

DEN BERG BEZWINGEN

DIE TRANSFORMATION ZUR NACHHALTIGKEIT IN DER ERNÄHRUNGSINDUSTRIE



Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit hat im letzten Jahr weiter an Relevanz gewonnen. Es rückt zunehmend ins Blickfeld des unternehmerischen Handelns – allerdings ist der Weg zu einem nachhaltigeren Wirtschaften mit großen Herausforderungen versehen. Die Unternehmen der Ernährungsindustrie stehen dabei wie vor einem steilen Bergmassiv. Sie wissen, dass sie in Richtung Nachhaltigkeit gehen müssen, aber der Weg zum Gipfel ist in Teilen noch unklar.

Der Transformationsprozess ist in vollem Gange. Die Akteure befinden sich dabei vielfach im „Spannungsfeld zwischen Reaktion und Aktion“. Viele machen sich bereits auf den Weg, einige sind aber noch zögerlich. Sie warten fundamentale Strukturveränderungen ab. Forderungen an die Unternehmen von Politik, Handel und Verbrauchern sind uneindeutig, die Route auf den Berg daher noch unklar. Entlang der Lieferkette werden allerdings bereits Code of Conducts, Nachhaltigkeitszertifikate und insgesamt mehr Transparenz gefordert.

Die Situation für die Ernährungsindustrie stellt sich dar wie ein Aufstieg durch unwegsames Gelände bei Nebel und tiefhängenden Wolken: Vielfach unübersichtlich, immer komplex und von fehlenden Orientierungsmustern geprägt. Zudem stellt sich die Frage nach dem ökonomischen Mehrwert notwendiger

Investitionen für die Bergbesteigung: Wie kann das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten gelingen? Werden sich das Erreichen des Gipfels und alle Anstrengungen dorthin rentieren?

Den Status quo zur Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie sowie Ideen und Konzepte der Unternehmen haben wir mit dieser Studie genauer beleuchtet. Nachhaltigkeit wird hier aus drei Perspektiven betrachtet: Ökologie, Soziales und Ökonomie. Die Ergebnisse der Studie zeigen auf, wie sich Unternehmen der Ernährungsindustrie zum Thema Nachhaltigkeit positionieren, welche Handlungsoptionen sie bereits nutzen und wo die Umsetzung noch erschwert wird. Über die Branche hinaus soll die Studie wichtige Impulse für den Dialog mit Marktpartnern und Politik setzen. Für unsere Studie haben wir Top-Entscheider der Ernährungsindustrie befragt. Herzlichen Dank an die zahlreichen Teilnehmer.

Wir befinden uns im Basislager. Die Ausrüstung ist vorhanden, jetzt gilt es, beste Bedingungen für den Weg zu mehr Nachhaltigkeit abzuwarten und den Aufstieg vorbereitet anzugehen. Bis dahin wünschen wir eine spannende Lektüre und wertvolle Erkenntnisse.



Stefanie Sabet
Geschäftsführerin
Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)



Dr. Jens Petersen
Partner
RSM Ebner Stolz
Management Consultants

SEITE

4

EXECUTIVE SUMMARY

**DIESER WEG WIRD KEIN LEICHTER SEIN: FÜNF WESENTLICHE
ERKENNTNISSE DER STUDIE**

SEITE

5

DEFINITION NACHHALTIGKEIT

**NACHHALTIGKEIT: DIE HERAUSFORDERUNG EINER
DREIDIMENSIONALEN UNTERNEHMENSPOLITIK**

SEITEN

6–13

KAPITEL 1

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUR NACHHALTIGKEIT

SEITEN

14–18

KAPITEL 2

MOTIVATION FÜR DIE NACHHALTIGKEITS-TRANSFORMATION

SEITEN

19–27

KAPITEL 3

**VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IN
STRATEGIE UND ORGANISATION**

SEITEN

28–30

KAPITEL 4

DER ESG-ANSATZ IM MITTELPUNKT

SEITE

31

FAZIT

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

SEITEN

32–35

BVE UND EBNER STOLZ

STUDIENDESIGN, KURZPROFILE UND ANSPRECHPARTNER

Dieser Weg wird kein Leichter sein: Fünf wesentliche Erkenntnisse der Studie

1

Regulatorischer Druck: Es existiert eine Vielzahl an nationalen und europäischen Gesetzen, Richtlinien und Standards zum Thema Nachhaltigkeit. Deren Ausgestaltung ist bislang häufig unklar bzw. nicht abschließend geregelt. Aktuell haben die Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) für die befragten Unternehmen der Ernährungsindustrie die höchste Relevanz.

2

Transformationstreiber: Die große Mehrheit der Befragten sieht eine starke bis sehr starke gesellschaftliche Wichtigkeit für das Thema Nachhaltigkeit, die auch durch Handel und finanzierende Banken verstärkt wird. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass Nachhaltigkeit zum Treiber für Transformationsprozesse in den Unternehmen wird.

3

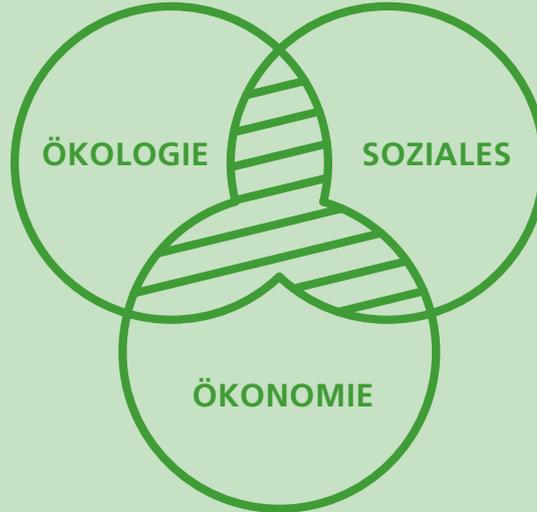
Licence to operate: Einflussfaktoren für das Engagement der Branchenakteure sind der öffentliche Druck (Politik, NGOs und Jugendbewegungen) sowie Regularien und Forderungen des Handels. Nachhaltigkeit wird allerdings auch zu einem Risikomanagementthema, da eine Nicht-Berücksichtigung ganze Geschäftsmodelle der Branchenunternehmen bedrohen kann.

4

Margendruck: Sowohl Verbraucher als auch Handelspartner empfinden nachhaltiges Wirtschaften beim Produzenten als wichtig – an den Mehrkosten wollen sie aber nicht beteiligt werden. Nachhaltiges Management wird daher voraussichtlich weitgehend zu Lasten der Marge der Ernährungsindustrie gehen.

5

Wettbewerbsthema: Nachhaltigkeit ist ein Wettbewerbsthema, bei dem die größeren Unternehmen strategisch besser aufgestellt sind als die kleineren Akteure. Nichtsdestotrotz birgt die Komplexität und konkrete Umsetzung der Anforderungen eine große Herausforderung – für alle Branchenakteure.



Die Herausforderungen einer dreidimensionalen Unternehmenspolitik

Nachhaltiges Handeln im Unternehmen verbindet **drei Dimensionen** miteinander: Ökologie, Soziales und Ökonomie.

Die ökologische Dimension fordert eine Wirtschaftsweise, die natürliche Ressourcen nur in einem Maß beansprucht, die eine Regeneration dieser Ressourcen gestattet.

Die soziale Dimension hat eine geographische Komponente, die eine höhere globale Verteilungsgerechtigkeit fordert. Zudem enthält sie eine temporale Komponente, die wiederum sowohl eine intergenerative als auch eine intragenerative Gerechtigkeit umfasst.

Die wirtschaftliche Dimension beschreibt eine Wirtschaftsweise, die so angelegt ist, dass sie dauerhaft betrieben werden kann. Für ein Unternehmen bedeutet dies ein wirtschaftliches Handeln, das zumindest kostendeckend ist und das Bestehen am Markt sichert.

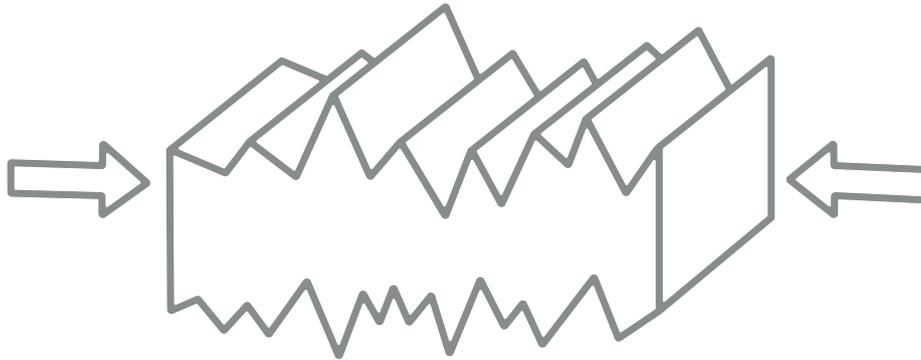
Das Konzept der Nachhaltigkeit kann nicht nur das Bewusstsein von Unternehmen für soziale und ökologische Probleme fördern. Es kann auch als Wegbereiter für mehr Transparenz gesehen werden, da es den Druck auf Unternehmen, die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns zu messen und zu veröffentlichen, verstärkt. Ausgehend von der Annahme, dass sowohl die Konsumenten als auch die breitere Öffentlichkeit diese Anstrengungen honorieren, fördert das den Wettbewerb um eine nachhaltigere Leistung, was im gesamtgesellschaftlichen Interesse ist.



KAPITEL 1

Die Schwierigkeiten der Tour kennenlernen

HINDERNISSE AUF DEM WEG ZUR NACH- HALTIGKEIT



Wie vor einer schwierigen Bergtour sollte man sich akribisch vorbereiten für den Weg zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie im Produktangebot. Die Ernährungsindustrie ist hier konfrontiert mit komplexer Regulatorik, einem sich stetig verändernden Marktumfeld, einem neuen Konsumverhalten und einer strategisch insgesamt schwierigen Ausgangslage.

HERAUSFORDERUNG: ZUNEHMENDE DEUTSCHE UND EUROPÄISCHE REGULATORIK

Welche Vorgaben gibt es für die Routenplanung am Berg? Welche Wege müssen gegangen werden, welches Verhalten ist im Anstieg verboten? Die Gipfeltour zur Nachhaltigkeit wird grundsätzlich definiert durch Regelwerke, Gesetze und Standards. Hier ist in der jüngsten Zeit die nationale und internationale Gesetzgebung von einer großen Dynamik geprägt. Zahlreiche Richtlinien und Standards kommen fortwährend hinzu oder werden verschärft, was für die Unternehmen der Ernährungsbranche zu einer Komplexitätssteigerung führt, aber auch zu verstärktem Handlungsdruck.

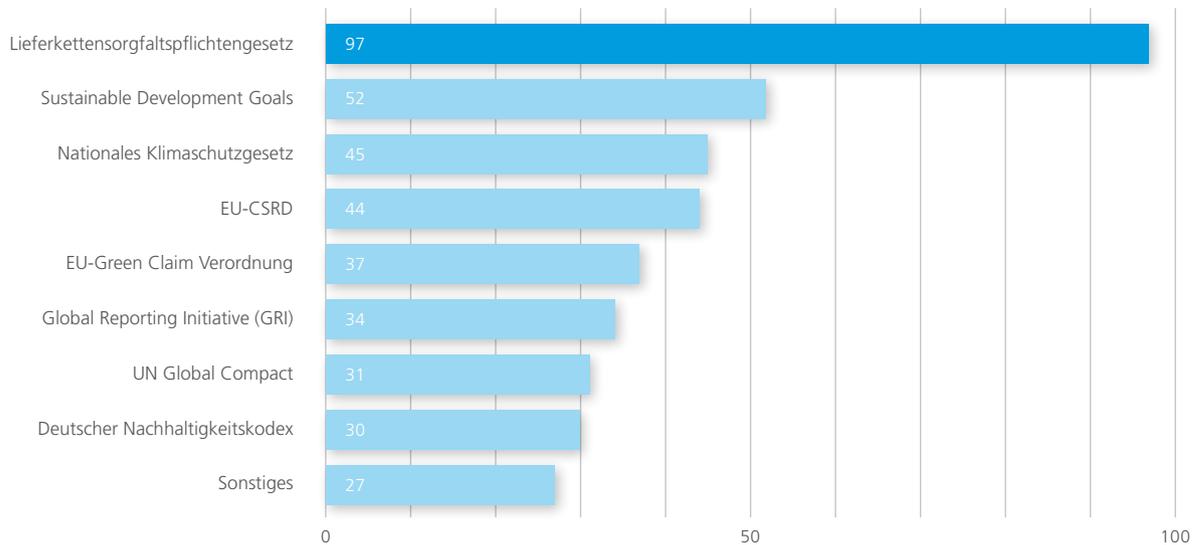
Die Branche beschäftigt derzeit vor allem das deutsche **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)** und die aktuell diskutierte EU-Version dessen, die **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**. Gemäß der CSDDD müssen Unternehmen im Geltungsbereich zukünftig Risiken entlang der gesamten Wertschöpfungskette identifizieren, Maßnahmen ergreifen und darüber berichten. Die Direktive gilt sowohl für den vorgelagerten als auch für den nachgelagerten Teil der Lieferkette. Ebenfalls relevant ist die **Corporate Sustainability**

Reporting Directive (CSRD). Sie führt für zahlreiche Unternehmen verbindliche Berichtsstandards ein: Diese **Europäischen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (ESRS)** umfassen auch die ESG-Nachhaltigkeitsthemen (ESG = Environmental, Social and Corporate Governance). Hinzu kommen internationale Standards und Rahmenwerke, an denen sich Unternehmen etwa im Nachhaltigkeitsreporting orientieren können, wie die **Global Reporting Initiative (GRI)** oder die **Sustainable Development Goals (SDG)**.

„Unsere größten Herausforderungen neben der Umsetzbarkeit des Geforderten sind die Masse der Vorgaben und die sich daraus ergebende wirtschaftliche Belastung.“

Vertreter der Ernährungsindustrie

>> An welchen konkreten Gesetzgebungen, Richtlinien und Standards orientieren Sie sich beim Thema Nachhaltigkeit, bzw. welche haben für Sie die größte Relevanz? (Anzahl absolute Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)



Die Antworten zeigen, dass die Unternehmen bei ihrem Nachhaltigkeitsmanagement auf ein breites Spektrum an Gesetzen, Richtlinien und Standards setzen. Klare Priorität hat hier aktuell das **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)**. Dabei betrifft es tatsächlich nur 17 % der befragten Unternehmen in der Ernährungsindustrie (> 1.000 Mitarbeiter). Wie kommt es zu dieser subjektiv wahrgenommenen Relevanz? Ist es die mediale Präsenz des Themas, die auf die eigene Wahrnehmung abfärbt, oder dass nationale Gesetzgebung für bedeutsamer erachtet wird als internationale Regularien? Oder ist der Grund einzig, dass der Handel hiervon flächendeckend betroffen ist und die Anforderungen auf die Ernährungsindustrie abwälzt? Jedenfalls wird die Relevanz des LkSG gesehen, die individuelle strategische Einordnung fällt jedoch noch schwer. Hoch gewichtet werden auch die 2016 von der UN erarbeiteten **Sustainable Development Goals (SDGs)**. Sie sind seit geraumer Zeit der Fachöffentlichkeit bekannt und für die Unternehmen ein verständliches und greifbares Regelwerk – eine erste Orientierung.

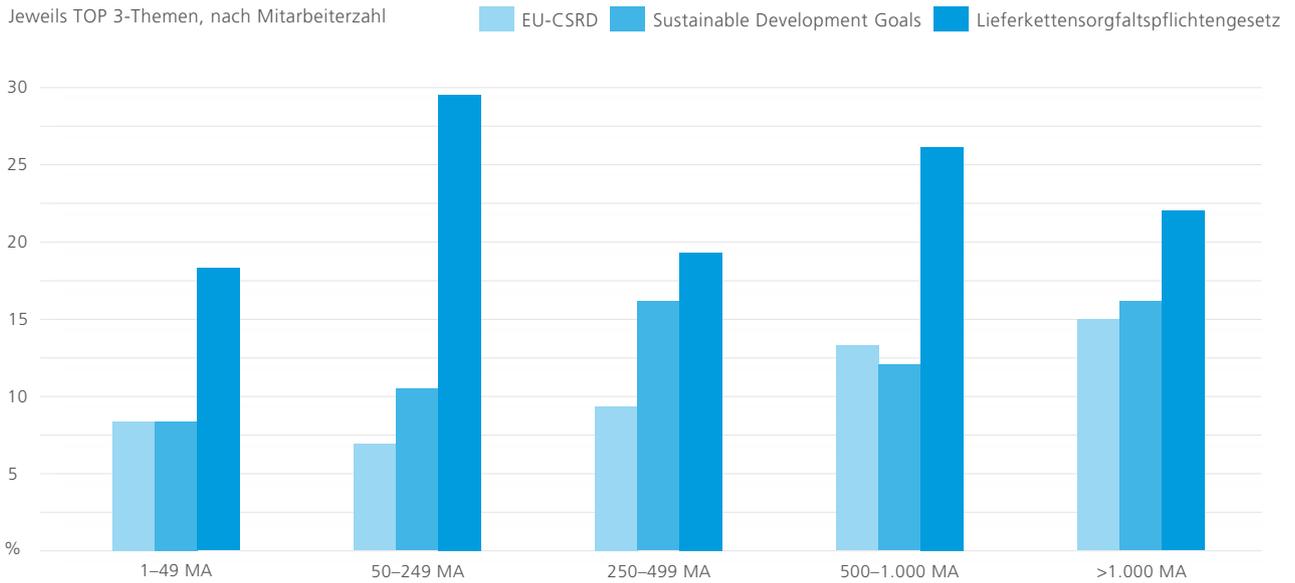
Die verschiedenen Reportingstandards werden bisher noch als gleich wichtig betrachtet. Nachvollziehbar, besteht aktuell ja auch noch Wahlfreiheit. Erst ab dem Jahr 2025 werden mit der CSRD für die meisten größeren Unternehmen gewisse Standards verpflichtend (ESRS). Zu beachten ist ebenfalls das **Nationale Klimaschutzgesetz**: Allerdings ist die Umsetzung mit einzelnen Zwischenschritten bis zum Jahr 2045 in Deutschland noch zu weit von der heutigen Unternehmensrealität entfernt.



**ALKOHOLFREIE
GETRÄNKE
NACHHALTIG-
KEITSFOKUS:
KLIMASCHUTZ**

Fritz Kola hat sich dem 1,5-Grad-Klimaziel der Vereinten Nationen verpflichtet. Nach Einführung des Umweltmanagementprogramms Ökoprofit wurde eine Klimastrategie aufgestellt. Seit 2019 werden die Treibhausgasemissionen in CO₂-Äquivalenten ermittelt. 2021 erfolgte der Beitritt zur Science Based Targets initiative (SBTi). Mit Hilfe eines „Climate Impact Modells“ werden die Klimawirkungen berechnet und wissenschaftsbasierte Ziele zur Emissionsreduktion definiert. Bis 2030 will das Unternehmen seine Emissionen (Scope 1 und 2) gegenüber 2019 um 46 % senken. 2025 hat man sich als Zwischenziel gesetzt, 100 % nachhaltige Mobilität zu erreichen, den Wasser-, Wärme- und Stromverbrauch pro Flasche um 20 % zu senken sowie den Anteil der bio-zertifizierten Rohstoffe (ohne Zucker) auf 90 % zu erhöhen.

Quelle: Eigene Recherche



HERAUSFORDERUNG: VERÄNDERTES MARKTUMFELD

Als in den 1970er Jahren eine Besteigung des Mount Everests nur etwas für wagemutige Abenteurer war, gab es wenige Vorgaben und Regeln für die Route. Heute ist mit den veränderten Erwartungen der Touristen und Bergsteiger eine komplette Industrie vor Ort entstanden. Mit neuen Bedingungen, Regeln und Standards, um die Sicherheit der Touren zu gewährleisten. In der Ernährungsindustrie gibt es beim Thema Nachhaltigkeit eine vergleichbare Entwicklung. Hier beziehen sich die Gesetzesinitiativen aus Deutschland und der EU ebenfalls auf die **Ansprüche der Verbraucher** an mehr Nachhaltigkeit und ein insgesamt verändertes Marktumfeld. So zählen zu den Hauptgründen der regulatorischen Verstärkung auf Seiten der EU der Verbraucherschutz und eine höhere Transparenz für die Abnehmer. Vor allem der Begriff **„Lieferkettentransparenz“** wird immer wieder angeführt, um den Rahmen für unternehmerisches Handeln anders auszurichten. Auch damit geht ein verändertes Marktverhalten einher, denn Verbraucher schätzen seit einigen Jahren ein nachhaltigeres, auf Transparenz basierendes, Produktangebot.

„Nachhaltigkeit ist das neue Normal“

Vertreter der Ernährungsindustrie

In einem weitgehend mit ausgereiften und mitunter qualitativ austauschbaren Produkten gesättigten Markt werden Differenzierungsstrategien immer wichtiger. So ist der Umwelteinfluss eines Produktes heute ein entscheidender Faktor bei der Kaufentscheidung. Ökologische Produkte sind daher längst aus der Nische herausgetreten und auf dem Massenmarkt angekommen. Verbraucher werden sensibler und kaufen bewusster ein. Auch wenn „Bio“ mit ausschließlichem Fokus auf eine ökologische Anbauweise allein kein Garant für Nachhaltigkeit sein muss. Gleichwohl zeigt sich der **Trend zum nachhaltigen Konsum** – er ist da und er wächst. Nur über das Tempo und das zukünftige Marktpotenzial herrscht Unklarheit.



BIER

NACHHALTIGKEITSFOKUS: ZERO WASTE

Knärzje braut Bier unter Verwendung von überschüssigem und aussortiertem Brot und reduziert so die Lebensmittelverschwendung. Daher kommt auch der Name „Knärzje“, der im Hessischen das Endstück eines Brotlaibs meint. Dabei wird mit jeder Flasche Bier eine Scheibe Brot wiederverwertet. In Deutschland werden jährlich zwei Millionen Tonnen Backwaren weggeworfen, obwohl sie noch genießbar sind. Die Lebensmittelverschwendung hat erhebliche Umweltauswirkungen, da jedes weggeworfene Lebensmittel eine ungenutzte Ressource ist. Knärzje folgt dabei dem Credo „Anstoßen, um Großes anzustoßen“. Das Bier wird regional hergestellt, ist komplett klimaneutral und Bioland-zertifiziert. Knärzje wurde 2023 beim German Brand Award als „Sustainable Brand of the Year“ ausgezeichnet.

Quelle: Eigene Recherche

Nachhaltigkeit steht heute in einem wesentlichen Teil der Gesellschaft für einen bereits gewohnten **Lebensstil**: „Nachhaltig zu sein und einzukaufen“ gilt vielfach als normal, Lebensmittel, die diesen Lebensstil unterstützen, ebenfalls. Das Besondere, das Faszinierende, der Neuigkeitswert fehlt. Die Unternehmen der Ernährungsindustrie stehen also vor der Herausforderung, grundsätzlich nachhaltig zu produzieren und sich darüber hinaus im Wettbewerb zu differenzieren. Nachhaltiges Handeln ist zu einem – vom Kunden weitgehend erwarteten – **Wettbewerbsfaktor** geworden: Der „ecological-social case“ wird zum Teil des „business case“.

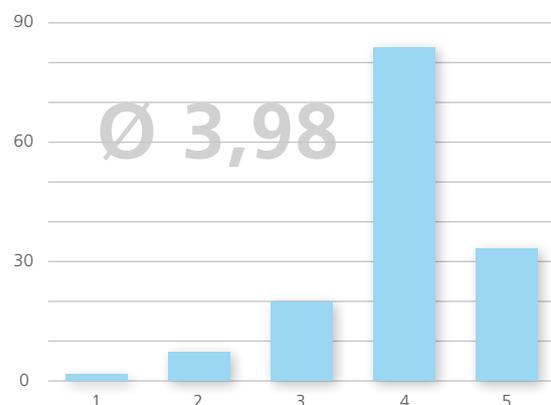
Für die Lebensmittelwirtschaft hat Nachhaltigkeit eine ganz besondere Relevanz. Angesichts der noch nie da gewesenen Vielfalt an Lebensmitteln bietet dieser Ansatz **Orientierung** und Wahlmöglichkeit für die Konsumenten. Hinzu kommt das gute Gewissen, nachhaltig eingekauft zu haben. Ökologisch nachhaltiges Handeln gewinnt an Bedeutung, sodass nicht nur starke Player, sondern auch kleinere Akteure Nachhaltigkeitsthemen in ihre Strategien einbinden.

Auch als Reaktion auf das steigende Bewusstsein der Verbraucher beim Thema Nachhaltigkeit verstärkt der **Handel** seine Bemühungen zu mehr Nachhaltigkeit und einem veränderten Produktangebot. Hier werden schon seit einigen Jahren

Nachhaltigkeitskriterien für Kundenbeziehungen und Listungsgespräche vermehrt berücksichtigt. Heute müssen teilweise ganze Kriterienkataloge zu sozialen und ökologischen Themen als Grundlage für eine Zusammenarbeit zwischen Handel und Produzent erfüllt werden.

Das Marktumfeld verändert sich mit der gesellschaftlichen Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit in großem Tempo und ist sogar innerhalb einer Jahresbetrachtung (hier 2022/23) messbar:

>> Wie hat sich die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit in der Gesellschaft im letzten Jahr (2022/23) verändert?
(Anzahl absolute Nennungen, Skala 1–5, 1= „die Bedeutung hat eher nachgelassen“, 5= „die Bedeutung hat sehr stark zugenommen“)



Die große Mehrheit der Befragten sieht eine starke bis sehr starke Wichtigkeit für das Thema Nachhaltigkeit in der Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass Nachhaltigkeit zum **Treiber für Transformationsprozesse** in den Unternehmen wird.

Wie steht es mit der **Produkt- und Kundenakzeptanz** von nachhaltigen Maßnahmen aus Sicht der Unternehmen? Die Antworten der Studienteilnehmer auf diese Frage kann man so zusammenfassen, dass sowohl Verbraucher als auch Handelspartner nachhaltiges Wirtschaften beim Produzenten wichtig finden – an den **Mehrkosten** aber nicht beteiligt werden wollen. Die große Frage für die Unternehmen der Ernährungsindustrie lautet daher: Wie können sich Investitionen in mehr Nachhaltigkeit rentieren? Stand heute gibt es eine große Skepsis, dass die Verbraucher bereit sind, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen. Sowohl in der Befragung sowie allen Interviews wird eine erhöhte Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für nachhaltigere Produkte verneint oder als sehr gering eingeschätzt. Auch eine Bereitschaft des Handels, zumindest temporär durch Preiszugeständnisse die Wirtschaftlichkeit der Nachhaltigkeitsinvestitionen zu verbessern, wird aus Unternehmenssicht mehr oder weniger ausgeschlossen.

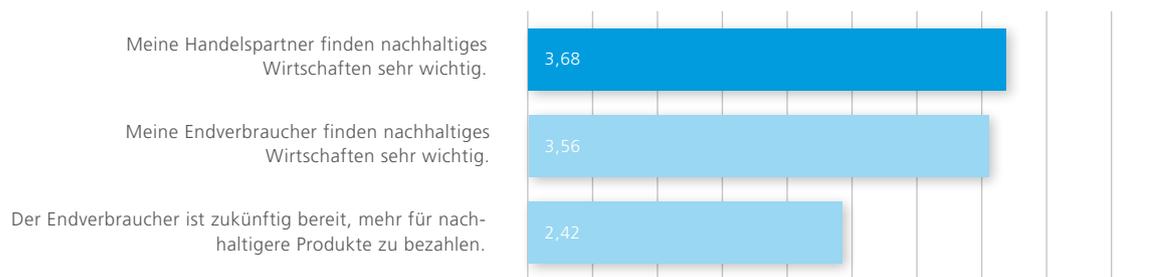
Die **Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Nachhaltigkeit und der Wirklichkeit** an der Supermarktkasse wird

begleitet von einer spürbaren Inflation. Ein Teil der Verbraucher greift vermehrt zu preisgünstigeren Produkten. Zudem können Verbraucher skeptisch auf Label reagieren. Das erleben Handel und Hersteller bei „klimaneutralen“ Produkten. Dieses Label wird – auch getrieben durch Statements von NGOs – zunehmend hinterfragt und dient nicht mehr als positives Differenzierungsmerkmal. Das Verbraucherverhalten ist daher für den Produzenten ein „moving target“ und umso herausfordernder im Nachhaltigkeits-Umbau des eigenen Unternehmens.

„Wir hatten zwei Produkte mit „klimaneutral“ gelabelt. Dies haben wir jetzt wieder zurückgenommen, weil die Akzeptanz nicht mehr da ist.“

Vertreter der Ernährungsindustrie

>> Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Produkt- und Kundenakzeptanz von nachhaltigen Maßnahmen Ihres Unternehmens? (Mittelwert gem. Skala 1–5, 1 = „trifft überhaupt nicht zu“, 5 = „trifft voll und ganz zu“)



HERAUSFORDERUNG: GESTÖRTE WARENVERFÜGBARKEIT

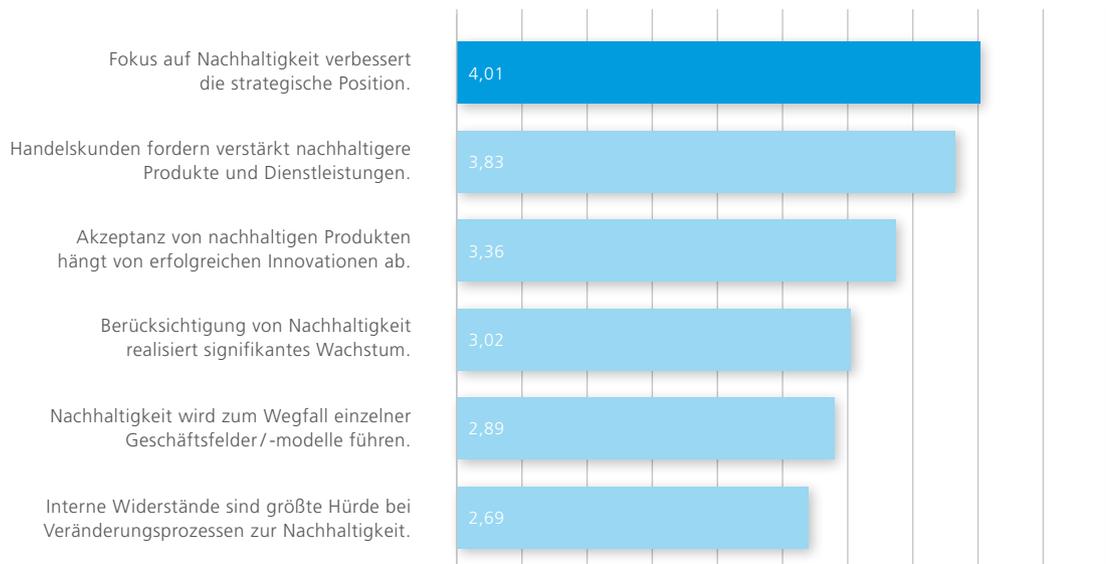
Große Himalaya-Expeditionen werden von ganzen Sherpa-Gruppen begleitet. Sie sorgen für dringend benötigten Nachschub und bilden in sich eine lebensrettende Versorgungskette. Nicht lebensbedrohlich, aber schon existenziell bedeutsam sind gestörte und instabile Lieferketten in der Lebensmittelindustrie. Diese deutlich absehbaren Engpässe umfassen alle Bereiche der Leistungserbringung. So ist z.B. absehbar, dass für die Produktion von Fleischersatz/alternativen Proteinen die nötige Rohstoffmenge nicht in der nötigen Geschwindigkeit produziert werden kann. Auch für das Verpackungsmaterial, z.B. den Ersatz von Kunststoffen oder Verbundstoffen (Getränke-Kartons), ist erwartbar, dass Alternativmaterialien nicht hinreichend vorliegen werden. Gleiches gilt für recycelte Kunststoff-Getränkeflaschen. Auch Strom aus erneuerbaren Energien ist für die kommenden Jahre knapp, Transport-LKW mit nachhaltigem Antrieb ebenso (und dreimal so teuer wie herkömmliche LKW). So ist unabhängig von der Belastung der Supply Chain durch Kriege und Handelsembargos der nachhaltige Umbau mit erheblichen Umstellungsrisiken in der Produktentwicklung und eigentlichen Produktion verbunden.

HERAUSFORDERUNG: ZIELGERICHTETE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Wie in kaum einem anderen Bereich ist im Alpinismus das Ziel einer Bergbesteigung klar: der Gipfel. Die Strategie dafür – also der Gesamtplan – wird wesentlich dafür sein, ob man den Gipfel auch erreicht. Dass man nicht nur am Berg, sondern auch in der Ernährungsbranche strategisch vorgehen sollte, um Unternehmensziele zu erreichen, ist unstrittig. Gerade mit dem Thema Nachhaltigkeit können Unternehmen sich vom Wettbewerb differenzieren. Aber wie sollen wirksame Maßnahmen zur Umsetzung einer Strategie abgeleitet und deren Wirkung kontrolliert werden, wenn das Ziel unklar ist? Was ist bei der Nachhaltigkeit der „Gipfel“ für Unternehmen der Ernährungsindustrie?

Eine **Nachhaltigkeitsstrategie mit einem klaren Ziel** ist zwingend notwendig, um unternehmerisches Handeln mit den vorhandenen Ressourcen zielgerichtet umzusetzen. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten sollten mit allen Managementprozessen verknüpft und basierend auf den strategischen Zielen konsequent umgesetzt werden.

>> Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu den strategischen Herausforderungen Ihres Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit? (Mittelwert gem. Skala 1–5, 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ 5 = „trifft voll und ganz zu“)



Die Teilnehmer unserer Studie sind sich weitgehend einig: Nachhaltigkeit ist ein Top-Thema der nächsten Jahre. Die Gründe für diese Einschätzung lassen sich aus den weiteren Ergebnissen entnehmen: So kann die **strategische Position** des Unternehmens mit Nachhaltigkeitsaktivitäten verbessert werden. Zudem besteht die Hoffnung, dass nachhaltig hergestellte Produkte zu positiver **Differenzierung vom Wettbewerb** führen können. Allerdings ist man skeptisch, ob Nachhaltigkeit auch **signifikantes Wachstum** erzeugt.

Einflussfaktoren für das Engagement der Branchenakteure sind der öffentliche Druck sowie Regularien und Forderungen des Handels. Nachhaltigkeit wird allerdings auch zu einem Risikomanagementthema, da eine Nicht-Berücksichtigung ganze **Geschäftsmodelle** bedrohen kann. Bei all dem gibt es nur eher geringe **interne Widerstände**. Man kann also anneh-

men, dass das Transformationsthema Nachhaltigkeit in den Unternehmen auf fruchtbaren Boden fällt, sofern eine attraktive Geschäftschance wirklich besteht.

Was hält die Unternehmen auf dem Weg zum Gipfel auf? Vor allem fühlt man sich von **bürokratischen Hürden und Regularien** ausgebremst. Gleichzeitig existiert ein hoher **Kostendruck** für Vorprodukte. Befürchtet wird außerdem eine ausbleibende **Nachfrage am Absatzmarkt**, sodass sich Nachhaltigkeit auf Produktebene derzeit noch nicht durchgängig zu lohnen scheint. Ob zur Nachhaltigkeitstransformation ausreichend **Ressourcen und Know-how** im Unternehmen vorhanden sind, beantwortet rund die Hälfte mit ja, die andere Hälfte mit nein. Das heißt allerdings auch, dass rund 50 % der befragten Unternehmen einen Bedarf an Know-how-Entwicklung und Weiterbildungsangeboten haben.



SÜSSWAREN NACHHALTIGKEITSFOKUS: LIEFERKETTE

Ritter Sport wird bei voller Produktivität ihrer Kakao-Plantage „El Cacao“ in Nicaragua ca. 20–25 % des Kakao-Bedarfs selbst decken können. Das Projekt, das 2012 ins Leben gerufen wurde und 1 Million Kakaobäume auf 2.500 Hektar umfasst, strebt für 2025 die erste Vollernte an. Als „Vorreiter in der Branche“ beabsichtigt das Unternehmen nicht nur, als erster großer Tafelschokoladenhersteller ausschließlich zertifizierten Kakao zu verwenden, sondern auch selbst zu einem bedeutenden Kakaobauern zu werden. Lieferkettenprobleme sowie Engpässe waren für viele Unternehmen ein Thema in den letzten Jahren. Ritter Sport erkannte früh die Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln, um die Risiken in der Lieferkette zu minimieren. Durch Rückwärtsintegration und eine enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette wird eine resiliente Lieferkette aufgebaut.

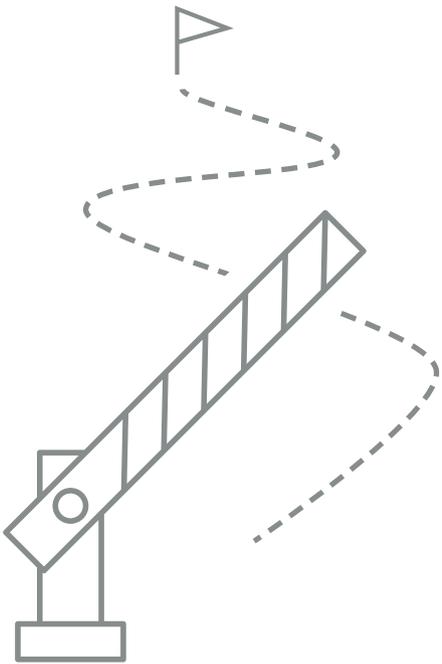
Quelle: Eigene Recherche



KAPITEL 2

Wissen, warum man den Aufstieg wagen will

MOTIVATION FÜR DIE NACHHALTIGKEITS- TRANSFORMATION



Das erhebende Gefühl, ganz oben angekommen zu sein. Erst recht nach einem herausfordernden Aufstieg. Das Bewusstsein, ein selbstgestecktes Ziel erreicht zu haben. Diese Motivationsgründe werden immer wieder von Bergsteigern genannt. Unternehmen, die eine Nachhaltigkeits-transformation anstreben, brauchen ebenso solche Motivationsgründe. Das können externe Treiber sein, aber auch intern gefasste Überzeugungen. Wichtig dabei: Am Ende müssen sich die Nachhaltigkeits-Anstrengungen auch wirtschaftlich lohnen.

MOTIVATIONSGRUND: LICENSE TO OPERATE

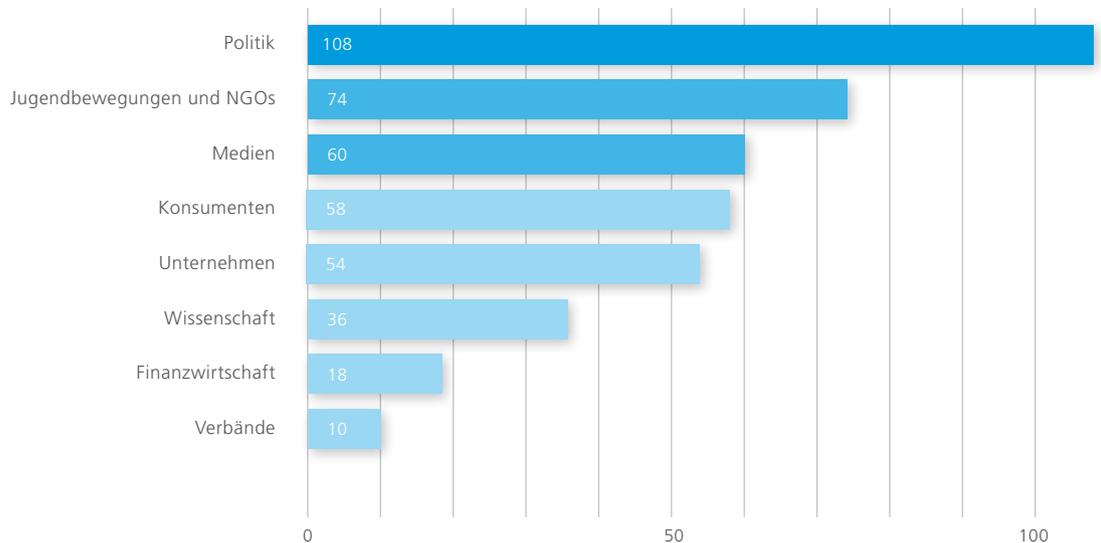
Darf die Expeditionsgruppe überhaupt auf den Berg? Im Himalaya wird immer häufiger hinterfragt, ob der intensive Gipfel-tourismus eine Zukunft haben soll. Viele Bergsteiger hinterlassen ihren Müll, gehen rücksichtslos mit der Natur um und erzeugen mit ihrem logistischen Aufwand einen großen CO₂-Fußabdruck. Ihnen droht das Ausbleiben der Genehmigung, einen 8.000er zu besteigen.

Die **unterschiedlichen externen Stakeholder** eines Unternehmens, insbesondere die Öffentlichkeit und Interessengruppen, können heute zu jeder Zeit einen Diskurs zum Themenfeld Nachhaltigkeit führen und damit die Produktnachfrage steuern. Basis dafür ist neben der breiten Verfügbarkeit aller notwendigen Informationen vor allem das stärkere gesellschaftliche Bewusstsein für Nachhaltigkeit. Es wird medial und von NGOs

sowie Jugendbewegungen getrieben und verstärkt in die Öffentlichkeit getragen. Akzeptiert das Unternehmen diese gesellschaftliche Bedeutung der Nachhaltigkeit und transformiert sich entsprechend in eine nachhaltige Richtung, kann dies zu einem zeitgemäßen Image des Unternehmens, einer verbesserten Positionierung im Wettbewerb, zur Erschließung neuer Kundengruppen und zur langfristigen Kundenbindung beitragen.

Über allem steht für das Unternehmen als Motivationsgrund die „Licence to operate“, also die **unausgesprochene Genehmigung der Gesellschaft zur Geschäftsausübung**. Die Erwartungen der Öffentlichkeit an Unternehmen wachsen, ihrer ökologischen, sozialen und ökonomischen Verantwortung gerecht zu werden und dies auf allen Ebenen des Unternehmens. Wer hier versagt, riskiert den Verlust der „Licence to operate“ und muss mit erheblichen wirtschaftlichen Nachteilen rechnen. Es ist fraglich, ob und inwiefern Unternehmen langfristig ohne gesellschaftliche Zustimmung überleben können.

>> Wer sind die wichtigsten gesellschaftlichen Akteure und dabei „Treiber“ des Themas Nachhaltigkeit?
(Anzahl absolute Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)



MOLKEREIPRODUKTE NACHHALTIGKEITS- FOKUS: VER- PACKUNGSMÜLL UND ÖKOBILANZ

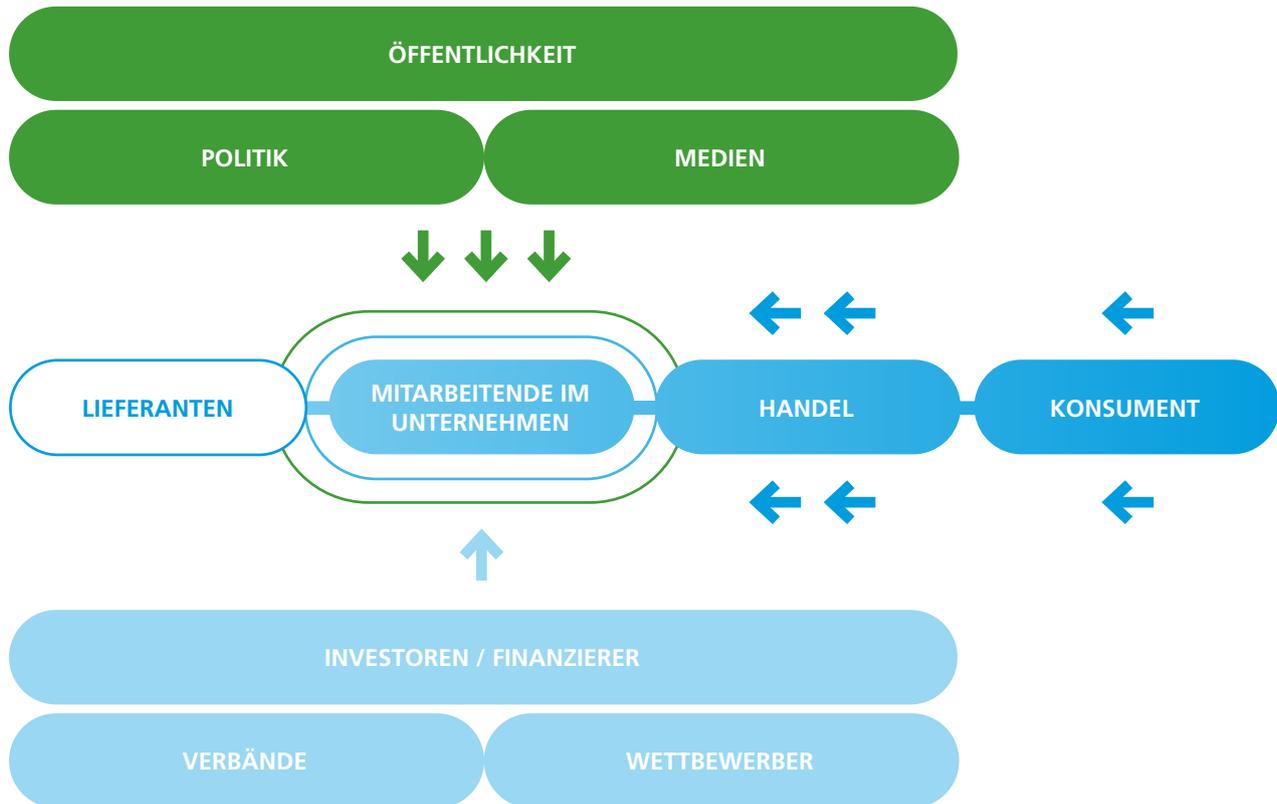
Berchtesgadener Land verarbeitet rund eine Million Kilogramm Rohmilch pro Tag. Als Bio-Pionier mit langjährigem Engagement möchte man ein Bekenntnis zu Heimat und Herkunft setzen. Bereits seit 1990 arbeitet das Unternehmen mit Mehrweg-Glasflaschen für Milch, Schlagrahm und Schokomilch. Seit dem Jahr 2022 verfügt die Molkerei über eine der weltweit modernsten Mehrweg-Abfüllanlagen mit dem sparsamsten Wasser- und Spülmittelbedarf. Die Molkereigenossenschaft investierte insgesamt 35 M€. Besonders bei Glasflaschen ist der Gesamt-Kreislauf relevant. Die Ziele für die neue Anlage waren die Verbesserung der Ökobilanz, die Steigerung der Qualität und die Erhöhung der Abfüllkapazität. So verbraucht die neue Reinigungsanlage für das Flaschen-Leergut nur noch halb so viel Wasser und deutlich weniger Reinigungslauge.

Quelle: Eigene Recherche

Wer vergibt die „Licence to operate“? Wer sind die **gesellschaftlichen Treiber des Themas Nachhaltigkeit**? Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Politik der maßgebliche Treiber ist. Direkt dahinter werden bereits NGOs und Jugendbewegungen genannt. Der Druck aus der Gesellschaft durch „Fridays for Future“ ist weithin bekannt.

Auch die Medien platzieren das Thema Nachhaltigkeit seit einigen Jahren auf die Titelseiten. So jedenfalls der Eindruck vieler Studienteilnehmer. Die Verbände werden eher als neutrale Instanz wahrgenommen. Sie treiben das Thema scheinbar nicht voran, haben es jedoch auf der Agenda. Vielleicht etwas überraschend ist es, dass Konsumenten nicht als besonders große Beschleuniger wahrgenommen werden. Deren Nachfrage ist – und bleibt vermutlich – trotz allem gerade in Zeiten von Inflation beim Thema Nachhaltigkeit sehr preiselastisch. Die Verbraucher erwarten aber wiederum, dass Nachhaltigkeit von den Unternehmen umgesetzt wird. Finanzwirtschaft und Wissenschaft gelten ebenfalls nicht als besondere Treiber des Themas Nachhaltigkeit. Vor allem bei der Wissenschaft ist das auch nachvollziehbar, soll diese vor allem als neutrale Instanz meinungsbildend sein.

>> Wer sind die wichtigsten gesellschaftlichen Akteure und dabei „Treiber“ des Themas Nachhaltigkeit?
 1 Pfeil = Geringer Druck | 3 Pfeile = Hoher Druck



Deutlich wird auch: Der Druck aus dem Handel ist veranlasst durch die Endverbraucher. Sie erwarten Veränderungen, treiben aber nicht direkt an. Zu erwähnen ist zudem, dass die Mehrheit der Teilnehmer eine verstärkte mediale Präsenz für Nachhaltigkeit erkennt. Demnach platzieren meinungsbildende Institutionen das Thema erfolgreich bei Verbrauchern und Entscheidern in den Unternehmen.

Durchgängig beklagt wird seitens der Branche das große Durcheinander an Stakeholder-Forderungen ohne einheitliche Definition und Handreichung. Dies betrifft Begrifflichkeiten (z. B. Biodiversität), aber auch Standards zur Messung. Hierdurch wird Zeit verloren und viel Zusatzaufwand betrieben.

„Was uns überall fehlt, sind Standards. Wie messe ich CO₂-Emissionen nach der gleichen Methodik, damit wir nicht Äpfel mit Birnen vergleichen?“

Vertreter der Ernährungsindustrie

MOTIVATIONSGRUND: DER EIGENE ANSPRUCH UND ZUFRIEDENE STAKEHOLDER

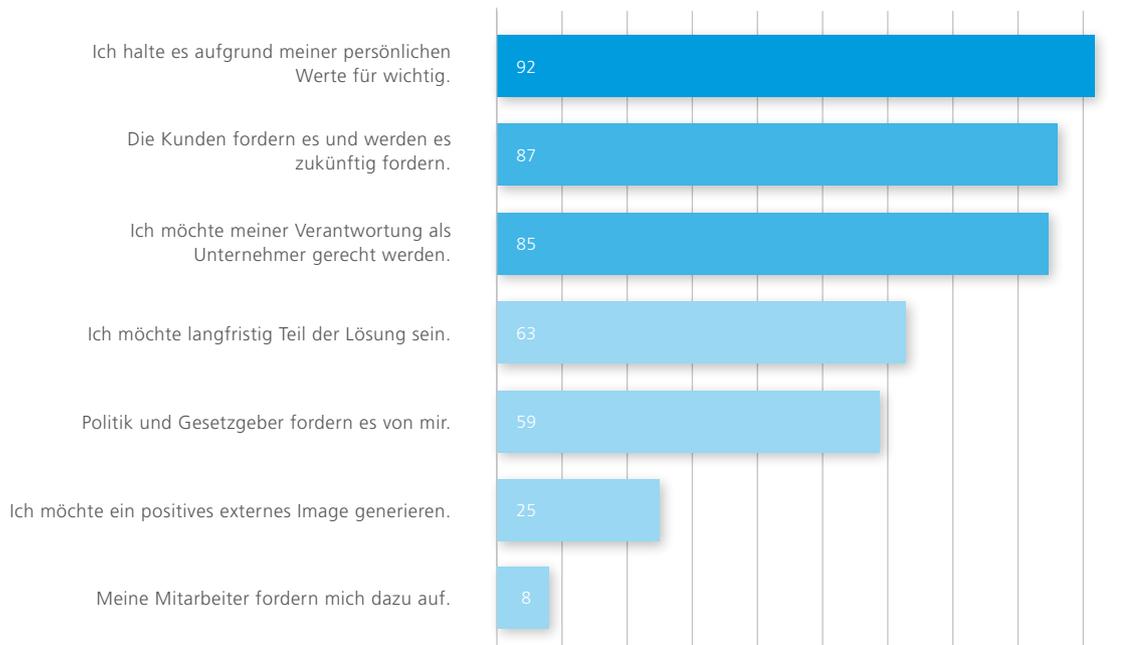
Die Forderung nach ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit des unternehmerischen Handelns wird durch unterschiedliche Stakeholder an die Unternehmen herangetragen. Der Umgang mit diesen Stakeholdern bildet den **Kern des Nachhaltigkeitsmanagements**. Ein interessantes Ergebnis der Studie ist aber auch, dass die Eigenmotivation und der eigene Anspruch an Rolle und Werte in den Unternehmen sehr hoch gewichtet sind. Die Ansprüche externer Stakeholder treten hinzu. Nachhaltigkeitsmanagement ist dann vergleichsweise einfach, wenn sich ökologische, soziale und ökonomische Ziele komplementär zueinander verhalten. Dies ist etwa der Fall, wenn Energieverbrauchs-Einsparungen realisiert werden, die die Umwelt entlasten und angesichts gestiegener Energiepreise zugleich finanziell lukrativ sind. Nachhaltigkeitsmanagement ist hingegen dann schwierig, wenn **konträre Ansprüche** verschiedener Stakeholder erfüllt werden müssen.

Unternehmen müssen für die strukturierte und umsetzungsorientierte Entwicklung eines Nachhaltigkeitskonzeptes heute schon die Herausforderungen der Zukunft vorausdenken. Auf dieser Basis müssen sie Lösungen für ihr eigenes Unternehmen erarbeiten, die für zukünftige Stakeholder akzeptabel sind (z. B. das schwierig zu operationalisierende Thema „Schutz der Biodiversität“).

„Die Anforderungen unserer Banken gleichen einer Kakophonie. Jeder will etwas anderes von uns wissen. Wir sind ‚lost in paradise‘.“

Vertreter der Ernährungsindustrie

>> Welche Motive für eine Nachhaltigkeits-Transformation sind für Sie persönlich unabdingbar?
(Anzahl absolute Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

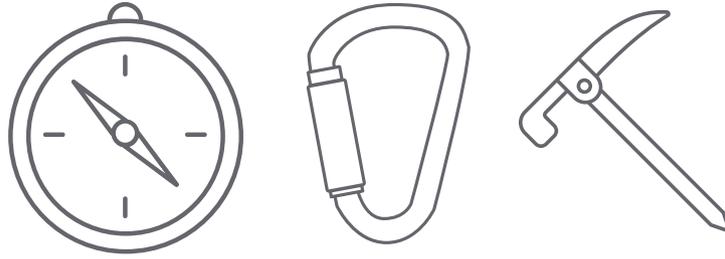




KAPITEL 3

Seine Ausrüstung kennen – und immer dabei haben

VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IN STRATEGIE UND ORGANISATION



Ohne Kompass in unbekanntes Gelände? Ohne Organisation einer Tour einfach losmarschieren? Wichtige Ausrüstung zuhause lassen? Nur Anfänger oder Menschen, denen Risiken egal sind, würden so unvorbereitet eine Bergbesteigung wagen. Beim Thema Nachhaltigkeit ist es für Unternehmen ebenso erfolgsentscheidend, strategisch durchdacht und bestens ausgerüstet ökologische, soziale und ökonomische Herausforderungen anzugehen.

Mit diesem „Drei-Säulen-Ansatz“ sind Unternehmen dann erfolgreich, wenn Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft integriert und zum **Business Case** wird. Kurz: zum Teil der Unternehmensstrategie wird. Die **Strategie ist hierbei der Kompass**, nach dem sich alle Beteiligten richten. Isolierte Nachhaltigkeitsprogramme oder -aktivitäten können zwar Impulse setzen, führen aber nicht wirklich zu dauerhaften Lösungen. Integrierte Vorgehensweisen beziehen dagegen übergreifende Optionen mit ein und harmonisieren unternehmensübergreifend alle Maßnahmen zum nachhaltigen Wirtschaften.

Derzeit wird in der Ernährungsbranche vielfach versucht, über **Nachhaltigkeitsattribute** Produktangebote aus der Anonymität hervorzuheben. Gleichzeitig entstehen mit der Differenzierung Risiken für die eigene Marke, schließlich muss das Gesamtpaket in der Wahrnehmung des Kunden passen. Formuliert ein Unternehmen sein Nachhaltigkeitsverständnis ohne tatsächlichen Unternehmens-, Produkt- und Markenbezug, scheitert es mit dieser Strategie. Greenwashing-Vorwürfe sind die mögliche Folge. Eine Monetarisierung dieses Verbraucheranspruches scheitert dann ebenso. Hierzu gilt es, im Rahmen eines stufenweisen Vorgehens Antworten auf zentrale Kernfragen für die jeweiligen Untersuchungsfelder zu finden. Dabei reicht es aber nicht aus, allein Ziele zu definieren. Entscheidend ist, dass auch festgelegt wird, wie, wann und durch wen sie erreicht werden können. Durchgehend alle Nachhaltigkeitsaspekte, die sich mit der Produktion von Lebensmitteln verknüpfen lassen, werden

von den Endverbrauchern als wichtig eingeschätzt. Aus Sicht der einzelnen Branchensegmente zeigen sich durchaus unterschiedliche Prioritäten mit Blick auf den Endverbraucher: Wer nahe an der Veredelungswirtschaft arbeitet, sieht Tierhaltung und Tierwohl ganz oben (Fleischwirtschaft, Molkereien, Milchverarbeiter). Andere Branchensegmente priorisieren den CO₂-Footprint, regionale Belieferung oder die Verbrauchergesundheit.

>> Wichtigstes Nachhaltigkeitskriterium mit Blick auf den Endverbraucher aus Sicht der umsatzstärksten Branchen:

WICHTIGSTES NACHHALTIGKEITSKRITERIUM	BRANCHENSEGMENTE
TIERGESUNDHEIT UND TIERWOHL	Fleisch / Fleischprodukte; Milch / Milchprodukte; Süß- und Dauerbackwaren, Speiseeis
CO ₂ -FOOTPRINT	Fertiggerichte, sonstige Nahrungsmittel, Obst und Gemüse (verarbeitet)
REGIONALE BESCHAFFUNG	Alkoholische Getränke
VERBRAUCHERGESUNDHEIT	Mineralwasser, Erfrischungsgetränke
SOZIALE BEDINGUNGEN	Backwaren

NACHHALTIGKEIT IN DER UNTERNEHMENSORGANISATION

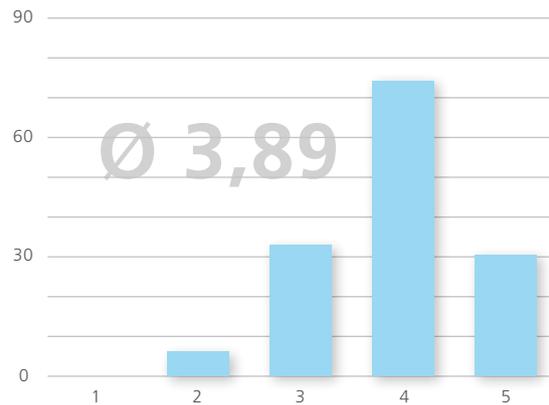
Ein deutliches Ergebnis: Innerhalb eines Jahres ist die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit in der internen Organisation nach oben geschossen, mit jetzt durchschnittlich knapp vier Punkten auf einer Fünfer-Skala.

Über nahezu **alle Unternehmensbereiche** hinweg ist Nachhaltigkeit aus Sicht der befragten Unternehmen omnipräsent. Insbesondere auf Ebene der **Unternehmensleitung** und im Bereich **Marketing / Unternehmenskommunikation** hat das Thema hohe Relevanz: Die öffentliche Wirkung und Vermittlung von Nachhaltigkeitsaspekten scheint sehr wichtig für die Unternehmen zu sein sowie die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit „Chefsache“ ist. Aufgrund der strategischen Bedeutung und Stakeholder-Erwartung ist das Thema Nachhaltigkeit automatisch auf der Agenda der Unternehmensleitung.

>> Wie sehr ist das Thema Nachhaltigkeit in den folgenden Bereichen Ihrer Organisation heute verankert?
(Anzahl absolute Nennungen, Mittelwert gem. Skala 1–5, 1 = „sehr gering“, 5 = „sehr stark“)



>> Wie hat sich die Wichtigkeit des Themas Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation im letzten Jahr (2022/23) verändert?
(Anzahl absolute Nennungen, Mittelwert gem. Skala 1–5, 1 = „sehr gering“, 5 = „sehr stark“)



Durchgängig im Fokus ist Nachhaltigkeit in den Bereichen **Beschaffung und Produktion**. Durch den Rohwarenbezug entlang der Lieferkette und rund um den Ressourceneinsatz während der Produktion ist Nachhaltigkeit hier ein entscheidender Faktor. Auch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz mit verbindlichen Vorgaben spielt hier eine Rolle.

Auf den ersten Blick verwundert es, dass der **Vertrieb** nicht noch weiter vorne platziert ist, auch im Hinblick auf die Forderungen des Handels. Wahrscheinlich liegt das entweder daran, dass Nachhaltigkeit nicht als Verkaufsargument oder USP gegenüber dem Handel gesehen wird, oder der Handel am Ende des Tages doch andere Kriterien höher gewichtet – etwa den Einkaufspreis und die Warenverfügbarkeit. Die geführten Vertiefungsinterviews bestätigen beide Hypothesen.

Weniger relevant für Nachhaltigkeitsthemen ist nach Auffassung der Studienteilnehmer der Funktionsbereich **Finanzen / Accounting**. Hier ist zu erwarten, dass sich dies in den nächsten Jahren deutlich ändern wird, da durch eine integrierte Berichterstattung der Handlungsdruck auf den Finanzbereich des Unternehmens im Rahmen von Reportingstandards und -voraussetzungen steigen wird. Hinzu kommen Anforderungen der Kapitalgeber mit Blick auf **Sustainable Finance**.

Nach Einschätzung der Studienteilnehmer wird die Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit für das eigene Unternehmen zu weiteren finanziellen Belastungen führen. Handel und Verbraucher fallen als Entlastung bzw. zur Weitergabe der Mehrkosten weitgehend aus. Vor diesem Hintergrund stellt sich die – noch nicht final beantwortbare – Frage, in welchen Funktionsbereichen Nachhaltigkeit unter Effizienz- und Kostenkompensationsgesichtspunkten eine zunehmende Bedeutung haben wird.

„Unsere größte Herausforderung ist die Versorgungsseite. Das gilt sowohl für Rohstoffe wie für alle weiteren nachhaltigkeitsorientierten Leistungen, wie z. B. Verpackungsmaterial.“

Vertreter der Ernährungsindustrie



„SUSTAINABLE FINANCE“

Nachhaltige Finanzierung – Sustainable Finance bezieht sich auf die Integration von Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten in die Entscheidungsfindung von Finanzakteuren. Nach dem Pariser Abkommen haben sich die Bemühungen insbesondere auf die Eindämmung des Klimawandels und die Anpassung an den Klimawandel konzentriert. In diesem Zusammenhang steht die Bankenaufsicht vor der Aufgabe, dafür zu sorgen, dass Nachhaltigkeitsrisiken, einschließlich klimabezogener Risiken sowie Risiken, die sich aus dem Übergang zu einer nachhaltigeren Wirtschaft ergeben, von den Instituten in angemessener Weise berücksichtigt werden. Quelle: Deutsche Bundesbank

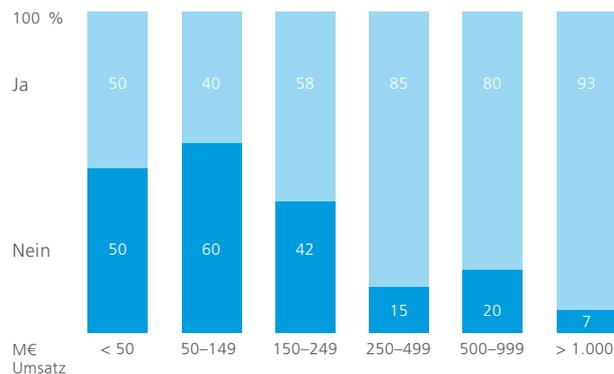
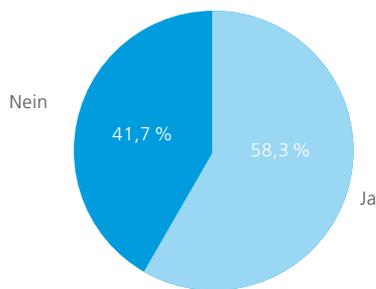
NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE IM UNTERNEHMEN

Auch wenn die Mehrheit der befragten Unternehmen angibt eine Nachhaltigkeitsstrategie zu haben, ist die fehlende strategische Grundlage bei fast 42 % der Unternehmen ein recht hoher Wert. Insgesamt ist man sich der Bedeutung einer Nachhaltigkeitsstrategie zwar bewusst, man kann aber entweder den Handlungsdruck noch nicht richtig einschätzen oder man weiß nicht, wie man das Thema strategisch integrieren soll.

Wie erwartet zeigt sich zwischen den Größenklassen ein sehr deutlicher Unterschied hinsichtlich der Existenz einer Nachhaltigkeitsstrategie. In der Kategorie der Großunternehmen > 1 Mrd€ Umsatz ist die Nachhaltigkeitsstrategie fast durchgängig vorhanden, bei Studienteilnehmern < 250 M€ Umsatz nur ungefähr zur Hälfte.

Dies bestätigt auch, dass die umsatzstarken Branchenplayer hier sowohl „weiter“ als auch umfassender aufgestellt sind. Eine frühzeitigere Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen bei Großunternehmen zeigte sich auch in den Interviews.

>> Existiert in Ihrem Unternehmen eine Nachhaltigkeitsstrategie?



MINERALWASSER

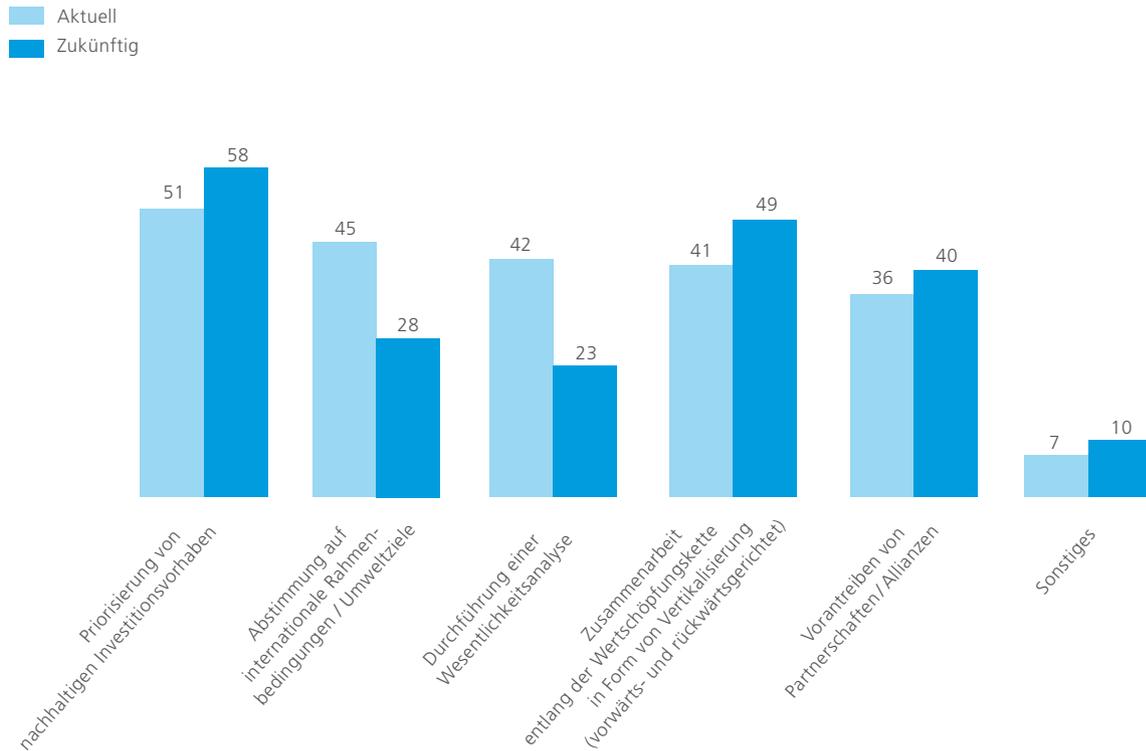
NACHHALTIGKEITSFOKUS: TRINKWASSER UND SANITÄRE GRUNDVERSORGUNG

Viva con Agua ist ein gemeinnütziger Verein, der den weltweiten Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung verbessern will. Unter dem Motto: „Wasser ist Leben!“ werden durch Spenden finanzierte „WASH-Projekte“ (Wasser, Sanitär und Hygiene) umgesetzt. Die meisten Projekte sind auf dem afrikanischen Kontinent. Schwerpunkte liegen dabei auf Projekten in Uganda, Äthiopien, Mosambik und Südafrika. Unter der Marke Viva con Agua wird seit Ende 2010 Mineralwasser in Flaschen vertrieben. Es kann deutschlandweit bei Großhändlern, Getränkefachmärkten, im Einzelhandel und in der Gastronomie bezogen werden. Der Verein erhält Lizenzgebühren, deren Höhe von der Menge der verkauften Flaschen abhängt. Darüber hinaus erhält der Verein Gewinne der Abfüllgesellschaft.

Quelle: Eigene Recherche

NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN MIT STRATEGISCHEM FOKUS

>> Wenn bei Ihnen eine Nachhaltigkeitsstrategie existiert: Auf welchen Maßnahmen liegt in Ihrem Unternehmen aktuell und zukünftig ein strategischer Fokus? (Anzahl absolute Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)



Bei den Unternehmen, die Nachhaltigkeit bereits strategisch verankert haben, steht die **Priorisierung nachhaltiger Investitionsvorhaben** an vorderster Stelle. Vor dem Hintergrund des in der Regel nennenswerten Investitionsbedarfs und mangelnder Co-Finanzierung durch Handel und Kunden ist es für die produzierenden Unternehmen sehr anspruchsvoll, zu einer vertretbaren Investitionsrendite zu kommen. Diese Herausforderung nimmt gemäß Studienergebnis für die Zukunft sogar noch weiter zu. In den Vertiefungsinterviews wird durchgängig ein Investitionsstau aufgrund mangelnder Planungssicherheit beklagt.

Die Wichtigkeit des **Abgleichs auf internationale Rahmenbedingungen / Umweltziele** steht im Einklang mit den

eingangs genannten deutlich konkreter werdenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die es einzuhalten gilt. Interessant ist, dass die **Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse** derzeit nicht auf dem ersten Platz liegt. Denn die Wesentlichkeitsanalyse, auch „Materialitätsanalyse“ genannt, ist für Unternehmen unverzichtbar, um bedeutende Themen und interessierte Stakeholder mit ihren Anforderungen und Erwartungen zu identifizieren. Sie ist daher zwingender und besonders wichtiger Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie.

Das **Vorantreiben von Partnerschaften**, wie Allianzen, wird etwas weniger hoch gewichtet. Dabei können Allianzen auch beim Thema Nachhaltigkeit helfen.



WESENTLICHKEITSANALYSE: NACHHALTIGKEIT STRATEGISCH IM UNTERNEHMEN EINORDNEN

Die sogenannte Wesentlichkeitsanalyse soll im Kontext einer übergeordneten Analyse und Bewertung der eigenen Nachhaltigkeits-Relevanz einen Beitrag dazu leisten, bei welchen Themen der „Impact“ einer Organisation auf Themenfelder der Nachhaltigkeit am größten ist. Diese häufig auch als „Materialitätsanalyse“ bezeichnete Herangehensweise ist demnach ein maßgebliches Instrument, um die relevanten Nachhaltigkeitsthemen einer Organisation zu identifizieren, zu diskutieren und zu priorisieren und damit häufig einer der ersten und wichtigsten strategischen Schritte von Nachhaltigkeitsprozessen.

Diese relativ einfache, aber wirkungsvolle Methode war in der Vergangenheit nur in der Finanzbranche bekannt. Hier wird sie vor allem bei der Aufstellung eines Jahresabschlusses verwendet. Heute wird die Wesentlichkeitsanalyse immer häufiger auch im Rahmen der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie angewendet. Ziel ist es, die individuell relevanten Themen der Organisation, aber auch die der Stakeholder zu identifizieren und zu filtern. Dabei erfolgt eine Priorisierung der wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen, eine Analyse der Stärken und Schwächen sowie die Ableitung des jeweiligen Handlungsbedarfs. Daraus resultieren final Handlungsfelder, u. a. bei Emissionen und Klimaschutz, Zirkularität von Produkten, Management von Ressourcen, Schutz der Umwelt, Tierwohl, der Führung von Mitarbeitern oder sozialer Verantwortung.

Die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse wird zur Erreichung belastbarer Ergebnisse empfohlen. So verlangen bspw. der Standard GRI (Global Reporting Initiative) oder der UN Global Compact vergleichbare Ansätze. Die aktuelle EU-Regulatorik im Zusammenhang mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (EU-Richtlinie) verlangt sogar zwingend die Durchführung eine (doppelten) Wesentlichkeitsanalyse – im „Inside-Out-“ und sogar im „Outside-In“-Kontext. Dies stellt sich zukünftig in der Erhebung als deutlich komplexer dar, da nun auch die Auswirkungen von Themen der Nachhaltigkeit auf das Geschäftsmodell und die finanzielle Performance des Unternehmens betrachtet werden müssen.

ZUKÜNFTIG ALS WICHTIG ERACHTETE NACHHALTIGKEITSMASSNAHMEN

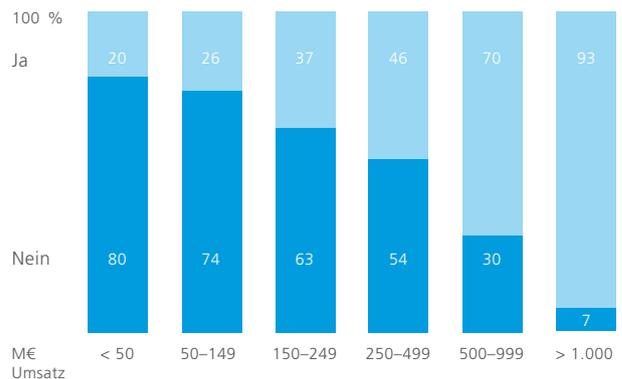
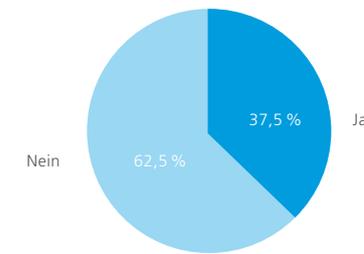
Mit Blick auf die Zukunft fällt auf, dass aus einer heute eher gleichverteilten Fokussierung eindeutige Schwerpunkte abgeleitet werden: Die Unternehmen erkennen, dass man aktuell am Anfang steht und den Themen breite Betrachtung schenken muss. Nachdem man sich zunächst allgemein orientiert hat, folgen zukünftig Schwerpunktsetzungen.

Partnerschaften und Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette werden wichtiger. Mit Allianzen können Unternehmen ihre strategische Position nachhaltig verbessern. Die Unternehmen müssen sich die eigenen Limitationen vor Augen führen. Vom Anspruch des Alleskönners sollte man sich verabschieden. Vielmehr ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit einem Allianzpartner unternehmensweit herzustellen. Dass die Wesentlichkeitsanalyse bei Zukunftsfragen an Bedeutung verliert, ist nachvollziehbar. Schließlich steht solch eine Analyse am Anfang eines Transformationsprozesses.

„Nachhaltigkeit ist halt nicht nur Status quo, sondern auch mal zehn Jahre nach vorne geblickt.“

Vertreter der Ernährungsindustrie

>> Erstellen Sie einen Nachhaltigkeitsbericht?



Separat von Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit strategischem Fokus ist der Nachhaltigkeitsbericht zu sehen. Er war in der Vergangenheit für die meisten Unternehmen freiwillig, wurde manchmal auch als eher unverbindliche Marketingmaßnahme erstellt. Einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht erstellen bisher nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen dabei einen klaren Fokus zur Umsetzung bei Unternehmen in größeren Umsatzklassen. Dies lässt sich in erster Linie darauf zurückführen, dass aus gesetzlicher Sicht die Berichtspflicht bei nicht-finanziellen Aktivitäten eines Unternehmens bisher erst ab 500 Mitarbeitern greift, sofern diese kapitalmarktorientiert sind. Das ist in der Ernährungsbranche die absolute Ausnahme. Ab 2024 wird die Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung jedoch auf eine weit größere Anzahl von Unternehmen ausgeweitet (siehe Ausführungen zum „Nachhaltigkeitsbericht“ auf der Folgeseite).



NACHHALTIGKEITSBERICHT: ENGAGEMENT ZEIGEN BEI UMWELT, SOZIALEM UND GOVERNANCE

Ein Nachhaltigkeitsbericht, auch als ESG-Report bekannt (Environment, Social, Governance), gibt Einblick in die Aktivitäten und Ziele eines Unternehmens oder einer Organisation und bewertet, inwiefern getroffene Entscheidungen nachhaltig waren und welchen Einfluss diese hatten. Üblicherweise unterteilt sich der Bericht in die Bereiche Ökologie, Soziales, Ökonomie.

Für die Erstellung können nationale, europäische oder internationale Nachhaltigkeitsberichtsstandards genutzt werden. In Deutschland finden insbesondere die Berichtsstandards der Global Reporting Initiative (GRI) sowie des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) Anwendung.

In den meisten Fällen starten Nachhaltigkeitsberichte mit zentralen Kennzahlen, insbesondere solchen, die den „grünen“ Umsatz beeinflussen. Dadurch erhält man eine schnelle Orientierung über aktuelle Trends und Fortschritte. Das Unternehmensprofil bietet ein detaillierteres Bild der Organisation, was vor dem Hintergrund der jeweils individuellen Situation aufschlussreiche Informationen enthalten kann.

Die Vorstellung der Managementsysteme ist ein weiterer zentraler Aspekt des Berichts, der verdeutlicht, wie die Organisation die Verantwortung übernimmt und Kompetenz ausüben möchte. Abschließend soll

der Nachhaltigkeitsbericht die erreichten Leistungen des Unternehmens in Bezug auf Nachhaltigkeit aufzeigen und somit das Unternehmensimage stärken. Seit 2017 schreibt das CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz in Deutschland vor, dass alle kapitalmarktorientierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern einen entsprechenden Bericht erstellen müssen. Ab dem Geschäftsjahr 2024 gelten die Anforderungen der neuen „Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)“ für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, welche die bisherige „CSR-Richtlinie“ ersetzt.

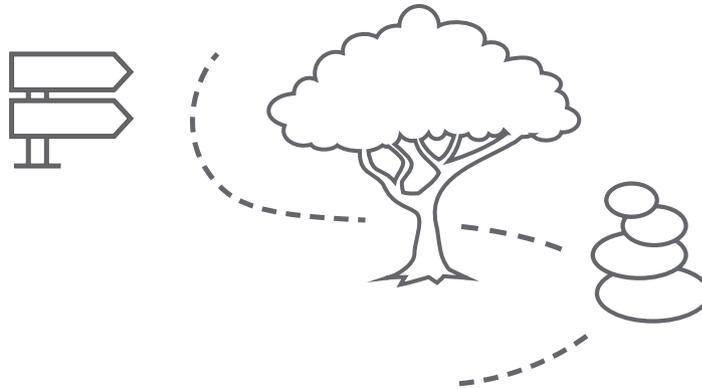
Die Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung wird nun auf eine weit größere Anzahl von Unternehmen ausgeweitet. Nicht nur kapitalmarktorientierte Unternehmen sind betroffen, sondern auch alle großen Unternehmen, die mindestens zwei der folgenden Größenkriterien erfüllen: 1) Bilanzsumme von mindestens 25 M€, 2) Nettoumsatzerlöse von mindestens 50 M€, 3) mindestens 250 Beschäftigte. Zudem werden kleine und mittlere Unternehmen mit mindestens zehn Mitarbeitern zur Berichterstattung verpflichtet, sofern eine Kapitalmarktorientierung vorliegt. Schätzungen zufolge wird sich die Zahl der berichtspflichtigen Unternehmen in Deutschland dadurch um das Dreißigfache erhöhen.



KAPITEL 4

Orientierungsmarken im Gelände setzen

DER ESG-ANSATZ IM MITTELPUNKT

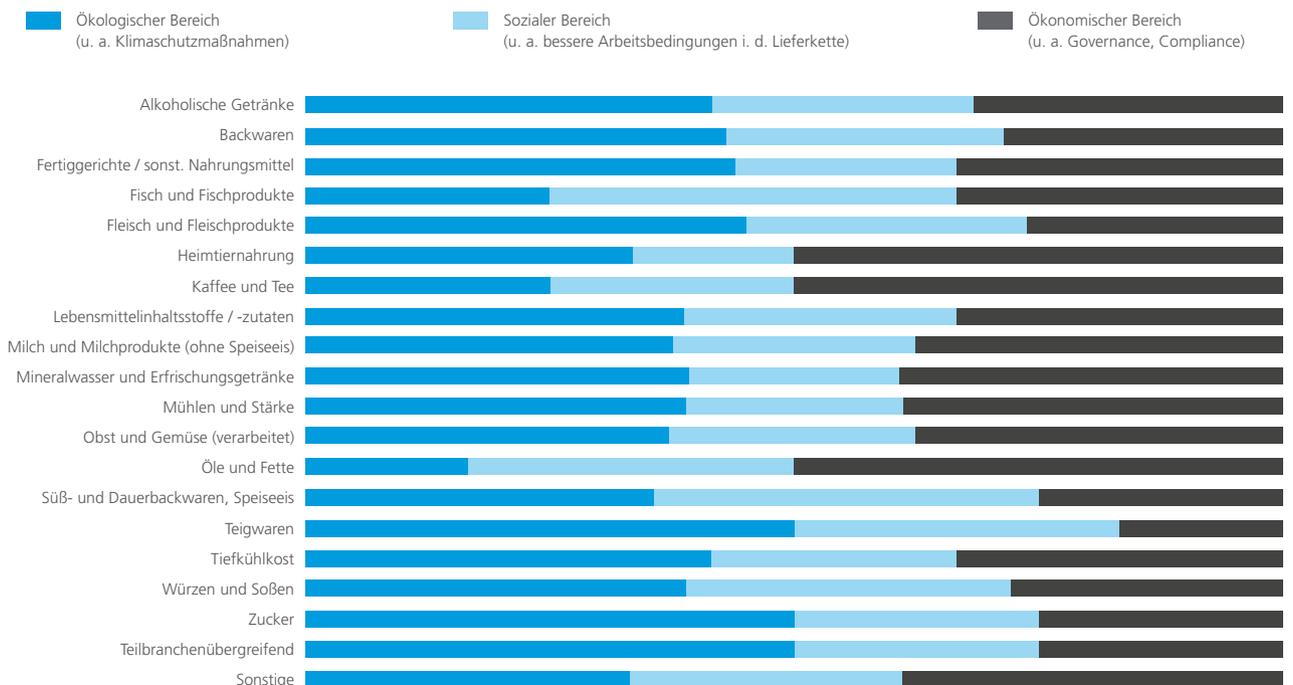


Klimaziele, Biodiversitätsverlust, Wasserknappheit, faire Lieferketten: Typische Themen für die zentralen Herausforderungen unserer Zeit und unser tägliches Wirtschaften in der Ernährungsbranche. Wer hier gefahrlos und zielstrebig navigieren will, braucht Orientierungspunkte, nach denen man sich richten kann.

Es sind die ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte im unternehmerischen Handeln. Sie werden aktuell übergreifend mit dem **ESG-Ansatz (Environmental-Social-Governance)** abgebildet. ESG hat sich vor allem im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeits-Reporting durchgesetzt. Die

neuen ESRS-Reporting-Standards orientieren sich an dem ESG-Ansatz. Unternehmen, Kreditinstitute und andere Finanzdienstleister werden durch diverse ESG-Richtlinien und Verordnungen zunehmend in die Pflicht genommen, aktiv auch an der Erreichung der Klimaziele mitzuwirken.

>> Welcher der drei folgenden Handlungsbereiche im Zusammenhang mit einem nachhaltigen Wirtschaften besitzt aus Ihrer Sicht die größte Bedeutung für eine Transformation in der Ernährungsindustrie beim Thema Nachhaltigkeit? (Prozentuale Aufteilung je Branchensegment)



100 %

Durch ESG ergeben sich umfassende **Transparenz- und Offenlegungspflichten**, deren Erfüllung mit erheblichem Zeit- und Kostenaufwand verbunden ist. Für eine Transformation in Richtung eines nachhaltigen Wirtschaftens sind diese Pflichten allerdings unumgänglich.

In den einzelnen Branchensegmenten wird die Bedeutung der einzelnen Bausteine E, S und G durchaus unterschiedlich eingeschätzt. Der ökologische Bereich dominiert insbesondere bei Zucker, Teigwaren und Fleisch, d. h. Segmente, die durch ihre Produktionsweise (Zucker) und die Tierhaltung (Fleisch) im Fokus von Nachhaltigkeitsforderungen mit Umweltbezug stehen. Dieser Bereich spielt nach Einschätzung der Unternehmensvertreter z. B. bei Öle & Fette sowie Kaffee & Tee eine deutlich geringere Bedeutung. Hier dominiert der Governance-Bereich, der u. a. Themen der Unternehmensführung, Reputationsmanagement, Compliance und Risikomanagement umfasst.

Der S-Baustein, der vor allem soziale Themen, Arbeitsbedingungen etc. thematisiert, spielt fast durchgängig nur eine eher geringere Rolle. Dies ist vermutlich auf die relativ hohen Standards in Deutschland zurückzuführen. Hierbei darf man aber nicht die vernetzte Wertschöpfung vergessen, wodurch auch soziale Kriterien in vorgelagerten Bereichen für die Unternehmen relevant werden.

Insgesamt sehen die Studien- und Gesprächsteilnehmer ESG als sich ständig veränderndes Phänomen, innerhalb dessen sich auch die Gewichtung der Einzelkriterien stetig verschieben kann. Unabhängig davon sind aber viele Gesprächspartner derzeit unsicher, wie ernsthaft und dauerhaft Kunden und die Ernährungsindustrie in ihren ganzen Breite Nachhaltigkeit vorantreiben möchten.

„Ich hoffe, dass es in der Breite der Branche mehr Akzeptanz gibt und tatsächlich auch alle mitmachen. Sonst bekommen wir diese wichtige Sache nicht bewegt.“

Vertreter der Ernährungsindustrie

Zusammenfassung und Ausblick

Der Weg zur Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie stellt sich als herausfordernd, steinig, mit z. T. unklarer Route und insbesondere als belastend dar. Viele Unternehmen gehen das Thema beherzt an, sind sich aber aufgrund der Fülle und z. T. Unklarheit der Anforderungen ihrer Stakeholder über den konkreten Weg zur Lösung nicht im Klaren. Die wenigen großen, teils in internationalen Konzernstrukturen befindlichen Player, sind hier zeitlich und inhaltlich dem Mittelstand meist deutlich voraus.

Während die Bereitschaft zur nachhaltigen Transformation vorhanden zu sein scheint, werden der Umfang des Umbaus des eigenen Unternehmens und die damit verbundenen Belastungen offenbar unterschätzt. Mehrere Gesprächspartner aus Unternehmen mit eher weit entwickelter Nachhaltigkeits-Programmatik warnen mit Hinweis auf ihre eigenen Erfahrungen davor, die Herausforderungen zu spät oder zu vorsichtig anzugehen.

Dabei sind manche Lösungsansätze, nicht nur im Nachhaltigkeits-Reporting, sondern auch in der Umstellung der eigenen Leistungswirtschaft (Einkauf, Produktion, Logistik) noch gar nicht bekannt oder etabliert. Auch bei der Versorgung mit Rohwaren, Verpackungen und Transportlösungen verweisen alle Gesprächspartner auf schon heute erkennbare Engpässe, die sich, objektiv betrachtet, z. T. in den kommenden Jahren auch nicht lösen lassen.

Die Rolle des Konsumenten wird kritisch gesehen: er möchte, dann aber wieder doch nicht, vor allem nicht auf seine Kosten. Zudem ist ein Teil der Konsumenten durch externe Berichterstattung verunsichert, so dass das nachhaltige Unternehmens-Engagement manchmal sogar kontraproduktive Wirkungen verursacht. Der Handel als wichtiger Stakeholder fordert die Nachhaltigkeit zunehmend, ist aber auch nicht bereit, den Umbau (mit) zu finanzieren. Eine dauerhafte Zusatzbelastung der ohnehin nicht renditestarken mittelständischen Ernährungswirtschaft scheint absehbar. Weil die Nachhaltigkeits-Transformation so herausfordernd ist, gleichzeitig aber von mangelnder Transparenz und fehlender Planungssicherheit begleitet wird, gibt es in der Ernährungsbranche nach Darstellung der Gesprächspartner einen erheblichen Investitionsstau. Umgekehrt empfehlen die gleichen Experten einen zügigen Umbau.

Zur Auflösung dieses gordischen Knotens fordern insbesondere die mittelständischen Gesprächspartner Lösungsansätze, die auch an anderer Stelle versucht wurden: in Spitzenrunden aus Politik, Handel und Ernährungsindustrie solle eine Lösung gefunden werden. Analog der „Tierwohl“-Regelungen könne hier eventuell der nachhaltige Branchenumbau beschleunigt werden. Bis es allerdings so weit ist, müssen die Unternehmen individuelle Lösungen finden, parallel zu den aktuellen Herausforderungen aus Rezession, Konsumverzicht und unter Druck geratenen eigenen Renditen. Dieser Weg wird kein leichter sein.

Die Zahlen hinter den Zahlen

145

Teilnehmer

Für die Studie haben wir mit einem Online-Tool führende Vertreter der Ernährungswirtschaft befragt. Neben der quantitativen Erhebung wurden Experteninterviews mit Unternehmensvertretern zu einzelnen Schwerpunkten geführt. Die Ergebnisse sind in die Studiendokumentation mit eingeflossen. Die Anzahl der auswertbaren Studienteilnehmer liegt mit n = 188 über alle Teilbranchen im statistisch repräsentativen Bereich.



Jahresumsatz der Unternehmen

Antworten in %



Branchenzugehörigkeit

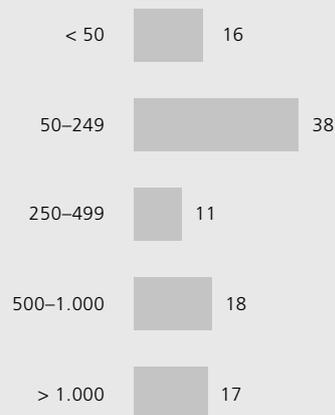
Antworten in %

Alkoholische Getränke	21
Lebensmittelinhaltsstoffe / -zutaten	10
Fleisch und Fleischprodukte	10
Würzen und Soßen	8
Mühen und Stärke	8
Mineralwasser und Erfrischungsgetränke	8
Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel	8
Süß- u. Dauerbackwaren, Speiseeis	6
Backwaren	5
Milch und Milchprodukte (ohne Speiseeis)	3
Obst und Gemüse (verarbeitet)	3
Teilbranchenübergreifend	1
Sonstige	10



Mitarbeiterzahl

Antworten in %



Die starke Stimme der Branche: Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der deutschen Lebensmittelindustrie; seit über 70 Jahren vertritt sie die branchenübergreifenden Interessen der Hersteller. In der BVE haben sich über Fachverbände und Unternehmen alle wichtigen Branchen der Ernährungsindustrie zusammengeschlossen. Die BVE ist der zentrale Kontakt für nationale und internationale Belange der Ernährungsindustrie und geübte Vermittlerin in einem umfassenden Branchennetzwerk. Durch eine aktive Interessenvertretung, den offenen Dialog und eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit tritt die BVE für die Positionen und Leistungen der Ernährungsindustrie gegenüber Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Medien in Berlin, Brüssel und darüber hinaus ein.

Aufgabe der BVE ist es,

- > sich für wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen einzusetzen, die den deutschen Lebensmittelherstellern verantwortliches und unternehmerisches Handeln ermöglichen,
- > die Zukunftschancen der Unternehmen der Ernährungsindustrie am Standort Deutschland zu sichern,
- > mittelstandsgerechte Markt Zugangsstrategien und die Exportorientierung der Lebensmittelbranche zu fördern sowie den verbindlichen Abbau von Barrieren im Außenhandel einzufordern,
- > für weniger Bürokratie, weniger Regulierung und mehr Freiraum für Lebensmittelhersteller zu sorgen und
- > sich für die Eigenverantwortung der Bürger stark zu machen.

Die Arbeitsschwerpunkte der BVE sind:

- > Konjunktur und Wirtschaftspolitik
- > Märkte und Trends
- > Wettbewerb, Recht und Steuern
- > Außenwirtschaft, Zoll, Handelspolitik
- > Absatz

- > Messen
- > Industrie, Mittelstand und Innovation
- > Verbraucher, Stiftung Warentest und Öko-Test
- > Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- > Rohstoffe und Agrarpolitik
- > Umwelt
- > Energie
- > Europa
- > Nachhaltigkeit
- > Krisenmanagement

In der Ernährungsindustrie erwirtschaften 5.991 Betriebe einen jährlichen Umsatz von 218,5 Mrd€ Mit 637.000 Beschäftigten ist diese Branche der viertgrößte Industriezweig Deutschlands. Dabei ist die Branche klein- und mittelständisch geprägt: 90 % der Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie gehören dem Mittelstand an. Die Exportquote von 35 % zeigt, dass Kunden auf der ganzen Welt die Qualität deutscher Lebensmittel schätzen.

Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.
Claire-Waldoff-Straße 7
10117 Berlin
Telefon +49 30 200786-0
Telefax +49 30 200786-299
www.ernaehrungsindustrie.de
info@ernaehrungsindustrie.de
Instagram: https://www.instagram.com/whatthefood_germany/
Twitter: www.twitter.com/bve_online
Facebook: <https://www.facebook.com/whatthefoodgermany>
YouTube: www.youtube.com/user/BVEvideo
LinkedIn: www.linkedin.com/company/bvebundesvereinigung-der-deutschen-ernaehrungsindustrie/

RSM Ebner Stolz Management Consultants: Wofür wir stehen

Als Teil von RSM Ebner Stolz zählen wir zu den bedeutendsten deutschen Mittelstandsberatern mit einem kontinuierlich starken Wachstum.

Die 150 Unternehmensberater/innen haben ihre Heimathäfen in Hamburg, Köln, Frankfurt, Stuttgart und München, arbeiten von dort aus deutschlandweit und international mit klarem Fokus auf den Mittelstand. Unsere rund 2.500 RSM Ebner Stolz-Kolleg/innen der Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung arbeiten an weiteren neun Standorten. Als Mitglied des Netzwerks RSM International arbeiten wir auch regelmäßig in internationalen Projektkonstellationen.

Wir stehen für handfeste Leistungssteigerung und nachhaltige Restrukturierung.

Handfeste Leistungssteigerung heißt für uns die Gestaltung und Ausrichtung von Strategie und Organisation bis hin zur Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmenprogrammen; von der Kostensenkung über die Prozessoptimierung bis hin zur Verbesserung der Top-Line. Nachhaltige Restrukturierung umfasst die Krisenbewältigung, Geschäftsmodelladjustierung oder organisatorische Neuausrichtung.

Wir sind eine der führenden Beratungen in der Agrar- und Ernährungsindustrie.

Mit einer tiefen Lösungs- und Umsetzungskompetenz aus einer Vielzahl von Beratungsprojekten entlang der gesamten Agrar- und Ernährungs-Wertschöpfungskette unterstützen wir unsere Kunden, Herausforderungen zu meistern sowie Chancen zu erkennen und zu nutzen. Wir freuen uns, dass wir von den Unternehmen der Branche regelmäßig zu einem der „Besten Berater“ gewählt werden.

Unsere Kunden investieren in kompatible Teams, die spürbare Veränderungen bewirken und vor Ort eng verzahnt mit dem Management zusammenarbeiten.

Hierbei bringen wir Erfahrungswissen und Methodenkompetenz ein und stehen für handfeste und funktionierende Lösungen, die das Unternehmensergebnis nachhaltig steigern. Mit unseren Kunden arbeiten wir partnerschaftlich zusammen und generieren durch unser Handeln relevante Wettbewerbsvorteile

www.ebnerstolz.de



CHRISTOPH HAVERMANN

Tel. +49 221 20643-942

christoph.havermann@ebnerstolz.de

Christoph Havermann ist Partner der RSM Ebner Stolz Management Consultants und verantwortet den Bereich Agrar- & Ernährungsindustrie.



DR. JENS PETERSEN

Tel. +49 221 20643-965

jens.petersen@ebnerstolz.de

Dr. Jens Petersen ist Partner der RSM Ebner Stolz Management Consultants mit dem Branchenschwerpunkt Agrar & Ernährungsindustrie und verantwortet das Themenfeld Nachhaltigkeit.



DR. MARIUS ZIEGAN

Tel. + 49 221 20643-983

marius.ziegan@ebnerstolz.de

Dr. Marius Ziegan ist Principal der RSM Ebner Stolz Management Consultants mit dem Branchenschwerpunkt Agrar & Ernährungsindustrie.



STEFANIE SABET

Tel. + 49 30 200786-113

sabet@ernaehrungsindustrie.de

Stefanie Sabet ist Geschäftsführerin der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) und Leiterin des Büros in Brüssel.



MARCEL WINTER

Tel. + 49 30 200786-154

winter@ernaehrungsindustrie.de

Marcel Winter ist Referent für Wirtschaftspolitik bei der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE).

Impressum

Herausgeber

RSM Ebner Stolz
Management Consultants GmbH
Holzmarkt 1
50676 Köln
Telefon +49 221 20643-0
Telefax +49 221 20643-10
www.ebnerstolz.de

Standort Stuttgart:
Kronenstraße 30
70174 Stuttgart
Telefon +49 711 2049-0
Telefax +49 711 2049-1333

Standort Hamburg:
Ludwig-Erhard-Straße 1
20459 Hamburg
Telefon +49 40 37097-0
Telefax +49 40 37097-999

Standort Frankfurt:
Mendelssohnstraße 87
60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 1539249-0
Telefax +49 69 1539249-10

Standort München:
Ridlerstraße 57
80339 München
Telefon +49 89 549018-100
Telefax +49 89 549018-129

Redaktion

Dr. Marius Ziegan >> marius.ziegan@ebnerstolz.de

Inhaltlich verantwortlich:

Dr. Jens Petersen >> jens.petersen@ebnerstolz.de
Prof. Dr. Christoph Willers (CBS International Business School) >> c.willers@cbs.de
Prof. Dr. Torsten Weber (CBS International Business School) >> t.weber@cbs.de

Artdirektion

MARKENZEICHEN Design und Kommunikation
>> www.juttamundusmarkenzeichen.de

Text

Christian Nandelstädt >> www.texterstexte.de

Bilder

Danke an
eberhard-grossgasteiger (Titelbild), kyson-dana (Seite 6),
andreea-chidu (Seite 14), greg-rakozy (Seite 19), alessio-soggetti (Seite 28)
auf unsplash

Alle Case Studies wurden basierend auf öffentlich verfügbaren Informationen wie der Unternehmenshomepage und/oder Presseartikeln recherchiert. Es wurden keine internen Informationen der Unternehmen herangezogen. Alle Beiträge verstehen sich ohne Gewähr und ersetzen keinesfalls das Beratungsgespräch im konkreten Einzelfall.

Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von RSM Ebner Stolz Management Consultants GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Die Sonderausgabe und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung der RSM Ebner Stolz Management Consultants GmbH.

