



**Lebensmittel
Zeitung**



„Nachhaltige Unternehmensführung in der Ernährungsbranche – Sachstand und Perspektiven“

ZNU-Umfrage unterstützt durch die Lebensmittel Zeitung, Januar 2010

Vorwort

Das Thema Nachhaltigkeit wird für die Ernährungsbranche zunehmend wichtiger. Zahlreiche Skandale durch mangelhafte Qualität, wachsender Preis- und Wettbewerbsdruck bei Industrie und Handel sowie die momentane Wirtschaftskrise zeichnen für die Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette Ernährung 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 bei Handel und Herstellern 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 der Lebensmittel Zeitung eine Online-Umfrage unter Herstellern und Handelsunternehmen der FMCG-Branche 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 Händler oder Hersteller sind.

Michael Schellenberger
Geschäftsführer Lebensmittel Zeitung

Dr. Axel Kölle
Leitung ZNU

Dr. Christian Geßner
Leitung ZNU

Studiensteckbrief

Grundgesamtheit

- Hersteller und Handelsunternehmen der FMCG-Branche

Erhebungsmethode

- Online-Umfrage über LZ|NET
- E-Mail an Newline-Bezieher von LZ|NET mit Link zum Online-Fragebogen
- Standardisierter Fragebogen

Befragungszeitraum

- 17.07.2009 bis 11.08.2009

Stichprobe

- 262 Interviews
(davon 173 Hersteller, 89 Handel)

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.

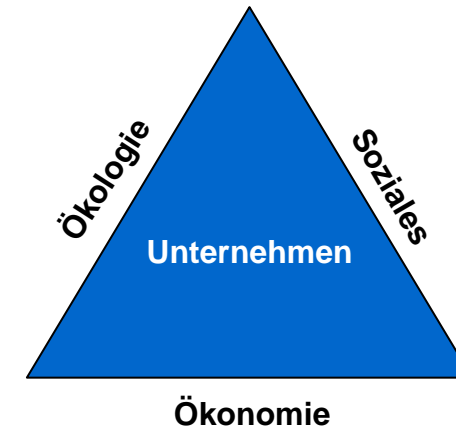
Brundtland-Kommission (1987):

„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 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**

Handel und Hersteller werden zunehmend mit Forderungen verschiedener Anspruchsgruppen konfrontiert, deren Ansprüche teilweise erheblich divergieren können.

I. Relevanz von Nachhaltigkeit

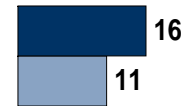
„Wie wichtig ist das Thema Nachhaltigkeit für Ihr Unternehmen? Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?“

Mehrfachnennungen möglich

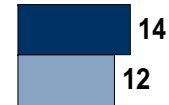
Nachhaltigkeit ist Grundlage unseres Unternehmensleitbildes, gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise dient das Thema als Alleinstellungsmerkmal und wir werden antizyklisch investieren.



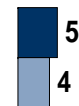
Bislang haben wir explizit noch nichts in Sachen Nachhaltigkeit gemacht, wollen zukünftig aber verstärkt auf das Thema setzen. Die Krise hat gezeigt, dass eine langfristige und dafür konstante Rendite wichtiger ist als kurzfristige Gewinnmaximierung.



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.



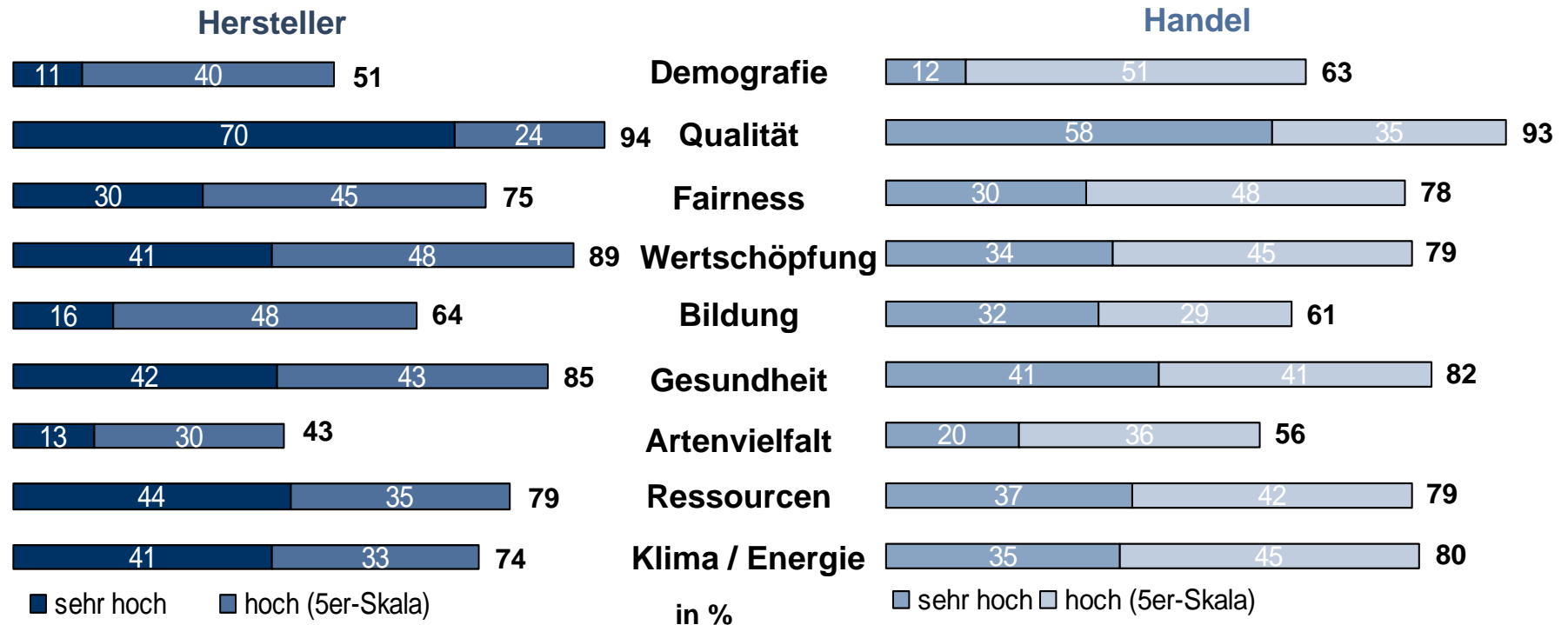
■ Hersteller
■ Handel

in % 0 20 40 60 80 100

- ▶ **Zwei Drittel der Hersteller und fast drei Viertel der Händler geben an, Nachhaltigkeit sei Grundlage des 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

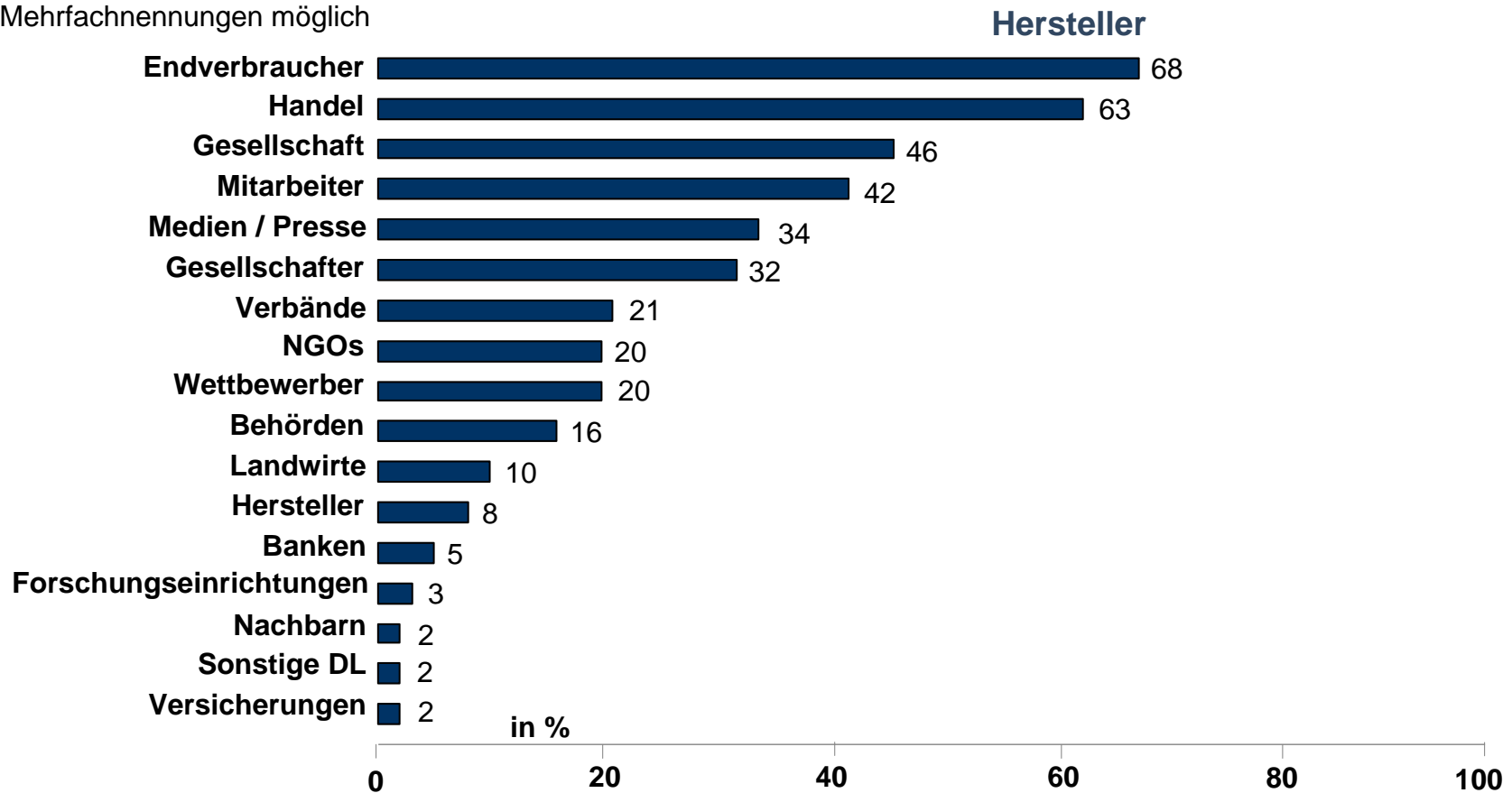


- ▶ **Ökonomischen Themen wie Qualität und Wertschöpfung kommt die höchste Relevanz zu, gefolgt von Gesundheit, Klima und Ressourcen. Artenvielfalt hat für Hersteller und Handel die geringste Relevanz, das Thema Demografie hat für den Handel eine deutlich höhere Relevanz als für die Hersteller.**

I. Relevanz von Nachhaltigkeit

„Wer fordert von Ihnen Nachhaltigkeit?“

Mehrfachnennungen möglich

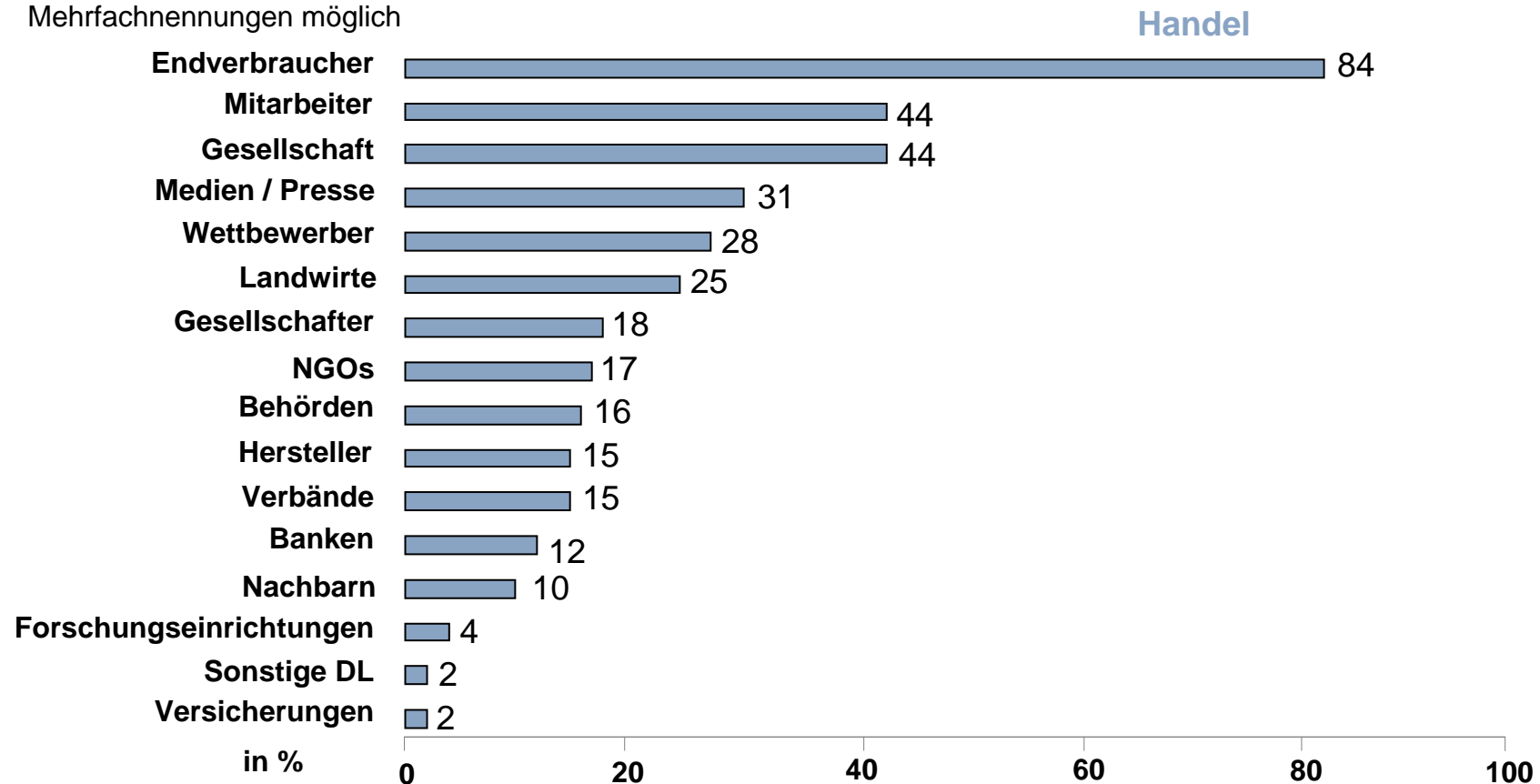


- ▶ Für Hersteller sind Endkonsumenten und Handel die wichtigsten Anspruchsgruppen. Gesellschaft und Mitarbeiter werden mit deutlichem Abstand genannt.

I. Relevanz von Nachhaltigkeit

„Wer fordert von Ihnen Nachhaltigkeit?“

Mehrfachnennungen möglich



- ▶ Auch für die Händler sind die Endverbraucher eindeutig die relevanteste Anspruchsgruppe. Erst mit großem Abstand folgen Mitarbeiter und Gesellschaft.

I. Relevanz von Nachhaltigkeit

Zwischenfazit

- ▶ Es wird deutlich, dass das Thema Nachhaltigkeit für den überwiegenden Teil von Handel und Herstellern höchste Relevanz besitzt und als wesentlicher Bestandteil des Unternehmensleitbildes anerkannt wird. So geben zwei Drittel der Hersteller und fast drei Viertel der Händler an, Nachhaltigkeit sei Grundlage des Unternehmensleitbildes und diene gerade in Zeiten der Wirtschaftskrise als Alleinstellungsmerkmal.

Zudem gibt es noch bei mehr als 10% der befragten Unternehmen Potential in Sachen Nachhaltigkeit, wie die Antworten zur Kategorie: „Bislang haben wir explizit noch nichts in Sachen Nachhaltigkeit gemacht, wollen zukünftig aber verstärkt auf das Thema setzen“ zeigen.

- ▶ Die Nachhaltigkeitsthemen mit der höchsten Relevanz machen deutlich, dass tendenziell ökonomische Themen wie Qualität und Wertschöpfung in der Bewertung vorne liegen, gefolgt von Gesundheit, was einen direkten Bezug zum Endkonsumenten und den Mitarbeitern darstellt. Anschließend erscheinen die Themen Klima, Ressourcen und Fairness. Das Thema Artenvielfalt befindet sich an letzter Stelle. Demografie beurteilt der Handel deutlich relevanter als die Hersteller.
- ▶ Für die Hersteller ist der Endkonsument die relevanteste Anspruchsgruppe, die Nachhaltigkeit am stärksten einfordert. Die Forderungen der Endkonsumenten werden vom Handel an die Hersteller weitergegeben, der für die Hersteller an zweiter Stelle der Anspruchsgruppen für Nachhaltigkeit steht. Die Gesellschaft sowie die Mitarbeiter sind außerdem wichtige Anspruchsgruppen, die Nachhaltigkeit von den Unternehmen fordern.

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

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 wahrgenommen Chancen übereinstimmen.

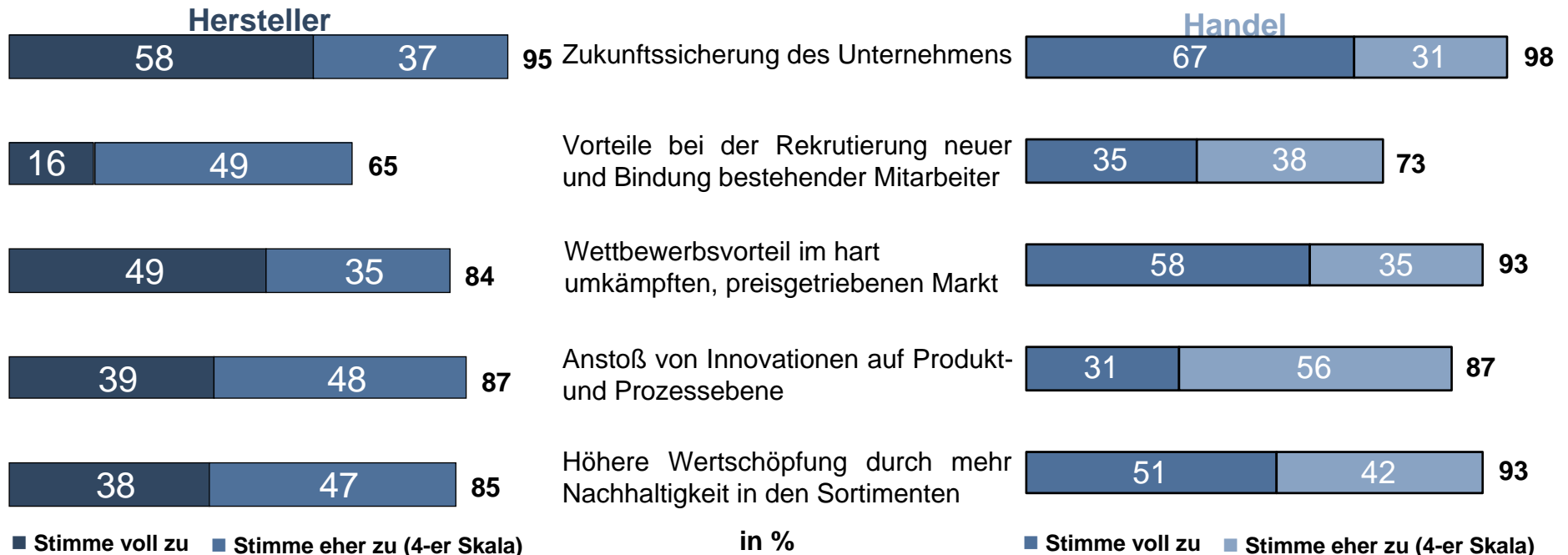
- **Hindernisse der Integration von Nachhaltigkeit**

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 Handelsseite die Chance einer höheren Wertschöpfung während für Hersteller zusätzlich die Chance auf Innovationen im Vordergrund steht.

II. Chancen und Hindernisse

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

Mehrfachnennungen möglich

Hersteller

Umsetzungsstand und Auswirkungen von Nachhaltigkeit sind schwer zu messen.



Es fehlt uns an Weiterbildungsangeboten rund um die Thematik Nachhaltigkeit.



Es fehlt uns an qualifiziertem Personal.



Es fehlt uns an ausreichenden Ressourcen (Zeit/Geld/Personal).



Die langfristige Ausrichtung lässt sich häufig nicht mit den kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts vereinbaren.



Nachhaltigkeit wird bei uns im Unternehmen nicht als ökonomische Chance gesehen.



Nachhaltigkeit dient aus Imagegründen rein als "grünes Feigenblatt" und wird von der Unternehmensführung nicht vorgelebt.



Nachhaltigkeit ist schwer zu definieren, es grassieren die unterschiedlichsten Definitionen in der Branche.



in % 0 20 40 60 80 100

■ stimme voll zu ■ stimme eher zu (4er-Skala)

- ▶ Die schwere Messbarkeit von Nachhaltigkeit, die kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäfts 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

Handel

Umsetzungsstand und Auswirkungen von Nachhaltigkeit sind schwer zu messen.



Es fehlt uns an Weiterbildungsangeboten rund um die Thematik Nachhaltigkeit.



Es fehlt uns an qualifiziertem Personal.



Es fehlt uns an ausreichenden Ressourcen (Zeit/Geld/Personal).



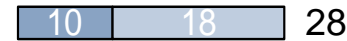
Die langfristige Ausrichtung lässt sich häufig nicht mit den kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäftes vereinbaren.



Nachhaltigkeit wird bei uns im Unternehmen nicht als ökonomische Chance gesehen.



Nachhaltigkeit dient aus Imagegründen rein als "grünes Feigenblatt" und wird von der Unternehmensführung nicht vorgelebt.



Nachhaltigkeit ist schwer zu definieren, es grassieren die unterschiedlichsten Definitionen in der Branche.



in % 0 20 40 60 80 100

■ stimme voll zu ■ stimme eher zu (4er-Skala)

- Für den Handel stimmen die drei bedeutendsten Stolpersteine - wenn auch in anderer Reihenfolge - mit denen der Hersteller überein.

II. Chancen und Hindernisse

Zwischenfazit

- ▶ Weit vorne steht die Chance der langfristigen Zukunftssicherung des Unternehmens, die bei Handel und Herstellern über 90 % Zustimmung erreicht. An zweiter Stelle sieht der Handel die Chance des Erlangens von Wettbewerbsvorteilen im preisgetriebenen Markt. Für die Hersteller liegt eine weitere wichtige Chance der Umsetzung von Nachhaltigkeit in möglichen Innovationen auf Prozess- und Produktebene.
- ▶ Die Frage nach den Hindernissen in der Umsetzung spiegelt die Komplexität der Thematik wider. Die größten Stolpersteine bei der Umsetzung stellen für die Hersteller die Messbarkeit von Nachhaltigkeit, die Fokussierung auf das Tagesgeschäft sowie die Definition von Nachhaltigkeit dar. Diese drei Stolpersteine sehen auch die Händler am größten, hier findet sich allerdings eine andere Reihenfolge: Definitionsproblematik vor Kurzfristigkeit vor Messung.
- ▶ Beim Handel und bei den Herstellern folgt die unzureichende Verfügbarkeit an Ressourcen (Zeit/Geld/ Personal) und beide Gruppen bemängeln außerdem fehlende Weiterbildungsangebote.

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.

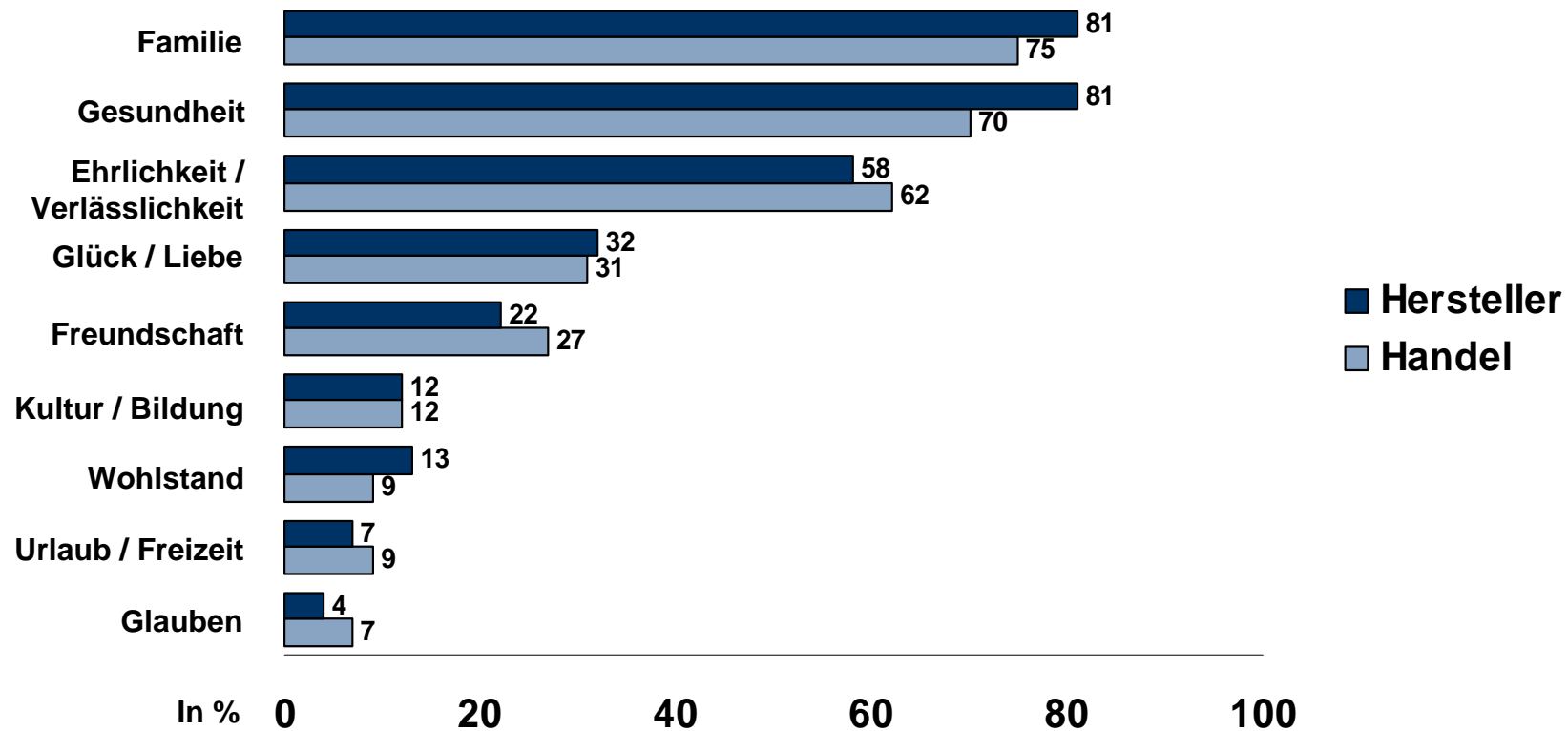
- **Werte und Eigenschaften**

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?“

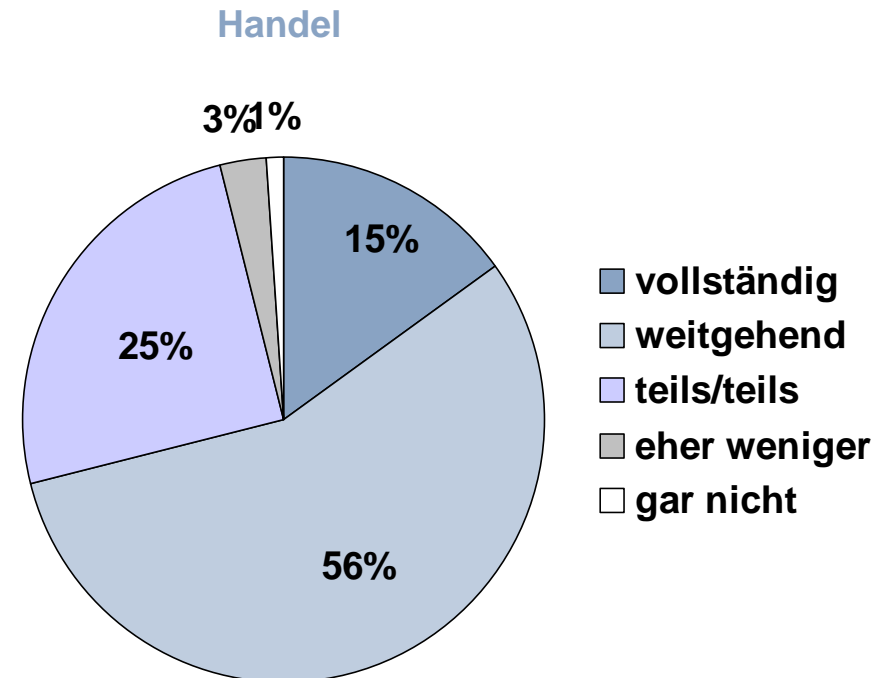
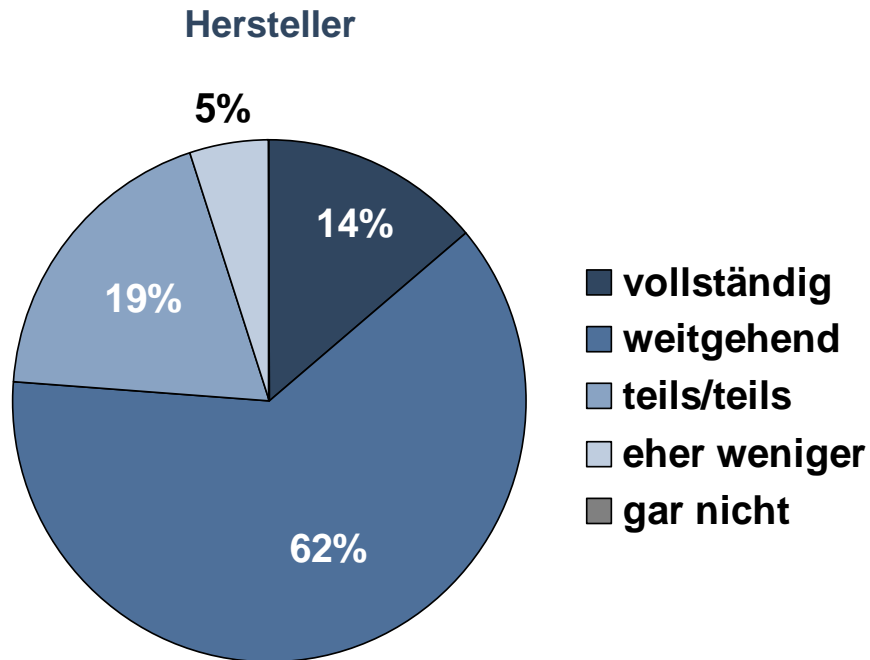
Mehrfachnennungen möglich



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

III. Unternehmensführung und Werte

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

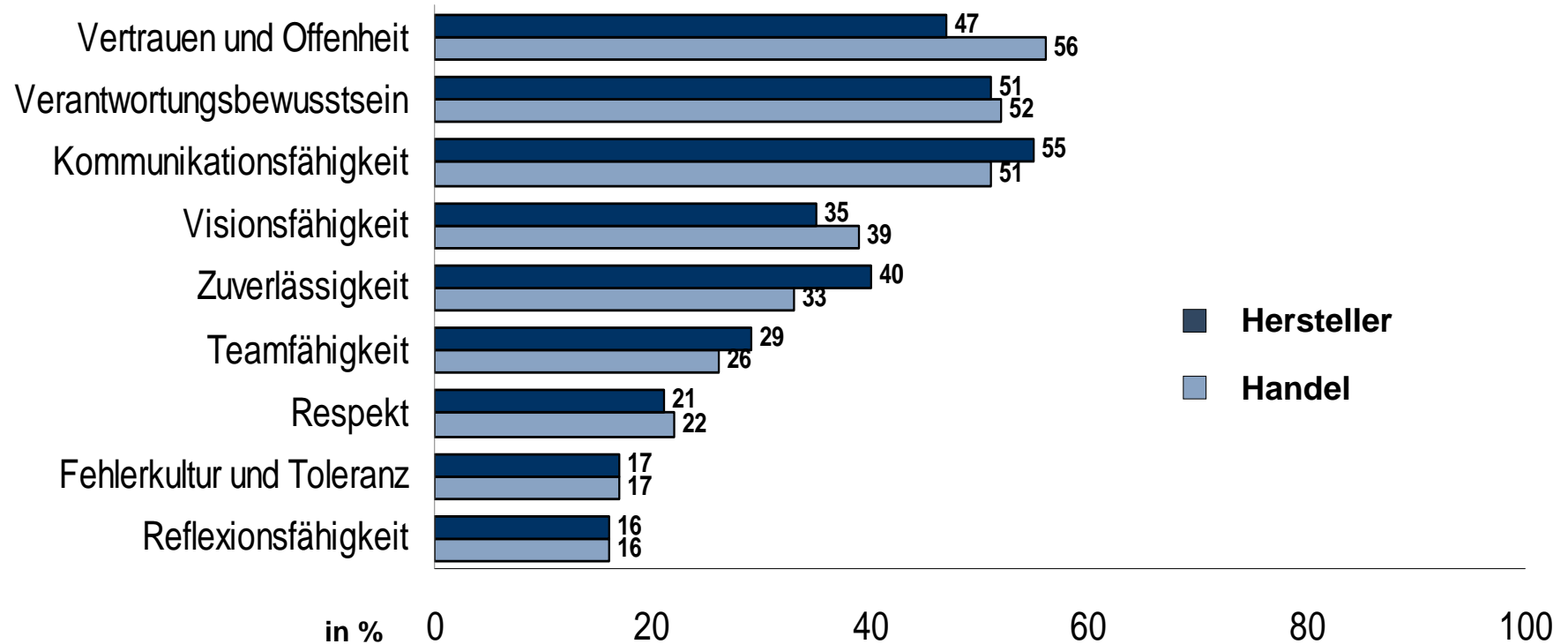


► Mehr als drei Viertel der Hersteller setzen ihre privaten Werte vollständig oder weitgehend im Unternehmen um. Bei den Händlern sind dies gut 70%.

III. Unternehmensführung und Werte

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

Mehrfachnennungen möglich



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

III. Unternehmensführung und Werte

Zwischenfazit

- ▶ Für mehr als drei Viertel der Befragten hat die Familie die höchste Bedeutung. Daran schließen sich die Werte Gesundheit und Ehrlichkeit an. Es werden keine wesentlichen Unterschiede bei den Antworten der Hersteller und des Handels deutlich.
- ▶ Die Ergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der Befragten die privaten Werte weitgehend im Unternehmen umsetzen, während eine vollständige Umsetzung 14%-15% der Befragten gelingt.
- ▶ Auf die Frage, welche Werte und Eigenschaften für Führungskräfte von besonderer Relevanz sind, erhalten Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein die höchste Gesamtwertung. Für die Befragten aus dem Handel steht Vertrauen absolut an erster Stelle, während die Hersteller die Kommunikationsfähigkeit am höchsten bewerten.

Fazit (1/2)

Fazit

- ▶ Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit für Handel und Hersteller hochrelevant ist. Zwei Drittel der Hersteller und fast drei Viertel der Händler geben an, dass Nachhaltigkeit Grundlage ihres Unternehmensleitbildes ist. Insbesondere den unternehmensnahen Themen wie Qualität, Gesundheit und Wertschöpfung wird dabei besondere Bedeutung zugemessen.
- ▶ Treibende Anspruchsgruppe für Nachhaltigkeit ist an erster Stelle der Endkonsument. Dies gilt jedoch für den Handel weitaus stärker als für die Hersteller. Der Handel gibt den Druck der Endkonsumenten jedoch an die Hersteller weiter, was sich darin zeigt, dass er mit 63% Zustimmung die zweitwichtigste Anspruchsgruppe in Bezug auf Nachhaltigkeit für die Hersteller ist.
- ▶ Als größte Chance der Umsetzung von Nachhaltigkeit sehen Hersteller wie Handel die Zukunftssicherung des Unternehmens an. Des weiteren ist für den Handel die Chance einer höheren Wertschöpfung von hoher Bedeutung während für die Hersteller die Chance auf Innovation im Vordergrund steht.

Fazit (2/2)

- ▶ Stolpersteine, die die Umsetzung von Nachhaltigkeit behindern, sind die Definition und Messbarkeit von Nachhaltigkeit sowie die kurzfristigen Anforderungen des Tagesgeschäftes. 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.
- ▶ Die Antworten von Herstellern und Handel stimmen besonders bei den allgemein gültigen Einschätzungen zur Bedeutung von Nachhaltigkeit überein. Unterschiede bei der Antwortgewichtung zeigen sich bei Bedeutung der Anspruchsgruppen sowie bei Chancen und Hindernissen der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen.
- ▶ Familie, Gesundheit und Ehrlichkeit/Verlässlichkeit bilden die wichtigsten privaten Werte der befragten Entscheider der Branche. Die vollständige oder weitgehende Umsetzung dieser Werte im Unternehmen gelingt gut drei Viertel der befragten Hersteller, bei den Händlern liegt der Wert etwas darunter (71%). Wichtige Werte und Eigenschaften für Führungskräfte sind Kommunikationsfähigkeit, Vertrauen und Verantwortung.

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, christian.gessner@uni-wh.de
www.uni-wh.de/znu



- ▶ Aus dem ZNU-Team haben darüber hinaus Frau Mirjam Rübhelke, Herr Philipp Heinike und Herr Paul Endres an der vorliegenden Umfrage mitgearbeitet.