

Ökologische Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Nahrungsmittelhersteller

## Strategierelevanz und Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie

Wirtschaftlich herausragende Lebensmittel- und Getränkehersteller betreiben häufig auch ein besonders intensives Nachhaltigkeitsmanagement. In die eigene Unternehmensstrategie ist ökologische Nachhaltigkeit allerdings nur bei den wenigsten integriert, obgleich zahlreiche Unternehmen in dem Thema eine hohe Wettbewerbsrelevanz sehen. Viele diesbezüglich als wichtig erachtete strategische Maßnahmen werden heute noch nicht umgesetzt. Dies sind Ergebnisse einer groß angelegten Studie zu Strategieprozessen und Erfolgsfaktoren in der Ernährungsindustrie. *Von Thomas Wunder und Josef Bausch*

In der Ernährungsindustrie sind Nachhaltigkeitsthemen auf der Höhe der Zeit (vgl. ZNU/E&Z 2013, S. 5). In den letzten Jahren ist nicht zuletzt aufgrund von Lebensmittelskandalen, sozialen Missständen, globalen Umweltereignissen sowie ersten Folgen des Klimawandels, einer verstärkten Mediatisierung und einem allgemeinen Trend hin zu gesünderen, qualitativ hochwertigen Lebensmitteln ein steigendes Interesse für das Thema auf Seiten der Verbraucher, Politiker und Unternehmen zu verzeichnen. Gesellschaftliche Erwartungen sind gerade in der Ernährungsindustrie zu zukunfts-kritischen strategischen Herausforderungen für die Hersteller geworden. Typische nachhaltigkeitsorientierte Themen, mit denen sich die verarbeitende Nahrungsmittelindustrie heute auseinandersetzen muss, beinhalten die nachhaltige Landwirtschaft, Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben und fairen Handel sowie die Minimierung von Umweltauswirkungen über die gesamte Wertkette betrachtet (Emissionen, Verpackung, Transport etc.), Lebensmittelsicherheit und ein gestiegenes Verbraucherbewusstsein.

Große Lebensmittelkonzerne haben sich schon lange dem Thema angenommen. Dagegen ist bei kleinen oder mittelständischen - teils familiengeführten - Herstellern zum Teil ein hohes Maß an Unsicherheit zu spüren. Viele Unternehmen in der zu fast 90% mittelständisch geprägten Branche stellen sich mehr denn je die Frage, was sie mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ tun sollen bzw. was sich überhaupt hinter dem Konzept verbirgt (vgl. ZNU/Engel & Zimmermann 2013, S. 9). Dabei ist vereinzelt auch zu sehen, dass sich kleine Unternehmen aufgrund fehlender finanzieller und personeller Kapazitäten vor Maßnahmen eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements scheuen oder dass der Beitrag zum Umweltschutz als zu gering eingestuft wird. Eine Reihe von Umweltmaßnahmen, wie bspw. kostspielige Logistikkonzepte oder Wärmerückgewinnungsanlagen, „lohnen“ sich häufig erst ab einer bestimmten Betriebsgröße. Andererseits wird auch konstatiert, dass familiengeführte klein- und mittelständische Unternehmen aufgrund der langfristigen Wertorientierung per se nachhaltiger agieren, als deren managementgeführte Konkurrenz (Compendia-Stiftung 2011, Dyllick 2003). Auch aus strategischer Sicht stellen sich die Unternehmen zahlreiche Fragen. Inwieweit müssen etablierte Geschäftsmodelle hinterfragt und ggf. an das sich verändernde Geschäftsumfeld angepasst werden? Welche neuen Chancen zur langfristigen Verbesserung des Unternehmenserfolgs können sich aus dem Nachhaltigkeitsthema ergeben, die eine pro-aktive Umgestaltung oder Neuentwicklung von Strategien erforderlich machen (vgl. KPMG International 2011, Accenture 2008)?

Im vorliegenden Beitrag wird primär auf das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit fokussiert. Warum sich Produzenten von Nahrungsmitteln überhaupt strategisch mit diesem Thema befassen sollen, ist nachfolgend unter Rückgriff auf aktuelle Entwicklungen bei den zwei wichtigsten Interessengruppen *Endverbraucher* und *Handel* (vgl. ZNU/Engel & Zimmermann 2013, S. 6) sowie den *Wettbewerbern* dargestellt:

## NEUE KONZEPTE

---

- **Endverbraucher:** Die Themen Nachhaltigkeit und Gesundheit rücken bei Verbrauchern immer mehr in den Vordergrund (vgl. Edelman/TheConsumerView 2011, S. 16). Sie machen ihre Kaufentscheidungen immer stärker davon abhängig, unter welchen Bedingungen und mit welchen Auswirkungen ihre Lebensmittel produziert werden sowie für welche Werte und Praktiken die Hersteller stehen. Ein Beispiel für diese Käufergruppe sind die sog. LOHAS (engl.: Lifestyle of Health and Sustainability), eine auf Gesundheitsbewusstsein und nachhaltigen Lebensstil ausgerichtete, meist einkommenstarke Konsumentengruppe, die in Deutschland zwischenzeitlich weit verbreitet ist (Glöckner/Balderjahn/Peyer 2010; Wenzel/Kirig 2009). Eine andere Betrachtung speziell im Bereich Lebensmitteleinkauf bzw. -konsum spricht von den Gruppen der „kritischen Konsumierenden“ und der „verantwortungsbewussten Engagierten“, die zusammen rund 40% der Verbraucher in Deutschland ausmachen. Diese Konsumententypen haben nicht nur eine positive Einstellung gegenüber umweltfreundlichen Lebensmitteln und Bio-Produkten, sondern kaufen diese auch in weit höherem Maße als andere Verbraucher (vgl. GfK Panel Services/Roland Berger Strategy Consultants/BVE 2009, S. 19-24).
- **Handel:** Der Lebensmittelhandel stellt sich selbst immer besser auf die oben genannten Verbrauchertrends ein und wird dadurch selbst zu einer wichtigen Triebkraft für die Hersteller. In Deutschland vereinen fünf große Lebensmittel-Einzelhändler (Edeka, Metro, Rewe, Aldi, Lidl) 75% des Gesamtmarktes auf sich. Insbesondere bei den Vollsortimentlern verzichtet heute keines dieser Unternehmen auf ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit sowie auf Eigenmarken im Bio- bzw. Fairtrade-Bereich. Aber auch die großen Discounter mit ihren Private Label Bio- und Fairtrade-Sortimenten haben sich im Markt mit unterschiedlichen ökologischen und sozialen Themen positioniert. International ist ein ähnlicher Trend zu verzeichnen, so bspw. stark bei den großen britischen Lebensmittelketten, beim Branchenführer Walmart in den USA sowie traditionell auch in der Schweiz und in Österreich, um nur einige Beispiele zu nennen. Der Trend zu mehr Nachhaltigkeit im Handel wird unterstrichen durch die Entwicklungen auf dem Naturkostmarkt. Der deutsche Naturkostfachhandel verzeichnete 2013 ein zweistelliges Wachstum und erreichte ca. 2,5 Milliarden EUR Umsatz. Mit 105 neuen Bio-Fachmärkten und Bio-Supermärkten in Deutschland waren die Zuwachszahlen 2013 so hoch wie nie zuvor (vgl. Bundesverband Naturkost Naturwaren 2014). Insgesamt bringen Handelsketten die Nahrungsmittelhersteller unter Zugzwang bezüglich Nachhaltigkeit.
- **Wettbewerb:** In den letzten fünf Jahren kamen mehr als die Hälfte der 15 Top-3 Preisträger des renommierten deutschen Nachhaltigkeitspreises (Kategorie: „Deutschlands nachhaltigstes Unternehmen“) aus der Ernährungsindustrie. In diesem Zeitraum wurde der Preis dreimal von einem Nahrungsmittelunternehmen gewonnen (2013: apetito; 2011: Alnatura; 2010: Deutsche See). Diese Unternehmen sind – soweit öffentlich bekannt – auch wirtschaftlich sehr erfolgreich. Auch in den Kategorien bezogen auf Marke und Zukunftsstrategie waren immer wieder Hersteller von Nahrungsmitteln in den Top-3 zu finden. Selbst wenn die Beweggründe im Einzelfall durchaus unterschiedlich sein können, so unterstreicht dies die Entwicklung, dass ökologische Nachhaltigkeit von Unternehmen der Ernährungsindustrie heute zunehmend auch als Quelle für Wettbewerbsvorteile realisiert wird (vgl. GfK Panel Services/Roland Berger Strategy Consultants/BVE 2009, S. 41-48). Durch eine effektive ökologisch-strategische Positionierung können sich Hersteller vom Wettbewerb differenzieren und so dem harten Kosten- und Preiskampf der Branche entgegentreten (vgl. Wunder/Bausch 2014, S. 56f.; Loew/Clausen 2010). Reaktives Verhalten kann zu Wettbewerbsnachteilen führen, wenn die Konkurrenz die sich ergebenden Chancen schneller ergreift.

Die dargestellten Entwicklungen machen deutlich, dass seitens der Stakeholder deutliche Anforderungen bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit an die Hersteller von Nahrungsmitteln gestellt werden. Darüber hinaus machen auch andere Anspruchsgruppen wie die Gesellschaft, Mitarbeiter, Medien/Presse oder die Gesellschafter Druck auf die Hersteller und fordern von ihnen mehr Nachhaltigkeit (vgl. ZNU/Engel & Zimmermann 2013, S. 6; GfK Panel Services/Roland Berger Strategy Consultants/BVE 2009, S. 61-66). Die Erhaltung einer intakten Umwelt ist für die Produktion qualitativ hochwertiger Lebensmittel demnach keine vorübergehende „Modeerscheinung“, sondern hat sich zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor in der Ernährungsindustrie entwickelt. Inwieweit sich dies auch in den Strategien und Maßnahmenplänen der Unternehmen widerspiegelt, wurde im Rahmen der vorliegenden Studie untersucht und wird nachfolgend ausgeführt.

## Studiendesign und –teilnehmer

Die dem Beitrag zugrunde liegende Befragung wurde von November 2012 bis April 2013 online zu den Themen Strategieprozess, Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit durchgeführt (vgl. Wunder/Bausch 2013). Es haben insgesamt 104 Unternehmen der Ernährungsindustrie aus fünf großen Branchengruppen teilgenommen: Getränke (29%), Kulinarik (26%), Backwaren / Süßwaren (16%), Milchwirtschaft / Speiseeis (16%) sowie Fleischwaren (13%). 80 % der Teilnehmer haben weniger als 1.000 Mitarbeiter, je 10% haben 1.000 – 2.500 bzw. über 2.500 Mitarbeiter. 75% der teilnehmenden Führungskräfte kommen aus der Geschäftsführung ihres Unternehmens, 11% aus Produktion und Technik, 11% aus Marketing und Vertrieb, 3% aus F&E. Fast alle Teilnehmer kommen aus Deutschland (6% aus Österreich und 3% aus der Schweiz). Es haben 59% Familienunternehmen, 30% Kapitalgesellschaften und 11% Genossenschaften teilgenommen.

In der Studie haben sich zwölf Referenzunternehmen herauskristallisiert, die drei Jahre in Folge sowohl ihren Umsatz als auch ihren Gewinn stärker steigern konnten als ihre Wettbewerber. Diese Unternehmen werden im Folgenden als

## NEUE KONZEPTE

„Champions“ bezeichnet. Die Gruppe der Champions setzt sich aus Lebensmittel- und Getränkeherstellern unterschiedlicher Branchengruppen, Größenklassen und Rechtsformen zusammen. Die kleinsten Champions sind Familienbetriebe mit 50 – 299 Mitarbeitern, die größten kommen aus der Gruppe der Kapitalgesellschaften oder Genossenschaften mit über 2.500 Mitarbeitern.

Die im Beitrag dargestellten Ausführungen basieren auf den Teilergebnissen der Studie zum Thema „Nachhaltigkeit“. Im Verständnis der sogenannten „Triple Bottom Line“ (vgl. Elkington 1997) wurde dabei der Hauptfokus auf den Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit gelegt. Dabei wurde u.a. auch der Frage nachgegangen, inwieweit sich wirtschaftlich sehr erfolgreiche Unternehmen („Champions“) beim Umgang mit ökologischer Nachhaltigkeit von den anderen Unternehmen unterscheiden. Weitere Wechselwirkungen zwischen den *wirtschaftlichen*, *ökologischen* und *sozialen* Dimensionen (vgl. Burschel/Losen/Wiendl 2003) sind nicht thematisiert.

### Ergebnisse zum Thema „Nachhaltigkeit“

#### 1. Intensität des Nachhaltigkeitsmanagements

Unabhängig von der Rechtsform und Größe betreibt fast jedes Unternehmen aus der Studie Nachhaltigkeitsmanagement. Allerdings gibt es große Unterschiede bezüglich der Intensität. Obwohl nahezu 80% der Studienteilnehmer davon überzeugt sind, dass Nachhaltigkeitsmanagement langfristig den Unternehmenserfolg verbessert, befasst sich nur jeder zweite Studienteilnehmer nach eigenen Angaben intensiv mit dem Thema. Dabei fällt auf, dass 73% der wirtschaftlich sehr erfolgreichen Unternehmen („Champions“) auch intensiv Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, im Gegensatz zu nur 44% bei den restlichen Unternehmen. 4 Studienteilnehmer gaben an, gar kein Nachhaltigkeitsmanagement zu haben.

Betrachtet man ökologieorientierte operative Maßnahmen, so verfolgen die wirtschaftlich herausragenden Studienteilnehmer in höherem Maße Initiativen zur Verbesserung der Öko-Effizienz wie die restlichen Unternehmen (siehe Abbildung 1). Nahezu alle Studienteilnehmer messen einer *Verbesserung der Energiebilanz* sowie der *Reduktion von Abfall* eine hohe Bedeutung zu. Jeweils 100% der Champions geben an, diesbezüglich Maßnahmen im eigenen Unternehmen begonnen oder abgeschlossen zu haben. Bei den restlichen Unternehmen sind es 86% bzw. 69%. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der *Reduktion des Wassereinsatzes*, was besonders in der Ernährungsindustrie eine große Rolle spielt. Der hohe Umsetzungsgrad bei den drei genannten Aktionsfeldern lässt vermuten, dass viele Lebensmittel- und Getränkehersteller den Zusammenhang eines guten Umweltmanagements mit den damit häufig verbundenen Effizienzsteigerungen bezüglich Energie, Wasser und Rohstoffen erkannt haben. In der Gruppe der Champions sind mit 40% mehr Unternehmen davon überzeugt, dass Nachhaltigkeitsmanagement langfristig die Kosten eher verringert als erhöht (27%). Bei den restlichen Unternehmen ist das Bild umgekehrt. Fast 50% verbinden mit Nachhaltigkeitsmanagement langfristig eine Erhöhung der Kosten, 17% eine Verringerung. Können die Champions aufgrund ihres intensiven Nachhaltigkeitsmanagements die Wirkung eventuell besser bewerten? Es lässt sich zumindest mutmaßen.

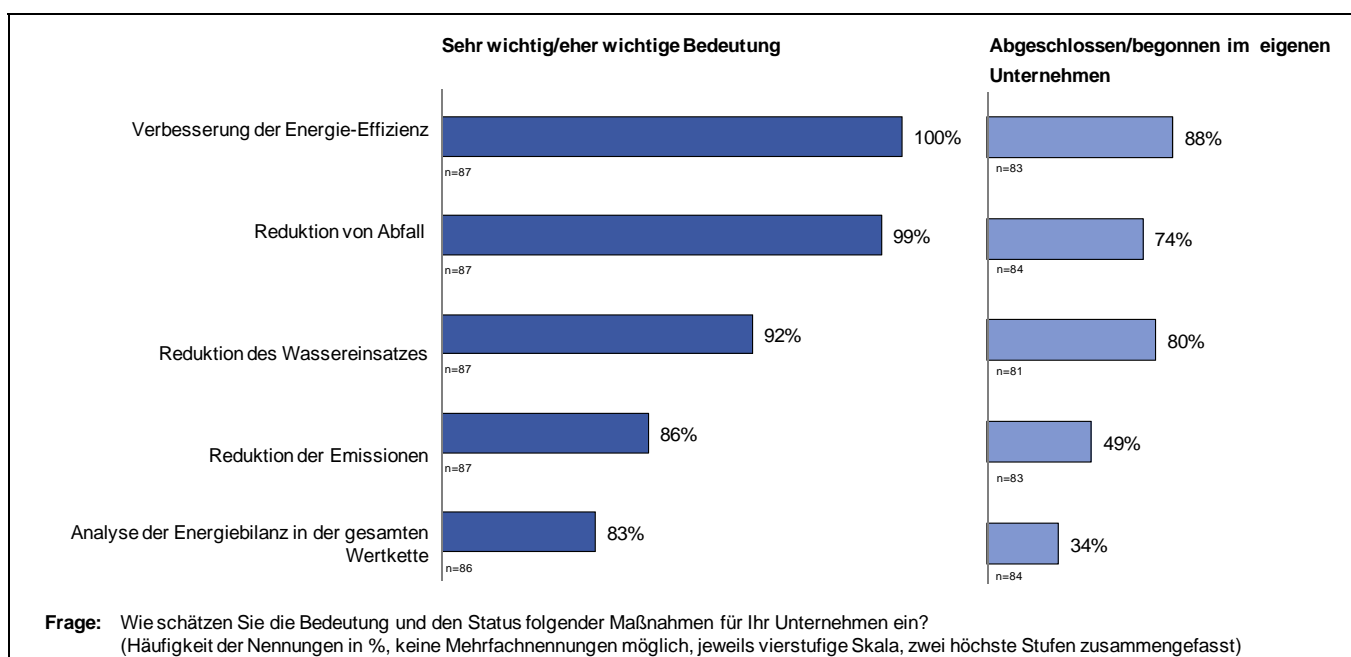


Abbildung 1: Bedeutung und Umsetzungsstatus von operativen Nachhaltigkeitsmaßnahmen

(Quelle: Eigene Darstellung)

## NEUE KONZEPTE

Dagegen spiegelt sich die *Reduktion von Emissionen* - trotz der von den Unternehmen artikulierten hohen Bedeutung - deutlich geringer in den abgeschlossenen bzw. begonnenen Maßnahmen der Nahrungsmittelhersteller wider. Rund 70% der Champions und nicht einmal 50% der restlichen Unternehmen haben diesbezüglich Maßnahmen am Laufen bzw. abgeschlossen. Der mit Abstand größte Handlungsbedarf hat sich bei der *Analyse der Energiebilanz in der gesamten Wertkette* gezeigt. Über 80% der Studienteilnehmer stufen diesen Aspekt als sehr wichtig bzw. wichtig für ihr Unternehmen ein, aber insgesamt nur etwa ein Drittel (50% bei den Champions und 32% beim Rest) war bzw. ist diesbezüglich aktiv. Ein möglicher Grund für die hohe Diskrepanz zwischen Bedeutung und Umsetzung mag darin liegen, dass Unternehmen den Aufwand einer solchen Analyse scheuen und den unmittelbaren Nutzen für ihr Geschäft nicht erkennen. Gerade die Betrachtung der gesamten Wertkette – bei aller damit verbundenen Berechnungskomplexität – schafft aber erst Transparenz über die wahren Umweltauswirkungen eines Produkts. Nur so ist zu erkennen, ob bspw. Bio-Getreide aus China oder ein Bio-Apfel aus Übersee, der in der Plastikschaale nach Deutschland transportiert wird, aufgrund einer schlechteren Klimabilanz umweltschädigender sein können als konventionell hergestellte Produkte aus der näheren Umgebung. Gerade diese Information kann für die eingangs erwähnten umweltorientierten Verbrauchergruppen kaufentscheidend sein.

### 2. Strategierelevanz von ökologischer Nachhaltigkeit

Abbildung 2 zeigt fünf Stufen zum strategischen Umgang mit Ökologieorientierung (Nidumolu/Prahalad/Rangaswami (2009); Esty/Winston 2006). Je höher die Stufe, desto mehr zielen die damit verbundenen ökologischen Aktivitäten eines Unternehmens darauf ab, einen strategischen Vorteil im Wettbewerb zu realisieren. Während in Stufe 1 umweltorientiertes Handeln lediglich an gesetzlichen Vorgaben orientiert ist, so wird das Thema in den Stufen 4 und 5 sowie teilweise auch in der nachfrage- bzw. marktgetriebenen Stufe 3 als unternehmerische Chance und als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet. Dabei ist zu beachten, dass das Tätigwerden in einer höheren Stufe nicht voraussetzt, dass niedrigere Stufen bereits abgearbeitet sind. Unternehmen finden sich mit ihren ökologischen Initiativen i.d.R. in mehreren Stufen gleichzeitig wieder (ICV 2011). Im Rahmen der Strategieformulierung können die fünf Stufen auch als strategische Aktionsfelder für umweltorientierte Initiativen betrachtet werden (vgl. Gänßlen/Kraus/Ette 2011, S. 461f.).

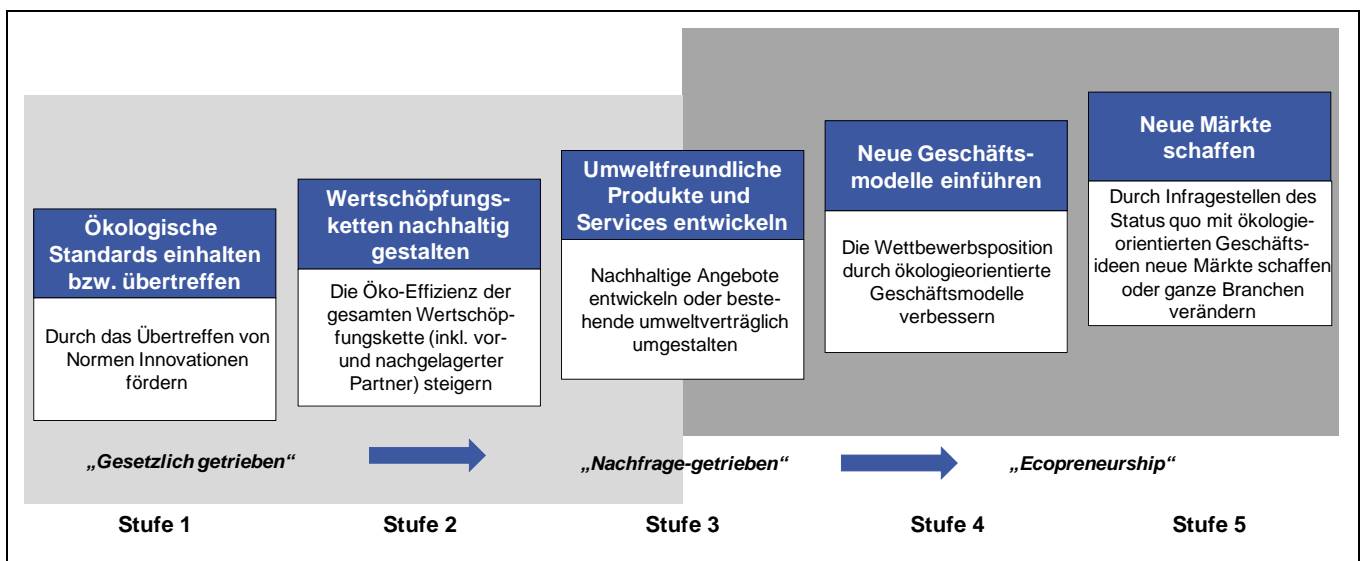


Abbildung 2: Fünf Stufen der Nachhaltigkeit

(Quelle: In Anlehnung an Nidumolu/Prahalad/Rangaswami 2009)

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Unternehmen gefragt, wie Sie die Bedeutung der dargestellten strategischen Stoßrichtungen (Stufen) generell einschätzen und inwieweit sie für die eigenen Unternehmensstrategie bereits von Relevanz sind. Dabei wurde Stufe 3 des Modells in zwei Punkte, nämlich „Umweltfreundliche Produkte entwickeln“ und „Bestehende Produkte umweltfreundlich umgestalten“, aufgeteilt. Abbildung 3 zeigt die Ergebnisse nach Bedeutung absteigend sortiert. Erwartungsgemäß hat sich bei der überwiegend gesetzlich getriebenen Stufe 1 - *Ökologische Standards einhalten bzw. übertreffen* - gezeigt, dass Unternehmen sowohl die Bedeutung als auch eigene Strategierelevanz als hoch eingestuft haben. An zweiter Stelle bezüglich Bedeutung steht die markt- bzw. nachfragegetriebene Stufe 3. Die hohe Strategierelevanz der *Entwicklung umweltfreundlicher Produkte* spiegelt sich auch in den eingangs skizzierten Sortimentsausweitungen der Hersteller als Reaktion auf die aktuellen Verbrauchertrends wider. Was die *Steigerung der Öko-Effizienz in der gesamten Wertkette* (Stufe 2) anlangt, so zeigt sich eine deutliche Diskrepanz. 77% der Unternehmen stufen diesen Aspekt als sehr wichtig oder wichtig ein, aber nur 38% halten ihn für relevant für die eigene Unternehmensstrategie. Eine mögliche Erklärung mag – wie bereits erwähnt – darin liegen, dass die Umsetzung kompliziert und kostspielig ist und die Unternehmen den unmittelbaren Nutzen möglicherweise nicht erkennen.

## NEUE KONZEPTE

Die im Modell als „Ecopreneurship“ dargestellten Stufen 4 und 5 weisen die vergleichsweise niedrigste Bedeutung auf, obgleich sie immerhin noch von 68% bzw. 56% der Studienteilnehmer als sehr wichtig bzw. wichtig erachtet werden. Die Strategierelevanz zeigt hier allerdings mit 29% bzw. 18% ein ernüchterndes Bild. Offensichtlich stellt die *ökologieorientierte Erweiterung oder Umgestaltung des Geschäftsmodells* in der Unternehmenspraxis eine besondere Herausforderung dar. Hiermit sind auch Unternehmen adressiert, die aus dem Ökologiegedanken heraus entstanden sind. Gefragt nach ihrem Strategieprozess gaben rund 60% aller Studienteilnehmer an, im eigenen Unternehmen mit Geschäftsmodellen zu arbeiten. Bei den Champions haben sogar 4 von 5 Unternehmen Geschäftsmodelle im Einsatz (vgl. Wunder/Bausch 2014, S. 59). Allerdings erachten nur 20% ökologieorientierte Geschäftsmodelle zur Verbesserung der Wettbewerbsposition für relevant hinsichtlich der eigenen Strategie. Noch schwieriger ist es erfahrungsgemäß, neue Märkte zu schaffen oder ganze Branchen zu verändern (Stufe 5), was in der Regel auch nur sehr wenigen Unternehmen gelingt. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass nur jeder 5. Studienteilnehmer darin eine Relevanz für die eigene Unternehmensstrategie sieht.

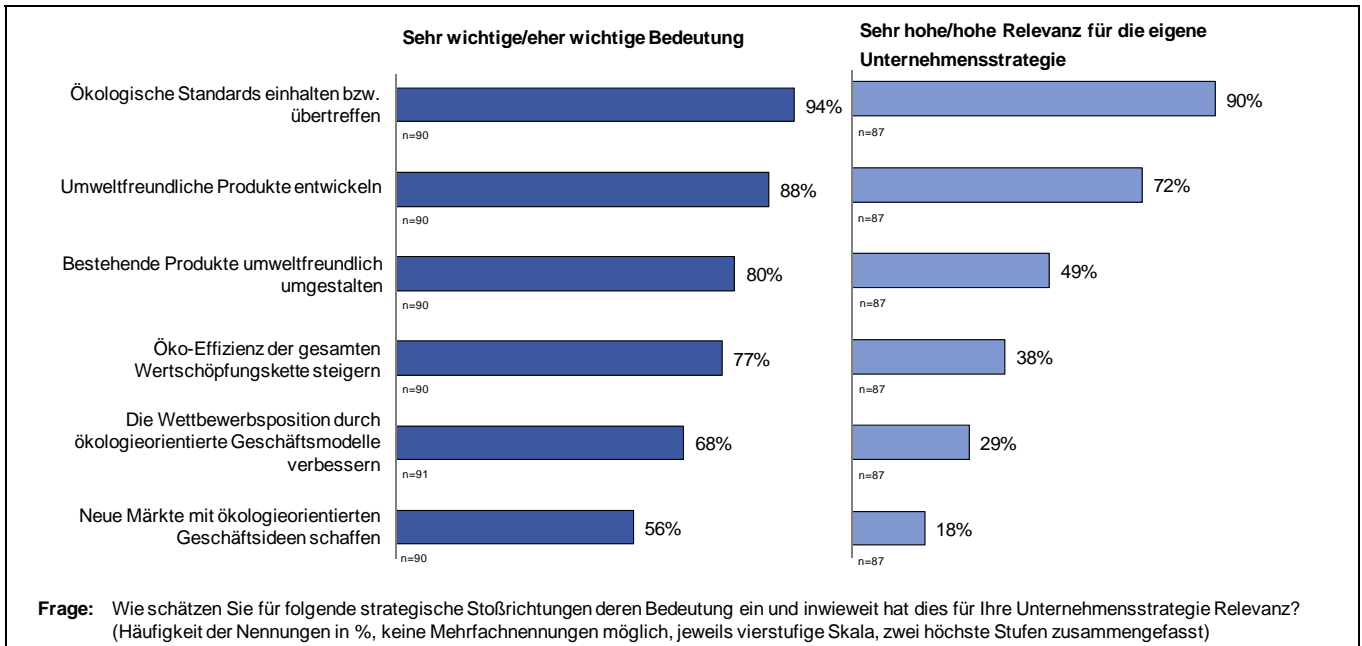


Abbildung 3: Strategierelevanz ökologischer Nachhaltigkeit

(Quelle: Eigene Darstellung)

Über 70% der Studienteilnehmer sind nach eigenen Angaben davon überzeugt, dass Nachhaltigkeitsmanagement hilft, sich im Wettbewerb zu differenzieren und neue Kundengruppen zu erschließen. Obgleich dem Thema der ökologischen Nachhaltigkeit von vielen Unternehmen eine hohe strategische Bedeutung zugewiesen wird, so ist es nur bei den wenigsten auch entscheidungsrelevant für die eigene Unternehmensstrategie. Darüber hinaus wird mit Blick auf die Ergebnisse zum oben genannten Fünf-Stufen-Modell deutlich, dass Unternehmen als Hebel zur Differenzierung primär neue umweltfreundliche Produkte (Stufe 3) sehen und dabei weniger an Geschäftsmodellinnovationen (Stufe 4) denken. Dabei haben sich insgesamt über alle fünf Stufen betrachtet keine signifikanten Unterschiede zwischen den Champions und den restlichen Unternehmen gezeigt.

### 3. Verfolgte strategische Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Eine eklatante Umsetzungslücke hat sich hinsichtlich der in Abbildung 4 dargestellten strategischen Aktionsfelder gezeigt. Rund 85% - 95% der Studienteilnehmer sehen in der Verbesserung des Images und der Reputation, Trendanalysen, der Durchsetzung höherer Preise, einer Risikoverminderung und der Gewinnung von Marktanteilen wichtige nachhaltigkeitsbezogene Initiativen, aber nur ca. 30% - 40% der Unternehmen setzen diese Dinge auch um. Ein ähnliches Bild zeigt sich hinsichtlich des Themas der Aus- und Weiterbildung bezüglich Nachhaltigkeit, obgleich dies in der Bedeutung mit 69% etwas abfällt und in der Umsetzung mit nur 22% den größten Handlungsbedarf signalisiert. Ein ganz anderes Bild zeigt sich, wenn man den Status der sechs Aktionsfelder in der Gruppe der Champions betrachtet. Hier geben jeweils 80% der Unternehmen an, Maßnahmen bezüglich einer nachhaltigkeitsbezogenen Image- und Reputationsverbesserung und zur Verminderung nachhaltigkeitsbezogener Risiken abgeschlossen oder begonnen zu haben. Jeder zweite Champion hat Maßnahmen zur nachhaltigkeitsbezogenen Aus- und Weiterbildung am Laufen oder abgeschlossen und 40% versuchen mit nachhaltigen Produkten Marktanteile zu gewinnen. Lediglich in der Durchsetzung höherer Preise zeigt sich bei den Champions eine ähnliche Umsetzungslücke wie bei den restlichen Unternehmen.

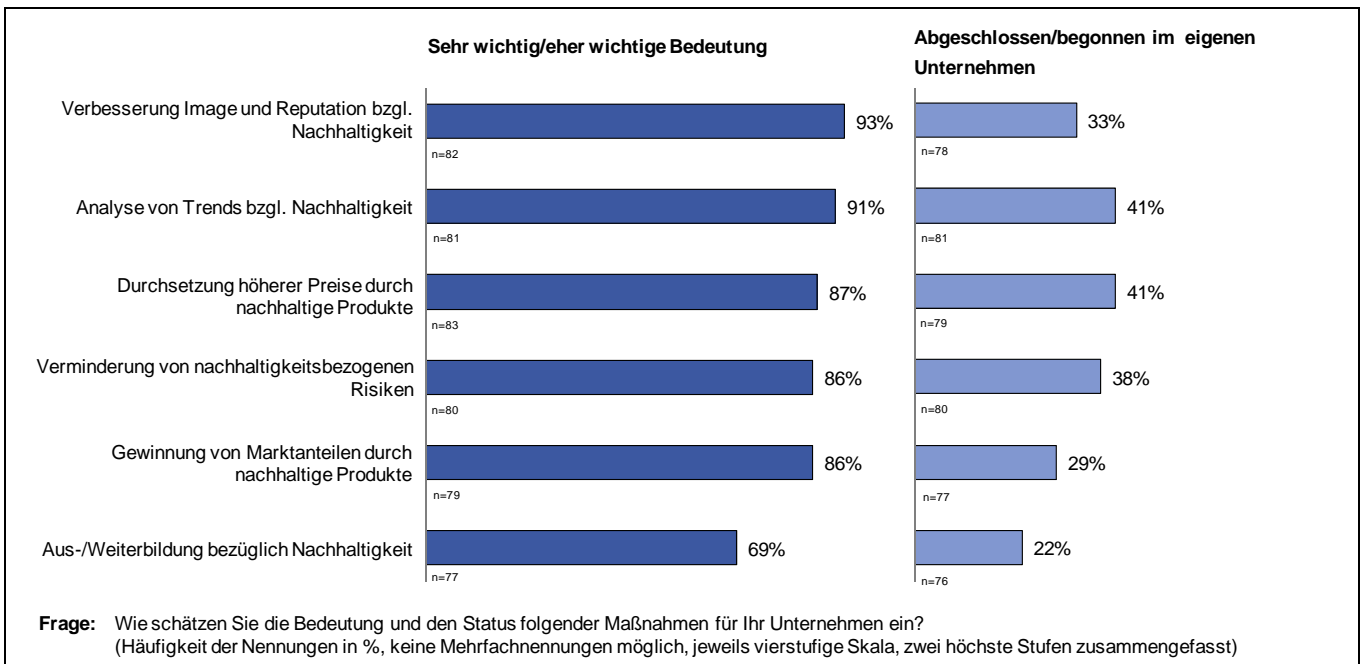


Abbildung 4: Bedeutung und Umsetzungsstatus von strategischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Quelle: Eigene Darstellung)

4. Nachhaltige Unternehmensbereiche bzw. -prozesse

Nachhaltigkeit betrifft alle Unternehmensbereiche und erfordert entsprechende Denkweisen auf allen Ebenen. Abbildung 5 zeigt, wie stark das Thema in unterschiedlichen Bereichen und Prozessen des Nahrungsmittelhersteller integriert ist. Bei 70% der Unternehmen ist Nachhaltigkeit sehr stark bzw. stark in der Produktion integriert. Relativ stark ist das Thema auch im CEO-Bereich, Marketing und der externen Kommunikation repräsentiert. Nicht einmal 40% der Unternehmen haben das Thema dagegen in die Strategische Planung integriert, die letztlich treibende Kraft für eine entsprechende Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie (siehe Punkt 2 und 3) sein sollte. Der schlechteste Integrationsstand zeigt sich in den Bereichen Logistik/Supply Chain Management, Personal, Budgetierung sowie im Controlling, das 60% der Unternehmen gar nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit verknüpft haben. Offensichtlich sind Themen wie „Green Logistics“ oder „Green Controlling“ hier nur sehr rudimentär anzutreffen. Das Ergebnis bezüglich Controlling bestätigt die Erkenntnisse anderer Studien, in denen Controller von Nachhaltigkeitsthemen als wenig betroffen eingeschätzt wurden (vgl. Schaltegger/Windolph/Harms 2010), obgleich die Controller selbst durchaus eine Erweiterung ihrer Aufgaben und eine aktive Rolle hinsichtlich (ökologieorientierter) Nachhaltigkeit sehen (ICV 2011).

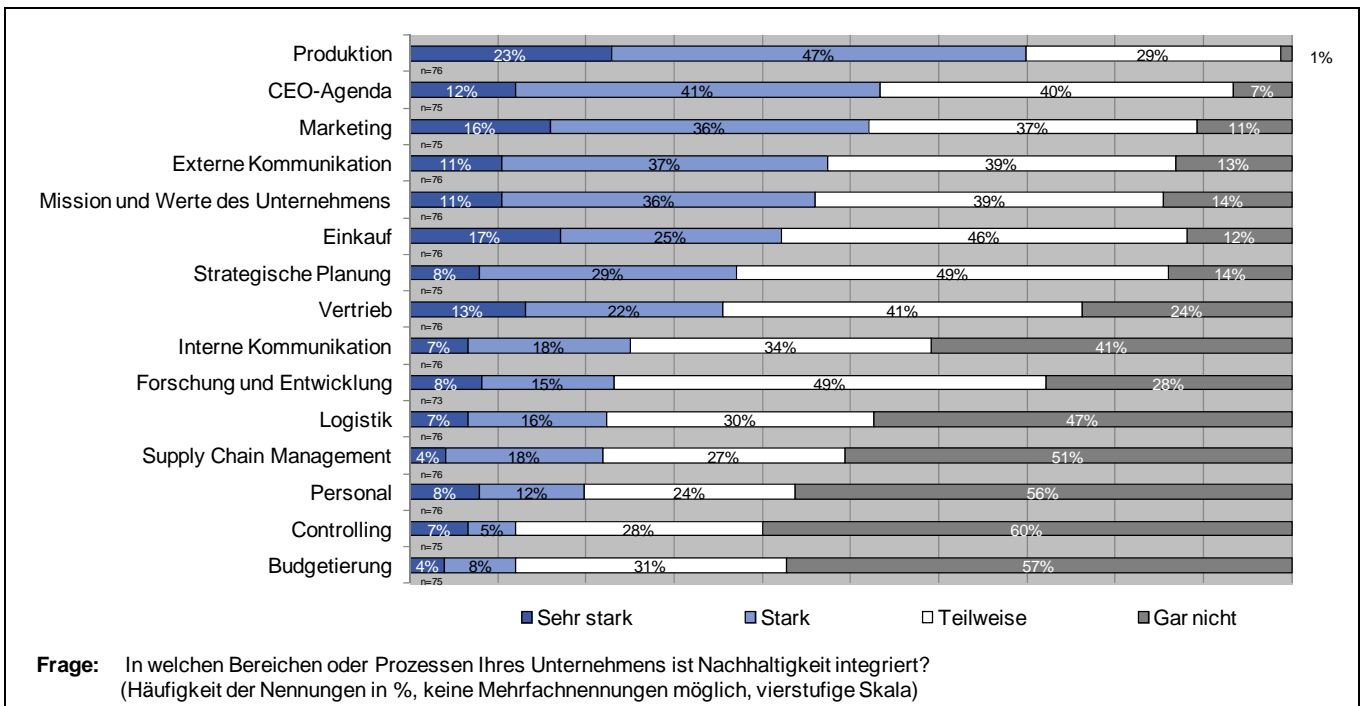


Abbildung 5: Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmensbereiche und -prozesse (Quelle: Eigene Darstellung)

## Empfehlungen für Unternehmen

Der in der Studie identifizierte Handlungsbedarf hinsichtlich einer besseren Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie spiegelt sich in der derzeit noch recht schwachen Berücksichtigung ökologischer Aspekte in den strategischen Steuerungsinstrumenten der Unternehmen wider (ICV 2011, S. 22). Hier sind Bereiche wie die Strategische Planung oder das Controlling gefragt, die - wie gezeigt - heute noch als vergleichsweise wenig stark betroffen eingestuft wurden. In Abbildung 6 sind zwölf Schritte zur stärkeren Integration von Nachhaltigkeit in den Strategieprozess dargestellt (vgl. Wunder 2014). Ziel ist es, mit den verschiedenen Ansatzpunkten eine systematische und durchgängige Strategieanbindung und -umsetzung zu gewährleisten und damit die sich ergebenden Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

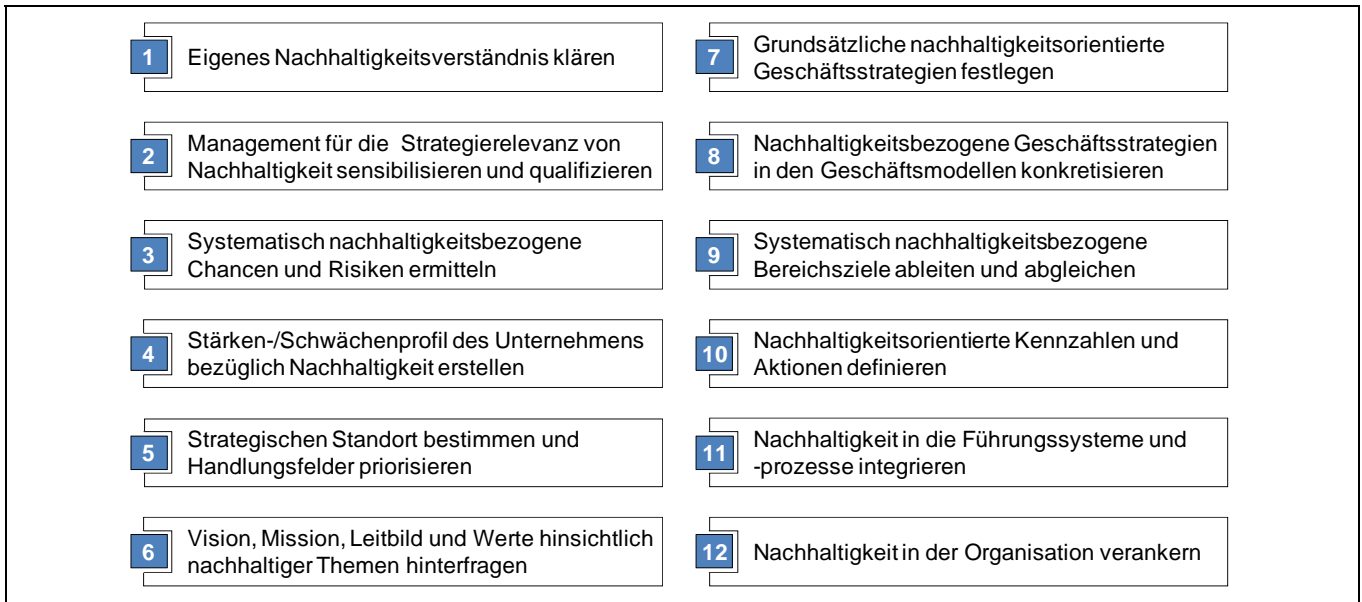


Abbildung 6: Zwölf Schritte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie

(Quelle: in Anlehnung an Wunder 2014)

Zunächst ist die Klärung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie ein für die anstehende Aufgabe angemessenes Sensibilisierungs- und Qualifikationsniveau bei den am Strategieprozess beteiligten Gruppen erforderlich (Schritt 1 und 2). Anschließend sind systematisch nachhaltigkeitsbezogene strategische Handlungsfelder zu identifizieren, indem Chancen und Risiken ermittelt und einem zu entwickelnden nachhaltigkeitsbezogenen Stärken-/Schwächenprofil gegenübergestellt werden (Schritt 3-5). Auf dieser Basis werden der normative Rahmen des Unternehmens in Form von Vision, Mission, Leitbild und Werten hinterfragt und ggf. angepasst (Schritt 6), grundsätzlich nachhaltigkeitsbezogene Strategieoptionen entwickelt (Schritt 7) und mit Hilfe von Geschäftsmodellen konkretisiert und bewertet (Schritt 8). Angestrebte Veränderungen in den Geschäftsmodellen fungieren dann als „Brücke“ zur Strategieumsetzung, in der insbesondere die systematische Ableitung und der Abgleich von Bereichszielen (Schritt 9), klare Messkriterien für Nachhaltigkeit und wirksame strategische Aktionsprogramme (Schritt 10) sowie strategieorientierte Führungssysteme wie bspw. die Budgetierung sowie das Zielvereinbarungs- oder Anreizsystem von Bedeutung sind (Schritt 11). Die abschließende Verankerung in der Organisation (Schritt 12) beinhaltet die organisatorische Zusammenführung von Strategie- und Nachhaltigkeitsteam (Office of Strategy and Sustainability), die Verknüpfung des Themas mit dem Innovationsmanagement sowie das Etablieren einer ökologieorientierten strategischen Führungskultur.

Kaum ein Hersteller wird sich in Zukunft mehr die Frage stellen, ob Nachhaltigkeit für ihn relevant ist, sondern vielmehr, wie er mit den sich daraus ergebenden Chancen und Risiken vor dem Hintergrund der eigenen Leistungsfähigkeit am besten umgehen kann. Dies erfordert strategischen Weitblick, Kreativität im Denken sowie Offenheit und Mut, neue Wege zu gehen. Als Nischenthema eröffnet es Herstellern von Nahrungsmitteln die Möglichkeit, sich bspw. über das Sortiment vom Wettbewerb zu differenzieren. Entwickelt sich das Thema dagegen zum Branchenstandard, so wird das Entwickeln und effektive Umsetzen von operativen und strategischen Nachhaltigkeitsinitiativen in den nächsten Jahren eine der wichtigsten Herausforderungen auf dem Weg zur eigenen Zukunftssicherung sein.

### Literatur

- Accenture (2008): Achieving High Performance in an Era of Climate Change.
- Bundesverband Naturkost Naturwaren (2014): Pressemitteilung vom 11. Februar 2014.
- Burschel, M./Godemann, J./Herzig, C. (2003): Nachhaltige Entwicklung und ökonomische Theorie. Eine Skizze der Anschlussmöglichkeiten und Grenzen, in: Umweltwirtschaftsforum, 11. Jg. (2003), Nr. 3, S. 84-91.
- Compamedia-Stiftung zur Förderung ethischen Handelns in der Wirtschaft (2011): Unternehmensverantwortung im Mittelstand, Überlingen.
- Dyllick, T. (2003): Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In: Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, Opladen, S. 235-245.
- Edelman GmbH/TheConsumerView GmbH (2011): Nachhaltigkeit im Kaufentscheid – zwischen Egoismus und Altruismus?, Bremen/Hamburg.
- Elkington, J. (1997): Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business Capstone, Oxford.
- Gänßlen, S./Kraus, U./Ette, D. (2011): Green Controlling – Green Profit – Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe, in: Zeitschrift Controlling, 23. Jg. (2011), Nr. 8/9, S. 461f.
- GfK Panel Services Deutschland/Roland Berger Strategy Consultants GmbH/Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V., BVE (2009): Consumers´ Choice ´09, Corporate Responsibility in der Ernährungsindustrie, Nürnberg.
- Glöckner, A./Balderjahn, I./Peyer, M. (2010): Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. In: Marketing Review St. Gallen, 27(5), 36-4.1
- ICV (Hrsg., 2011): Green Controlling – eine (neue) Herausforderung für das Controlling? – Relevanz und Herausforderungen der Integration ökologischer Aspekte in das Controlling aus Sicht der Controllingpraxis, Ergebnisse einer Studie im Internationalen Controller Verein (ICV) durch die ICV-Ideenwerkstatt, Gauting/Stuttgart.
- KPMG International (2011): Corporate Sustainability. A progress report, KPMG AG, Zürich.
- Loew, T./Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen, Berlin, Hannover.
- Schaltegger, S./Windolph, S.E./Harms, D. (2010): Corporate Sustainability Barometer 2010. Wie nachhaltig agieren Unternehmen in Deutschland? Lüneburg/Frankfurt am Main.
- Wenzel, E./Kirig, A./Rauch, Ch. (2008): Greenomics – Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert, München 2008.
- Wunder, T. (2014): Strategisches Management: Integration ökologischer Nachhaltigkeit in den Strategieprozess, in: Schulz, T./Bergius, S. (Hrsg.): CSR und Finance - Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung, **erscheint im Juni 2014**.
- Wunder, T./Bausch, J. (2014): Vier Erfolgsfaktoren für einen effektiven Strategieprozess, in: Controlling & Management Review, 58. Jg. (2014), Nr. 1, S. 54-62.
- Wunder, T./Bausch, J. (2013): Strategieprozesse und Erfolgsfaktoren in der Ernährungsindustrie. Empirische Untersuchung zu den Themen Strategieprozess, Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit, Neu-Ulm/Marktobersdorf.
- ZNU - Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung/Engel & Zimmermann AG (2013): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation - Wo steht die Lebensmittelwirtschaft? München/Witten.