestellt sind, entfallen auf die Waren- und Personenlogistik. Davon ist der deutlich größte Posten die Wareneingangslogistik.



UNSERE REDUKTIONSZIELE

Unsere absoluten CO₂e-Emissionen sind seit 2019 gestiegen – weil auch HAKRO gewachsen ist. Mit unseren Reduktionszielen setzen wir am bedeutendsten Hebel an, den Scope-3-Emissionen. Hier haben wir uns vorgenommen, die Emissionen in der textilen Verarbeitung und im vorgelagerten Warentransport (lange Strecke) bis 2030 um mindestens 30% in Relation zur produzierten Gesamtmenge in Stück zu reduzieren (Basisjahr 2022).

HAKRO BAUT.

Auf den Standort, auf die Region
und für die Zukunft.

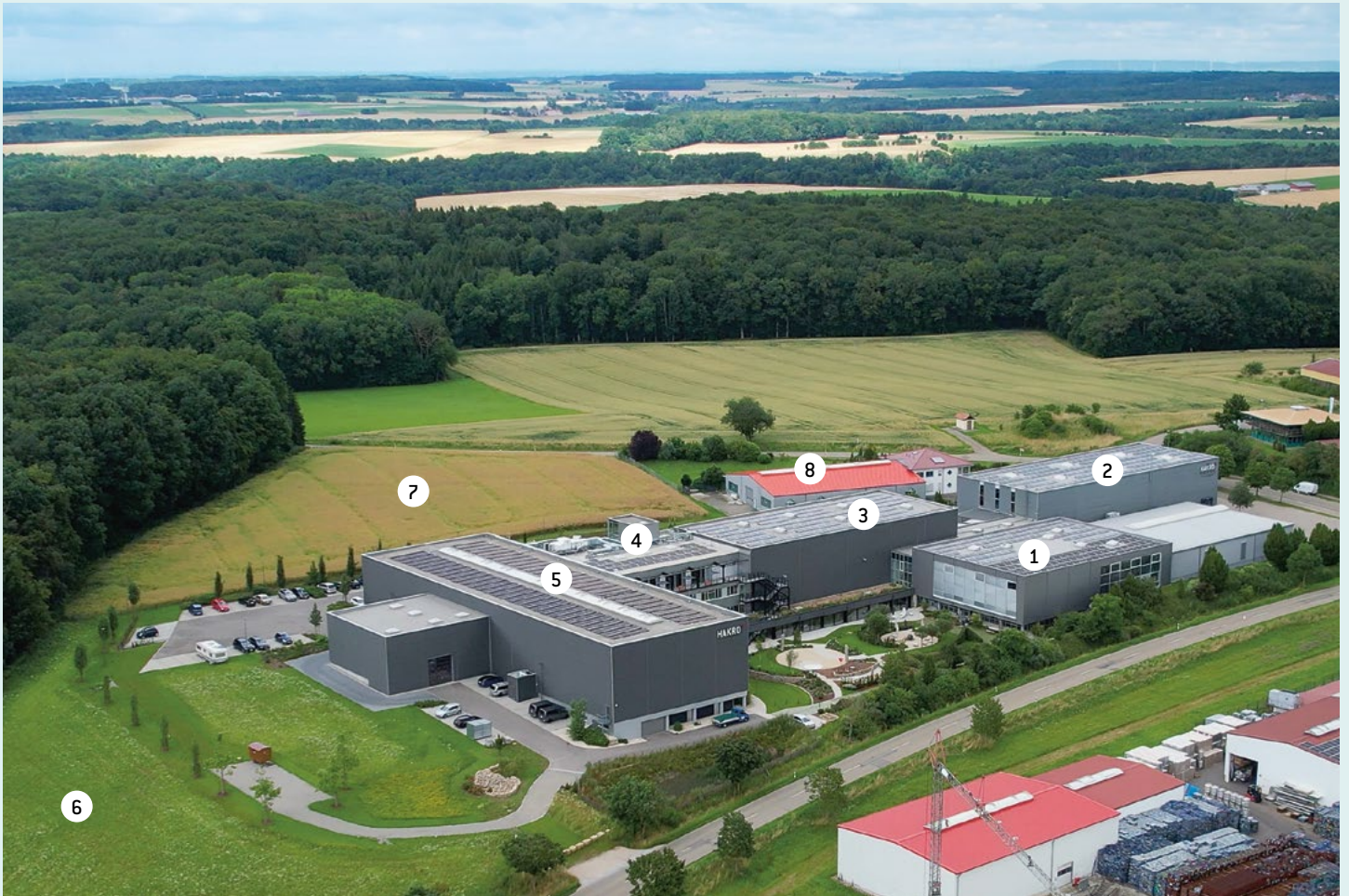


Die „alte Schule“ in Schrozberg. Seit Ende der 1980er Jahre der Sitz der HAKRO Verwaltung sowie bis heute Wohnsitz der Firmengründer Marianne und Harry Kroll. Zu Beginn waren hier noch das Lager und sogar eine Textil-Siebdruckerei untergebracht.

HAKRO heute. Über vier Bauabschnitte und 20 Jahre ist im Industriegebiet Schrozberg ein Logistikzentrum samt Schauraum und New-Work-Konzept entstanden.



Standortkonzept



- ① Unser heutiges Kommissionier- und Versandlager war Anfang der Nullerjahre das allererste (und damals einzige) HAKRO Lager auf der 9.000 m² großen Fläche.
- ② Es folgte das erste HAKRO Hochregallager.
- ③ Unser Hochregallager II war Teil des dritten Bauabschnitts.
- ④ Im Übergang zum jüngsten Bauabschnitt links sind eine neue Abladehalle, neue Büroräume für die Logistik sowie der HAKRO Schauraum mit Harry's Bar untergebracht.
- ⑤ 2019 haben wir unser Hochregallager III in Betrieb genommen und den vierten Bauabschnitt abgeschlossen.
- ⑥ Die 10.000 m² große HAKRO Wildblumenwiese lockt im Sommer Menschen und Bienen mit ihrer Blütenpracht.
- ⑦ Fläche zur Betriebserweiterung
- ⑧ Werkstatt und Fotostudio

HAKRO SCHAURAUUM

Die Welt nach Schrozberg holen. Corporate Wear und Werte von HAKRO erlebbar zu machen – anstatt anderswo nur über sie zu reden. Das war die Idee bei der Konzeption des 600 m² großen HAKRO Schauraums, der im Jahr 2020 fertiggestellt wurde. Der HAKRO Schauraum ist erster Teil unseres weitreichenden, zukunftsorientierten Gesamtkonzepts für den Firmenstammsitz in Schrozberg – und eine Liebeserklärung an die Region.

Das nachhaltige Begrünungskonzept sorgt für ein gesundes Raumklima und eine natürliche Wohlfühlatmosphäre. Als intelligent geplante Multifunktionsfläche bietet der Schauraum vielfältige Möglichkeiten, mit Teams, Kund*innen und Partner*innen in Meetings und auf Veranstaltungen zusammenzuarbeiten und in den Austausch zu gehen. Unsere Integrierte nachhaltige Geschäftsstrategie ist zu einem großen Teil hier entwickelt worden.





Der HAKRO Schauraum. HAKRO Corporate Wear und Spirit zum Anfassen. Und ein klares Bekenntnis zum Standort Schrozberg.



Der HAKRO Schauraum ist ein Ort der Begegnung, der New Work und Produktpräsentation kombiniert. Fünf individuelle Besprechungsgelegenheiten schaffen Raum für Hirne und Herzen. Auch für Events bis hin zu großen Betriebsfeiern findet sich Platz.

Frau Bürgermeisterin, was ist Ihre Sicht auf Schrozberg und HAKRO?

Jacqueline Förderer ist Schrozbergs Bürgermeisterin.

Die 33-Jährige ist seit 2016 im Amt und vertritt als Repräsentantin der rund 6.000 Einwohner starken Stadt und Gemeinde eine der wichtigen HAKRO Anspruchsgruppen.

Wie geht es Schrozberg als Wirtschaftsstandort?

Wenn man unsere ländliche Lage und Region betrachtet, dann entwickelt sich der Wirtschaftsstandort Schrozberg sehr gut. Wir haben ein vielfältiges Angebot an Arbeitsplätzen, Produkten und Dienstleistungen.

Was unternimmt Schrozberg, um attraktiver für Gewerbetreibende zu sein?

Als eine der ersten Gemeinden im Landkreis Schwäbisch Hall bieten wir flächendeckend ein schnelles Glasfasernetz. Damit ist die Datenautobahn noch bedeutsamer für uns als der eigentliche Autobahnanschluss, rund 30 km entfernt. Auch attraktive Gewerbefläche gibt es zu günstigen Konditionen. Persönlich wichtig ist mir die Kontaktpflege zu allen unseren Gewerbetreibenden, um nah am Puls zu sein.

Gegen Internethandel und den Leerstand in den Innenstädten, den auch wir spüren, haben wir realistisch betrachtet leider nicht viel in der Hand. Zumal wir – wenn man Kaufkraft und Angebot betrachtet – schon ein vielfältiges Angebot vor Ort haben.

Was war Ihr erster Kontakt mit HAKRO?

Das war ein Aha-Erlebnis für mich! Bei meinem allerersten Gespräch mit Frau Kroll im Jahr 2016 erzählte sie mir, dass statistisch gesehen in beinahe jedem Schrank in Deutschland mindestens ein HAKRO Bekleidungsstück hängt. Als ich zu Hause ankam, durchforstete ich meinen Kleiderschrank und fand tatsächlich ein HAKRO T-Shirt mit meinem Vereinslogo, das bereits seit 2005 in meinem Besitz war.

Welche Rolle spielt HAKRO für Schrozberg?

Natürlich eine sehr große. HAKRO ist ein attraktiver und großer Arbeitgeber. HAKRO steht für Qualität und Nachhaltigkeit, und von dieser posi-

tiven Außenwirkung und Strahlkraft profitiert auch die Stadt. Zudem ist HAKRO ein verlässlicher Partner für unsere Vereine und unterstützt viele Projekte ideell und finanziell.

Welche Wünsche haben Sie an HAKRO?

Ich wünsche mir, dass HAKRO weiterhin in die Stärkung seines Standorts investiert, die Arbeitsplätze erhält und möglichst weiter ausbaut. Auch dass unser gutes Miteinander sowie der offene und persönliche Austausch anhalten. Wenn ich HAKRO etwas wünschen darf, dann weiterhin eine positive Geschäftsentwicklung, Freude bei der Arbeit und Erfolg auf dem vorbildlichen und spannenden Weg zu einer integrierten nachhaltigen Geschäftstätigkeit.



„Im Gespräch mit HAKRO erzählte Frau Kroll mir, dass statistisch gesehen in beinahe jedem Schrank in Deutschland mindestens ein HAKRO Bekleidungsstück hängt. Ich durchforstete zu Hause meinen Kleiderschrank und fand tatsächlich ein HAKRO T-Shirt mit meinem Vereinslogo.“

Jacqueline Förderer,
Bürgermeisterin von Schrozberg

UNSERE KERNZIELE 2022–2030 JE HANDLUNGSFELD

Für alle unsere Kernziele weisen wir den Beitrag zur Umsetzung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (SDG) aus.

Hierbei unterscheiden wir zwischen **wesentlichen Beiträgen** (große Icons) und **flankierenden Beiträgen** (kleine Icons).

Der Vollkatalog aller Missionen und Ziele je Handlungsfeld steht zum Download unter [hakro.com](https://www.hakro.com) (Rubrik „Download“) zur Verfügung.

Kernziele

Ziele pro Handlungsfeld	Ziel- erreichung	SDG
UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG		
Implementierung eines wertschätzenden Zielvereinbarungssystems, Zielvereinbarungen mit jedem Fachbereich	2022	
Anwendung ethisch-nachhaltiger bzw. ökologisch-sozialer Auswahlkriterien bei 100% unserer Finanzanlagen	2022	
Jährliche Durchführung von über 100 qualitativ hochwertigen Terminen unseres Vertriebs mit Fachhändler*innen am Standort Schrozberg, auch mit dem Zweck der Substituierung von Messeteilnahmen	2022	 
Förderung von Ko-Kreation durch mindestens 2 Entwicklungsprojekte p. a. gemeinsam mit externen Beteiligten und Betroffenen	2022	
100% Nachhaltigkeitscontent am Gesamtcontent auf allen von uns genutzten aufmerksamkeitsstarken Kommunikationskanälen	2022	 
Überführung unserer Compliancevorgaben in ein Compliance-Managementsystem, zertifiziert nach ISO 37301	2023	 
Jährliche Vergabe eines HAKRO-Nachhaltigkeitspreises an autorisierte Fachhändler*innen	2023	
Bedarfsgesteuerte Veröffentlichung unserer Lieferkette auf tier 1	2023	 
Förderung von Koopetition durch mindestens ein gemeinsames Projekt p. a. mit Marktbegleiter*innen insbesondere im Hinblick auf sektorspezifische Risiken	2024	
Integration eines Innovationsmanagements in die Organisation	2025	

Unsere Kernziele 2022–2030 je Handlungsfeld

Ziele pro Handlungsfeld	Ziel- erreichung	SDG
Öffnung unserer HAKRO Akademie für externe Stakeholder, bis zu 10% der Akademieangebote	2026	
Auf Basis 2022 Verdoppelung des Spendenvolumens an die Harry Kroll-Foundation für gemeinnützige karitative Zwecke	2027	 
Auf Basis 2022 Verdoppelung des Volumens an Sach- und Geldspenden für gemeinnützige gesellschaftliche Zwecke	2027	 
Ausschließliche Zusammenarbeit mit ethisch nachhaltigen Finanzdienstleister*innen	2030	
Multiplikation unserer Werte und Nachhaltigkeitsziele und Integration in ihre eigenen Vertriebsaktivitäten gegenüber gewerblichen und industriellen Endkund*innen durch unsere autorisierten Fachhändler*innen (mindestens 90%)	2030	 
Durchführung einer Potenzialanalyse für die Erschließung neuer (integriert nachhaltiger) Geschäftsfelder	2030	
Digitalisierung unserer internen und externen Serviceleistungen, 100% Disruptionsrate der definierten Prozesse auf Basis 2022	2030	
Erreichung des maximal sinnvollen Digitalisierungsgrades in allen Fachbereichen	2030	
Bedarfsgesteuerte Veröffentlichung unserer Lieferketten auf tier 1 bis tier 4	2030	

Ziele pro Handlungsfeld

Ziel-
erreichung

SDG

LIEFERKETTEN & PRODUKTE

Mindestens jährliche Auswertung und Priorisierung aller sektor-, länder-, lieferanten- und rohstoff-spezifischen potenziellen und tatsächlichen Risiken entlang der OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector und Ableitung von entsprechenden Maßnahmen

2022



Einladung an unsere Produktionspartner*innen (tier 1), die Einkaufspraktiken, Kooperation, Kommunikation und das integriert nachhaltige Management von HAKRO jährlich zu bewerten

2022



Mindestens alle 3 Jahre Auditierung sämtlicher direkter Produktionspartner*innen von HAKRO (tier 1) nach den Kriterien des IMPACT Program im Rahmen unserer Mitgliedschaft bei der Fair Wear Foundation

2022



Angebot zur Unterstützung bei der Auswahl bedarfsgerechter und geeigneter Trainingsprogramme für alle nach IMPACT Program auditierten Betriebe

2022



Gemeinsam mit unseren direkten Produktionspartner*innen (tier 1) Unterstützung aller politischen, systemischen und individuellen Maßnahmen, die das Ziel verfolgen, auf mittlere wie lange Sicht das Thema existenzsichernde Löhne zu fördern

2022



Ziele pro Handlungsfeld

Materialkomposition neuer Versandkartonagen: mindestens FSC Mix (Forest Stewardship Council)

Ziel-
erreichung

SDG

2022



100% Kompensierung (noch) nicht vermeidbarer oder reduzierbarer CO₂e-Emissionen nach GHG Protocol in der textilen Verarbeitung und im vorgelagerten Warentransport (lange Strecke) über zertifizierte Klimaschutzprojekte zur Aufrechterhaltung mindestens der Klimaneutralität unserer Produkte

2022



Zertifizierte Nachhaltigkeit und Mulesing-Freiheit bei 100% der in HAKRO Produkten verarbeiteten Tierfasern (Stand 2022: Responsible Wool Standard [RWS])

2023



Prüfung innovativer Materialien auf Nachhaltigkeit nach anerkannten Bewertungs-Standards (z. B. HIGG-Index) sowie auf Industrielwäsche-Eignung nach ISO 15797/ISO 30023, mindestens 1 Innovation p. a.

2023



Kreislauffähigkeit aller von uns neu entwickelten Produkte

2023



Prüfung aller unserer Produkte und Materialien auf ihre Recyclingfähigkeit

2023



Erreichen des Leader-Status als Mitglied der Fair Wear Foundation für das Lieferketten-Management auf tier 1

2024



Kernziele

Ziele pro Handlungsfeld

Zertifizierte Nachhaltigkeit bei 100% der in unseren Produkten verarbeiteten Viskosefasern (Stand 2022: Lenzing-Profile)

Ziel- erreichung

2024

SDG



Sicherung der Rückverfolgbarkeit unserer Lieferketten, eingeschlossen alle vorgelagerten Betriebe entlang der direkten Produktionsstufen – von der Konfektion bis zur Rohstoffgewinnung

2025



Bilanzierung des Mikroplastik-Abriebs bei 100% unserer Textilien, die PET (Polyethylenterephthalat) enthalten

2025



Mindestens alle drei Jahre Auditierung aller uns vorgelagerten Nassprozess-Betriebe zur Analyse und Minderung der ökologischen und menschenrechtlichen Risiken, soweit nicht bereits durch Kettenzertifizierungsstandards abgesichert

2025



Bilanzierung aller Scope-1- und Scope-2-CO₂e-Emissionen unserer direkten Produktionspartner*innen (tier 1) nach GHG-Protocol (Greenhouse Gas Protocol)

2025



Anerkennung und Unterzeichnung der ZDHC MRSL (Zero Discharge of Hazardous Chemicals/ Manufacturing Restricted Substances List) durch alle uns vorgelagerten Nassprozess-Betriebe

2025



Ziele pro Handlungsfeld

Nachhaltiges Material bei allen von HAKRO eingesetzten nicht vermeidbaren Umverpackungen (recyceltes Post-Consumer-Material oder nachhaltige Materialinnovationen)

Ziel-
erreichung

SDG

2025



Relativ zu versendeten Stückzahlen 20% Verbrauchsreduktion (in Gewicht) bei Neukartonagen auf Basis 2022

2025



100% PFC-Freiheit (Per- und polyfluorierte Chemikalien) der textilen Ausrüstung unserer Produkte

2025



Aufbau eines Kooperationsnetzwerks mit Recycler*innen (Abdeckung aller Materialzusammensetzungen im HAKRO Produktportfolio durch mindestens eine*n Recycler*in) / Eingliederung von Textilrecycling in die Serviceangebote für unsere Fachhändler*innen und deren Endkund*innen

2025



Sicherung der Rückverfolgbarkeit aller Zulieferant*innen (Zutaten, Material und Dienstleistungen) in der Lieferkette

2027



Relativ zum Wareneingang p. a. 50% Gewichtsreduzierung unserer Polybags bei Umverpackungen

2027



Kernziele

Ziele pro Handlungsfeld

Ziel- erreichung

SDG

Mindestens alle 3 Jahre Auditierung aller indirekten Produktionspartner*innen zur Analyse und Minimierung ökologischer und menschenrechtlicher Risiken, soweit nicht bereits durch Kettenzertifizierungsstandards abgesichert

2030



Auf Basis politischer, systemischer und individueller Maßnahmen Sicherung der Bezahlung existenzsichernder Löhne (nach der Anker-Methode) für die Beschäftigten bei 100% unserer direkten Produktionspartner*innen (tier 1)

2030



(Weitere) Reduktion der CO₂e-Emissionen nach GHG Protocol in der textilen Verarbeitung und im vorgelagerten Warentransport (lange Strecke) relativ zur produzierten Gesamtmenge in Stück um 30%

2030



Zertifizierte Nachhaltigkeit bei 100% der in unseren Produkten verarbeiteten Baumwolle (Stand 2022): GOTS (Global Organic Textile Standard), CmiA (Cotton made in Africa), Fairtrade-Baumwolle, recycelte Baumwolle

2030



Zertifizierte Nachhaltigkeit bei 100% der in unseren Produkten verarbeiteten synthetischen Materialien (Stand 2022: GRS – Global Recycled Standard)

2030



Ziele pro Handlungsfeld

Ziel-
erreichung

SDG

TEAM & VIELFALT

Integration des Themas Nachhaltigkeit im Gesprächsleitfaden für Bewerbungs-Interviews

2023



Je auszubildende Person eine Hospitation in Sozialprojekten, Integration in unser Ausbildungsprogramm

2023



Übertreffen des jeweiligen Tarifs für den Groß- und Außenhandel in der Lohn- und Gehaltsstruktur

2024



Anteil von 20% E-Learnings am Gesamtangebot der HAKRO Akademie

2024



Angebot eines Sabbaticals für Mitarbeiter*innen in Festanstellung

2024



Angebot für flexible Arbeitszeiten für 100% unserer Beschäftigten

2025



Angebot von Ferienprogrammen für Kinder (5–15 Jahre) für 100% der Eltern unter unseren Beschäftigten

2025



Verdoppelung der Angebote für unsere Beschäftigten, außerhalb ihrer Arbeitszeit an gemeinsamen Projekten mit Menschen mit Handicap teilzunehmen im Vergleich zu 2022

2025



Transparenz und Nachvollziehbarkeit unserer Lohn- und Gehaltsstruktur in Lohn- und Gehaltsgruppen für alle Beschäftigten


2026



Kernziele

Ziele pro Handlungsfeld	Ziel- erreichung	SDG
Betreuungsangebot für Kinder (3 Monate – 7 Jahre) für 100% der Eltern unter unseren Beschäftigten	2027	
Zum Basisjahr 2022 plus 50% in Anspruch genommene Sonderurlaubstage im Rahmen unseres TeamShare-Projekts	2030	 
Nutzung unserer betrieblichen Altersvorsorge durch alle Beschäftigten in Festanstellung	2030	
Erhöhung des Anteils der Menschen mit Handicap im HAKRO Team auf 15%	2030	 
Wahrnehmung externer Fortbildungsangebote (z. B. Stipendien) durch 15% unserer Beschäftigten	2030	 

STANDORT & RESSOURCEN

Kompensierung aller (noch) nicht vermeidbaren oder reduzierbaren direkten und indirekten CO ₂ e-Emissionen am Standort (Scope 1+2) über zertifizierte Klimaschutzprojekte	2022	       
Beherrschung eigener Bienenvölker auf der insektenfreundlichen HAKRO Wildblumenwiese und Herstellung von Honig (auch zur Sensibilisierung unserer Beschäftigten für die Biodiversität)	2022	   
Verzicht auf den Einsatz von Herbiziden und Pestiziden bei der extensiven Pflege unserer sonstigen Grünflächen	2022	     

Ziele pro Handlungsfeld

Orientierung aller Neu- und Umbauten an den Kriterien der Deutschen Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB)

Ziel-
erreichung

2023

SDG



Abbildung der Digitalisierungs-Effekte in unserer Klimabilanz

2023



Reduzierung der CO₂e-Emissionen unserer Beschäftigtenanfahrten um 20% zum Basisjahr 2022

2026



Ausschluss von Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor aus unserem Fuhrpark

2030



ÜBER DIESEN BERICHT

Der Integriert nachhaltige Geschäftsbericht 2022 ist der erste Geschäftsbericht der HAKRO GmbH und setzt die bisherige Nachhaltigkeitsberichterstattung fort. Er bildet die Geschäftstätigkeit der gesamten HAKRO GmbH ab, die keine Tochterunternehmen oder Beteiligungen hält.

Seit 2015 hat HAKRO jährlich Transparenz zur Nachhaltigkeitsleistung erbracht. Der letzte Nachhaltigkeitsbericht mit dem Titel „Hält“ erschien 2019 für das Berichtsjahr 2018. Im Anschluss erfolgte eine grundsätzliche strategische Neuorientierung der HAKRO GmbH sowie, infolgedessen, der Berichterstattung und der Darstellung von Daten.

Der Integriert nachhaltige Geschäftsbericht 2022 enthält Angaben für die Geschäftsjahre 2019–2021, zieht Bilanz über den fünfjährigen Nachhaltigkeitsstrategie-Zyklus „Wirkstoff 2017–2022“ und erläutert den Zukunftspfad der HAKRO GmbH. Er wurde von der Geschäftsleitung geprüft und freigegeben. Die in diesem Bericht enthaltenen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wurden durch unseren Wirtschaftsprüfer testiert. Für künftige Integriert nachhaltige Geschäftsberichte ist eine Ausweitung des Wirtschaftsprüfungstestats auch auf Nachhaltigkeitskennzahlen geplant. Redaktionsschluss für den vorliegenden Bericht war Ende Mai 2022.

Der Bericht ist in Übereinstimmung mit den GRI-Standards (Fassung 2021) erstellt und erfüllt die Transparenz-anforderung an einen Social Report gemäß Fair Wear Foundation (FWF). Er ist unser Fortschrittsbericht an den UN Global Compact (UNGC) ebenso wie an die WIN-Charta des Landes Baden-Württemberg.

Der Bericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen, die auf aktuellen Annahmen und Erwartungen beruhen. Verschiedene Faktoren können dazu führen, dass die Ergebnisse von den hier dargelegten Einschätzungen abweichen.

Der Bericht ist auf Deutsch sowie in englischer Übersetzung als digitaler Bericht verfügbar. Die gedruckte Fassung enthält aus Gründen der Ressourcenschonung keinen Anhang. Diesen stellen wir auf unserer Website als separaten Download bereit.

→ www.hakro.com/service/downloads

Künftig wird der Integriert nachhaltige Geschäftsbericht im zweijährigen Turnus erscheinen.

HAKRO KENNZAHLEN IM DREIJAHRESVERGLEICH

Kennzahl	Einheit	2021	2020	2019
----------	---------	------	------	------

UNTERNEHMENSFÜHRUNG & DIALOG¹

Umsatz (netto)	TEUR	93.397,0	86.585,9 ²	92.541,3
Personalaufwand	TEUR	–	6.974,6	7.481,7 ³
Rendite nach Steuern	%	–	5,7 ⁴	4,6
Eigenkapitalquote	%	–	85,0 ⁵	75,6
Spendensumme HAKRO an Harry Kroll-Foundation ⁶	€	70.000	53.745,0	78.300,0
Spendensumme andere an Harry Kroll-Foundation	€	17.300	11.100,0	11.800,0
Spendensumme HAKRO für Projekte außerhalb Harry Kroll-Foundation	€	33.190	16.300,0	20.500,0
Kleiderspenden HAKRO	Stück	ca. 22.000	10.400,0	1.284,0
Fördersumme Harry Kroll-Foundation an „Kleeblatt“-Projekte	€	24.900	25.700,0	28.700,0
Fördersumme Harry Kroll-Foundation an weitere Projekte	€	47.700	46.800,0	56.800,0

LIEFERKETTEN & PRODUKTE

Fasern gesamt	t	5.939	3.736	4.155
davon Baumwolle	%	68	64	67
davon nachhaltige Baumwolle	%	26	16,4	15,2
davon Synthetikfaser	%	30	34	31,0
davon cellulosische Synthetikfaser	%	2	1,8	1,6
davon Merinowolle	%	< 1	< 1	< 1

Dreijahresvergleich

Kennzahl	Einheit	2021	2020	2019
Produktionsländer	Anzahl	7	7	7
davon Länder mit erstmaliger Erfassung der Lohnleiter (Differenz zum existenzsichernden Lohn)	Anzahl	5	n.a. ⁷	n.a. ⁷
Produktionspartner*innen	Anzahl	8	8	8
Produktionsstätten	Anzahl	11	11	11
Anteil Produktionsvolumen Asien	%	59	49	43
Anteil Produktionsvolumen Europa	%	41	51	57
Nach iMPACT Program auditiertes Produktionsvolumen	%	80 ⁸	n.a. ⁹	n.a. ⁹
Verpackungsmaterial gesamt ¹⁰	kg	199.308	161.052	201.234

TEAM & VIELFALT

Anzahl Mitarbeiter*innen Stand 31.12. des jeweiligen Jahres	Köpfe	180	171	174
davon Vollzeit	%	63,3	63,7	64,4
davon Teilzeit	%	22,2	22,8	22,4
davon Minijob	%	13,3	12,3	10,9
davon in Elternzeit	%	1,2	1,2	2,3
davon Eltern	%	65	— ¹¹	— ¹¹
davon Frauen	%	65	66	66
davon Mitarbeiter*innen mit Handicap	%	6,1	5,8	5,7
Anzahl Führungskräfte	Köpfe	15	13	13
davon Frauen in Führungspositionen	%	60	54	54
Weiterbildungsstunden	Anzahl	4,3	2,5	8,7
Ausbildungsquote	%	5	4,1	6,9
Gesundheitsquote	%	92,5	93,8	93,1
Unfallquote	%	3	2,5	1,2
Nationalitäten im Team	Anzahl	13	15	15
Anteil der aus der lokalen Gemeinschaft angeworbenen oberen Führungskräfte ¹²	%	100	100	100
Fluktuation	Köpfe	16	12	20
Fluktuationsquote	%	8,3	6,5	10,4
Neu eingestellte Mitarbeiter*innen	Köpfe	20	10	25

Kennzahl	Einheit	2021	2020	2019
STANDORT & RESSOURCEN				
Stromverbrauch gesamt	kWh	354.005	371.364	368.056
Strombezug (100% Ökostrom)	kWh	228.896	234.684	236.189
Eigenerzeugung durch Photovoltaik-Anlagen	kWh	267.809	290.809	280.569
davon Eigennutzung	kWh	125.109	136.680	131.867
davon Einspeisung ins Stromnetz	kWh	142.700	154.129	148.702
Wärmebezug (Erdgas)	kWh	878.008	680.400	725.400
Wasserverbrauch	m³	1.579	1.830	1.017
Verbrauch Kopierpapier	Blatt	746.850	986.643	731.125
Abfallaufkommen	t	221	192	220
Verwertungsquote ¹³	%	95	95	95
Kraftstoffverbrauch Firmenwagen	l	20.961	12.887	34.871
Fahrzeuge im HAKRO Fuhrpark	Anzahl	18	18	18
Anteil Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren am HAKRO Fuhrpark	%	84	84	89
Treibhausgasemissionen gesamt	t CO ₂ e	4.885	4.910	3.045
davon Scope 1	%	4,4	3,2	7,7
davon Scope 2	%	0	0	0
davon Scope 3	%	95,6	96,8	92,3

1 Umsatz 2021 testiert, weitere Wirtschaftskennzahlen für 2021 nach Testat im nächsten Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht

2 Pandemiebedingte Umsatzdelle 2020

3 Effekt 2019 durch Jubiläumsbonus

4 Lockdownbedingt geringerer Wareneinstand Bekleidung, geringere Vertriebskosten

5 Weitere Erhöhung der Risikoresilienz

6 Bei den Spenden von HAKRO an die Harry Kroll-Foundation sind auch Aktionen und Mitarbeiterspenden mit eingerechnet.

7 Die Erfassung der Lohnleiter haben wir 2021 mit unserem neuen iMPACT Program Sozialauditsystem eingeführt.

8 Die Differenz zu 100% ist auf pandemiebedingte Lockdowns zurückzuführen, weshalb wir in einigen Produktionsländern das Audit auf Anfang 2022 verschieben mussten.

9 Unser iMPACT Program Sozialauditsystem nach Fair Wear-Standard haben wir 2021 eingeführt.

10 2019 und 2020 nur Kartonagen, die ab Schrozberg versendet wurden; 2021 Kartonagen inkl. zusätzliche Polybags und Seidenpapier

11 Anteil Eltern wird seit 2021 erhoben.

12 Alle unsere Führungskräfte kommen aus der Region und haben als Mitarbeiter*innen in unseren Teams angefangen.

13 Jährliche Menge an Gelben Säcken wird nicht erfasst und deren Verwertung ist nicht nachvollziehbar.

ANHANG

Der Anhang mit folgenden Berichtsindizes steht digital zur Verfügung:

→ www.hakro.com/service/downloads

- GRI-/UNGC-Inhaltsindex
- Fair Wear Foundation-Index
- WIN-Charta-Index

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

HAKRO GmbH
Oberstettener Straße 41
74575 Schrozberg
Telefon: +49 (0) 7935 9118-100
www.hakro.com

www.instagram.com/hakro1969
www.twitter.com/hakro1969
www.facebook.com/HAKRO1969
www.linkedin.com/company/hakro-gmbh

VERANTWORTLICH

Carmen Kroll, *Gesellschafterin und Geschäftsführerin*
Thomas Müller, *Geschäftsführer*
Danny Jüngling, *Prokurist*

ANSPRECHPARTNER*IN UND REDAKTIONSTEAM

Nachhaltigkeit, Verantwortung & Innovation
Jochen Schmidt,
jochen.schmidt@hakro.com
Anna Rüchardt,
anna.ruechardt@hakro.com

KONZEPT UND TEXT

Fährmann
Unternehmensberatung GmbH

FACHLICHE BERATUNG UND MODERATION

Achim Lohrie, *Sustainability Expert*

Der Bericht liegt digital auf Deutsch und in englischer Übersetzung vor.

Die deutsche Fassung des Berichts wurde in einer Auflage von 2.000 Exemplaren auf FSC-zertifiziertem Papier und mit mineralölfreien Farben gedruckt sowie durch CO₂-Kompensation klimaneutral gestellt. Der Versand an Kund*innen, Partner*innen und Dritte erfolgte ebenfalls klimaneutral.

In unserem Integriert nachhaltigen Geschäftsbericht 2022 informieren wir über unsere neue Strategie und über viele erste Male auf dem Weg, gemeinsam die Zukunft von HAKRO zu gestalten. Und wir verkünden unsere Vision, bis 2030 Branchenbester zu sein. HAKRO – das führende integriert nachhaltige Unternehmen für Corporate Wear.