



# „Nachhaltige Unternehmensführung in der Ernährungsbranche – Sachstand und Perspektiven“

ZNU-Umfrage unterstützt von food service/café-future.net, Januar 2010

## Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit wird in der Ernährungsbranche und hier auch im Gastrobereich zunehmend wichtiger. Zahlreiche Skandale durch mangelhafte Qualität, wachsender Preis- und Wettbewerbsdruck sowie die momentane Wirtschaftskrise zeichnen für die Unternehmen des Gastrobusiness einen neuen Weg des Wirtschaftens auf, den Erfolg versprechenden Weg der nachhaltigen Unternehmensführung.

Es geht zukünftig nicht mehr nur darum, die kurzfristigen Gewinne des Unternehmens zu maximieren – egal mit welchen Produktqualitäten oder Mitarbeiterführungsstilen. Vielmehr gilt es, bei der Umsetzung einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise die Erwirtschaftung einer mittel- und langfristig „gesunden“ Rendite unter gleichzeitiger Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Kriterien als unternehmerisches Ziel zu definieren.

Um den Status quo einer nachhaltigen Wirtschaftsweise im Gastrobereich zu erfassen, die Chancen und Hindernisse bei deren Umsetzung sowie relevante Merkmale der Unternehmensführung aufzuzeigen, hat das ZNU - Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke mit Unterstützung von foodservice/café-future.net eine breit angelegte Online-Umfrage durchgeführt. Die Umfrage ist in die folgenden drei Themenblöcke untergliedert:

### **I. Relevanz von Nachhaltigkeit    II. Chancen und Hindernisse    III. Unternehmensführung und Werte**

Wir freuen uns, Ihnen die aufbereiteten Ergebnisse der Umfrage zu präsentieren und wünschen Ihnen zahlreiche Anregungen für Ihr Unternehmen – egal ob Sie Hersteller, Außer-Haus-Markt-Anbieter oder Dienstleister sind.

Michael Schellenberger  
Geschäftsführer  
Deutscher Fachverlag GmbH

Gretel Weiß  
Chefredakteurin  
foodservice

Dr. Axel Kölle  
Leitung ZNU

Dr. Christian Geßner  
Leitung ZNU

## Studiensteckbrief

### Grundgesamtheit

- Unternehmen aus dem Bereich des Gastro-/ Außer-Haus-Marktes

### Erhebungsmethode

- Online-Umfrage über [café-future.net](http://café-future.net)
- E-Mail mit Link zum Online-Fragebogen
- Standardisierter Fragebogen

### Befragungszeitraum

- 17.07.2009 bis 11.08.2009

### Stichprobe

- 395 Interviews (davon 92 Hersteller, 176 Außer-Haus-Markt-Anbieter, 127 Dienstleister des Gastrobereichs)

### Konzeption und Analyse

- ZNU

## Nachhaltigkeit – Was ist das?

### **Grundidee:**

Von den Zinsen profitieren, dabei das Kapital schonen.

### **Ursprung (um 1700, Carl von Carlowitz, Sachsen):**

Um die Ressource Wald auf Dauer nutzbar zu machen, empfahl von Carlowitz, nicht mehr Holz zu schlagen als durch Wiederaufforstung nachwachsen kann.

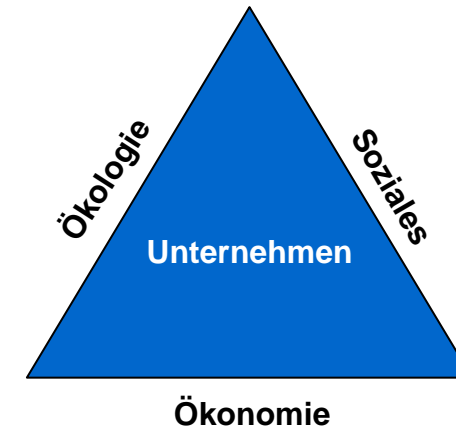
### **Brundtland-Kommission (1987):**

„Nachhaltigkeit bedeutet, nicht auf Kosten zukünftiger Generationen und anderer Bevölkerungsgruppen in anderen Teilen der Welt zu leben und zu wirtschaften, sondern eben diesen Generationen und den Menschen in weniger entwickelten Regionen die Möglichkeit zu lassen, auf dem mindestens gleich hohen Niveau der heutigen zu leben.“

Für die Ernährungsbranche und den Gastrobereich bedeutet die Umsetzung von Nachhaltigkeit damit beispielsweise, bei der Beschaffung und Bearbeitung der Rohstoffe ökologische Aspekte wie Wasser-, Energie- und Ressourcenverbrauch unter Effizienzgesichtspunkten zu betrachten und zu optimieren oder soziale Kriterien wie „faire“ Anbau- und Erntebedingungen bei den Zulieferern sowie mitarbeiterorientierte Maßnahmen im eigenen Unternehmen verstärkt zu berücksichtigen.

Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Nachhaltigkeit ist dabei die im Unternehmen verankerte Unternehmenskultur, da nur glaubhafte unternehmerische Werte von den Mitarbeitern – von der Führungs- bis zur Fachkraft – eine erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeit gewährleisten.

Eine vom ZNU in 2008 durchgeführte Metastudie zum Thema Nachhaltigkeit (30 Topstudien der letzten 35 Jahre, *Flindt 2008*) belegt in diesem Zusammenhang, dass die Mehrheit der Studienergebnisse eine positive Korrelation zwischen wirtschaftlichem Erfolg und einer nachhaltigen Wirtschaftsweise sieht.



## I. Relevanz von Nachhaltigkeit

### Ausgangsfragen

- **Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild**

Die Integration von Nachhaltigkeit in das Wertegerüst der Unternehmensführung zeigt sich unter anderem in der Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild. Deshalb stellt sich die Frage, welche Bedeutung Nachhaltigkeit aktuell für die Ausrichtung des Unternehmens hat.

- **Definition Nachhaltigkeit**

Unternehmen werden mit zahlreichen Themen rund um das Thema Nachhaltigkeit konfrontiert. Dies erschwert es, eine eigene Definition von Nachhaltigkeit im Unternehmenszusammenhang zu entwickeln und Nachhaltigkeit strategisch auf Unternehmensebene umzusetzen.

- **Forderungen Anspruchsgruppen**

Hersteller, Außer-Haus-Markt-Anbieter und deren Dienstleistungsunternehmen werden zunehmend mit Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen konfrontiert, deren Ansprüche teilweise erheblich divergieren können.

# I. Relevanz von Nachhaltigkeit

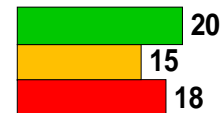
„Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen? Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?“

Mehrfachnennungen möglich

Nachhaltigkeit ist Grundlage unseres Unternehmensleitbildes, gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise dient das Thema als Alleinstellungsmerkmal und wir werden antizyklisch investieren.



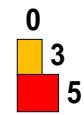
Bislang haben wir explizit noch nichts in Sachen Nachhaltigkeit gemacht, wollen zukünftig aber verstärkt auf das Thema setzen. Die Krise hat gezeigt, dass eine langfristige und dafür konstante Rendite wichtiger ist als kurzfristige Gewinnmaximierung.



Nachhaltigkeit ist schon wichtig, momentan haben wir aber aufgrund der Finanzkrise wichtigere Themen zu bearbeiten.



Das Thema wird überbewertet, es handelt sich mal wieder um einen neuen Hype. Für die Ausrichtung unseres Unternehmens hat das Thema keine Bedeutung.



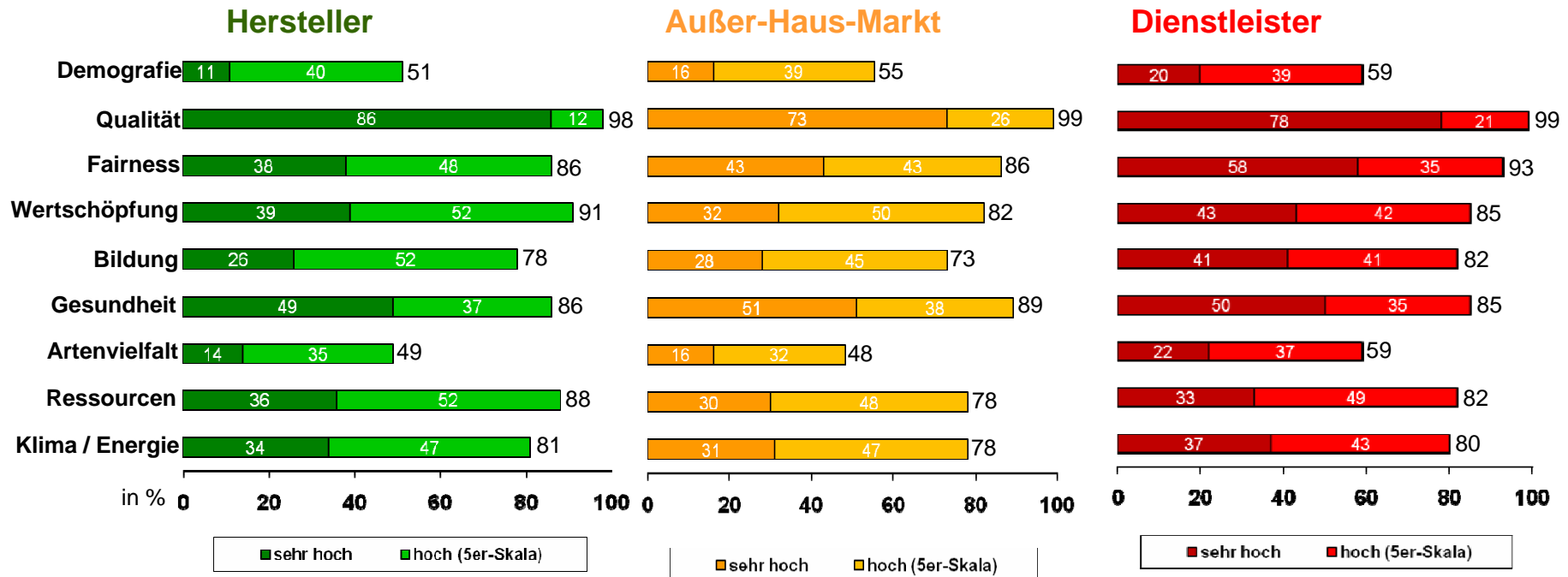
■ Hersteller  
■ Außer-Haus-Markt  
■ Dienstleister

in % 0 20 40 60 80 100

- ▶ Mehr als drei Viertel der Hersteller und Dienstleister und 70% des Außer-Haus-Geschäfts geben an, Nachhaltigkeit sei Grundlage ihres Unternehmensleitbildes und diene gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise als Alleinstellungsmerkmal.

# I. Relevanz von Nachhaltigkeit

„Bitte beurteilen Sie für Ihr Unternehmen die Relevanz der folgenden (Nachhaltigkeits-)Themen.“  
Mehrfachnennungen möglich



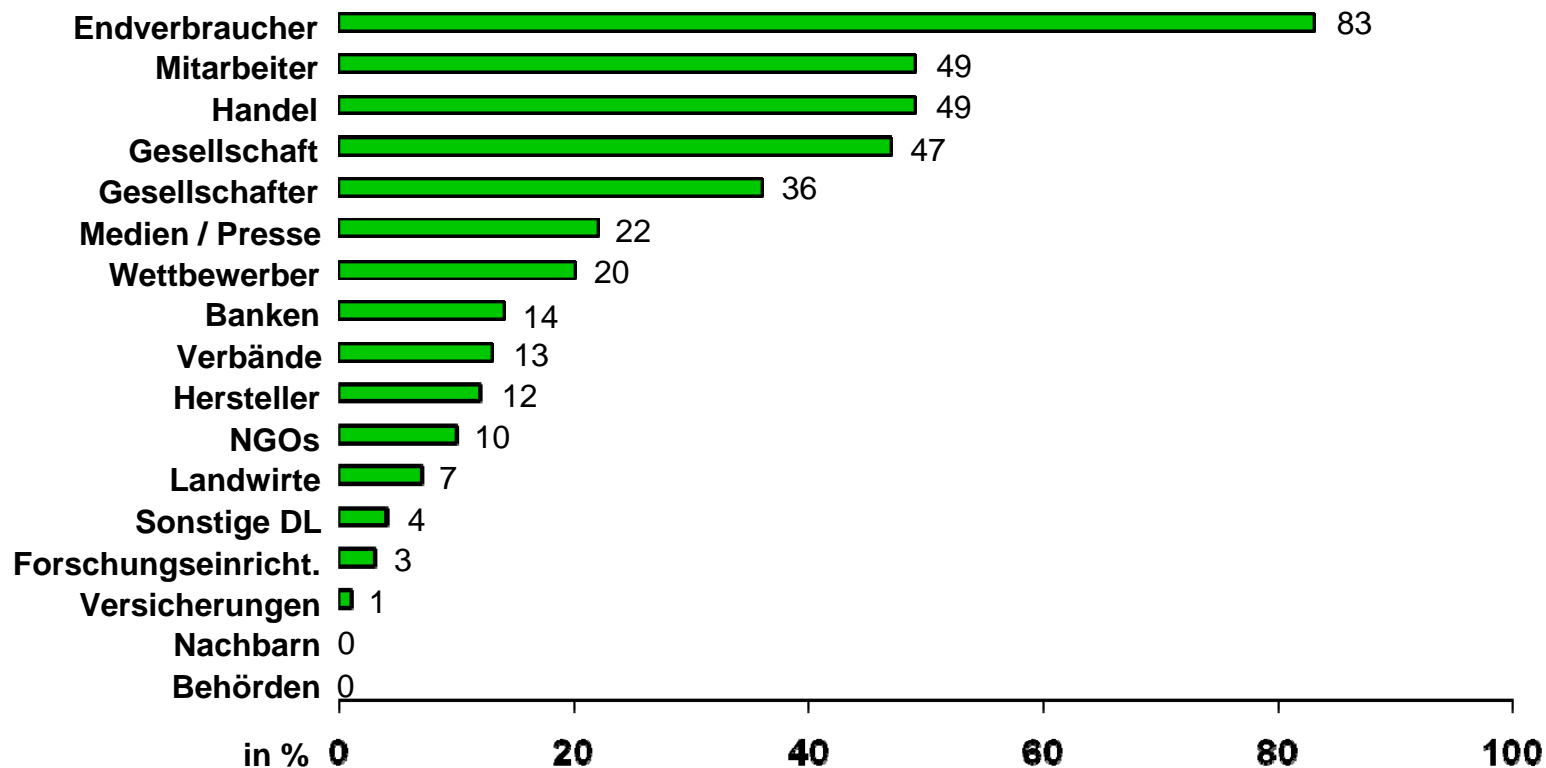
- **Qualität besitzt die mit Abstand höchste Relevanz für Hersteller, Dienstleister und den Außer-Haus-Markt, gefolgt von den Themen Fairness und Gesundheit. Für die Hersteller ist das ökologische Thema Ressourcen (Rang 3) im Gegensatz zum Außer-Haus-Markt / Dienstleistern (Rang 5) noch von hoher Relevanz. Die Themen Demografie und Artenvielfalt liegen in allen untersuchten Bereichen mit Abstand auf den letzten Plätzen.**

# I. Relevanz von Nachhaltigkeit

## „Wer fordert von Ihnen Nachhaltigkeit?“

Mehrfachnennungen möglich

**Hersteller**



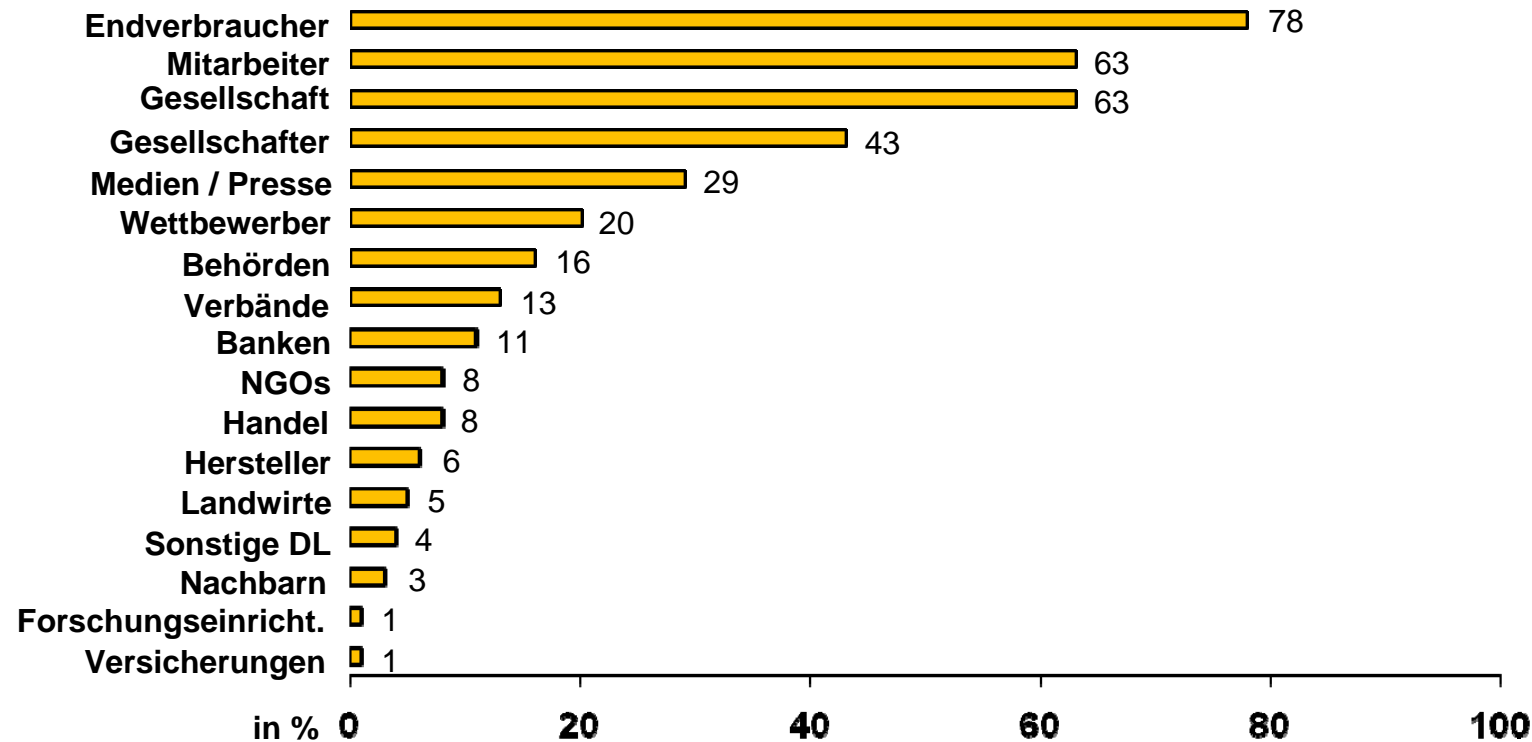
- ▶ Für Hersteller sind Endkonsumenten die wichtigste Anspruchsgruppe. Mitarbeiter und Handel werden mit deutlichem Abstand genannt.

# I. Relevanz von Nachhaltigkeit

## „Wer fordert von Ihnen Nachhaltigkeit?“

Mehrfachnennungen möglich

**Außer-Haus-Markt**



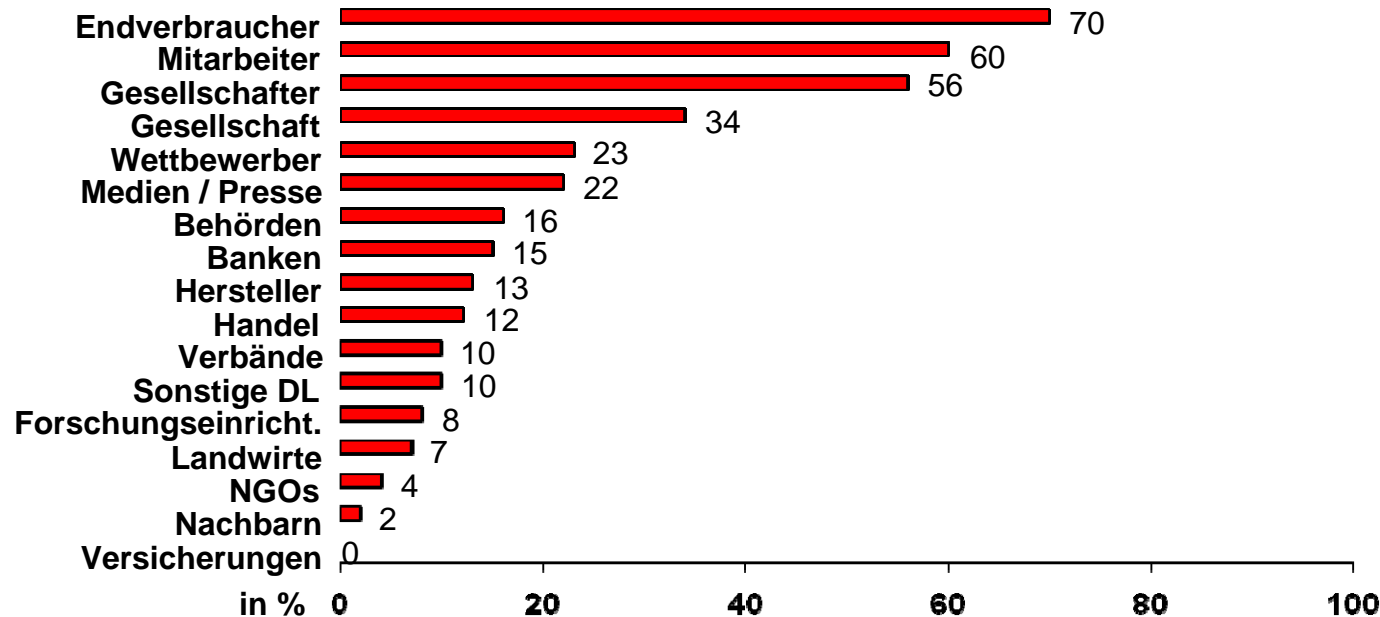
- ▶ Auch für den Außer-Haus-Markt sind die Endverbraucher eindeutig die relevanteste Anspruchsgruppe, erst mit Abstand folgen Mitarbeiter und Gesellschaft.

# I. Relevanz von Nachhaltigkeit

## „Wer fordert von Ihnen Nachhaltigkeit?“

Mehrfachnennungen möglich

### Dienstleister



- ▶ Für die Dienstleister sind die Endverbraucher ebenfalls die relevanteste Anspruchsgruppe. Mit 70% liegt der absolute Wert allerdings hinter dem Ergebnis bei Herstellern und Außer-Haus-Markt.

## I. Relevanz von Nachhaltigkeit

### Zwischenfazit (1/2)

- ▶ Es wird deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit für den überwiegenden Teil von Herstellern, Außer-Haus-Markt-Anbietern und deren Dienstleistern höchste Relevanz besitzt und als wesentlicher Bestandteil des Unternehmensleitbildes anerkannt wird.  
So geben drei Viertel der Hersteller und Dienstleister sowie 70% der Vertreter des Außer-Haus-Markt-Geschäfts an, Nachhaltigkeit sei Grundlage des Unternehmensleitbildes und diene gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise als Alleinstellungsmerkmal.  
Zudem gibt es noch bei ca. 1/5 der befragten Unternehmen Potential in Sachen Nachhaltigkeit, wie die Zustimmung zum Statement: „Bislang haben wir explizit noch nichts in Sachen Nachhaltigkeit gemacht, wollen zukünftig aber verstärkt auf das Thema setzen“ zeigt.
- ▶ Die Nachhaltigkeitsthemen mit der höchsten Relevanz machen deutlich, dass tendenziell ökonomische und soziale Nachhaltigkeitsthemen wie Qualität und Gesundheit in der Bewertung vorne liegen, gefolgt von Fairness und Wertschöpfung. Dies sind Themen, die in engerem Zusammenhang zum Unternehmen und zum Endkonsumenten stehen. Das Thema Qualität wird von allen mit Abstand am wichtigsten bewertet, dies sowohl in der absoluten Betrachtung als auch in der höchsten Bewertungsstufe „sehr hohe Relevanz“ (Topwert-Betrachtung auf 5er Skala).  
Anschließend folgen die eher ökologischen Themen Ressourcen (nur bei Herstellern werden Ressourcen mit 88% an dritter Stelle genannt) und Klima. Das Thema Artenvielfalt befindet sich an letzter Stelle.

## I. Relevanz von Nachhaltigkeit

### Zwischenfazit (2/2)

- ▶ Für die Hersteller ist der Endkonsument die relevanteste Anspruchsgruppe in Sachen Nachhaltigkeit. Die Mitarbeiter sowie der Handel sind weitere wichtige Anspruchsgruppen, dicht gefolgt von der Gesellschaft.

Auch für die Außer-Haus-Markt-Anbieter ist der Endverbraucher die relevanteste Anspruchsgruppe (mit 78% aber weniger deutlich ausgeprägt als bei den Herstellern). Die Mitarbeiter und die Gesellschaft stehen auch beim Außer-Haus-Markt hoch im Kurs.

- ▶ Für Hersteller und Außer-Haus-Markt-Anbieter bedeutet dies, ein konsistentes Maßnahmenbündel zur Befriedigung der Nachhaltigkeitsanforderungen seitens der relevanten Anspruchsgruppen zu schnüren – und dies, ohne die unternehmerischen Ziele aus den Augen zu verlieren.

Bezogen auf den Endkonsumenten heißt das, verstärkt Aufklärung über die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten am POS zu leisten. Gleiches gilt im Blick auf die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Die Ergebnisse verdeutlichen die Bedeutung der internen und externen Kommunikation in Richtung positiver sozialer und ökologischer Maßnahmen.

- ▶ Auch an die Dienstleister des Gastrobereichs werden Anforderungen seitens unterschiedlicher Anspruchsgruppen heran getragen. Wie bei den anderen beiden untersuchten Gruppen ist der Endverbraucher die relevanteste Anspruchsgruppe (mit 70% aber wesentlich weniger ausgeprägt).

## II. Chancen und Hindernisse

### Ausgangsfragen

- **Chancen durch Nachhaltigkeit**

In der Theorie sind verschiedene Wertschöpfungspotentiale mit einer zunehmenden Integration von Nachhaltigkeit verbunden. Deshalb soll hier herausgefunden werden, inwieweit diese Potentiale mit den in der Praxis wahrgenommenen Chancen übereinstimmen.

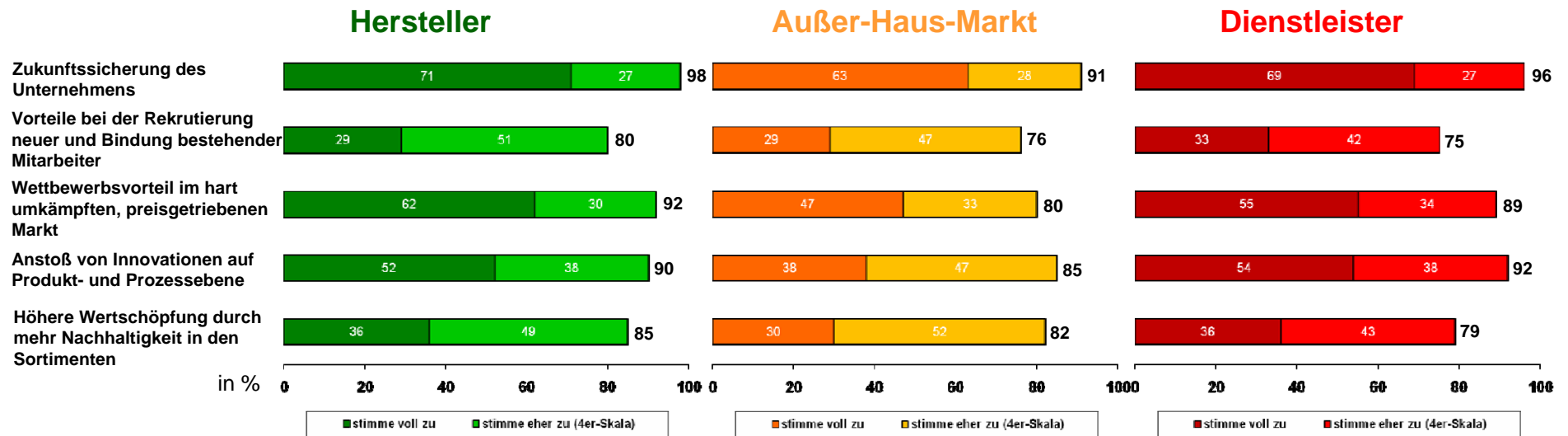
- **Hindernisse der Integration von Nachhaltigkeit**

Im Hinblick auf theoretische Erkenntnisse aber auch auf die genannten Chancen durch eine Umsetzung von Nachhaltigkeit stellt sich die Frage, wo Hindernisse bei der Umsetzung liegen.

## II. Chancen und Hindernisse

„Worin sehen Sie die größten Chancen durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?“

Mehrfachnennungen möglich



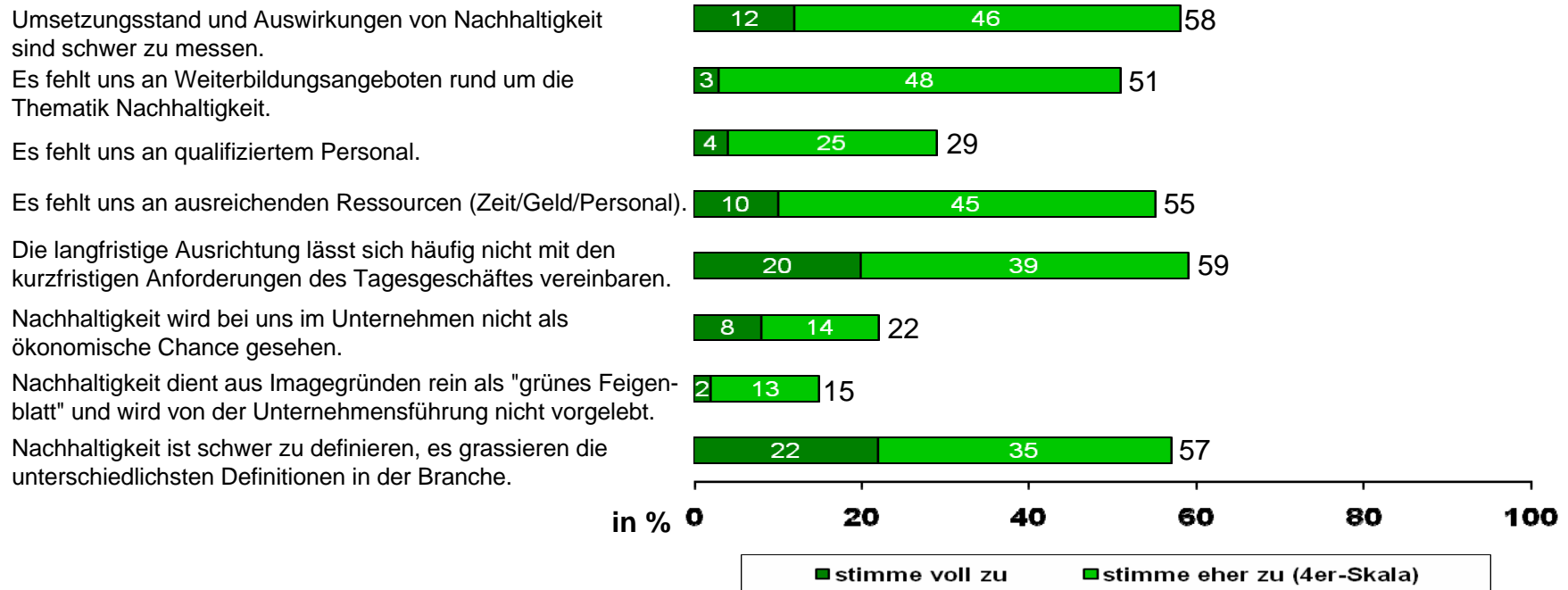
- Die Zukunftssicherung des Unternehmens wird als bedeutendste Chance durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit gesehen. Darauf folgt auf Herstellerseite die Chance auf Wettbewerbsvorteile während für Außer-Haus-Markt und Dienstleister die Chance von Innovationen an zweiter Stelle steht.

## II. Chancen und Hindernisse

### „Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Stolpersteine bei der Umsetzung?“

Mehrfachnennungen möglich

#### Hersteller

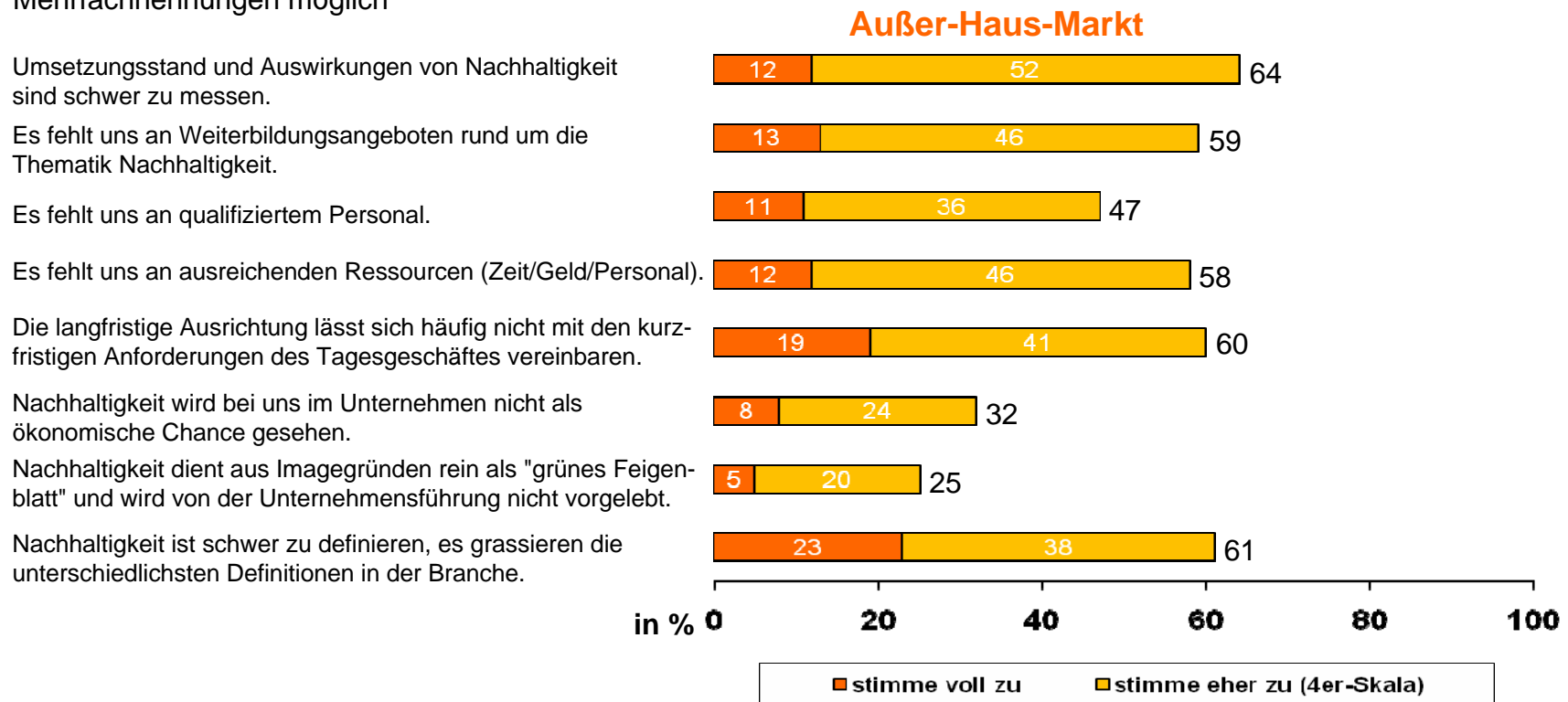


- ▶ Die kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts, die schwere Messbarkeit sowie die Problematik einer eigenen Definition von Nachhaltigkeit stellen für die Hersteller wesentliche Hürden bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit dar.

## II. Chancen und Hindernisse

### „Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Stolpersteine bei der Umsetzung?“

Mehrfachnennungen möglich



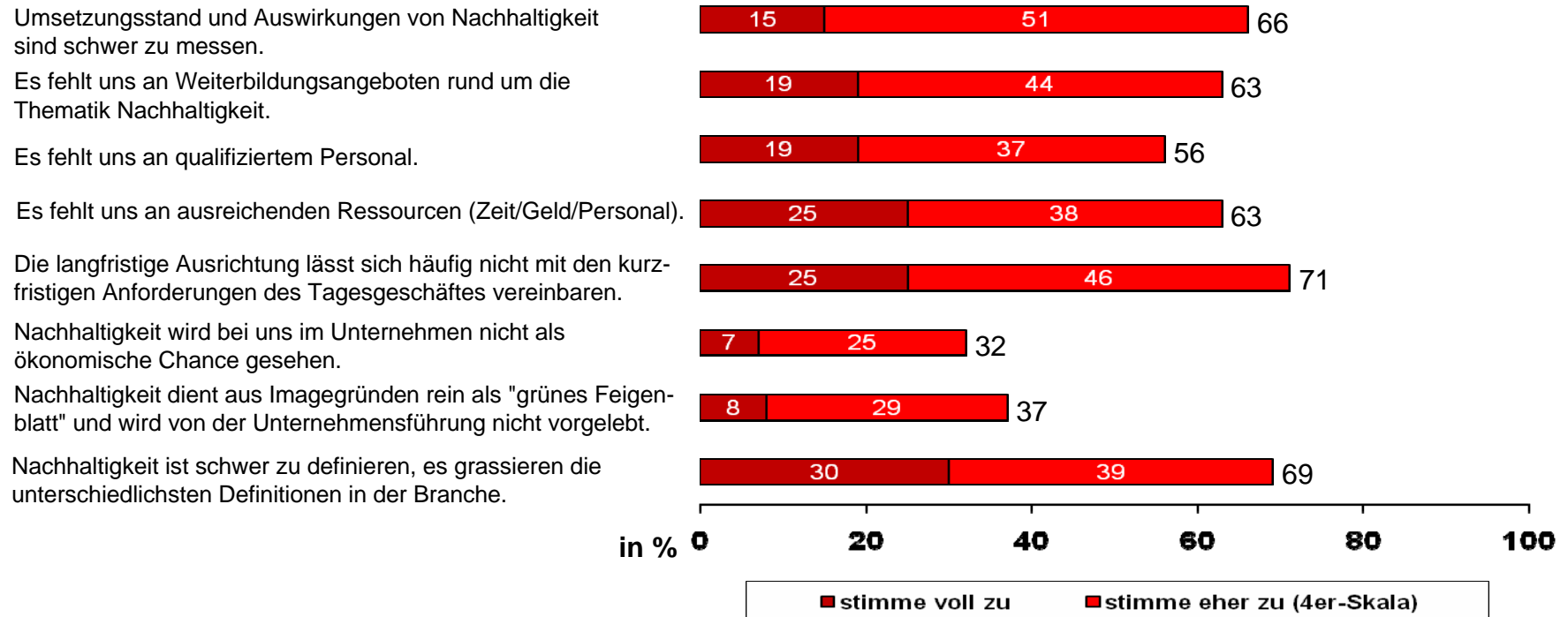
- Für den Außer-Haus-Markt stimmen die bedeutendsten Stolpersteine mit denen der Hersteller überein. Stolpersteine werden darüber hinaus noch im mangelnden Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen in Sachen Nachhaltigkeit sowie in der unzureichenden Verfügbarkeit an Ressourcen (Zeit/Geld/Personal) gesehen.

## II. Chancen und Hindernisse

### „Worin liegen Ihrer Meinung nach die größten Stolpersteine bei der Umsetzung?“

Mehrfachnennungen möglich

#### Dienstleister



- ▶ **Auch für die Dienstleister sind die kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts, die unklare Definition sowie die Problematik der Messbarkeit bedeutsame Stolpersteine. Darüber hinaus beurteilen über 50% der Dienstleister ihr Personal in Sachen Nachhaltigkeit als nicht ausreichend qualifiziert.**

## II. Chancen und Hindernisse

### Zwischenfazit

- ▶ Weit vorne steht die Chance der langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens, die in allen drei Kategorien über 90% Zustimmung erreicht. Beim Außer-Haus-Markt und den Dienstleistern folgt als weitere wichtige Chance der Anstoß möglicher Innovationen auf Prozess- und Produktebene. Für Hersteller steht die Chance auf Wettbewerbsvorteile im preisgetriebenen Markt an zweiter Stelle.
- ▶ Die Frage nach den Hindernissen in der Umsetzung spiegelt die Komplexität der Thematik wider. Bei Herstellern, Außer-Haus-Markt-Anbietern und deren Dienstleistern sind die größten Stolpersteine bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit eine Fokussierung auf das kurzfristige Tagesgeschäft sowie die unklare Definition respektive die Problematik der Messbarkeit von Nachhaltigkeit.  
Außer-Haus-Markt und Dienstleister bemängeln außerdem ein unzureichendes Angebot an entsprechenden Weiterbildungsangeboten sowie mangelnde Ressourcen (Zeit/Geld/Personal). Darüber hinaus beurteilen über 50% der Dienstleister ihr Personal in Sachen Nachhaltigkeit als nicht ausreichend qualifiziert. Auffallend bei den Antworten der Dienstleister ist, dass deren Beurteilungen insgesamt kritischer (höhere absolute Werte in den einzelnen Antwortkategorien) ausfallen.

## III. Unternehmensführung und Werte

### Ausgangsfragen

#### ■ **Private Werte**

Das Wertesystem von Unternehmen spielt eine wesentliche Rolle für die Integration von Nachhaltigkeit. Führungspersonen haben die Aufgabe, die Mitarbeiter durch gemeinsame Werte und Strukturen zu führen und zu motivieren. Aus diesem Grund wurden Entscheider nach ihren privaten Werten gefragt.

#### ■ **Umsetzung privater Werte im Unternehmen**

Werte in einer Unternehmung können nicht durch das Management erzwungen werden, sondern müssen von diesem vorgelebt bzw. mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden. Die Umsetzung privater Werte im Unternehmen kann als Indiz zur Übereinstimmung persönlicher Werte mit den gelebten Werten der Unternehmung gesehen werden.

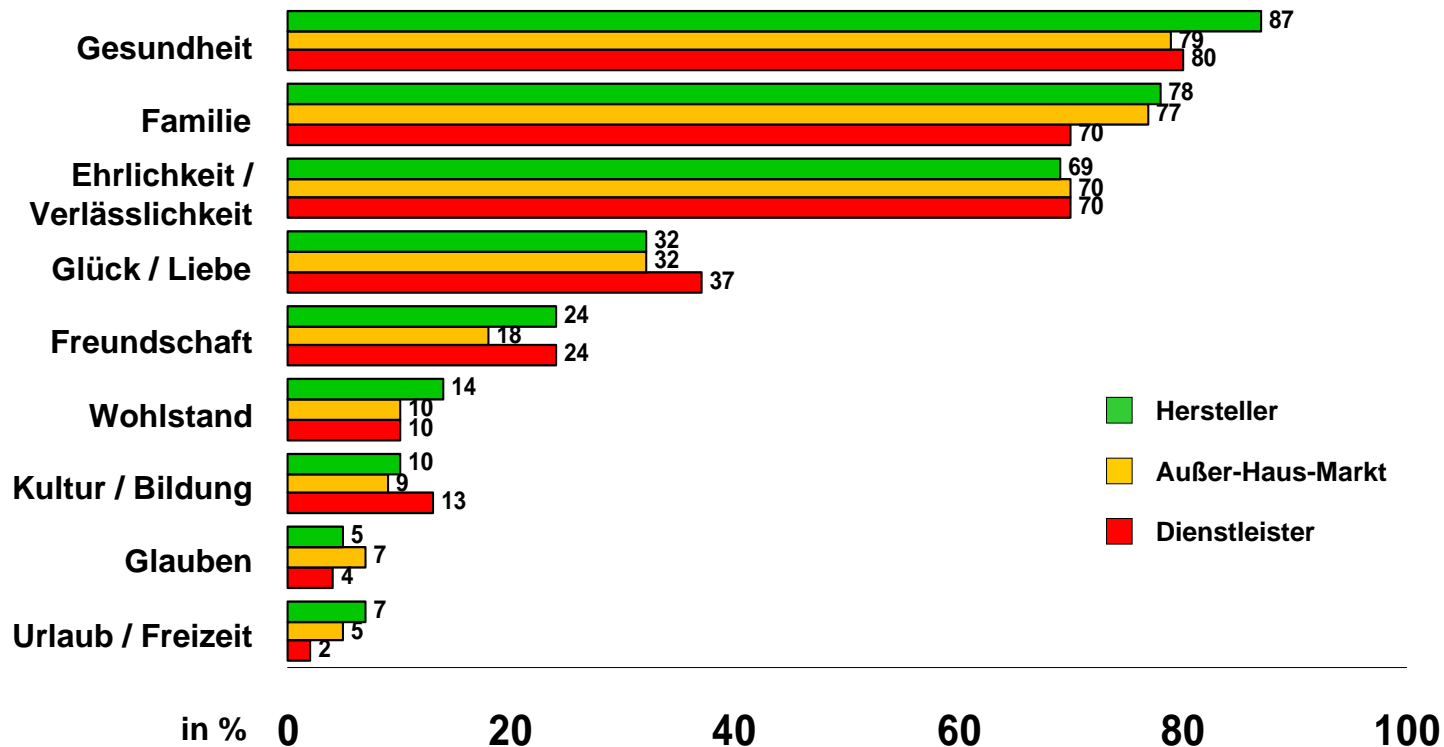
#### ■ **Werte und Eigenschaften**

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz von Nachhaltigkeit und den damit verbundenen Hürden stellt sich die Frage, welche Werte und Eigenschaften für Führungskräfte besonders relevant sind.

### III. Unternehmensführung und Werte

„Welche der folgenden Werte sind Ihnen privat am wichtigsten?“

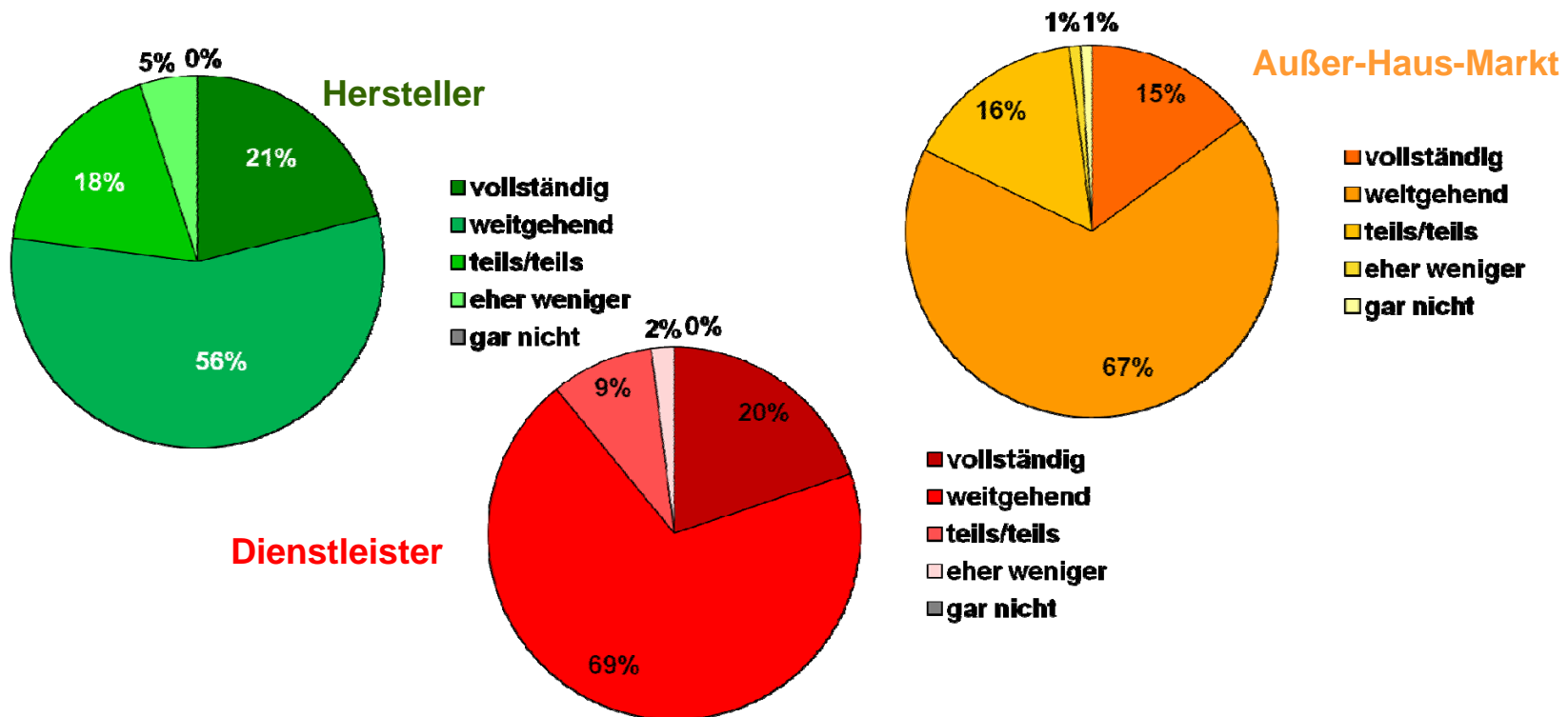
Mehrfachnennungen möglich



- Für mehr als drei Viertel der Befragten bildet die Gesundheit den wichtigsten privaten Wert, gefolgt von Familie und Verlässlichkeit.

### III. Unternehmensführung und Werte

„Setzen Sie die Werte, die Ihnen privat wichtig sind, auch im Unternehmen um?“

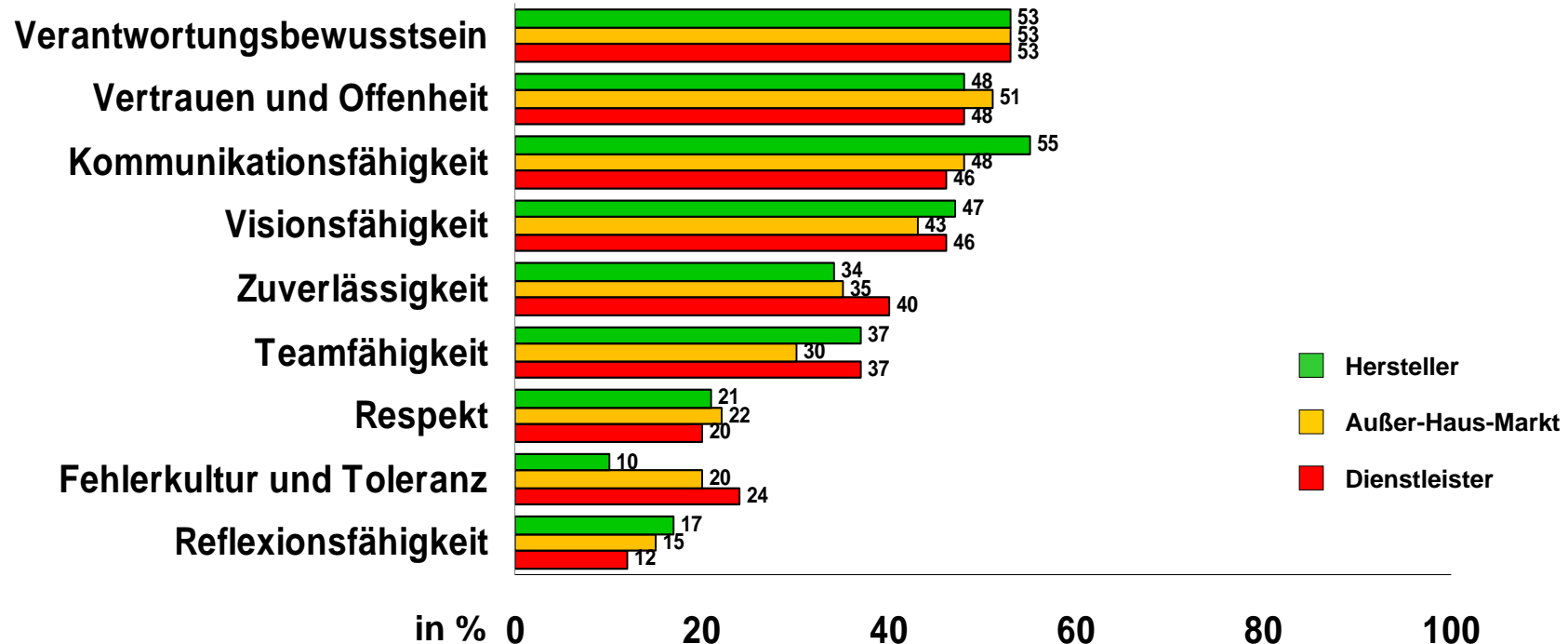


- ▶ Mehr als drei Viertel der befragten Hersteller, über 80% des Außer-Haus-Marktes und knapp 90% der Dienstleister setzen ihre privaten Werte vollständig oder weitgehend im Unternehmen um.

### III. Unternehmensführung und Werte

„Welche Werte und Eigenschaften sind Ihrer Meinung nach für eine Führungskraft von besonderer Relevanz?“

Mehrfachnennungen möglich



- ▶ Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen und Kommunikationsfähigkeit sind die Werte und Eigenschaften mit der höchsten Relevanz für eine Führungskraft.

### III. Unternehmensführung und Werte

#### Zwischenfazit

- ▶ Für mehr als drei Viertel aller Befragten hat die Gesundheit die höchste Bedeutung. Daran schließen sich die Werte Familie und Verlässlichkeit an. Es werden keine wesentlichen Unterschiede bei den Antworten der Hersteller, der Außer-Haus-Markt-Anbieter sowie deren Dienstleistern deutlich.
- ▶ Die Ergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der Befragten die privaten Werte weitgehend im Unternehmen umsetzen, während eine vollständige Umsetzung 15%-20% der Befragten gelingt.
- ▶ Auf die Frage, welche Werte und Eigenschaften für Führungskräfte von besonderer Relevanz sind, erhalten Verantwortungsbewusstsein, Vertrauen und Kommunikationsfähigkeit die höchste Gesamtwertung. Für die befragten Hersteller steht absolut die Kommunikationsfähigkeit an erster Stelle.

## Gesamtfazit (1/2)

- ▶ Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit für den Gastrobereich hochrelevant ist. Insbesondere den unternehmensnahen Themen wie Qualität und Wertschöpfung sowie Fairness und Gesundheit wird besondere Bedeutung zugemessen. Bei den Herstellern ist darüber hinaus das Thema Ressourcen von besonderer Relevanz.
- ▶ Treibende Anspruchsgruppe für Nachhaltigkeit ist an erster Stelle der Endkonsument. Aber auch Mitarbeiter und Gesellschaft stellen Ansprüche bzgl. der Nachhaltigkeitsaktivitäten an Unternehmen. Für Hersteller kommt außerdem als wichtige Gruppe noch der Handel hinzu.
- ▶ Als größte Chance der Umsetzung von Nachhaltigkeit sehen alle Befragten die Zukunftssicherung des Unternehmens an. Des Weiteren sind für die Hersteller der Wettbewerbsvorteil sowie die Chance einer größeren Wertschöpfung von hoher Bedeutung während für den Außer-Haus-Markt und die Dienstleister die Chance auf Innovationen an zweiter Stelle steht.
- ▶ Stolpersteine, die die Umsetzung von Nachhaltigkeit behindern, sind die kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts, die mangelnde Messbarkeit von Umsetzungsstand und Auswirkungen sowie die Definition von Nachhaltigkeit.

Weiterhin spielt das Thema unzureichend qualifiziertes Personal respektive fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten zum Thema Nachhaltigkeit bei den Stolpersteinen eine wichtige Rolle. Dies bestätigt die Ergebnisse einer im Jahr 2008 durchgeführten ZNU-Umfrage, in der das Thema Qualifizierung im Bereich Nachhaltigkeit als besonders wichtig seitens der Ernährungsbranche eingestuft wurde.

## Gesamtfazit (2/2)

- ▶ Die Antworten von Herstellern, Außer-Haus-Markt-Anbietern und deren Dienstleistern stimmen besonders bei den grundsätzlichen Einschätzungen zur Bedeutung von Nachhaltigkeit überein. Bei der Gewichtung der Anspruchsgruppen und den wesentlichen Chancen und Hindernisse gibt es eine nahezu identische Reihenfolge, lediglich die absoluten Werten unterscheiden sich in den einzelnen Antworten.
- ▶ Gesundheit, Familie und Verlässlichkeit bilden die wichtigsten privaten Werte der befragten Entscheider der Branche. Die vollständige oder weitgehende Umsetzung dieser Werte im Unternehmen gelingt mehr als 3/4 der befragten Hersteller, bei Dienstleistern und dem Außer-Haus-Markt liegt dieser Wert noch deutlich höher.
- ▶ Wichtigste Werte und Eigenschaften für Führungskräfte sind Verantwortungsbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen.

## Ihre Ansprechpartner



**Private Universität Witten/Herdecke gGmbH**  
**Wirtschaftsfakultät**  
**ZNU - Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung**  
**Dr. Axel Kölle und Dr. Christian Geßner**  
**Alfred-Herrhausen-Straße 50**  
**D - 58448 Witten**  
**Tel: ++49 (0) 2302/926-573 und 581**  
**Fax: ++49 (0) 2302/926-585**  
**E-mail: [axel.koelle@uni-wh.de](mailto:axel.koelle@uni-wh.de), [christian.gessner@uni-wh.de](mailto:christian.gessner@uni-wh.de)**  
**[www.uni-wh.de/znu](http://www.uni-wh.de/znu)**



- ▶ **Aus dem ZNU-Team haben darüber hinaus Frau Mirjam Rübhelke und Herr Philipp Heinicke an der vorliegenden Umfrage mitgearbeitet.**