

# Nachhaltigkeit

in der  
**FMCG-Branche**  
**2015**

Eine Gemeinschaftsstudie des Zentrums  
für Nachhaltige Unternehmensführung  
und der Lebensmittel Zeitung

**Lebensmittel**  
**Zeitung**



Zentrum für Nachhaltige  
Unternehmensführung  
Universität Witten/Herdecke

## ▼ Impressum

**Herausgeber:**

ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
[www.uni-wh.de/znu](http://www.uni-wh.de/znu)

Eine Publikation in Kooperation mit der Lebensmittel Zeitung

**Ansprechpartner:**

|                                                                  |                                                                                |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Dr. Axel Kölle                                                   | Hilke Waas                                                                     |
| Tel. +49 2302 926-573                                            | Tel. +49 69 7595-1957                                                          |
| <a href="mailto:axel.koelle@uni-wh.de">axel.koelle@uni-wh.de</a> | <a href="mailto:waas@lebensmittelzeitung.net">waas@lebensmittelzeitung.net</a> |

**Autoren:**

Verena Diekmann | Dr. Axel Kölle | Markus Laumann | Dr. Christian Geßner

**Weitere Mitarbeit:**

Mirjam Rübbelke-Alo

© ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung  
Universität Witten/Herdecke  
Witten 2015  
[www.uni-wh.de/znu](http://www.uni-wh.de/znu)

**Alle Rechte vorbehalten.**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke unzulässig. Insbesondere gilt dies für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

**Gestaltung**

**IDEENHAUS**  
MARKEN.WERT.STIL

▼  
[www.ideenhaus.de](http://www.ideenhaus.de)

## ▶ Vorwort

# Das Thema Nachhaltigkeit ist nach wie vor ein wichtiges Thema der FMCG-Branche.

Inwieweit beeinflussen Nachhaltigkeitsaspekte bereits jetzt das unternehmerische Handeln der Konsumgüterbranche? Worin werden die größten Hürden bei der Umsetzung im Unternehmen gesehen? Wo die Perspektiven? Und wie groß schätzen Handel und Industrie das aktuelle Nachhaltigkeitsengagement ihrer Branche ein?

Diese und weitere Fragen stellten das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke und die Lebensmittel Zeitung der FMCG-Branche. An der umfassenden Studie haben sich insgesamt 347 Unternehmensvertreter aus Handel und Konsumgüterindustrie beteiligt.

Grundsätzlich unterstreichen die Ergebnisse die Einschätzung, dass das Thema Nachhaltigkeit in der Branche angekommen ist und sich immer stärker zum strategischen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Sowohl bei Händlern als auch bei Herstellern fließt der Nachhaltigkeitsgedanke verstärkt über das Unternehmensleitbild in die DNA ein und führt zu einer zunehmenden Konvergenz von klassischen Geschäftsstrategien und Nachhaltigkeitsstrategien.

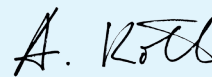
Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre, viel Erfolg bei der Entwicklung nachhaltiger Innovationen auf Produkt- und Prozessebene und nicht zuletzt viel Freude mit dem Thema Nachhaltigkeit!



**Peter Esser**  
Geschäftsführer  
Lebensmittel Zeitung



**Dr. Christian Geßner**  
Leitung ZNU



**Dr. Axel Kölle**  
Leitung ZNU

## ▼ Inhaltsverzeichnis

## 0 Einführung ins Thema

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Impressum                                          | 2  |
| Vorwort                                            | 3  |
| Inhaltsverzeichnis                                 | 4  |
| Zielsetzung und Methodik                           | 7  |
| Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung | 10 |

## 1 Überblick

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Topergebnisse. Ein Überblick | 12 |
|------------------------------|----|

## 2 Die Studienergebnisse

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Das Thema ist in der Branche angekommen               | 15 |
| Relevanz von Nachhaltigkeit                           | 15 |
| Umsetzungsformen                                      | 16 |
| Eingesetzte Managementsysteme und Standards           | 18 |
| Hemmnisse und Chancen                                 | 18 |
| Stolpersteine                                         | 18 |
| Welche Unterstützung wird benötigt?                   | 19 |
| Chancen von Nachhaltigkeit                            | 21 |
| Nachhaltigkeit als Motor für Produktinnovationen      | 21 |
| Weitere Chancen                                       | 22 |
| Dialog zwischen Herstellern und Handel                | 23 |
| Themen im Rahmen der Lieferantenauswahl               | 23 |
| Allgemeiner Austausch zwischen Herstellern und Handel | 27 |
| Wertschöpfung durch Nachhaltigkeit                    | 27 |
| Nachhaltigkeit in Jahresgesprächen                    | 28 |
| Nachhaltigkeit und Preisgestaltung                    | 29 |
| Anspruchsgruppenbetrachtung                           | 31 |
| Anspruchsgruppen mit Nachhaltigkeitsforderungen       | 32 |
| Einbeziehung von Anspruchsgruppen                     | 33 |



### 3 Fazit und Handlungsempfehlungen

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Wie wird die derzeitige Relevanz von Nachhaltigkeit für die FMCG-Branche gesehen?                                           | 37 |
| Wie wird Nachhaltigkeit derzeit in den Unternehmen verankert und umgesetzt?                                                 | 37 |
| Welche Hemmnisse stehen einer nachhaltigeren Branchenentwicklung gegenüber und wie kann diesen begegnet werden?             | 38 |
| Welche Chancen werden mit Nachhaltigkeit assoziiert?                                                                        | 40 |
| Welche Bedeutung kommt dem Thema Nachhaltigkeit an der Schnittstelle Hersteller / Handel zu?                                | 40 |
| Welche Anspruchsgruppen fordern Nachhaltigkeit und werden deren Erwartungen mit in die strategische Ausrichtung einbezogen? | 43 |
| Ihre nächsten Schritte in Richtung eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagementsystems                                     | 44 |

### A Stichprobenbeschreibung 46

#### B Über die Kooperationspartner

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Das ZNU                  | 53 |
| Die Lebensmittel Zeitung | 53 |







0



1.0

2.0

3.0

A

B

## ▸ Zielsetzung und Methodik

Die FMCG-Branche steht im Kontext des nachhaltigeren Wirtschaftens im besonderen Fokus. Aus diesem Grund untersucht die vorliegende Gemeinschaftsstudie, wie die FMCG-Branche mit Nachhaltigkeit umgeht.

Zielsetzung der Studie „Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche 2015“ ist es, zur Beantwortung folgender Fragen beizutragen:

- Wie wird die derzeitige Relevanz von Nachhaltigkeit für die FMCG-Branche gesehen?
- Wie wird Nachhaltigkeit derzeit in den Unternehmen verankert und umgesetzt?
- Welche Hemmnisse stehen einer nachhaltigeren Branchenentwicklung gegenüber und wie kann diesen begegnet werden?
- Welche Chancen werden mit Nachhaltigkeit assoziiert?
- Welche Bedeutung kommt dem Thema Nachhaltigkeit an der Schnittstelle Hersteller/Handel zu?
- Welche Anspruchsgruppen fordern Nachhaltigkeit und werden deren Erwartungen mit in die strategische Ausrichtung einbezogen?

Um einen näheren Einblick in diese Fragestellungen gewinnen zu können, wurde im November 2014 eine standardisierte Onlineumfrage als Gemeinschaftsarbeit von ZNU und Lebensmittel Zeitung (LZ) durchgeführt. Zur Rekrutierung von Teilnehmern wurde die Homepage von LZ Digital genutzt. Zudem wurde ein Teilnahmelink an die Newsletter-Bezieher von LZ Digital per E-Mail geschickt. Insgesamt nahmen 347 Personen aus der FMCG-Branche an der Umfrage teil – davon 129 Händler und 218 Hersteller.

Bei der Ergebnisdarstellung wurde berücksichtigt, dass es sich bei der vorliegenden Studie um eine Studie handelt, die vor allem für Praktiker verfasst ist und dabei helfen soll, das Thema Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche weiter voranzubringen.





# WAS IST NACHHALTIG- KEIT?

Eine einleitende Begriffserklärung

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Das folgende Kapitel beleuchtet den Ursprung und die Definition des Begriffes ebenso wie die Entwicklung von Nachhaltigkeit in den letzten Jahren. Zudem wird mit der „Nachhaltigen Unternehmensführung“ der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit im Allgemeinen und dem wirtschaftlichen Handeln herausgestellt.





## ▶ Nachhaltigkeit und nachhaltige Unternehmensführung



▲  
**Hans Carl von Carlowitz**

Die allgemein anerkannten Wurzeln der Nachhaltigkeitsdefinition gehen zurück auf den Forstmann Hans Carl von Carlowitz, der 1713 beschloss, dass nicht mehr Holz gerodet werden solle als zeitgleich nachwachsen kann, um eine kontinuierliche Ressourcennutzung zu ermöglichen.

Nicht erst seit Rio 1992 steht der Begriff der Nachhaltigkeit auch in der FMCG-Branche hoch im Kurs. Auch wenn der Begriff in jüngerer Zeit inflationär verwendet wird und Gefahr läuft, zu einem Modewort zu verkommen, so kommt dennoch kein Unternehmen an einer Positionierung in der Begriffslandschaft von Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility oder unternehmerischer Verantwortung vorbei.

Um Nachhaltigkeit für die unternehmerische Praxis greifbarer und zugänglicher zu machen, definiert das ZNU Nachhaltiger Wirtschaften wie folgt:

„Nachhaltiger Wirtschaften bedeutet, auf Unternehmens- und auf Produktebene schrittweise mehr Verantwortung für Mensch und Natur zu übernehmen – vom Unternehmensstandort über die Wertschöpfungskette bis hin zur Gesellschaft. Hierbei gilt es sowohl das globale Nord-Südgefälle als auch die zukünftigen Generationen im Blick zu haben. Nachhaltiger Wirtschaften ist ein mittel- bis langfristiger Lernprozess, der einen offenen Dialog mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens voraussetzt.“

▲  
ZNU-Definition

Diese Definition spiegelt zum einen das Verständnis der EU-Kommission von sozialer Verantwortung von Unternehmen wider, nach dem CSR ein Konzept ist, das den Unternehmen als Grundlage dient, ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft zu erfassen und in Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Kernstrategie des Unternehmens zu integrieren. Zum anderen wird die Generationenverantwortung integriert, die in der Nachhaltigkeitsdefinition der UN betont wird:

0

1.0

2.0

3.0

A

B

„Eine Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

^  
Hauff, V. (1987)<sup>1</sup>

Ein wesentliches Merkmal der nachhaltigen Entwicklung ist, dass sich Wirtschaftsakteure mit gesteigerten Anforderungen seitens der Anspruchsgruppen konfrontiert sehen. Nicht nur für Konsumenten haben ökologische und soziale Aspekte bei individuellen Kaufentscheidungen an Bedeutung gewonnen, auch das kollektive Bewusstsein der Gesellschaft wird zunehmend durch Medien und Nichtregierungsorganisationen (NGO) für Nachhaltigkeitsthemen sensibilisiert.

Nachhaltige Unternehmensführung wird heute immer stärker zu einem gemeinschaftlichen Prozess, der die Integration verschiedenster Perspektiven im Unternehmen selbst sowie eine Öffnung des Unternehmens nach außen hin erforderlich macht. Das gesellschaftlich breit akzeptierte Leitbild der Nachhaltigkeit kann der Unternehmensführung wertvolle Orientierung für die Zukunftssicherung bieten.

Durch die Verbindung des unternehmerischen Wertegerüsts mit dem global akzeptierten Leitbild der Nachhaltigkeit kann es gelingen, die Vertrauensbasis gegenüber den Anspruchsgruppen signifikant zu verbreitern.



Es geht darum, sein Unternehmen in einem neuen Verantwortungskontext zu sehen und den Anspruchsgruppen glaubhaft signalisieren zu können: *„Wir haben verstanden – und handeln entsprechend.“*<sup>2</sup>

►<sup>1</sup> Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, der Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp. S. 46

►<sup>2</sup> ZNU (2008): I. Wittener Impulse. Witten. S. 4





0

1.0

2.0

3.0

A

B

▼

# TOPERGEBNISSE

Ein Überblick

▲



#1

Die Relevanz von Nachhaltigkeit wird sowohl von Herstellern als auch Händlern der FMCG-Branche als hoch eingestuft.

Jeweils über

# 80 %

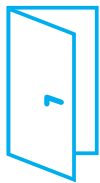
geben an, dass das Thema wesentlich zur Zukunftssicherung des Unternehmens beiträgt.

#2

Die größten Chancen von Nachhaltigkeit werden unter anderem im Anstoß von

## Innovationen

auf Unternehmens- und Produktebene gesehen.



#3

## Nachvollziehbare Transparenz

entlang der Wertschöpfungskette ist für den Handel ein Topthema.

#4

Die größten Hindernisse sehen sowohl Handel als auch Hersteller in der

## Wirksamkeitsmessung,

in erhöhten

## Umsetzungskosten

sowie in einem

## mangelnden Interesse der Kunden.

#5

Erwartungen der Anspruchsgruppen werden überwiegend **nicht systematisch** erfasst – weder von Hersteller- noch von Handelsseite.

#6

Sowohl Handel als auch Hersteller wünschen sich zum Thema Nachhaltigkeit einen

## intensiveren Dialog

sowie eine bessere

## Kompetenzentwicklung

entlang der Wertschöpfungskette.

#7

### Die TOP 3 Anspruchsgruppen, die Nachhaltigkeit fordern

für Hersteller:

- ▶ Handel
- ▶ Endverbraucher
- ▶ Gesellschaft

für den Handel:

- ▶ Endverbraucher
- ▶ Gesellschaft
- ▶ Mitarbeiter

#8

# 67 %

der Händler und Hersteller sind davon überzeugt, dass Konsumenten bevorzugt von Herstellern mit „nachhaltigem Image“ kaufen.





# DIE STUDIEN- ERGEBNISSE

## Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche

In diesem Kapitel wird zunächst aufgezeigt, welche Relevanz Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche besitzt und wie das Thema in Unternehmen umgesetzt wird. Ferner werden Hemmnisse und die mit Nachhaltigkeit verbundenen Chancen dargestellt. Einen Schwerpunkt stellt zudem die Untersuchung der Schnittstelle zwischen Herstellern und Handel dar. Die Betrachtung der relevanten Anspruchsgruppen von Herstellern und Handel rundet die Ergebnisdarstellung ab.



## Das Thema ist in der Branche angekommen

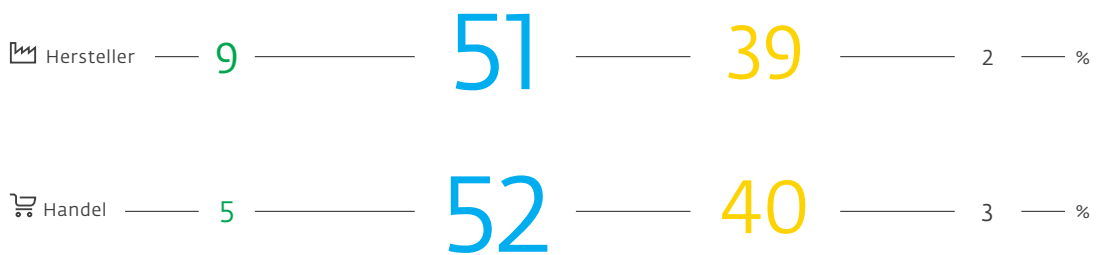
### Relevanz von Nachhaltigkeit

Im Sinne eines thematischen Einstiegs wurden die Umfrageteilnehmer gebeten, eine spontane Einschätzung zu geben, wie ausgeprägt das Thema Nachhaltigkeit gegenwärtig in der FMCG-Branche ist. Zwei verschiedene Ebenen sollten hierbei jeweils separat betrachtet werden: die Ausprägung beim Handel und die Ausprägung in der Konsumgüterindustrie.

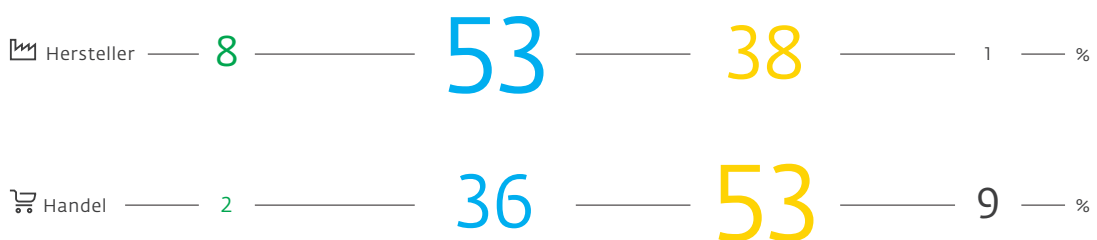
Von den Herstellern werden die Ausprägung von Nachhaltigkeit im Handel und die Ausprägung in der Konsumgüterindustrie beinahe identisch eingeschätzt. Jeweils rund 60% geben an, dass Nachhaltigkeit auf diesen Ebenen eher stark bis sehr stark ausgeprägt ist. Die Befragten aus dem Handel sind indessen der Meinung, dass Nachhaltigkeit auf Handelsebene deutlich ausgeprägter ist (57%) als bei der Konsumgüterindustrie (38%). Offensichtlich besteht hier eine Diskrepanz zwischen Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung: So hat der Handel einen durchaus skeptischen Blick auf das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Hersteller und bewertet dieses als leicht rückständig.

#### Wie ausgeprägt ist das Thema Nachhaltigkeit...

##### ... im Handel



##### ... in der Konsumgüterindustrie



■ sehr stark ■ eher stark ■ eher gering ■ sehr gering

# Nachhaltigkeit ist in der Branche angekommen und wird zunehmend systematisiert.

## ► Umsetzungsformen

### Organisatorische Verankerung

Wie die Ergebnisse zeigen, ist das Thema Nachhaltigkeit mehrheitlich auf der Topmanagementebene verankert. Bei den Herstellern ist dies bei zwei Dritteln und bei den Händlern bei rund der Hälfte der Fall. Darüber hinaus geben sowohl Hersteller als auch Händler zu gut 40% an, einen Nachhaltigkeitsverantwortlichen benannt zu haben. Beide Akteure etablieren zudem zu rund einem Drittel Nachhaltigkeitsteams.

### Kompetenzaufbau/Qualifizierung

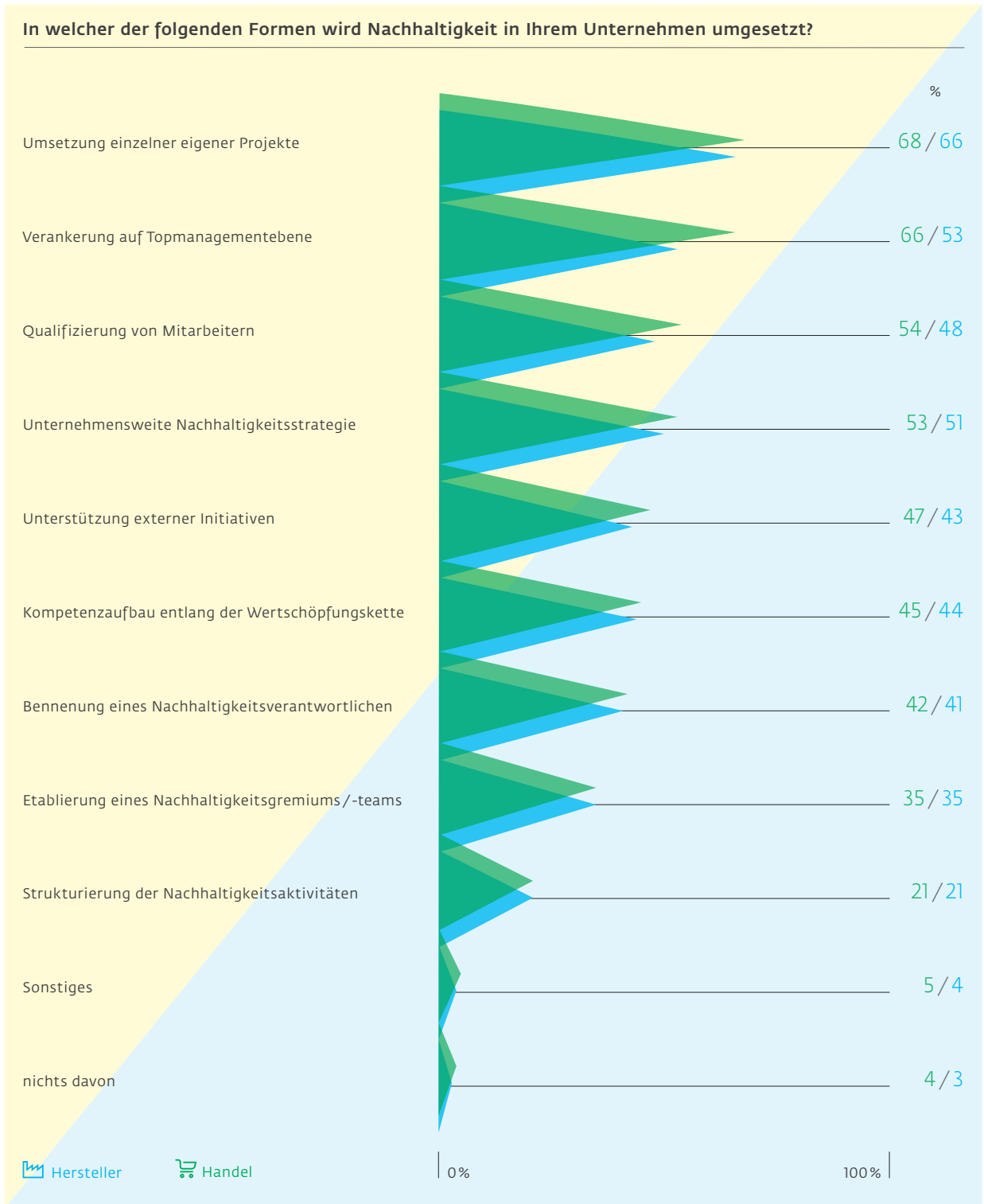
Damit Nachhaltigkeit erfolgreich umgesetzt und weiterentwickelt werden kann, ist sowohl der interne als auch der externe Know-how-Aufbau von Bedeutung. Die interne Qualifizierung von Mitarbeitern zum Thema Nachhaltigkeit findet bei rund der Hälfte der befragten Hersteller und Händler statt.

Entlang der Wertschöpfungskette geben jeweils rund 45% der Befragten beider Seiten an, Kompetenzen mit anderen Marktteilnehmern aufzubauen.

### Strukturierungsgrad

Auf Hersteller- und Handelsseite wird das Thema Nachhaltigkeit bei zwei Dritteln in Form einzelner Projekte umgesetzt. Während etwa die Hälfte der Befragten aus beiden Akteursgruppen angibt, bereits einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie zu folgen, geben weitere 20% an, sich noch in einer Strukturierungsphase zu befinden.





0

## ▶ Eingesetzte Managementsysteme und Standards

Systeme und Standards dienen dazu, Nachhaltigkeit systematisch und operationalisierbar in das unternehmerische Handeln zu integrieren. Hierbei kann grob in Standards auf Produkt- und auf Unternehmensebene unterschieden werden.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Unternehmen mehrheitlich von Systemen und Standards Gebrauch machen. Besonders verbreitet sind diese auf Produktebene: Rund vier Fünftel der Befragten bestätigen, dass entsprechende Systeme/Standards vorhanden sind. Speziell der Zertifizierung von Rohwaren kommt mit rund 60% Zustimmung eine große Bedeutung zu. Ferner stellt auch die Zertifizierung von Lieferanten einen wichtigen Hebel dar.

Während die Standards auf Produktebene von Herstellern und Händlern ähnlich häufig Anwendung finden, sind auf der Unternehmensebene unterschiedliche Umsetzungsstände erkennbar. So setzen auf Unternehmensebene gut 80% der Hersteller Systeme oder Standards ein – auf Händlerseite sind es hingegen nur knapp zwei Drittel. Gängige Managementsysteme (z.B. ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001) werden dabei auf Herstellerseite häufiger genutzt als auf Handelsseite. Systeme zur Bewertung der sozialen Leistungen (z.B. SA 8000) spielen bei beiden Akteuren eine untergeordnete Rolle. In Bezug auf die Unternehmensebene geben zudem 40% der Hersteller und Händler an, ein eigenes Nachhaltigkeitsmanagementsystem zu etablieren. Bei etwa jedem fünften Hersteller und jedem zehnten Händler basiert das eigene Nachhaltigkeitsmanagementsystem auf einem anderen Standard.

Lediglich ein kleiner Anteil der Befragten gibt an, im Unternehmen keinerlei Standards zur Integration von Nachhaltigkeitsanforderungen einzusetzen (Hersteller: 4% und Handel: 7%).

1.0

2.0

3.0

A

B

## ▶ Hemmnisse und Chancen

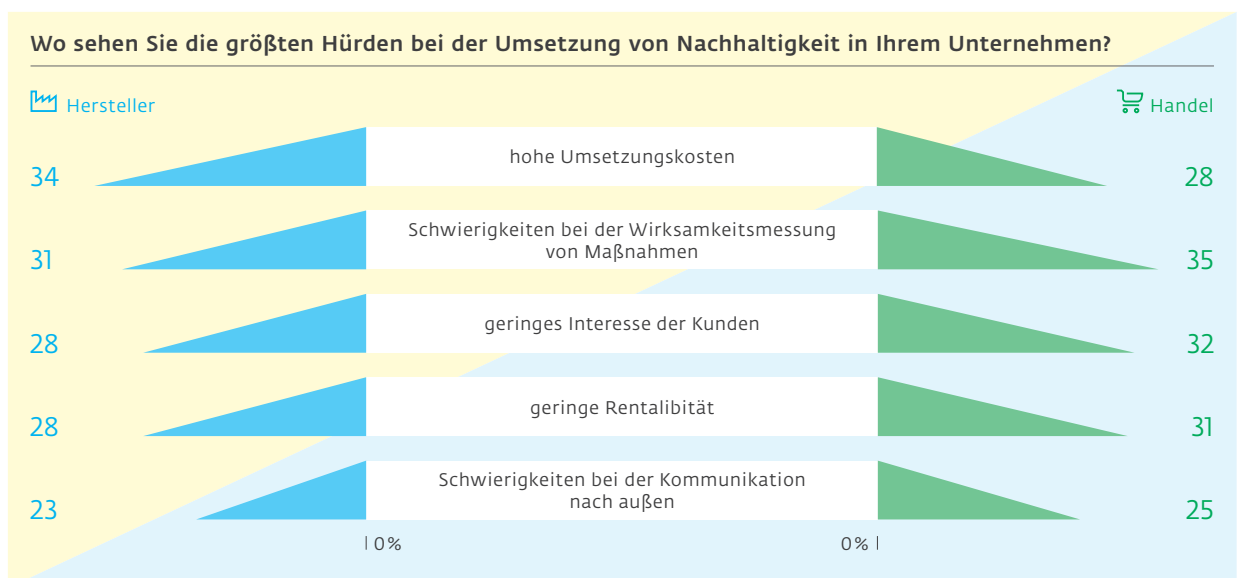
### ▶ Stolpersteine

Bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit können unterschiedliche Stolpersteine auftreten. Von den insgesamt 25 zur Auswahl gestellten Antwortmöglichkeiten haben sich auf Hersteller- und Handelsseite fünf Hürden als besonders relevant herausgestellt.



Bei diesen Hürden handelt es sich um hohe Umsetzungskosten (Hersteller: 34%, Handel: 28%), Schwierigkeiten bei der Wirksamkeitsmessung (Hersteller: 31%, Handel: 35%), ein geringes Kundeninteresse (Hersteller: 28%, Handel: 32%), eine geringe Rentabilität (Hersteller: 28%, Handel: 31%) sowie Schwierigkeiten bei der Kommunikation nach außen (Hersteller: 23%, Handel: 25%).

Hersteller und Handel sehen sich somit mit denselben fünf Stolpersteinen konfrontiert – wenn auch in leicht abweichender Reihenfolge. Während hohe Umsetzungskosten für Hersteller das gravierendste Hemmnis darstellen, belegt dieser Punkt beim Handel Platz 4; Schwierigkeiten bei der Wirksamkeitsmessung der Maßnahmen sind indessen für den Handel die größte Hürde.



### ► Welche Unterstützung wird benötigt?

Um lösungsorientierte Ansätze finden zu können, die beim Umgang mit den Hemmnissen helfen, wurden die Teilnehmer der Umfrage um Einschätzung gebeten, welche Unterstützung ihr Unternehmen zukünftig bei Nachhaltigkeitsprojekten benötigt. Sowohl für Hersteller als auch für den Handel ist im Allgemeinen eine kontinuierliche Versorgung mit Informationen zum Thema Nachhaltigkeit besonders wichtig. Zudem ist für beide Akteure der Know-how-Austausch entlang der Wertschöpfungskette von Bedeutung. Jeweils ca. ein Drittel benennt das Know-how von Zulieferern/Dienstleistern als wertvolle Unterstützungsmaßnahme. Zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen Hersteller und Handel, was den Know-how-Transfer an

## Welche Unterstützung benötigt Ihr Unternehmen bei Nachhaltigkeitsproblemen?



eben dieser Schnittstelle anbelangt. Während 33% der Händler angeben, Know-how von den Herstellern als Unterstützung für ihre Nachhaltigkeitsprojekte zu benötigen, sind es seitens der Hersteller lediglich 17%, die auf das Know-how des Handels hinweisen.

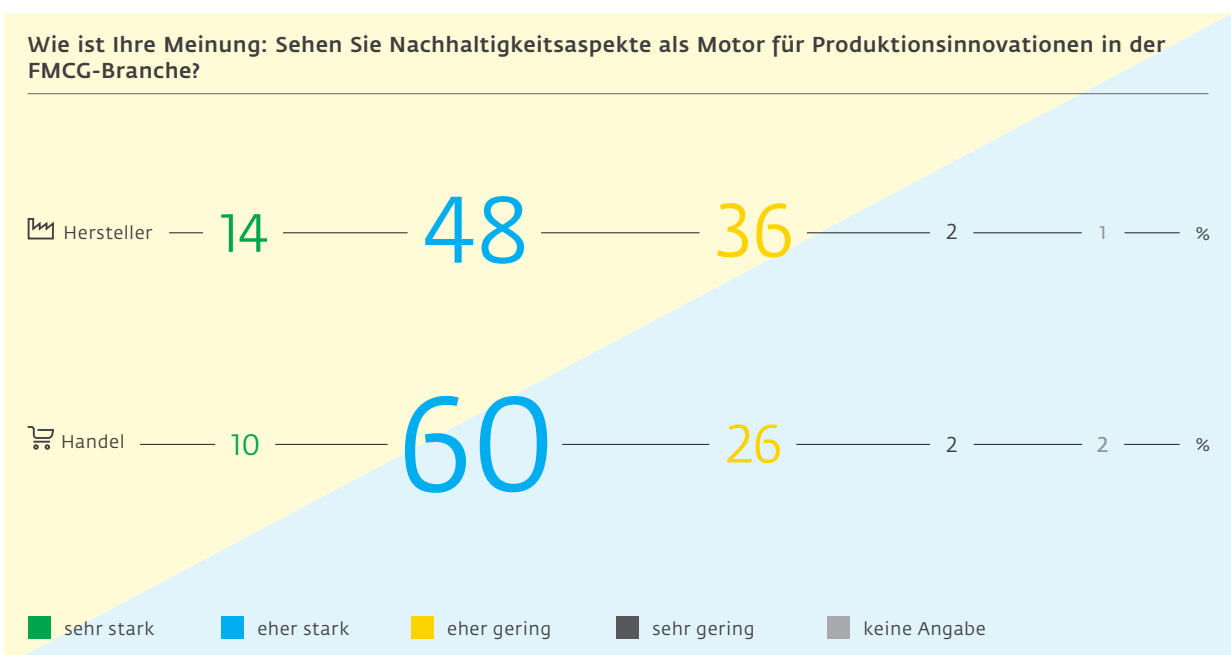
28% der Hersteller geben an, von Kooperationspartnern, z. B. Umweltorganisationen, bei ihren Nachhaltigkeitsprojekten profitieren zu können. Beim Handel sind dies nur 16%. Auf Platz 4 wird von beiden Parteien die Sensibilisierung der Endverbraucher durch Werbung genannt. Jeweils rund ein Viertel der Befragten hält es für erforderlich, dass ihre Mitarbeiter am Point of Sale (POS) geschult werden. Hierzu kommen aufseiten des Handels weitere 16% positiver Nennungen für die Schulung von Mitarbeitern in den Handelszentralen hinzu.

## ► Chancen von Nachhaltigkeit

### Nachhaltigkeit als Motor für Produktinnovationen

Wie eingangs aufgezeigt, birgt das Thema Nachhaltigkeit unterschiedliche Potenziale für Hersteller und Handel. Im Folgenden wird herausgestellt, inwiefern diese Chancen auch von Praxisvertretern gesehen werden.

Wird explizit das Thema Produktinnovation betrachtet, zeigen die Ergebnisse, dass Nachhaltigkeit das Potenzial als Innovationsmotors besitzt. 62% der Hersteller und 70% der Händler sind der Auffassung, dass Nachhaltigkeitsaspekte allgemein für die FMCG-Branche ein Motor für Produktinnovationen sind.





### Weitere Chancen

Als größte Chance, die die Umsetzung von Nachhaltigkeit birgt, wird die Zukunftssicherung des Unternehmens mit jeweils insgesamt 84% (sehr hohe und eher hohe Zustimmung) bewertet. Nachhaltigkeit als Anstoß von Innovationen belegt sowohl aus Hersteller- als auch aus Handels-sicht den zweiten Platz (Hersteller: 73%, Handel: 73%). Das Erlangen eines Wettbewerbsvorteils im hart umkämpften Markt wird von 65% der Hersteller und 65% des Handels mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Der Handel (67%) bewertet die höhere Wertschöpfung in den Sortimenten als größere Chance als die Hersteller (57%). Die Vorteile, die Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit dem Personalmanagement zugesprochen werden, bestätigt gut die Hälfte der Befragten auf Handels- und Herstellerseite.

#### Wie hoch schätzen Sie die folgenden Chancen durch die Umsetzung von Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen ein?





## ▸ Dialog zwischen Herstellern und Handel

### ▸ Themen im Rahmen der Lieferantenauswahl

Im Folgenden geht es darum, wie wichtig dem Handel Nachhaltigkeitskriterien für die Lieferantenauswahl sind. Diese Fragestellung wird sowohl aus Hersteller- als auch aus Handelsperspektive betrachtet. Jeweils drei Viertel der Hersteller und des Handels erachten die Transparenz bei der Produktion und in der Lieferkette als wichtigstes Kriterium für den Handel. Die Einhaltung bzw. Förderung von Sozialstandards in den Erzeuger- und Produktionsländern sind ebenfalls von hoher Bedeutung. Für drei Viertel der Händler und zwei Drittel der Hersteller werden sie als relevantes Kriterium des Handels im Zuge der Lieferantenauswahl eingestuft. Auf den weiteren Rängen werden Produktlabel (Hersteller: 65%, Handel: 67%), der Know-how-Transfer bezüglich Nachhaltigkeit (Hersteller: 43%, Handel: 65%) sowie ein zertifiziertes Nachhaltigkeitsmanagement des Lieferanten (Hersteller: 54%, Handel: 63%) gesehen.

Somit bewerten Hersteller die Relevanz der Lieferkriterien grundsätzlich ähnlich wie der Handel. Deutlich geringer als der Handel schätzen Hersteller die Wichtigkeit der nachhaltigen Produktionsmethoden oder des Know-how-Transfers bezüglich Nachhaltigkeit im Rahmen der Lieferantenkriterien des Handels ein. Hingegen ist die Lkw-Tourenplanung der Lieferanten für die Hersteller (52%) von etwas höherer Bedeutung als für den Handel selbst (46%).

Wie wichtig sind dem Handel aktuell folgende Kriterien für die Lieferantenauswahl?





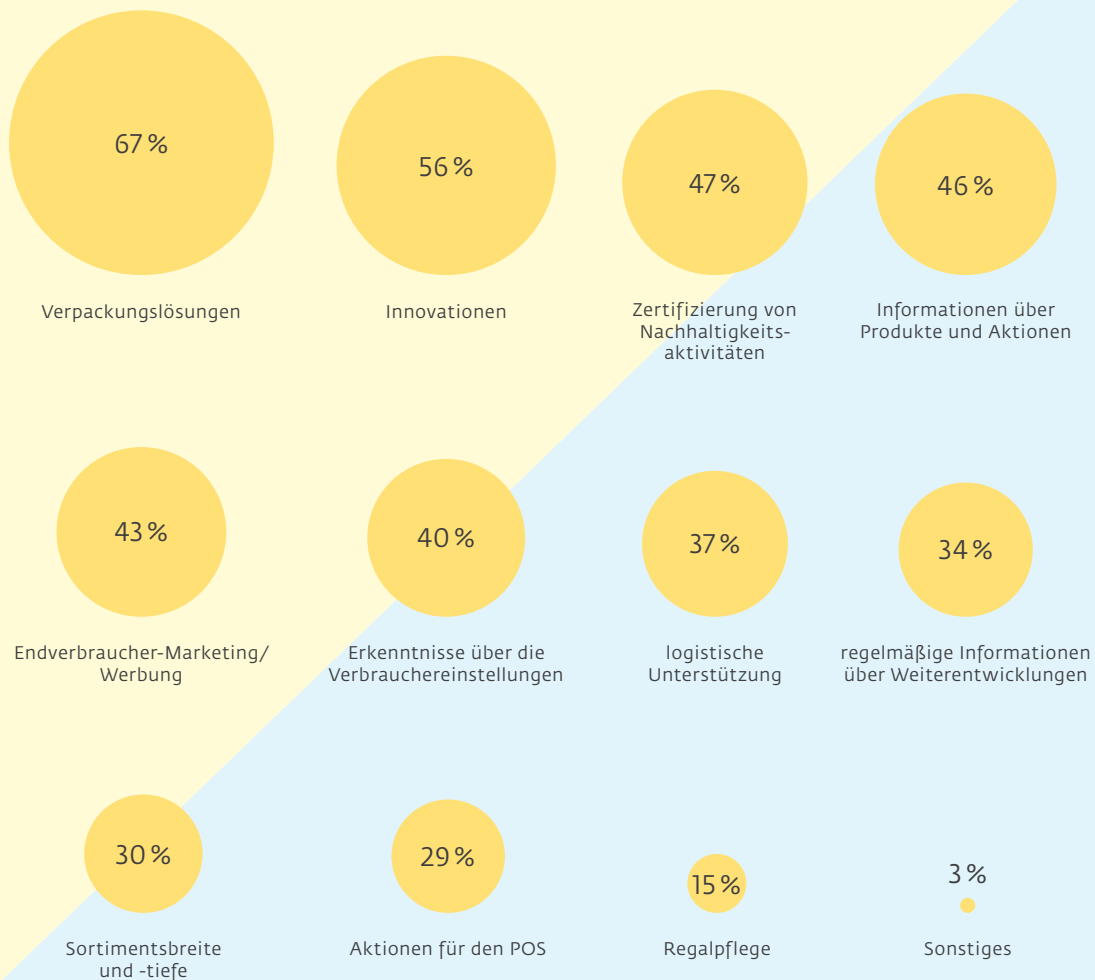
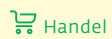


Jeweils drei Viertel der Hersteller und des Handels sehen die Transparenz bei der Produktion und in der Lieferkette für den Handel als wichtigstes Kriterium. Die Einhaltung bzw. Förderung von Sozialstandards in den Erzeuger- und Produktionsländern sind ebenfalls von hoher Bedeutung.

Im Weiteren wurde der Fragestellung nachgegangen, welche (nachhaltigkeitsbezogenen) Wünsche der Handel an die klassischen Markenartikler richtet.

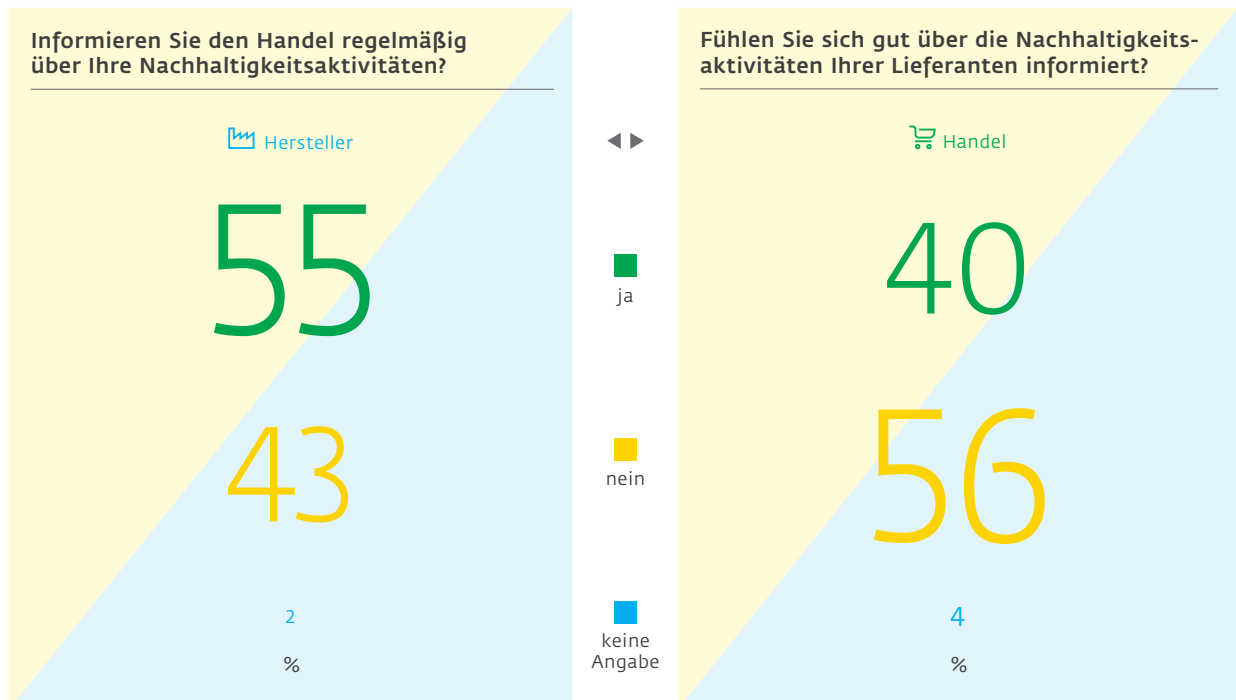
Die Ergebnisse zeigen, dass sich die meisten Händler im Bereich Nachhaltigkeit vor allem Verpackungslösungen (67%), Innovationen (56%) sowie die Zertifizierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten (47%) wünschen. Darüber hinaus wünscht sich der Handel Informationen über Produkte und Aktionen (46%). Ferner spielen insbesondere an Verbraucher gerichtete Themen wie Werbung der Markenartikler in Richtung Endverbraucher (43%) und die Übermittlung der Erkenntnisse über die Verbrauchereinstellung (40%) für den Handel eine Rolle.

#### Was wünschen Sie sich im Bereich Nachhaltigkeit von den klassischen Markenartiklern?



## ➤ Allgemeiner Austausch zwischen Herstellern und Handel

Mit Blick auf den Informationsaustausch zwischen den Akteuren macht die Befragung deutlich, dass gewisse Diskrepanzen zwischen Selbsteinschätzung und Fremdwahrnehmung bestehen. So geben die befragten Händler mehrheitlich (56%) an, dass sie sich von den Herstellern und Lieferanten nicht gut über deren Nachhaltigkeitsaktivitäten informiert fühlen. Demgegenüber steht die Einschätzung der Hersteller, die mehrheitlich (55%) der Meinung sind, den Handel regelmäßig mit entsprechenden Informationen zu versorgen.



## ➤ Wertschöpfung durch Nachhaltigkeit

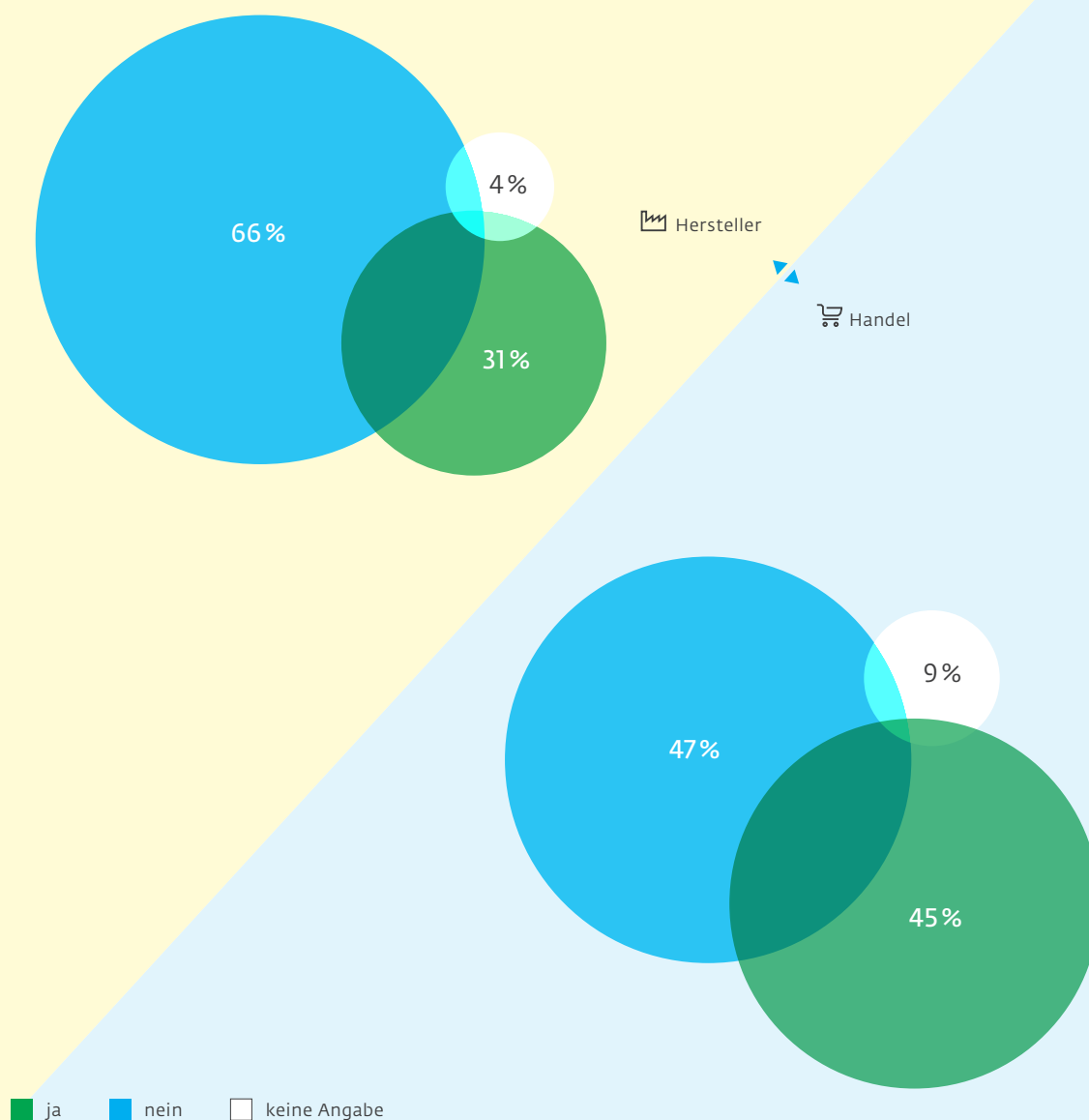
Die Honorierung von Nachhaltigkeit kann sich auf verschiedene Weise äußern, etwa in der Bevorzugung bei der Belegung des Regalplatzes eines nachhaltiger produzierenden Herstellers im Handel, bei der Kaufentscheidung durch den Konsumenten oder in einer höheren Zahlungsbereitschaft für vergleichsweise nachhaltiger erzeugte Produkte durch Handel und Konsument.



## ► Nachhaltigkeit in Jahresgesprächen

Auffällig, wenn es um die Einschätzung bezüglich der Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in den Jahresgesprächen geht, ist die Diskrepanz von etwa 15% zwischen den Angaben von Herstellern und Handel. Von den befragten Händlern geben 45% an, dass Nachhaltigkeit ein entscheidendes Thema ist, 9% der Händler machen bezüglich dieser Einschätzung „keine Angabe“. Auf der Herstellerseite stimmen indessen nur 31% zu, dass Nachhaltigkeit ein entscheidendes Thema im Rahmen der Jahresgespräche sei, zwei Drittel verneinen dies.

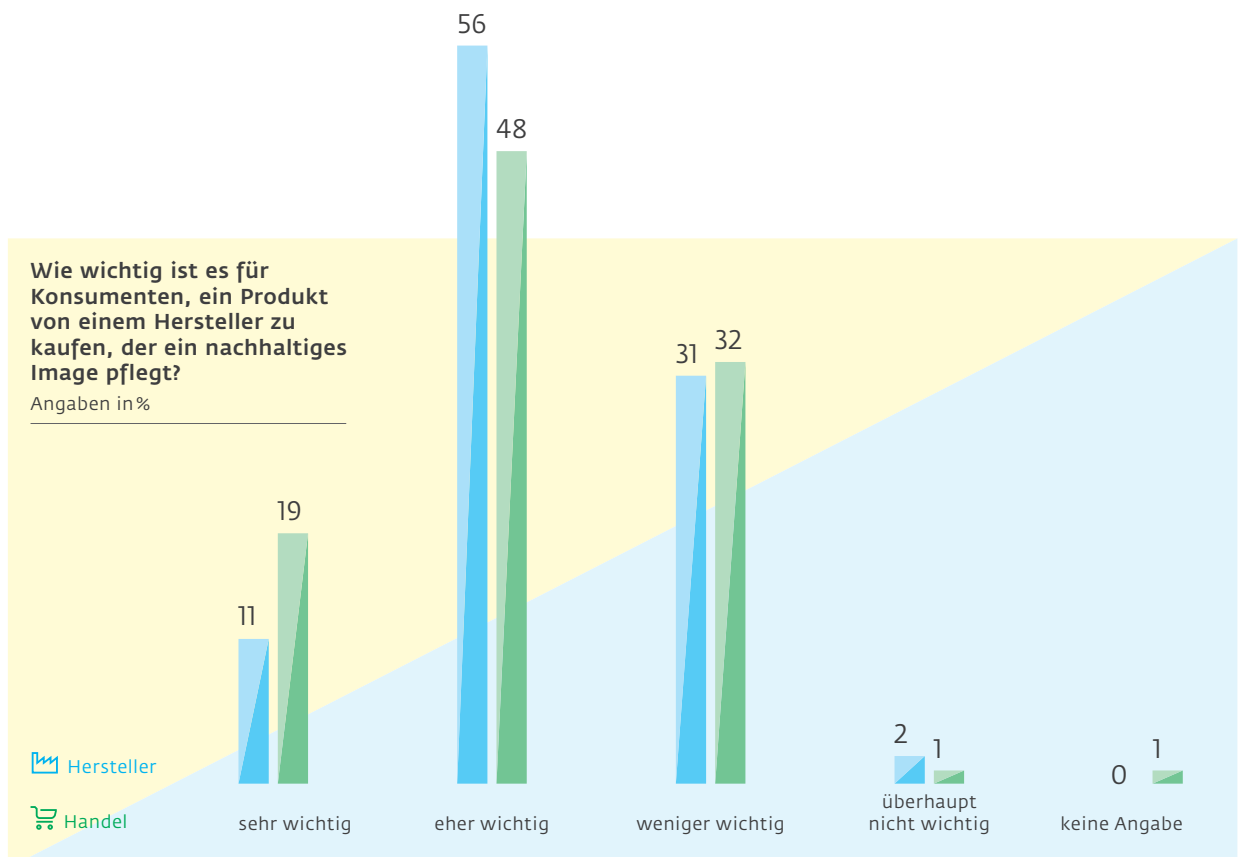
Ist Nachhaltigkeit ein entscheidendes Thema bei den Jahresgesprächen?



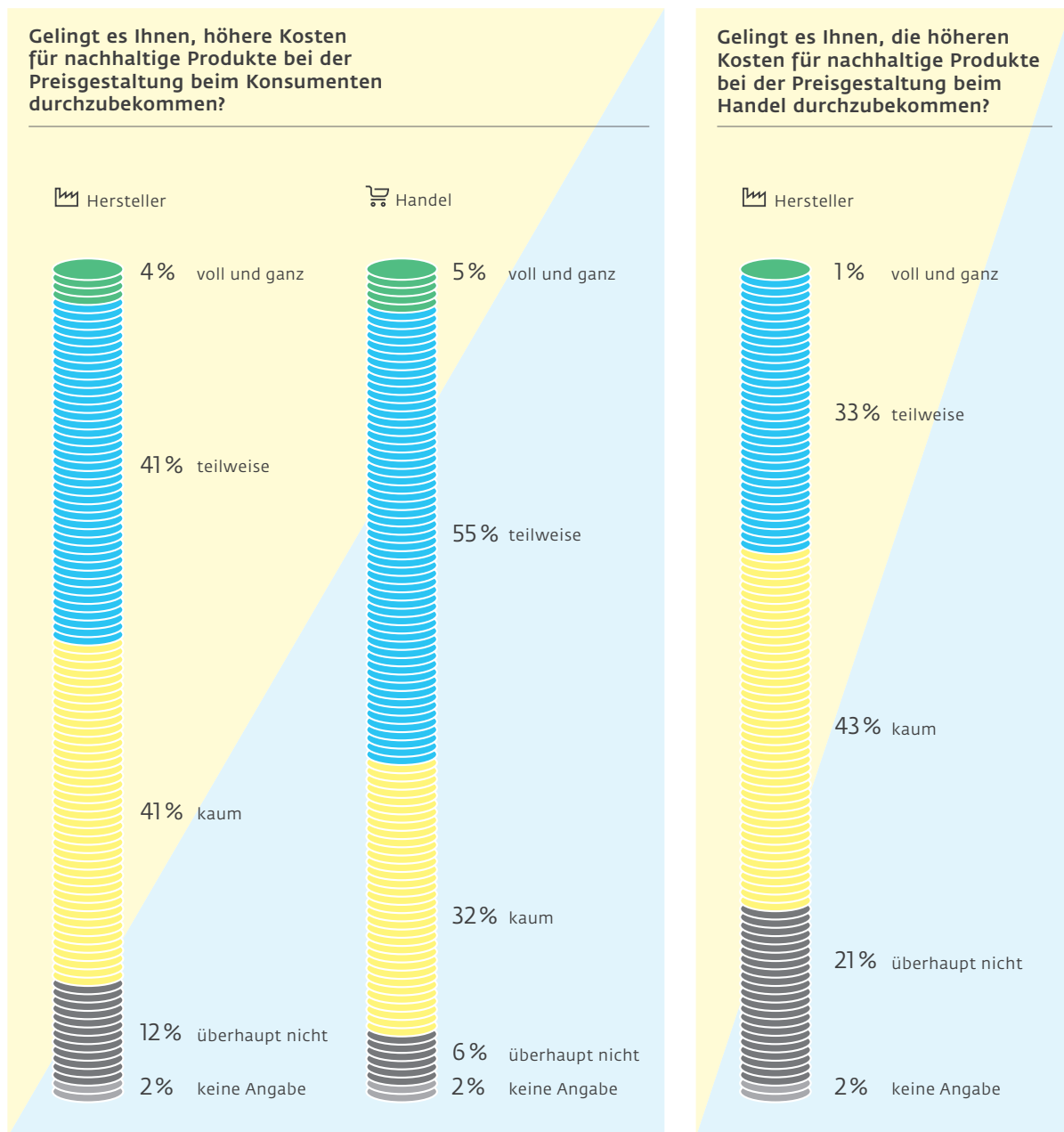
## ▶ Nachhaltigkeit und Preisgestaltung

Hersteller und Handel sind mehrheitlich davon überzeugt, dass Konsumenten bevorzugt von Herstellern kaufen, die ein „nachhaltiges Image“ pflegen. Fast ein Fünftel der Händler schätzt ein nachhaltiges Image des Herstellers sogar als sehr wichtiges Kaufkriterium ein; bei den Herstellern ist es ein gutes Zehntel. Nur ein geringer Anteil von Herstellern und Händlern (2% bzw. 1%) geht davon aus, dass ein nachhaltiges Herstellerimage bei Kaufentscheidungen bedeutungslos ist.

Hersteller und Handel sind mehrheitlich der Auffassung, dass es Konsumenten wichtig ist, Produkte von Herstellern mit nachhaltigem Image zu kaufen.



Doch nicht nur der positive Einfluss auf die Kaufentscheidung wird insbesondere vom Handel gesehen, sondern auch die Möglichkeit, eine höhere Wertschöpfung beim Endverbraucher erzielen zu können. Der Handel gibt mehrheitlich (60%) an, dass zumindest teilweise höhere Kosten für nachhaltige Produkte beim Konsumenten durchzusetzen sind. Diese Einschätzung teilen die Hersteller so nicht. Lediglich 45% sind der Meinung, höhere Kosten wenigstens teilweise bei der Preisgestaltung berücksichtigen zu können.





Von denjenigen, die angeben, die Kosten kaum oder überhaupt nicht an die Konsumenten weiterleiten zu können, geben aufseiten der Hersteller (n=120) 60% an, dass diese Erkenntnis die Nachhaltigkeitsaktivitäten ihrer Firma einschränkt. Auf Handelsseite (n=52) sind es 44% der Befragten.

Bei der Bewertung der Durchsetzbarkeit von höheren Kosten lässt sich darüber hinaus feststellen, dass der Handel im Vergleich zu den Endkonsumenten für die Hersteller eine größere Barriere bei der Preisgestaltung darstellt. Rund drei Viertel der Hersteller gelingt es kaum bis überhaupt nicht, höhere Preise beim Handel durchzubekommen.

## Die Durchsetzung von höheren Preisen im Handel wird aus Herstellerperspektive schwieriger empfunden als die Durchsetzung von höheren Preisen bei den Konsumenten.

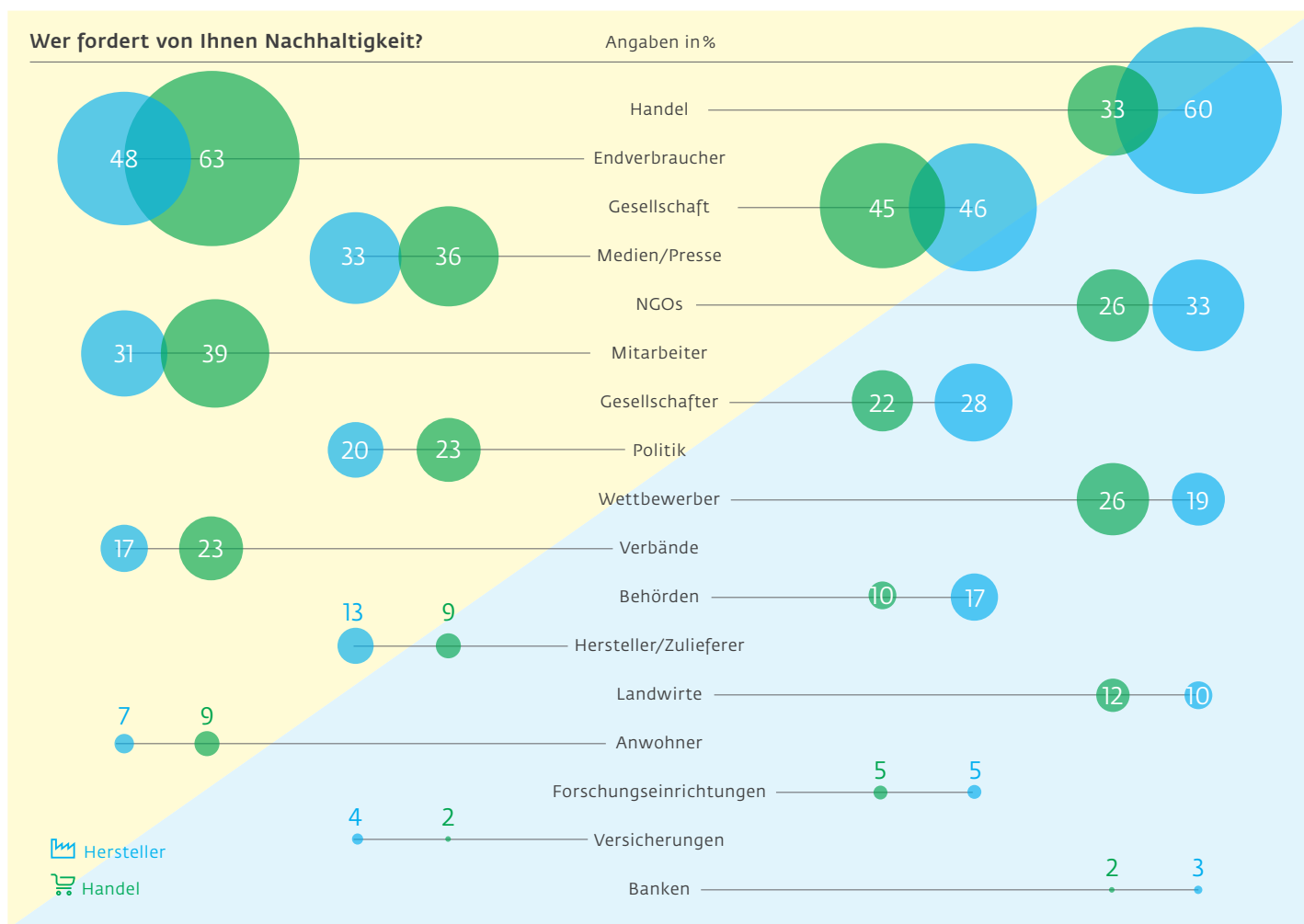
### ➤ Anspruchsgruppenbetrachtung

Eine wichtige Rolle für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens spielt die Betrachtung des Umfelds, in dem es agiert. Die dynamischen Entwicklungen innerhalb der FMCG-Branche unterstreichen die Relevanz einer entsprechenden Umfeldanalyse. Besonderes Augenmerk liegt in diesem Zusammenhang auf den sogenannten Anspruchsgruppen und einer damit verbundenen fundierten Anspruchsgruppenanalyse.

Eine solche Anspruchsgruppenbetrachtung lässt sich prinzipiell in mehrere, aufeinanderfolgende Schritte untergliedern: Im ersten Schritt werden die relevanten Anspruchsgruppen identifiziert und priorisiert; nachfolgend werden die spezifischen Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppen erfasst; anschließend werden die daraus resultierenden „Risiken“ für das Unternehmen identifiziert und entsprechend bewertet und priorisiert. Anschließend gilt es, fallspezifische Lösungsansätze zu den identifizierten Erwartungen und Risiken zu erarbeiten und diese in der Geschäftspraxis zu berücksichtigen.

## ► Anspruchsgruppen mit Nachhaltigkeitsforderungen

Die befragten Hersteller geben an, dass an erster Stelle der Handel (60%), an zweiter Stelle die Endverbraucher (48%) und an dritter Stelle die Gesellschaft (46%) nachhaltigkeitsbezogene Anforderungen an sie stellen. An vierter und fünfter Stelle werden die Medien/Presse und die Nichtregierungsorganisationen (jeweils 33%) genannt. Es folgen die Mitarbeiter (31%) sowie die Gesellschafter (28%) an sechster und siebter Stelle.



Die Befragten des Handels geben an, dass die Endverbraucher (63%), die Gesellschaft (45%) sowie die eigenen Mitarbeiter (39%) die drei Anspruchsgruppen sind, die am stärksten die Umsetzung von Nachhaltigkeit einfordern. An vierter Stelle werden, ebenso wie bei den Herstellern, die Medien (36%) genannt. Es folgen der Handel (33%) und die Wettbewerber (26%) auf den Plätzen fünf und sechs.

Hinsichtlich der internen Anspruchsgruppen ist auffällig, dass die Mitarbeiter an ein Drittel der Herstellerunternehmen Nachhaltigkeitsforderungen adressieren. Auch aufseiten des Handels gibt mit 40% der Befragten weniger als die Hälfte der Unternehmensvertreter an, dass Mitarbeiter Nachhaltigkeit einfordern.

Darüber hinaus verdeutlichen die Umfrageergebnisse, dass Nachhaltigkeit noch wenig entlang der Wertschöpfungskette gedacht wird. So wird etwa die Vorkette (mit Hersteller/Zulieferer und Landwirten) von den Unternehmen nicht als besonders fordernd eingeschätzt.

### ► Einbeziehung von Anspruchsgruppen

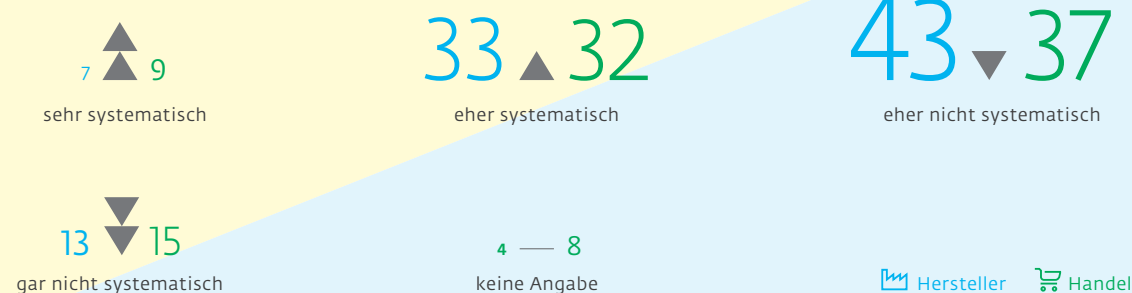
Neben der grundlegenden Identifikation der fordernden Anspruchsgruppen ist die systematische Erfassung der Anspruchsgruppenerwartungen von Bedeutung. Eine solche auch nach außen gerichtete Erwartungserfassung ist unverzichtbar, um die Anpassungsfähigkeit von Organisationen an dynamische Entwicklungen verbessern zu können und so den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern (Geßner et al. 2013).

Handel und Hersteller sind der Meinung, die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen – obwohl diese nicht systematisch erfasst werden.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass es sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsseite bislang nicht zu einer systematischen Erfassung von Anspruchsgruppenerwartungen kommt: Die Mehrheit der befragten Hersteller (56%) gibt an, dass die Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen eher nicht bis gar nicht systematisch erfasst werden. Die Einschätzungen des Handels sind beinahe identisch: Hier sind 55% der Befragten der Meinung, dass die Erfassung eher nicht bis gar nicht systematisch erfolgt. Als sehr systematisch wird der eigene Erfassungsprozess indessen von lediglich 7% der befragten Hersteller und 9% der Händler bewertet.

### Werden die Erwartungen dieser Anspruchsgruppen systematisch erfasst?

Angaben in %



Obwohl die Erwartungen nicht systematisch erfasst werden, sind Handel und Hersteller zu jeweils drei Vierteln der Meinung, die Anspruchsgruppenerwartungen im Rahmen ihrer Unternehmensaktivitäten zu berücksichtigen. Im Detail sind auf Herstellerseite 15% der Meinung, dass relevante Ansprüche voll und ganz berücksichtigt werden; 61% antworten mit „eher ja“. Auf Händlerseite geben 12% an, dass Anspruchsgruppenerwartungen voll und ganz berücksichtigt werden; wie bei den Herstellern äußern sich 61% mit tendenzieller Zustimmung. Jeweils ein knappes Fünftel der Befragten vertritt nicht die Meinung, dass die Interessen von Anspruchsgruppen bei den eigenen Unternehmensaktivitäten Beachtung finden.

### Werden die Erwartungen dieser Anspruchsgruppen bei den Unternehmensaktivitäten berücksichtigt?

Angaben in %



Fraglich bleibt in der Zusammenschau der Anspruchsgruppenergebnisse, inwiefern eine Interessenberücksichtigung im Rahmen von Unternehmensaktivitäten erfolgen kann, wenn keine systematische Erfassung zugrunde liegt.









# FAZIT UND HANDLUNGS- EMPFEHLUNGEN

Die nächsten Schritte zur nachhaltigeren Unternehmensführung

Aufbauend auf den Studienergebnissen wird ein Fazit zu dem derzeitigen Sachstand zur Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche und den Perspektiven gezogen. Dieses beantwortet die zugrunde liegenden Fragestellungen der Studie – verlässt aber im Gegensatz zu der reinen Ergebnisdarstellung die rein deskriptive Ebene. Zudem zeigen konkrete Handlungsempfehlungen auf, wie Unternehmen ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagementsystem aufbauen und dauerhaft implementieren können. Dies hilft dabei, Nachhaltigkeit weiter zu systematisieren und verstärkt Nachhaltigkeitspotenziale nutzen zu können.



0

1.0

2.0

3.0

A

B

## ► Wie wird die derzeitige Relevanz von Nachhaltigkeit für die FMCG-Branche gesehen?

Nachhaltigkeit ist in der FMCG-Branche als strategisches, zukunftsicherndes Thema endgültig angekommen und wird entsprechend auch zunehmend operativ systematisiert. Dies lässt sich nicht zuletzt durch die hohen Relevanzbewertungen sowohl von Handels- als auch Herstellerseite belegen.

Die Einschätzung seitens des Handels, er sei nachhaltiger als die Hersteller, kann auf Basis der Studienergebnisse nicht bestätigt werden. Vielmehr setzt die Herstellerseite bereits mit einem höheren prozentualen Anteil auf konkrete Umsetzungsformen.

# Das Thema Nachhaltigkeit ist in der FMCG-Brache endgültig angekommen.

## ► Wie wird Nachhaltigkeit derzeit in den Unternehmen verankert und umgesetzt?

Das Thema Nachhaltigkeit ist heutzutage mehrheitlich auf der Topmanagementebene verankert. Für die Akzeptanz in den Unternehmen sowie für die Motivation der Mitarbeiter ist dies von hoher Bedeutung und somit ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Neben dieser Form der Verankerung sind Nachhaltigkeitsverantwortliche zu benennen und idealerweise abteilungsübergreifende Nachhaltigkeitsteams zu etablieren. Nur durch eine solche organisatorische Verankerung kann gewährleistet werden, dass Kapazitäten bereitstehen, um kontinuierlich Verbesserungen in Sachen Nachhaltigkeit realisieren zu können. Jedoch hinkt die erforderliche Benennung von Nachhaltigkeitsverantwortlichen in den Unternehmen laut den Studienergebnissen noch hinterher. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass noch großes Potenzial in der internen Mitarbeiterqualifizierung sowie im Kompetenzaufbau entlang der Kette liegt. Um dem Charakter von Nachhaltigkeit als Querschnittsfunktion gerecht zu werden, ist es wichtig, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Fachabteilungen zum Thema nicht nur zusammenarbeiten, sondern auch entsprechend qualifiziert werden. Verschiedene, sich ergänzende Perspektiven und Expertisen helfen dabei, Prozesse und Produkte ganzheitlich zu betrachten und dadurch Nachhaltigkeit geschäftsrelevant zu integrieren.

0

Auch in Sachen Strukturierung von Nachhaltigkeit haben sich die Unternehmen auf den Weg gemacht. Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Etablierung einer unternehmensweiten Nachhaltigkeitsstrategie ist die Sammlung der bestehenden Nachhaltigkeitsaktivitäten in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen. Zudem sind kritische Themen auf Produkt- und Unternehmensebene zu identifizieren sowie zu priorisieren. Des Weiteren sollten Ziele und Maßnahmen zu den relevanten Handlungsfeldern sowohl auf Hersteller- als auch Händlerseite abgeleitet und für diese konkrete Kennzahlen aufgestellt werden, welche es dann regelmäßig zu monitoren gilt. Um die unternehmerischen Tätigkeiten besser strukturieren und operationalisieren zu können, spielen Standards sowohl für die Produkt- als auch für die Unternehmensebene eine immer größere Rolle. Derzeit werden verstärkt gelernte Standards auf Unternehmensebene (z. B. ISO 14001, ISO 9001 oder auch SA 8000) eingesetzt, die einen Schwerpunkt auf nur eine Dimension erkennen lassen. Zukünftig ist zu empfehlen, beim Thema Nachhaltigkeit auf ganzheitliche Standards und damit verbundene unternehmensspezifische, integrierte Managementsysteme zu setzen. Hierbei gilt es, bestehende Systeme um Nachhaltigkeitsthemen aufzuladen und dadurch die Nutzungsbarriere möglichst gering zu gestalten.

1.0

2.0

▶ Welche Hemmnisse stehen einer nachhaltigeren Branchenentwicklung gegenüber und wie kann diesen begegnet werden?

Hersteller und Händler sehen sich mit denselben Hemmnissen konfrontiert. Die Topherausforderungen sind: Schwierigkeiten bei der Wirksamkeitsmessung von Maßnahmen, hohe Umsetzungskosten, geringes Interesse der Kunden, geringe Rentabilität und Schwierigkeiten bei der Kommunikation nach außen. Bemerkenswert ist hierbei, dass jeweils nur etwa ein Drittel der Unternehmen diese Herausforderungen als große Hürde einschätzt. Es scheint also durchaus Lösungswege zu geben. Wie bei den Umsetzungsformen aufgezeigt, existieren Managementlösungen, die es erlauben, die unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsleistungen zu operationalisieren und messbar zu machen. Hieraus lässt sich ableiten, dass ein gewisses Niveau von Wirksamkeitsmessung bereits in den Unternehmen vorhanden ist.

3.0

A

B

Ansatzpunkte, um diesen Barrieren entgegenzuwirken, können in einem systematischen und glaubwürdigen Dialog mit den Anspruchsgruppen gesehen werden. Nachhaltigkeit ist den Anspruchsgruppen verständlich zu kommunizieren. Ein ehrliches Storytelling kann dazu beitragen, die Komplexität von Nachhaltigkeit in diesem Dialog zu reduzieren und gleichzeitig den Mehrwert einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise aufzuzeigen.





Nur ein Drittel der Unternehmen schätzt die Hauptherausforderungen als große Hürde ein.

0

### ▶ Welche Chancen werden mit Nachhaltigkeit assoziiert?

85% aller Befragten geben an, dass sie Nachhaltigkeit als große Chance für die Zukunftssicherung des Unternehmens sehen. Zudem wird deutlich das Potenzial von Nachhaltigkeitsaspekten als Motor für Produktinnovationen gesehen. Ferner stimmen die befragten Hersteller und Händler mehrheitlich zu, dass Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil im hart umkämpften Markt dienen kann. Des Weiteren sehen sowohl Hersteller als auch Händler die Chancen einer erhöhten Wertschöpfung in den Sortimenten. So schätzen beispielsweise Hersteller und Händler ein, dass es Konsumenten wichtig ist, ein Produkt von einem Hersteller zu kaufen, der ein nachhaltiges Image pflegt. Auffällig ist in diesem Kontext, dass die Händler die Chancen auf eine gesteigerte Wertschöpfung höher bewerten als die Hersteller.

1.0

2.0

## Nachhaltigkeit kann als Wettbewerbsvorteil dienen.

Somit zahlen viele Potenziale von Nachhaltigkeit, die von den Umfrageteilnehmern gesehen werden, direkt oder indirekt auf die wirtschaftliche Unternehmensentwicklung ein. Daher gilt es, diese Potenziale unternehmensintern aufzugreifen und zu diskutieren, wie das eigene Unternehmen diese Chancen von Nachhaltigkeit für sich nutzen kann.

Erstaunlich ist, dass die durch die Umfrage aufgezeigten Potenziale den Hemmnissen „hohe Umsetzungskosten“ gegenüberstehen und prozentual gesehen eine deutlich höhere Zustimmung erfahren.

3.0



### ▶ Welche Bedeutung kommt dem Thema Nachhaltigkeit an der Schnittstelle Hersteller / Handel zu?

Nachhaltigkeitskriterien sind für den Handel bei der Lieferantenauswahl von hoher Bedeutung. Wichtige Kriterien sind hierbei die Transparenz bei der Produktion und in der Lieferkette, die Einhaltung von Sozialstandards und die Einhaltung nachhaltiger Produktionsmethoden. Zudem wünscht sich der Handel von den „klassischen Markenartiklern“ im Bereich Nachhaltigkeit vor allem entsprechende Verpackungslösungen, Innovationen sowie die Zertifizierung von

A

B

Nachhaltigkeitsaktivitäten. Ferner kommt dem Know-how-Transfer an der Schnittstelle eine große Bedeutung zu. Aus diesem Grund sollten sowohl die Händler als auch die Hersteller den Dialog sowie die gemeinsame Kompetenzentwicklung zum Thema Nachhaltigkeit intensivieren. Dieser Austausch ist dabei als integrativer Prozess zu verstehen, bei dem der Handel den Nachhaltigkeitsaktivitäten der Hersteller gegenüber ernsthaftes Interesse zeigt und diese im nächsten Schritt auch honoriert.

## Das Thema ist ein integrativer Prozess.

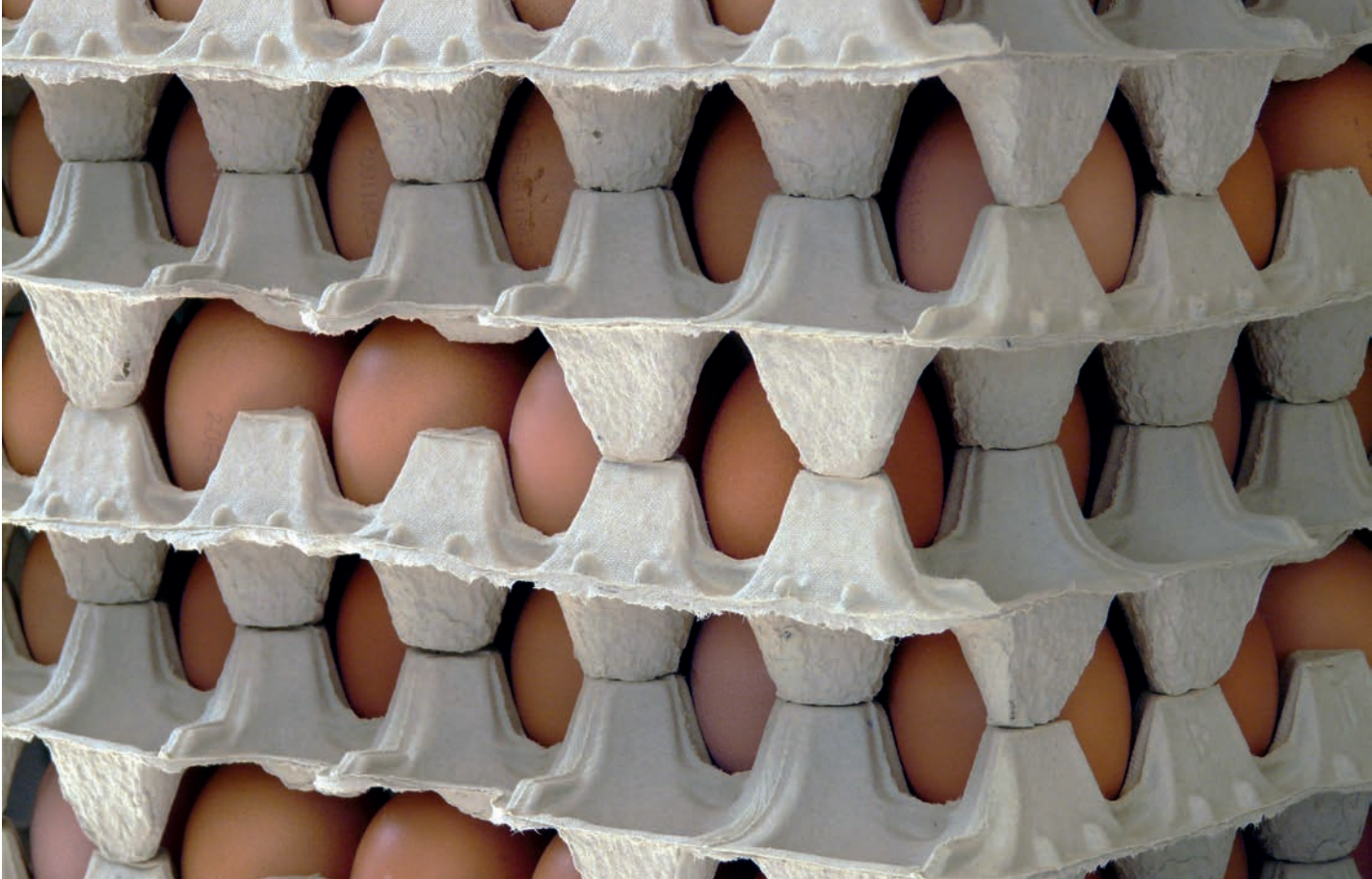
Wie oben dargestellt, wird das Thema „Wertschöpfung durch Nachhaltigkeit“ sowohl von Hersteller- als auch Händlerseite als eine große Chance gesehen. Aus den unterschiedlichen Einschätzungen von Herstellern und Händlern zur Bedeutung von Nachhaltigkeit in den Jahresgesprächen lässt sich ableiten, dass Nachhaltigkeit in diesen Gesprächen zukünftig eine stärkere Relevanz erhalten sollte.

Diese Honorierung von Nachhaltigkeit kann, neben der Preisgestaltung für nachhaltigere Produkte, beispielsweise Vorteile in Form einer attraktiveren Regalplatzierung umfassen oder sich in gemeinsamen Aktionen äußern. Diese gemeinsamen Aktionen können als Werbemaßnahmen oder Verbraucherbildung am POS verstanden werden oder aber auch Lösungen darstellen, um gemeinsam Themen voranzubringen. Da Nachhaltigkeit sowohl von Händler- als auch Herstellerseite als entscheidungsrelevantes Kriterium für Konsumenten eingestuft wird, sollte die Kommunikation am POS gemeinsam verstärkt werden.

## Die Kommunikation am POS sollte gemeinsam verstärkt werden.

Zukunftsfähige Lösungsansätze für eine nachhaltigere Wirtschaftsweise werden insbesondere dann erfolgreich entwickelt, wenn es zu einem aktiven und offenen Dialog zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen kommt und die relevanten Anspruchsgruppenerwartungen in der Unternehmenspraxis proaktiv berücksichtigt werden.







► Welche Anspruchsgruppen fordern Nachhaltigkeit und werden deren Erwartungen mit in die strategische Ausrichtung einbezogen?

Für beide Seiten sind die Endverbraucher eine hoch relevante Anspruchsgruppe, aber sowohl seitens des Handels als auch seitens der Hersteller werden die Wünsche ihrer Anspruchsgruppen überwiegend nicht systematisch erfasst. Umso bemerkenswerter ist das Ergebnis, dass das mangelnde Interesse der Kunden als ein Hemmnis bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit bewertet wird.

Erwartungsgemäß sind der Handel und die Gesellschaft weitere Topanspruchsgruppen für die Hersteller, der Handel gibt darüber hinaus noch die Mitarbeiter an. Diese sind für die Implementierung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie insbesondere relevant, denn sie sind es, die die operative und wirklich messbare Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens erbringen. Daher sollten Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisiert und qualifiziert werden.

## Besonders relevante Anspruchsgruppen für Kompetenzentwicklung sind neben den eigenen Mitarbeitern auch die anderen Marktteilnehmer.

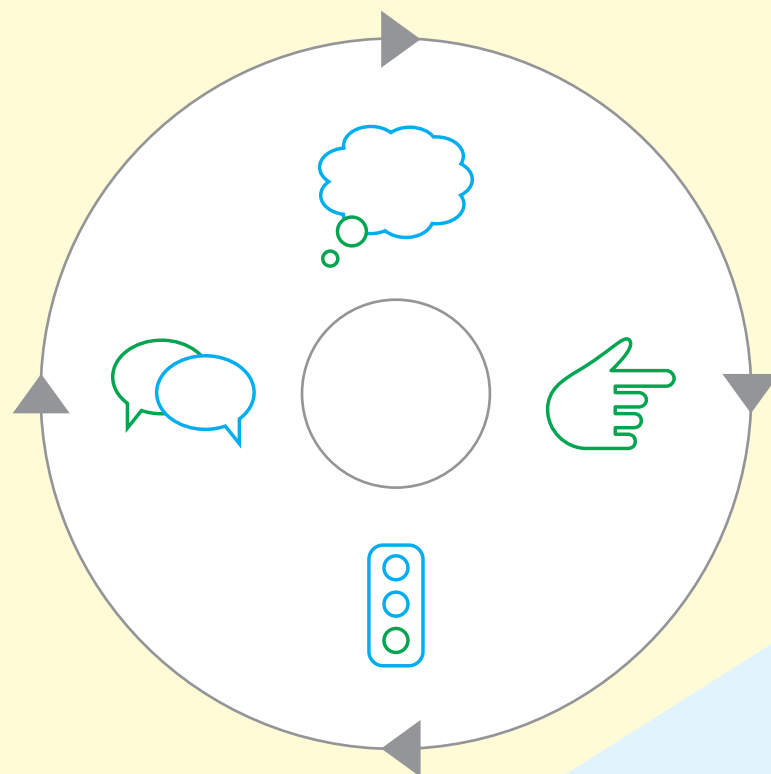
Doch nicht nur im Hinblick auf Mitarbeiter ist die Kompetenzentwicklung ein wichtiges Schlagwort: Weiteres Potenzial zur Kompetenzentwicklung liegt in der Wertschöpfungskette. Bislang entwickelt nicht einmal die Hälfte der Unternehmen Kompetenzen gemeinsam mit anderen Marktteilnehmern. Um jedoch eine tatsächliche Transformation (hin zu nachhaltigerem Wirtschaften) in der Branche herbeiführen zu können, ist der Wissenstransfer unabdingbar. Zur Lösung vieler kritischer Themen gilt es, die jeweiligen Blickwinkel der Wertschöpfungsstufen zu nutzen und zukunftsfähige Kooperationsmöglichkeiten sowie Gemeinschaftslösungen zu kreieren und zu verfolgen.

Ein systematischer Umgang mit den Anforderungen der internen und externen Anspruchsgruppen bildet die Basis für die Ausrichtung des unternehmerischen nachhaltigeren Geschäftsmodells.

## Ihre nächsten Schritte in Richtung eines erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagementsystems

Auf Basis der Studienergebnisse und nicht zuletzt auf Basis eines langjährigen Fundus an Praxiserfahrungen aus der vielfältigen Zusammenarbeit mit Herstellern und dem Handel am ZNU werden zusammenfassend die folgenden Handlungsempfehlungen zum erfolgreichen Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit abgeleitet.

**Der Grundsatz, der dabei elementar ist, lautet: denken, handeln, messen, kommunizieren.**



Bei all der Komplexität gilt: Behalten Sie Augenmaß und haben Sie Geduld. Nachhaltigkeitsarbeit braucht Raum und Zeit, um (ökonomische) Wirksamkeit zu entfalten.

1

### Denken

- ▶ Sammeln Sie bestehende Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit. Durch die Nutzung von praxiserprobten Instrumenten zur Selbstevaluierung (z. B. ZNU-NachhaltigkeitsCheck) können Sie auf dieser Basis Ihren derzeitigen Status quo erheben.
- ▶ Erfassen Sie die Erwartungen Ihrer internen und externen Anspruchsgruppen systematisch und regelmäßig. Reflektieren Sie kritische Themen auf Unternehmens- und Produktebene (sogenannte Hotspots) und priorisieren Sie diese mit Blick auf Ihr Geschäftsmodell (Materialitätsanalyse).
- ▶ Machen Sie das Thema Nachhaltigkeit zum Fundament Ihres Unternehmensleitbildes und daraus abgeleitet auch Ihrer Unternehmensstrategie – der ganzheitliche Ansatz ist hierbei entscheidend.

2

### Handeln

- ▶ Benennen und qualifizieren Sie Nachhaltigkeitsverantwortliche und Nachhaltigkeitsteams, z. B. im Rahmen der Weiterbildung Nachhaltigkeitsmanager<sup>Food</sup> des ZNU.
- ▶ Schaffen Sie Kapazitäten und stärken Sie die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter.
- ▶ Berücksichtigen Sie entsprechend Nachhaltigkeitsaspekte von vornherein bei der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse und nutzen Sie dadurch das Thema Nachhaltigkeit stärker als Innovationsmotor, z. B. bei Verpackungslösungen oder auch bei neuen Produktrezepturen.
- ▶ Nutzen Sie in der Praxis bewährte und anerkannte Instrumente, wie den ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften<sup>Food</sup>, um Ihre Aktivitäten in den Feldern Umwelt, Wirtschaft und Soziales zu systematisieren, messbar zu machen und weiterzuentwickeln.

3

### Messen

- ▶ Während sich Energieverbräuche gut messen lassen, fällt dies bei sozialen Aspekten häufig schwer. Konzentrieren Sie sich auf Ihre wesentlichen Herausforderungen und entwickeln Sie entsprechende (unternehmensindividuelle) Kennzahlen bzw. Indikatoren. Nur durch ein kontinuierliches Monitoring können Sie die Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen messen.

4

### Kommunizieren

- ▶ Vernetzen Sie sich zur Kompetenzentwicklung entlang der Wertschöpfungskette gezielt mit Geschäftspartnern, wissenschaftlichen Einrichtungen und NGOs. Partizipieren Sie vom Know-how Ihrer Partner – dies gilt insbesondere auch für die Schnittstelle zwischen Herstellern und Händlern.
- ▶ Bauen Sie sukzessive eine glaubwürdige Nachhaltigkeitskommunikation auf (z. B. nach GRI) und kommunizieren Sie Ihre Erfolge – zuerst intern und dann extern.



## Stichprobenbeschreibung

Im Rahmen der Onlineumfrage wurden netto 347 Vertreter aus der FMCG-Branche befragt  
– davon 218 Hersteller und 129 Händler.

Bitte ordnen Sie Ihr Unternehmen ein, in dem Sie tätig sind.



Herstellerunternehmen

63% (n=218)



Handelsunternehmen

37% (n=129)

A

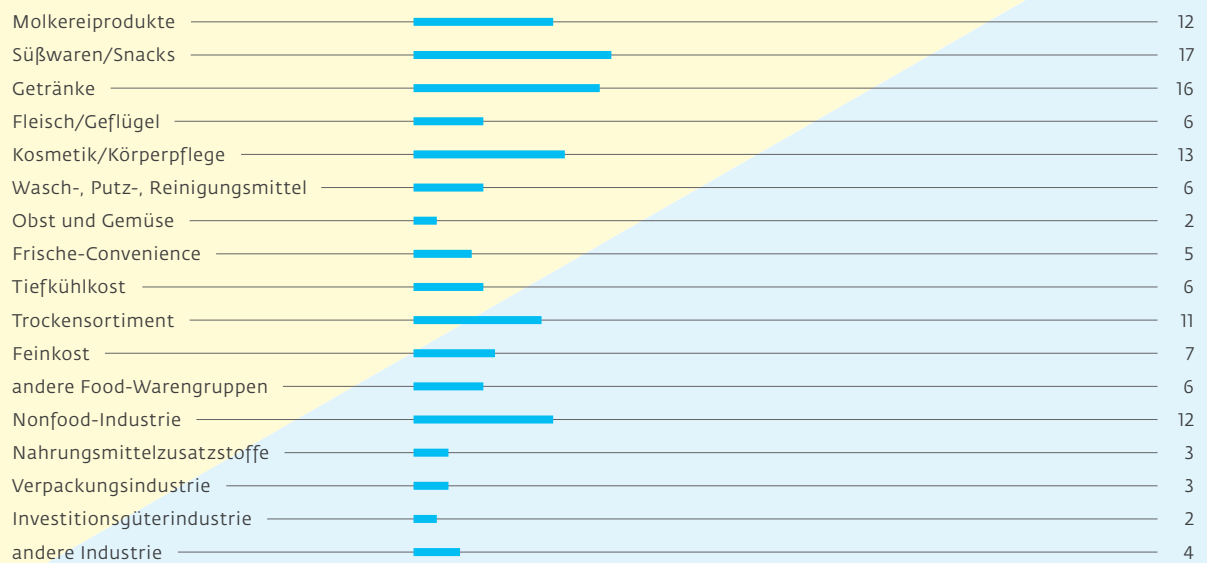
B

## ▶ Stichprobenbeschreibung Hersteller

### In welche dieser Branchen ist Ihr Unternehmen einzuordnen?

 Hersteller

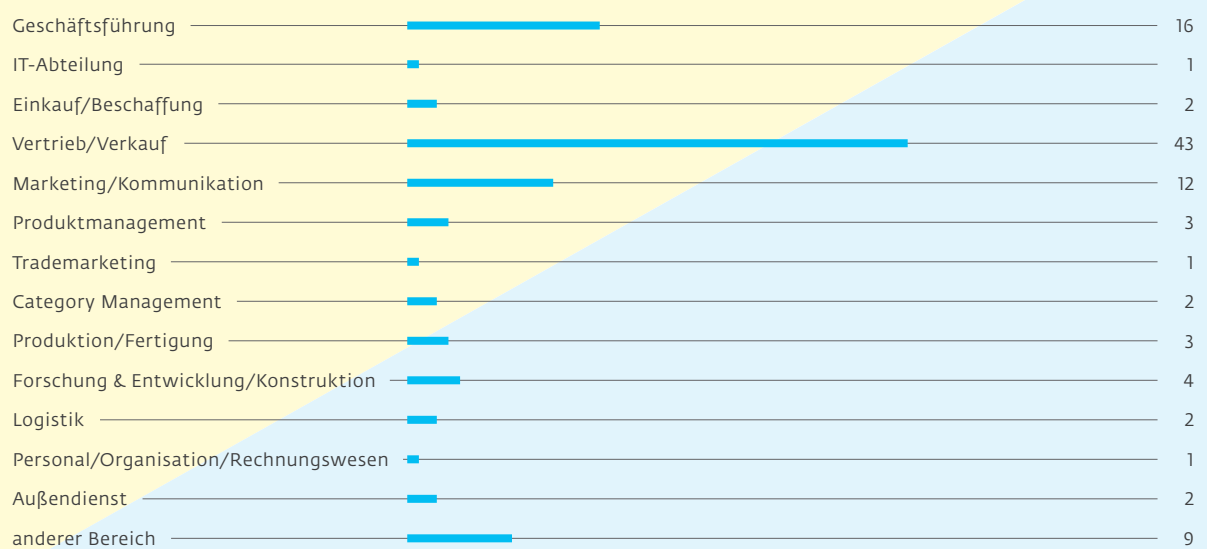
Basis: Befragte, die in einem Industrieunternehmen tätig sind: n=218



### In welchem Bereich Ihres Unternehmens sind Sie tätig?

 Hersteller

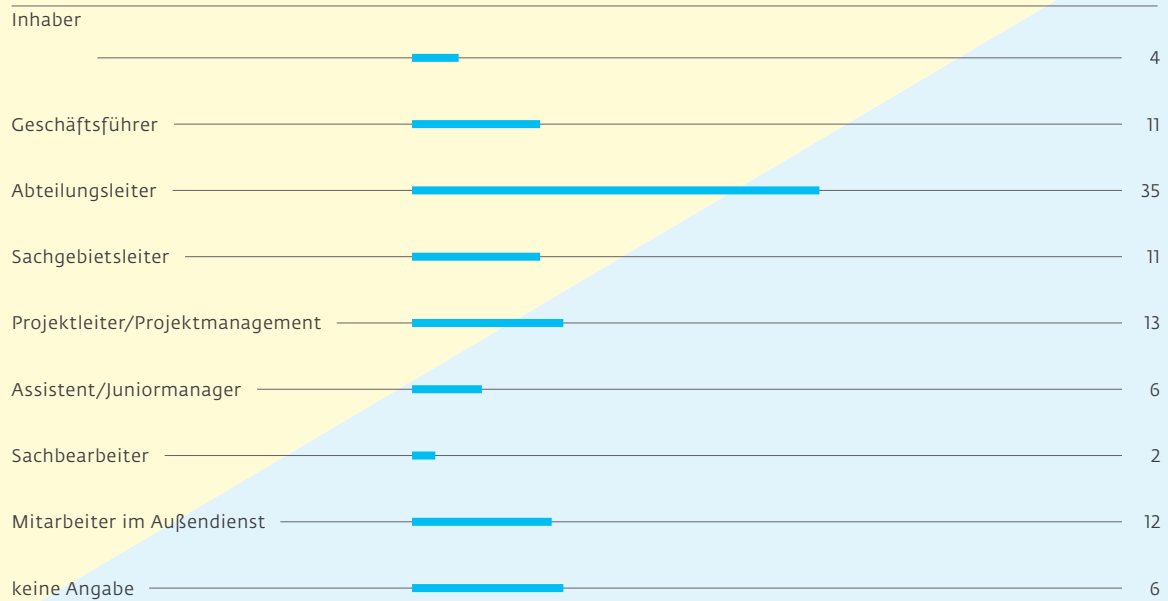
Basis: Befragte, die in einem Industrieunternehmen tätig sind: n=218



### Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?

Basis: Befragte, die in einem Industrieunternehmen tätig sind: n=218

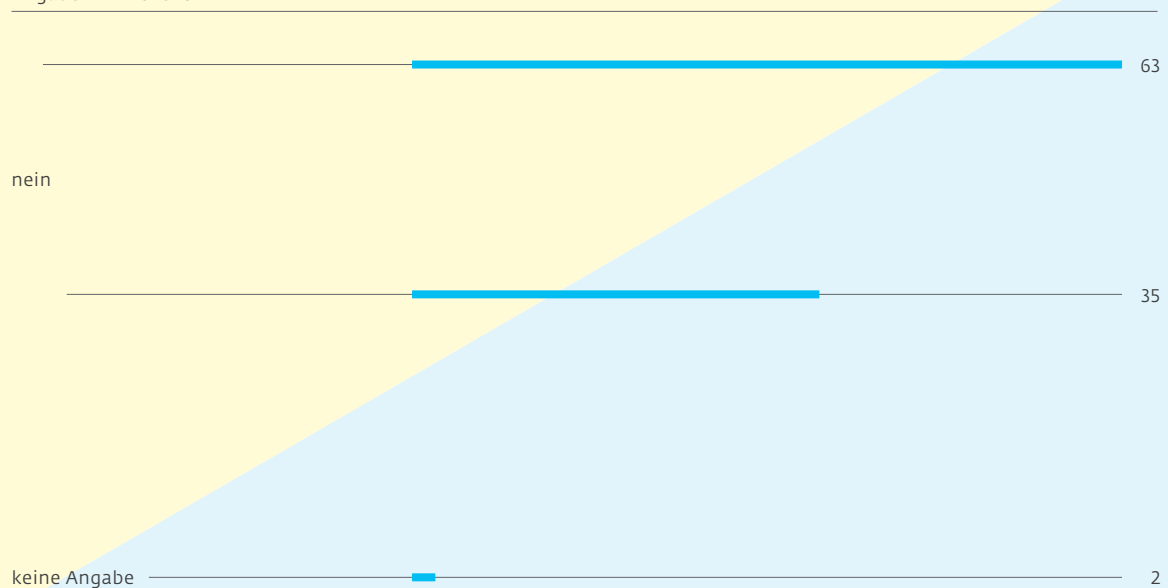
Hersteller



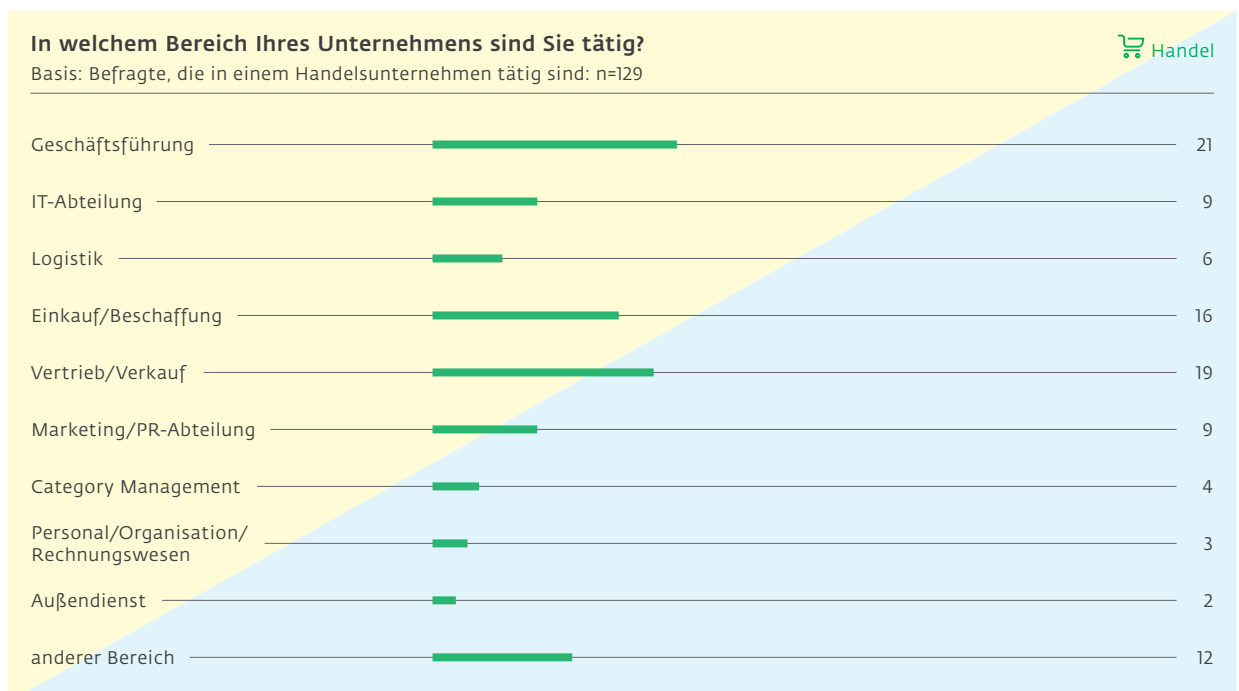
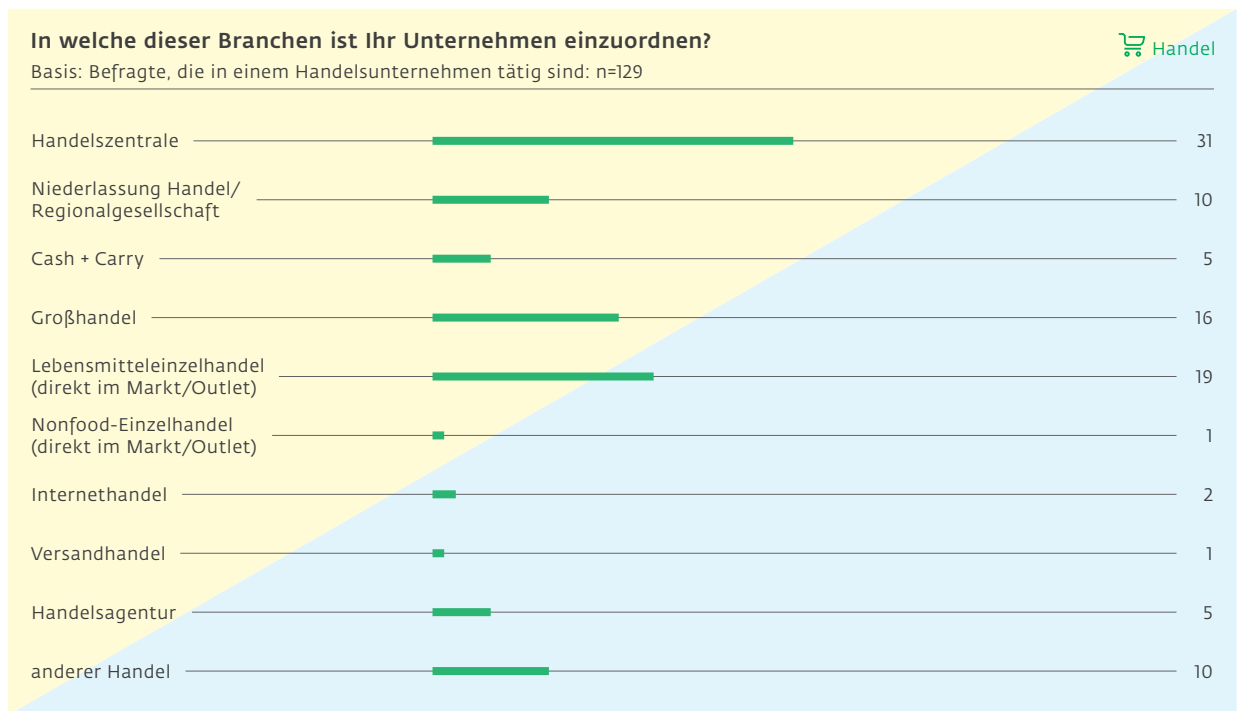
### Haben Sie persönlich mit dem Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu tun?

Angaben in Prozent

Hersteller



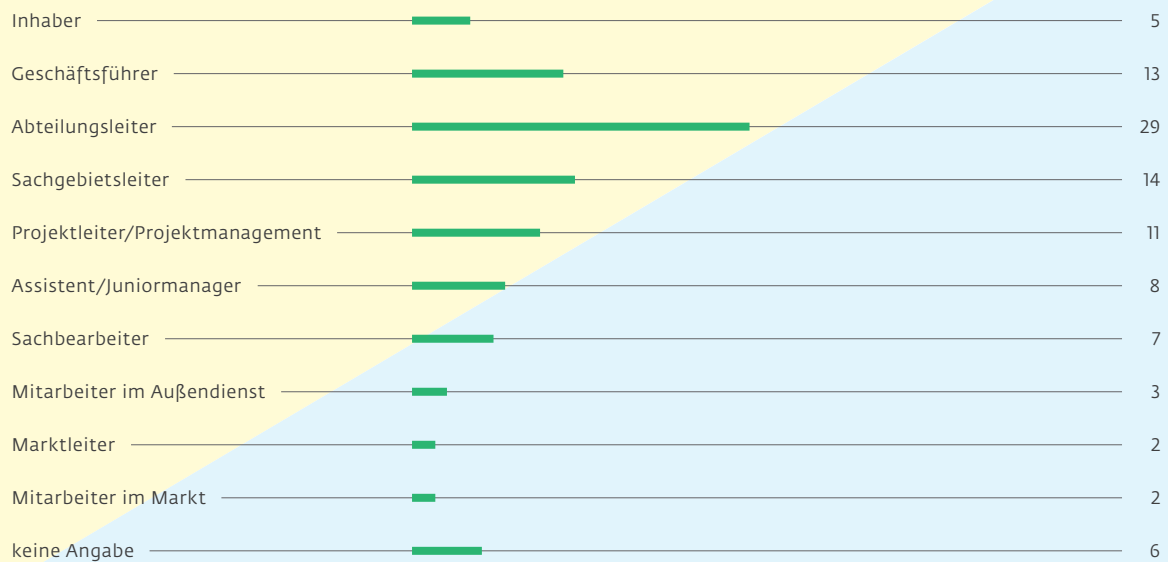
## ▶ Stichprobenbeschreibung Handel



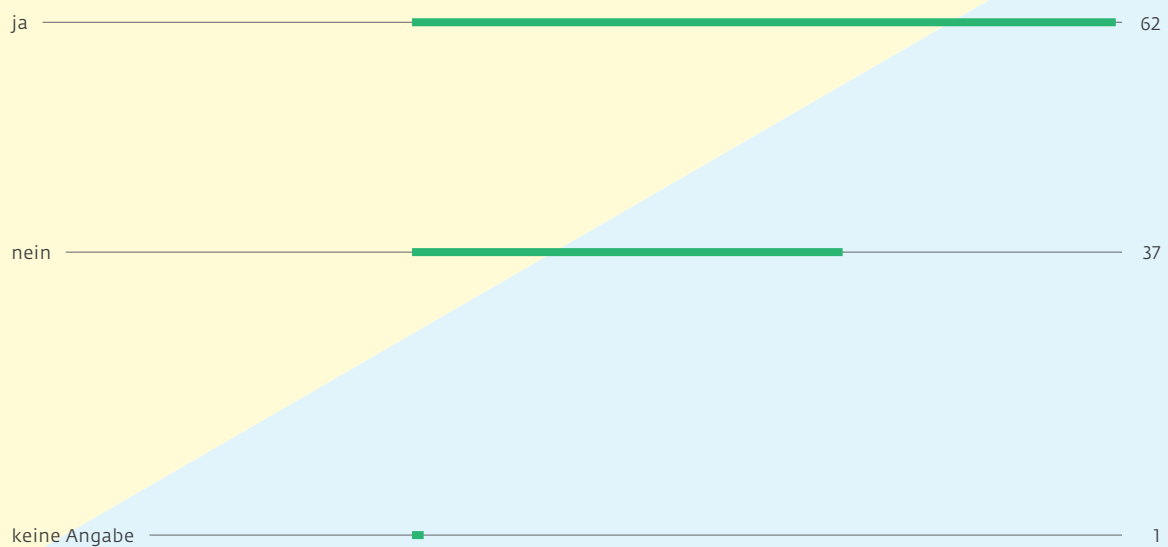


**Welche Position haben Sie in Ihrem Unternehmen?**

Basis: Befragte, die in einem Handelsunternehmen tätig sind: n=129

 Handel**Haben Sie persönlich mit dem Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen zu tun?**

Angaben in Prozent

 Handel







# ÜBER DIE KOOPERATIONS- PARTNER

## Infos und Kontakt

Sie interessieren sich für weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit in der FMCG-Branche? Nehmen Sie Kontakt mit den Studienverantwortlichen auf.



0

1.0

2.0

3.0

A

B





Als Initiative aus Wirtschaft und Wissenschaft ist das ZNU – Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung ein Institut in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke mit einer langjährigen Expertise zum Thema Nachhaltigkeit auf Unternehmens- und Produktebene. Das ZNU versteht sich als wissenschaftlich-neutrale Plattform. Getragen wird das ZNU von insgesamt über 50 Partnern aus der Wirtschaft und aus Stiftungen sowie verschiedenen Forschungstöpfen auf Landes- und Bundesebene. Der Fokus des interdisziplinären ZNU-Teams liegt auf der FMCG-Branche mit dem Schwerpunkt Ernährungswirtschaft.

▼  
[uni-wh.de/znu](http://uni-wh.de/znu)

**Kontakt:**

Dr. Axel Kölle  
 Tel. +49 2302 926-573  
[axel.koelle@uni-wh.de](mailto:axel.koelle@uni-wh.de)

## Lebensmittel Zeitung

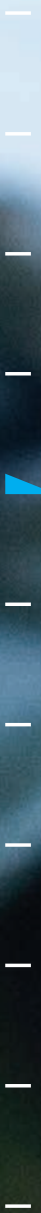
Die Lebensmittel Zeitung ist die führende Fach- und Wirtschaftszeitung der Konsumgüterbranche in Deutschland. Sie bietet ihren Lesern aktuelle Nachrichten, Analysen und Hintergrundberichte zu Marketingstrategien, Sortiments- und Vertriebskonzepten deutscher und internationaler Handels- und Industrieunternehmen, oftmals exklusiv. Dabei reicht das Spektrum der Berichterstattung von Food über Nonfood bis hin zu IT und Logistik. Zu ihren Lesern zählen Vorstände, Geschäftsführer, Einkaufs-, Vertriebs-, CM- und Marketingmanager, aber auch IT- und Logistik-Verantwortliche, verkaufsnahe Führungskräfte und selbstständige Einzelhändler.

▼  
[lebensmittelzeitung.net](http://lebensmittelzeitung.net)

**Kontakt:**

Hilke Waas  
 Tel. +49 69 7595-1957  
[waas@lebensmittelzeitung.net](mailto:waas@lebensmittelzeitung.net)





Zentrum für Nachhaltige  
Unternehmensführung  
Universität Witten/Herdecke