

Strategierelevanz von Nachhaltigkeit in der Nahrungsmittelbranche

Ökologische Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie

Wirtschaftlich erfolgreiche Lebensmittelhersteller betreiben häufig ein intensives Nachhaltigkeitsmanagement. Ökologische Nachhaltigkeit ist allerdings nur bei den wenigsten in die Unternehmensstrategie integriert. Eine Studie zu Strategieprozessen und Erfolgsfaktoren zeigt Ansatzpunkte für die Unternehmensführung auf.

Von Thomas Wunder und Josef Bausch

In der Ernährungsindustrie sind Nachhaltigkeitsthemen auf der Höhe der Zeit (ZNU/Engel & Zimmermann 2013, S. 5). In den letzten Jahren ist nicht zuletzt aufgrund von Lebensmittelskandalen, sozialen Missständen, globalen Umweltereignissen sowie ersten Folgen des Klimawandels und einem allgemeinen Trend hin zu gesünderen, qualitativ hochwertigen Lebensmitteln ein steigendes Interesse für das Thema auf Seiten der Verbraucher, Politiker, Medien 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 des Themas angenommen. So beispielsweise Nestlé mit seiner Qualitätsinitiative in den vier Dimensionen Ernährung, Sicherheit, Umwelt und Gesellschaft und dem Zukunftsmagazin GOOD, Unilever mit seinem „USLP – Unilever Sustainable Living Plan“ und Mondelez International (ehemals Kraft Foods) mit seiner Nachhaltigkeitsinitiative „Cocoa Life“, um nur drei Beispiele zu nennen. 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 beziehungsweise was sich überhaupt hinter dem Konzept verbirgt (ZNU/Engel & Zimmermann 2013, S. 9). Dabei ist vereinzelt auch zu sehen, dass sich kleine Unternehmen aufgrund fehlender finanzieller und personeller Kapazitäten vor Maß-

nahmen eines umfassenden Nachhaltigkeitsmanagements scheuen oder dass der eigene Beitrag zum Umweltschutz als zu gering eingestuft wird. Eine Reihe von Umweltmaßnahmen, wie beispielsweise kostspielige Logistikkonzepte oder Wärmerückgewinnungsanlagen, lohnen sich häufig erst ab einer bestimmten Betriebsgröße. Andererseits wird auch konstatiert, dass familiengeführte kleine 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 gegebenenfalls an das sich verändernde Geschäftsumfeld angepasst werden? Welche neuen Chancen zur langfristigen Verbesserung des Unternehmenserfolgs können sich aus dem Nachhaltigkeitsthema ergeben, die eine proaktive Umgestaltung oder Neuentwicklung von Strategien erforderlich machen (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.

Endverbraucher: Die Themen Nachhaltigkeit und Gesundheit rücken bei Verbrauchern immer mehr in den Vordergrund (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 sogenannten LOHAS (engl.: Lifestyle of Health and Sustainability), eine auf Gesundheitsbewusstsein und nachhaltigen Lebensstil ausgerichtete, meist einkommensstarke Konsumentengruppe, die in Deutschland zwischenzeitlich weit verbreitet ist (Glöckner et al. 2010; Wenzel et al. 2008). Eine andere Betrachtung speziell im Bereich Lebensmitteleinkauf beziehungsweise -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 Bioprodukten, sondern kaufen diese auch in weit

höherem Maße als andere Verbraucher (GfK Panel Services et al. 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- beziehungsweise 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 beispielsweise 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 etwa 2,5 Milliarden Euro Umsatz. Mit 105 neuen Bio-Fachmärkten und Bio-Supermärkten in Deutschland waren die Zuwachszahlen 2013 so hoch wie nie zuvor (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 Deutschen Nachhaltigkeitspreises in der 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 eine Quelle für Wettbewerbsvorteile realisiert wird (GfK Panel Services et al. 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 entgegenreten (Wunder/Bausch 2014, S. 56 f., 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 klare Anforderungen bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit an die Hersteller von Nahrungsmitteln gestellt werden. Darüber hinaus machen auch andere Anspruchs-

gruppen 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 et al. 2009, S. 61–66). Die Erhaltung einer intakten Umwelt ist eine Grundvoraussetzung für die Produktion qualitativ hochwertiger Lebensmittel und demnach keine vorübergehende Modeerscheinung. Sie hat sich zwischenzeitlich auch 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 und Süßwaren (16 %), Milchwirtschaft und Speiseeis (16 %) sowie Fleischwaren (13 %). 80 % der Teilnehmer haben weniger als 1.000 Mitarbeiter, je 10 % haben 1.000 bis 2.500 beziehungsweise 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 Forschung und Entwicklung. Fast alle Teilnehmer kommen aus Deutschland, nur 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 unmittelbaren Wettbewerber. Diese Unternehmen werden im Folgenden als 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 bis 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“ (Elkington 1997) wurde dabei der Hauptfokus auf den Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit gelegt. Dabei wurde auch der Frage nachgegangen, inwieweit sich wirtschaftlich sehr erfolgreiche Unternehmen, die Champions, beim Umgang mit ökologischer Nachhaltigkeit von den anderen Unternehmen unterscheiden. Weitere Wechselwirkungen zwischen den wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Dimensionen (Burschel et al. 2003) sind nicht thematisiert.

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 auch intensiv Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, im Gegensatz zu nur 44 % bei den restlichen Unternehmen. Vier Studienteilnehmer gaben an, gar kein Nachhaltigkeitsmanagement zu haben.

Die überwiegende Mehrheit der Studienteilnehmer misst operativen Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den fünf Feldern Energie-Effizienz, Abfall, Wassereinsatz, Emissionen und Energiebilanz in der gesamten Wertkette eine hohe Bedeutung bei. Betrachtet man diesbezüglich den Umsetzungsstand von ökologieorientierten Maßnahmen, so verfolgen die wirtschaftlich herausragenden Studienteilnehmer in höherem Maße Initiativen zur Verbesserung der Ökoeffizienz als die restlichen Unternehmen (siehe Abbildung 1). Jeweils 100 % der Champions geben beispielsweise an, Maßnahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz oder zur Reduktion von Abfall im eigenen Unternehmen begonnen oder abgeschlossen zu haben. Bei den restlichen Unternehmen sind es 86 % beziehungsweise 70 %. 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 erkannt haben. Zwei von fünf Champions sind beispielsweise davon überzeugt, dass Nachhaltigkeitsmanagement langfristig die Kosten verringert. Bei den restlichen Unternehmen ist das Bild umgekehrt. Fast die Hälfte verbindet mit Nachhaltigkeitsmanagement langfristig eine Erhöhung der Kosten. Können die Champions aufgrund ihres intensiven Nachhaltigkeitsmanagements die Wirkung eventuell besser bewerten? Es lässt sich zumindest mutmaßen.

Dagegen spiegelt sich die Reduktion von Emissionen, trotz der von den Unternehmen artikulierten hohen Bedeutung, deutlich geringer in den abgeschlossenen beziehungsweise begonnenen Maßnahmen der Nahrungsmittelhersteller wider. Rund 70 % der Champions und nur 42 % der restlichen Unternehmen haben diesbezüglich Maßnahmen am Laufen be-

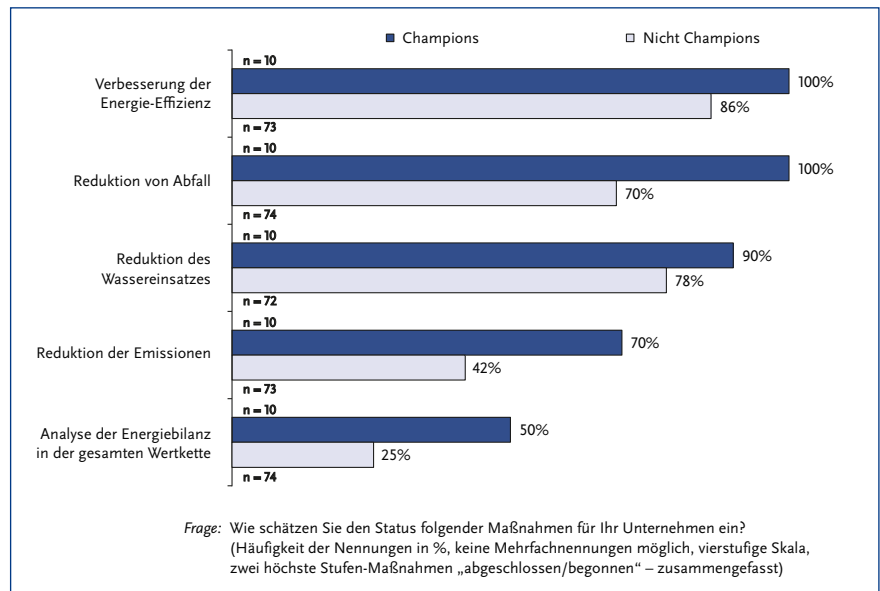


Abbildung 1: Umsetzung von operativen Nachhaltigkeitsmaßnahmen (abgeschlossen/begonnen)

ziehungsweise 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 beziehungsweise wichtig für ihr Unternehmen ein, aber insgesamt nur etwa ein Drittel (50 % bei den Champions und nur 25 % beim Rest) war beziehungsweise 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 beispielsweise Bio-Getreide aus China oder ein Bio-Äpfel aus Übersee, der in der Plastikschaale nach Deutschland transportiert wird, aufgrund einer schlechteren Klimabilanz umweltschädlicher sein können als konventionell hergestellte Produkte aus der näheren Umgebung. Gerade diese Information kann für die eingangs erwähnten umweltorientierten Verbrauchergruppen kaufentscheidend sein.

Strategielevanz von ökologischer Nachhaltigkeit

Abbildung 2 zeigt fünf Stufen zum strategischen Umgang mit Ökologieorientierung (Nidumolu et al. 2009, ICV 2011; 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, wird das Thema in den Stufen 4 und 5 sowie teilweise auch in der nachfrage-bezie-

hungsweise 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 in der Regel in mehreren Stufen gleichzeitig wieder (ICV 2011). Im Rahmen der Strategieformulierung können die fünf Stufen auch als strategische Aktionsfelder für umweltorientierte Initiativen betrachtet werden (Gänßlen et al. 2011, S. 461 f.).

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden Unternehmen gefragt, wie sie die Bedeutung der dargestellten strategischen Stoßrichtungen (Stufen) generell einschätzen und inwieweit sie für die eigene 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 beziehungsweise übertreffen“, gezeigt, dass Unternehmen sowohl die Bedeutung als auch die eigene Strategierelevanz als hoch eingestuft haben. An zweiter Stelle bezüglich Bedeutung steht die marktbeziehungsweise nachfragegetriebene Stufe 3. Die hohe Strategierelevanz der

Entwicklung umweltfreundlicher Produkte bei den Herstellern spiegelt die eingangs skizzierten Trends seitens der Verbraucher und des Handels wider. Was die Steigerung der Ökoeffizienz 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 darin liegen, dass die Umsetzung kompliziert und kostspielig ist und die Unternehmen den unmittelbaren Nutzen möglicherweise nicht erkennen.

Die im Modell als Ecopreneurship dargestellten Stufen 4 und 5 weisen die vergleichsweise niedrigste Bedeutung auf, obgleich sie immerhin noch von 68% beziehungsweise 56% der Studienteilnehmer als sehr wichtig beziehungsweise wichtig erachtet werden. Die Strategierelevanz zeigt hier allerdings mit 29% beziehungsweise 18% ein ernüchterndes Bild. Offensichtlich stellt die ökologieorientierte Erweiterung oder Umgestaltung

des Geschäftsmodells (Stufe 4) in der Unternehmenspraxis eine besondere Herausforderung dar. Hiermit sind auch Unternehmen adressiert, die aus dem Ökologiedanken 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 vier von fünf Unternehmen Geschäftsmodelle im Einsatz (Wunder/Bausch 2014, S. 59). Allerdings erachten nur die wenigsten 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 nicht vielen Unternehmen gelingt (Buaron 1981). Nur jeder 5. Studienteilnehmer sieht diesen Punkt als relevant für die eigene Unternehmensstrategie.

Über 70% der Studienteilnehmer sind nach eigenen Angaben davon überzeugt, dass Nachhaltigkeitsmanagement

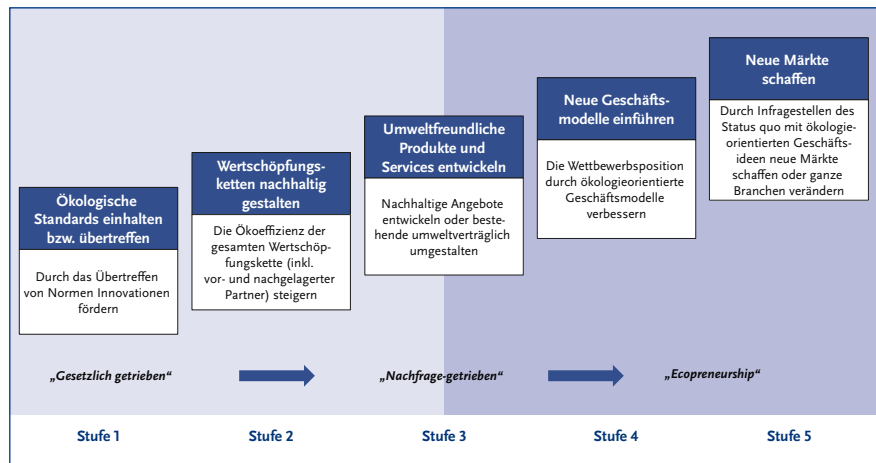


Abbildung 2: Fünf Stufen der Nachhaltigkeit

(Quelle: In Anlehnung an Nidumolu et al. 2009; ICV 2011, S. 4)

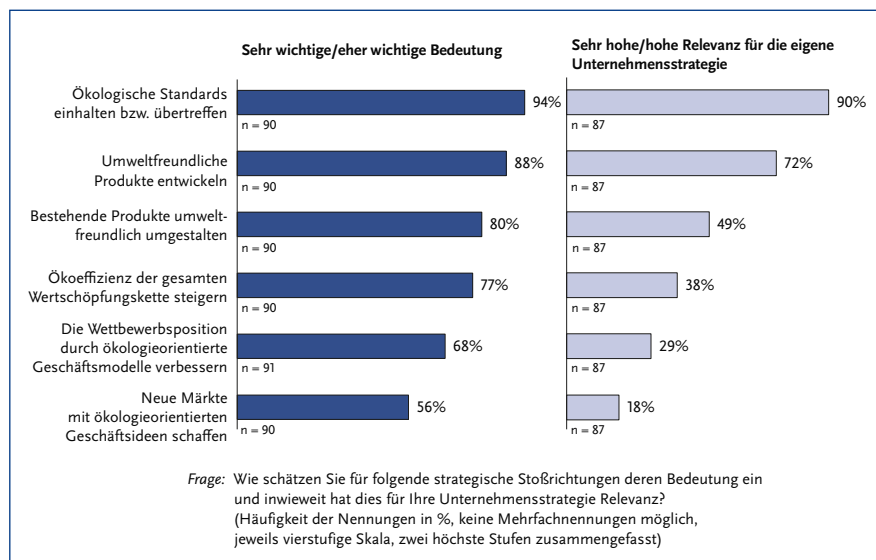


Abbildung 3: Strategierelevanz ökologischer Nachhaltigkeit

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.

Strategische Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Eine eklatante Umsetzungslücke hat sich hinsichtlich der in Abbildung 4 dargestellten strategischen Aktionsfelder gezeigt. Rund 85 bis 95 % der Studienteilnehmer sehen in der Verbesserung von Image und Reputation, Trendanalysen, der Durchsetzung höherer Preise, einer Risikoverminderung und der Gewinnung von Marktanteilen wichtige nachhaltigkeitsbezogene Initiativen, aber nur etwa 30 bis 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.

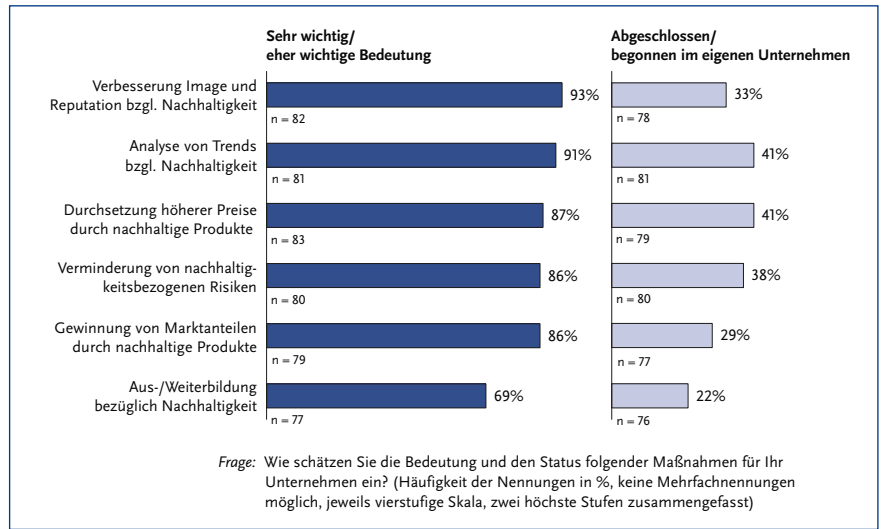


Abbildung 4: Bedeutung und Umsetzungsstatus von strategischen Nachhaltigkeitsmaßnahmen

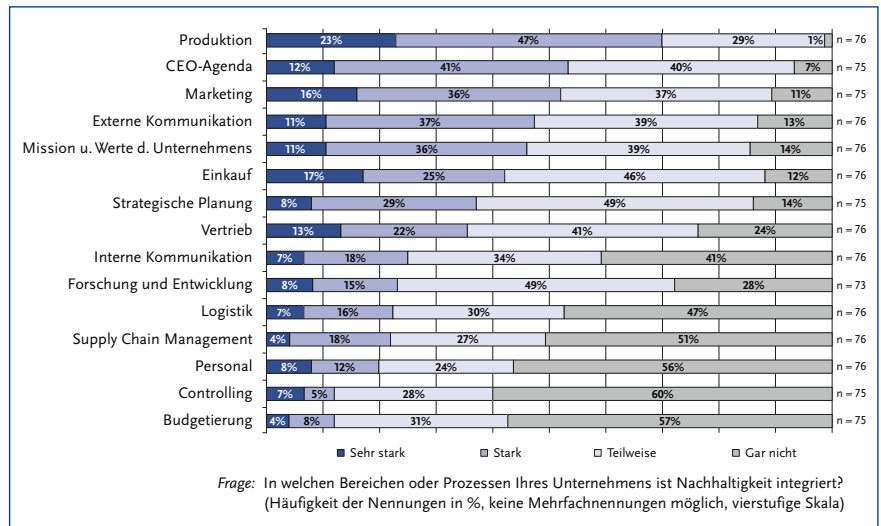


Abbildung 5: Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmensbereiche und -prozesse

Nachhaltigkeit betrifft alle Unternehmensbereiche und erfordert entsprechende Denkweisen auf allen Ebenen. Abbildung 5 zeigt, wie stark das Thema in unterschiedlichen Bereichen und Prozessen des Nahrungsmittelherstellers integriert ist. Bei 70 % der Unternehmen ist Nachhaltigkeit sehr stark beziehungsweise 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 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 Con-

trolling“ hier nur sehr rudimentär anzutreffen. Das Ergebnis bezüglich Controlling bestätigt die Erkenntnisse anderer Studien, in denen Controller von Nachhaltigkeitsthemen als wenig betroffen eingeschätzt wurden (Schaltegger et al. 2010), obgleich die Controller selbst durchaus eine Erweiterung ihrer Aufgaben und eine aktive Rolle hinsichtlich ökologieorientierter Nachhaltigkeit sehen (ICV 2011).

Empfehlungen für Unternehmen

Viele ökologieorientierte operative Maßnahmen unterstützen das Streben nach „operativer Exzellenz“ (Wunder/Bausch 2015), wo unter anderem an der Reduktion von Verlusten und einer Verbesserung des Ressourceneinsatzes gearbeitet wird. Im Rahmen von Effizienzsteigerungsprogrammen könnten hier auch eine Reduktion der Emissionen oder umweltbezogenen Maßnahmen entlang der gesamten Wertkette (inklusive vor- und nachgelagerter Partner) stärker angegangen werden. Was den in der Studie identifizierten Handlungsbedarf hinsichtlich einer besseren Umsetzung ökologischer Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie anlangt, so sind die strategischen Steuerungsinstrumente der Unternehmen heute in vielen Fällen noch nicht darauf ausgerichtet (ICV 2011, S. 22). Hier sind Bereiche wie die Strategische Planung oder das Controlling gefragt, die als vergleichsweise wenig stark betroffen eingestuft wurden. In Abbildung 6 sind zwölf Schritte zur stärkeren Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit der Unternehmensstrategie dargestellt (Wunder 2014). Viele Nahrungsmittelhersteller sehen in einem formellen Strategieprozess einen wesentlichen Erfolgsfaktor (Wunder/Bausch 2014, S. 57). Wenden Unternehmen einen solchen Prozess bereits an, so können sie mit den genannten Ansatzpunkten – oder ausgewählten Schritten – das Thema Nachhaltigkeit stärker in ihrer Strategiearbeit berücksichtigen. Haben Unternehmen dagegen keinen formellen Strategieprozess im Einsatz, so bieten die zwölf Schritte eine Möglichkeit, über die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit auch einen Strategieprozess zu etablieren. Ziel ist es in beiden Fällen, mit den verschiedenen Ansatzpunkten eine systematische und durchgängige Strategieanbindung und -umsetzung zu gewährleisten und damit Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Zunächst ist die Klärung des eigenen Nachhaltigkeitsverständnisses sowie ein für die anstehende Aufgabe angemessenes Sensibilisierungs- und Qualifikationsniveau bei den am Strategieprozess beteiligten Gruppen erforderlich (Schritte 1 und 2). Anschließend sind systematisch nachhaltigkeitsbezogene strategische Handlungsfelder zu identifizieren, indem Chancen und Risiken ermittelt und einem zu entwickeln-

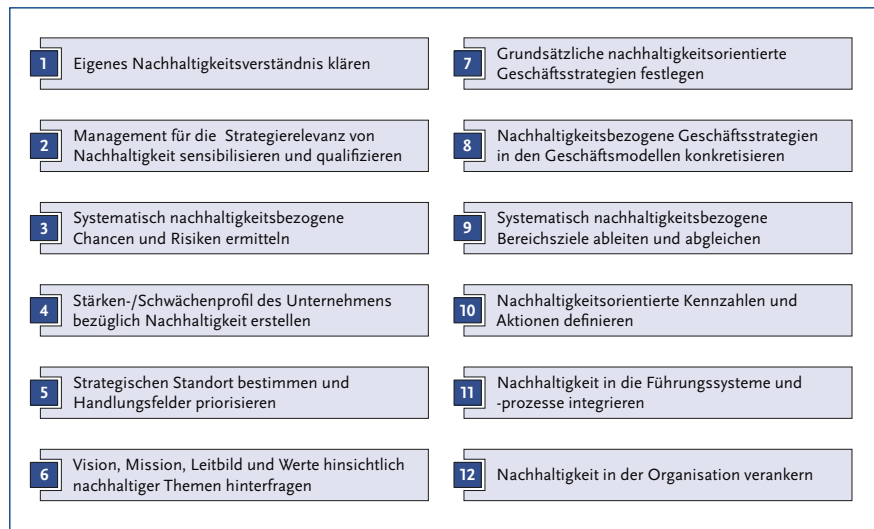


Abbildung 6: Zwölf Schritte zur Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie (Quelle: in Anlehnung an Wunder 2014)

den nachhaltigkeitsbezogenen Stärken- und Schwächenprofil gegenübergestellt werden (Schritte 3 bis 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 mithilfe von Geschäftsmodellen konkretisiert und bewertet (Schritt 8). Angestrebte Veränderungen in den Geschäftsmodellen fungieren dann als Brücke zur Strategieumsetzung, in der die systematische Ableitung und der Abgleich von Bereichszielen (Schritt 9), klare Messkriterien für Nachhaltigkeit und wirksame strategische Aktionsprogramme (Schritt 10) sowie strategieorientierte Führungssysteme wie 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, 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 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 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 ein Hygienefaktor, der auf dem Weg zur eigenen Zukunftssicherung in jedem Fall erfüllt sein muss. Unternehmen, die sich frühzeitig eine starke Marktposition zum Thema Nachhaltigkeit aufgebaut haben, sind ihren Wettbewerbern dann einen Schritt voraus.

Literatur

- Accenture (2008): Achieving High Performance in an Era of Climate Change.
- Buaron, R. (1981): New game strategies. The McKinsey Quarterly, Spring 1981. S. 24–40.
- 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. Umweltwirtschaftsforum 11/3. 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.
- Esty, D. C./Winston, A. S. (2006): Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build a Competitive Advantage. London. Gänßlen, S./Kraus, U./Ette, D. (2011): Green Controlling – Green Profit – Nachhaltigkeitscontrolling bei Hansgrohe. Zeitschrift Controlling 23/8–9. S. 461–462.
- 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. Marketing Review St. Gallen 27/5. S. 36–41.
- 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, 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.
- 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, Heidelberg, S. 65–81.
- Wunder, T./Bausch, J. (2014): Vier Erfolgsfaktoren für einen effektiven Strategieprozess. Controlling & Management Review 58/1. S. 54–62.
- Wunder, T./Bausch, J. (2015): Auf dem Weg zu operativer Exzellenz. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen. Controller Magazin 27/2 (im Erscheinen).
- Wunder, T./Bausch, J. (2013): Strategieprozesse und Erfolgsfaktoren in der Ernährungsindustrie. Empirische Untersuchung zu den Themen Strategieprozess, Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit, Neu-Ulm/Marktoberdorf.
- ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung/Engel & Zimmermann AG (2013): Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitskommunikation – Wo steht die Lebensmittelwirtschaft? München/Witten.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. Thomas Wunder ist Professor für Unternehmensführung an der Hochschule Neu-Ulm (HNU). Sein Forschungsinteresse liegt auf dem Gebiet des strategischen Managements mit den Schwerpunkten Strategieprozess, nachhaltige Geschäftsmodelle und Strategieumsetzung.

Dr. Thomas Wunder, Hochschule Neu-Ulm, Wileystr. 1, 89231 Neu-Ulm. E-Mail: thomas.wunder@hs-neu-ulm.de

Josef Bausch (MBA) ist Industriexperte und Geschäftsführer von BFC Bausch Food Consulting. Er berät Unternehmen der Ernährungsindustrie zu dem Thema operativer Exzellenz/Lean Management.

BFC Bausch Food Consulting, Haydnstr. 29, 87616 Marktoberdorf.
E-Mail: j.bausch@bausch-foodconsulting.de



Liebe Abonnent(inn)en, liebe Leser(innen)!

Wir danken Ihnen für Ihre Treue und Ihr Interesse an unserer Zeitschrift Ökologisches Wirtschaften – und wir freuen uns darauf, Ihnen 2015 wieder spannende Schwerpunkte, Theorien und Konzepte vorstellen zu können!

Eine schöne Adventszeit und frohe Weihnachten wünschen

das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), die Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung (VÖW) und der oekom verlag

Ökologisches
Wirtschaften

oekom
verlag