



---

# **MASTERARBEIT**

---

Frau  
**Azadé Lugenbühl**

**Nachhaltigkeitskommunikation  
in der Lebensmittelbranche**

**2020**

Fakultät: Medien

---

# **MASTERARBEIT**

---

## **Nachhaltigkeitskommunikation in der Lebensmittelbranche**

Autor/in:  
**Frau Azadé Lugenbühl**

Studiengang:  
**Industrial Management**

Seminargruppe:  
**ZM17wS-DHS**

Erstprüfer:  
**Prof. Dr. Volke-Jeske Kreyher**

Zweitprüfer:  
**Dr. Jens König**

Einreichung: Mannheim, den 1.Juni 2020

Faculty of Media

---

# **MASTER THESIS**

---

## **Sustainability communication in food industry**

author:

**Ms. Azadé Lugenbühl**

course of studies:

**Industrial Management**

seminar group:

**ZM17wS-DHS**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker-Jeske Kreyher**

second examiner:

**Dr. Jens König**

submission:

Mannheim, June 1th, 2020

## **Bibliografische Angaben**

Lugenbühl, Azadé:

Nachhaltigkeitskommunikation in der Lebensmittelbranche

Sustainability communication in food industry

85 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Masterarbeit, 2020.

## **Abstract**

Vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Nachhaltigkeitskommunikation deutscher Unternehmen in der Lebensmittelbranche.

Die Untersuchung lässt sich in mehrere Arbeitsschritte strukturieren. Nach der Darstellung der Lebensmittelbranche im Allgemeinen, erfolgt eine kurze Analyse des Strategischen Managements. Auf dieser theoretischen Basis nähert sich die Arbeit dem Phänomen Nachhaltigkeit und deren medialer Aufbereitung. Bei der folgenden Analyse zweier Nachhaltigkeitsreports steht die Überprüfung einer geforderten Kongruenz von kommunizierten Werten und ihrer konkreten Umsetzung im Fokus. Die dargestellten Theorien werden anhand eines Praxisbeispiels exemplifiziert und vertieft.

In einem letzten Schritt werden Konzepte und Lösungen sowie Erfolgsfaktoren für eine authentische Nachhaltigkeitskommunikation und deren erfolgreicher Umsetzung entwickelt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Lebensmittelbranche.....</b>	<b>3</b>
2.1 Strukturdaten .....	3
2.2 Akteure .....	7
2.3 Issues und Trends .....	10
2.4 Herausforderungen .....	14
2.5 Rolle der Verbände .....	18
2.6 Rolle der Non-governmental organizations .....	21
<b>3 Strategisches Management .....</b>	<b>23</b>
3.1 Bedeutung des strategischen Managements .....	23
3.2 Funktionen des strategischen Managements .....	25
3.3 Strategische Planung .....	26
3.4 Wert- und Werteorientierung .....	28
3.5 Mission und Vision .....	29
<b>4 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility .....</b>	<b>31</b>
4.1 Definition und Entwicklung des Begriffs Corporate Social Responsibility .....	31
4.2 Triple Bottom Line .....	33
4.3 Corporate Citizenship.....	35
4.4 Nachhaltigkeit und Wertschöpfung: CSR in der Value Chain .....	37
4.5 Nachhaltiges Wirtschaften .....	38
4.6 Nachhaltige Konsumption .....	41
4.7 Übergewicht als Folge unbewusster Konsumption.....	44
<b>5 Nachhaltigkeitskommunikation und Reporting .....</b>	<b>47</b>
5.1 Unternehmenskommunikation .....	47
5.2 Nachhaltigkeitskommunikation.....	48
5.3 UN-Global Compact; GRI-Leitlinien .....	50
5.4 Aufbau von Nachhaltigkeitsreports (Social Reporting Standard).....	53
5.5 Image.....	54
5.6 Zweck und Ziele .....	55
5.7 Wertsteigerung .....	57

<b>6 Praxisbeispiel: Nestlé und Südzucker .....</b>	<b>59</b>
6.1 Strukturdaten .....	59
6.2 Profil der Unternehmen .....	60
6.3 Analyse und Diskussion der Nachhaltigkeitsreports.....	64
6.4 Fazit .....	70
<b>7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren.....</b>	<b>72</b>
<b>8 Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>76</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>	<b>VIII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz der Lebensmittelindustrie .....	3
Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten.....	4
Abbildung 3: Anzahl der Betriebe .....	5
Abbildung 4: Umsatz der Lebensmittelindustrie .....	6
Abbildung 5: Stakeholder .....	7
Abbildung 6: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagements .....	8
Abbildung 7: Trends im Bereich Lebensmittel .....	10
Abbildung 8: Umfrage zu Verhaltensweisen hinsichtlich Ernährung .....	11
Abbildung 9: Penny to go .....	13
Abbildung 10: Rewe Frischetheke .....	13
Abbildung 11: Umsatzentwicklung Ernährungsindustrie in den Jahren 2011-2023 .....	15
Abbildung 12: Negative Unternehmensvorfälle nach Branchen .....	17
Abbildung 13: Konzeption des strategischen Managements .....	26
Abbildung 14: Corporate Social Responsibility.....	33
Abbildung 15: Triple Bottom Line.....	34
Abbildung 16: Food Value Chain .....	37
Abbildung 17: Speiseplan-planetary health diet .....	41
Abbildung 18: Nachhaltigkeit Warengruppen .....	42
Abbildung 19: Umsatzanteile mit Aspekten der Nachhaltigkeit.....	43
Abbildung 20: Übergewicht und Adipositas bei Frauen und Männern .....	44
Abbildung 21: Lebensmittelampel.....	45
Abbildung 22: Meinung Nutri-Score .....	46
Abbildung 23: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation .....	47
Abbildung 24: Handlungsempfehlungen.....	73

## 1 Einleitung

Mit der Akzeleration der Globalisierung zu Ende des letzten Jahrhunderts und dem Implementieren des Code of Conduct sowie den GRI-Leitlinien wurde es bei international agierenden Unternehmen Usus nachhaltiger zu wirtschaften und dies in Reports zu dokumentieren und zu kommunizieren. Mittlerweile gehören die Berichte zur allgemeinen Unternehmenspolitik und dienen in Zeiten erhöhten Konfliktpotentials durch Klimawandel, Verknappung der Ressourcen, höheren Standards bei menschenwürdigem Arbeiten sowie Überbevölkerung usw. als eine Methode der Selbstdarstellung zur Erklärung und Rechtfertigung unternehmerischen Handelns.

Diese Rechtfertigungsstrategien dienen nicht nur der Selbstversicherung, sondern reflektieren auch die veränderte Perzeption von Wirtschaftsunternehmen vom Brotgeber zum Aktanten im Zusammenspiel der gesellschaftlichen Gruppen. In bestimmten Milieus werden einzelne Konzerne eher als Bedrohung ihrer Lebensbedingungen, denn als Arbeitgeber verstanden. Bestimmte - durchaus kaufkräftige - Zielgruppen wie beispielsweise „Lohas“ lehnen Produkte von Unternehmen, die sich dieser Ethik hinsichtlich einer nachhaltigen Wertschöpfungskette verweigern und ausschließlich profitorientiert handeln, bewusst ab.

In Zeiten dynamischer Verbreitung von Informationen kann kein Unternehmen auf dieses offensive Tool verzichten, wobei bestimmte Unternehmen ohnehin in der Pflicht stehen Reports zu publizieren.

Ziel vorliegender Arbeit ist es die Reports beispielhaft ausgewählter Lebensmittelkonzerne zu analysieren und in einem zweiten Schritt herauszuarbeiten, ob und inwieweit sie tatsächlich Teil einer übergeordneten Unternehmensphilosophie sind. Eine andere Frage ist, ob sie lediglich als „propagandistische“ Marketingtools dienen, die das oberste Ziel – Gewinnerzielung – nur flankieren und reinwaschen. Hier gilt es einzuräumen, dass das Streben nach Gewinnmaximierung nicht per se unmoralisch ist, wenn überhaupt, könnten allenfalls Rahmenbedingungen einer ethischen Überprüfung unterzogen werden.

Die Arbeit hat den Anspruch, die Reports auf ihre Kongruenz mit der Wirklichkeit zu untersuchen und darzustellen, wo Lippenbekenntnisse und Greenwashing die Realität relativieren oder gar Lügen strafen.

Zu Beginn der Arbeit wird die Lebensmittelbranche hinsichtlich ihrer Bedeutung für die deutsche Wirtschaft und ihrer Besonderheiten skizziert. Trends, aktuelle Issues und relevante Akteure werden näher beleuchtet, um in einem weiteren Schritt die Herausforderungen der Branche darzustellen.



---

Die Bedeutung des strategischen Managements wird ein Schwerpunkt dieser Arbeit sein, da hier die langfristige Zielsetzung und Positionierung eines Unternehmens festgeschrieben wird, womit die Festlegung von Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility organisch einhergeht. In diesem Kontext soll dann das Spannungsfeld zwischen Wertschöpfungskette und nachhaltigem Wirtschaften sowie Konsumption thematisiert werden.

Die nähere Betrachtung von Nachhaltigkeitskommunikation und Reporting stellt die Voraussetzung für eine exemplarische Untersuchung der Nachhaltigkeitsberichte zweier ausgewählter Unternehmen (Nestlé S.A. und Südzucker AG) dar. Die Auseinandersetzung mit Reporting Standards und bestimmten Richtlinien bilden Rahmen und Grundlage für die darauf aufbauende kritische Betrachtung und Evaluation der Reports.

Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren ergeben sich in einem letzten Schritt sinnvoll.

Es gilt abschließend zu betonen, dass Nachhaltigkeitsberichte, gerade bei Lebensmitteln, auch als Tribut an kritische und gesundheitsbewusste Konsumenten zu verstehen sind.

Darüber hinaus stellt der Nachhaltigkeitsbericht für potentielle Investoren neben anderen Unternehmensdaten und Prognosen, die dominant die Wirtschaftlichkeit und Gewinnaussichten betreffen, einen elementaren Anreiz dar.

## 2 Lebensmittelbranche

### 2.1 Strukturdaten

Zu Beginn dieser Arbeit soll die Lebensmittelbranche als Ganzes näher beleuchtet werden. Eine Untersuchung der aktuellen Zahlen, Daten und Fakten dient hier als Voraussetzung. Um deutlich zu machen, welche Wichtigkeit der Lebensmittelindustrie in Deutschland zukommt, muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass sie inzwischen Platz vier der bedeutendsten Industriezweige einnimmt (vgl. Spiegel Online 2018).

Nachfolgende Statistik zeigt die Umsatzentwicklung der Lebensmittelindustrie in den vergangenen zehn Jahren an.

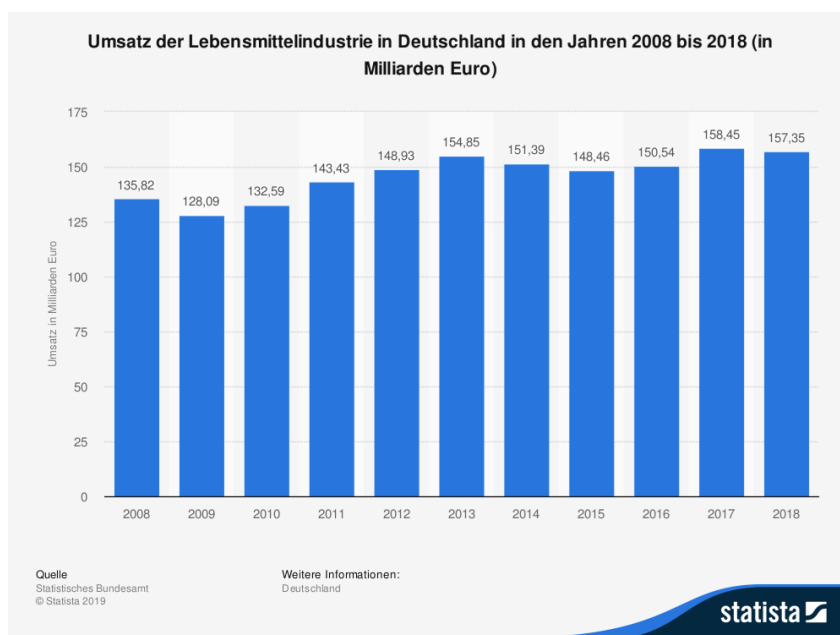


Abbildung 1: Umsatz der Lebensmittelindustrie  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2019)

Seit dem Jahr 2008 ist der Umsatz um circa 20 Milliarden Euro angestiegen. Dies ist zum einen durch ansteigende Lebensmittelpreise zu erklären (vgl. Spiegel Online 2018), aber auch durch die Bereitschaft der Gesellschaft mehr in nachhaltige und regionale, also höherwertige, Produkte zu investieren. Auf diesen Punkt soll allerdings noch im späteren Verlauf der Arbeit eingegangen werden. Vergleicht man den Umsatz im Jahr 2018 von rund 157 Milliarden Euro mit dem der Reisebranche von 11,6 Milliarden Euro (vgl. Statistisches Bundesamt 2019a) oder der Automobilindustrie von ca. 426 Milliarden Euro, wobei hiervon

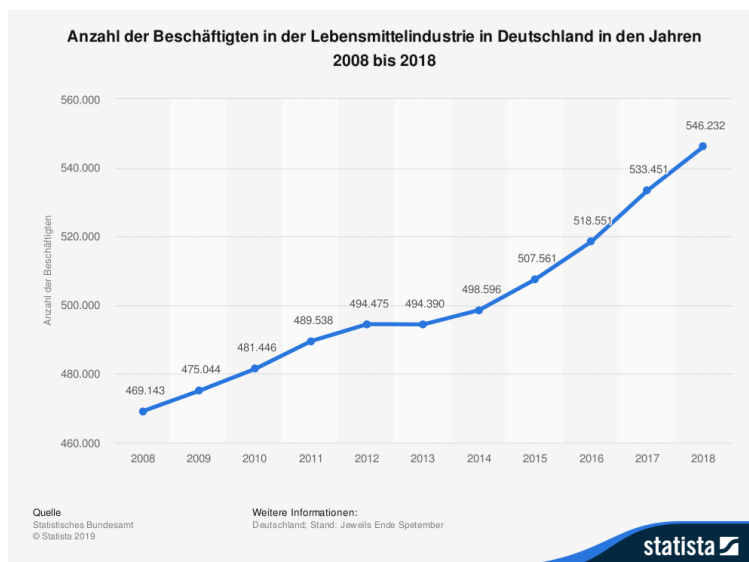
276 Milliarden Euro im Ausland generiert werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2019b), wird einmal mehr die Dominanz und Wichtigkeit dieser Branche offenkundig.

Bei genauer Analyse der Statistik erkennt man einen Umsatzeinbruch ab 2014 und einen Anstieg ab 2016. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte der „Pferdefleischskandal“ aus dem Jahr 2013 sein. Fertigprodukte wie bspw. Tiefkühl-Lasagne enthielten Pferdefleisch. Die logische Konsequenz eines solchen Skandals ist Misstrauen in die Lebensmittelbranche und ein Vertrauensverlust der Gesellschaft. In solchen Fällen muss Aufklärungsarbeit betrieben werden, um das Vertrauen zurückzugewinnen. Ernährung und Lebensmittel stellen ein sehr sensibles Thema dar, betrifft es hier doch den Konsumenten körperlich und unmittelbar.

Eigentlich sollte man hier von einem Einzelfall ausgehen, jedoch zeigt die Realität, dass dem nicht so ist. Vor kurzem wurde die Lebensmittelbranche von einem neuen Skandal überschattet: dem „Wilke-Wurst-Skandal“, der bereits zu über 30 Todesfällen führte.

Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 2.4 „Herausforderungen“ näher eingegangen.

Mit einem Umsatzanstieg geht meist auch eine Steigerung der Beschäftigtenanzahl einher.



*Abbildung 2: Anzahl der Beschäftigten  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2019c)*

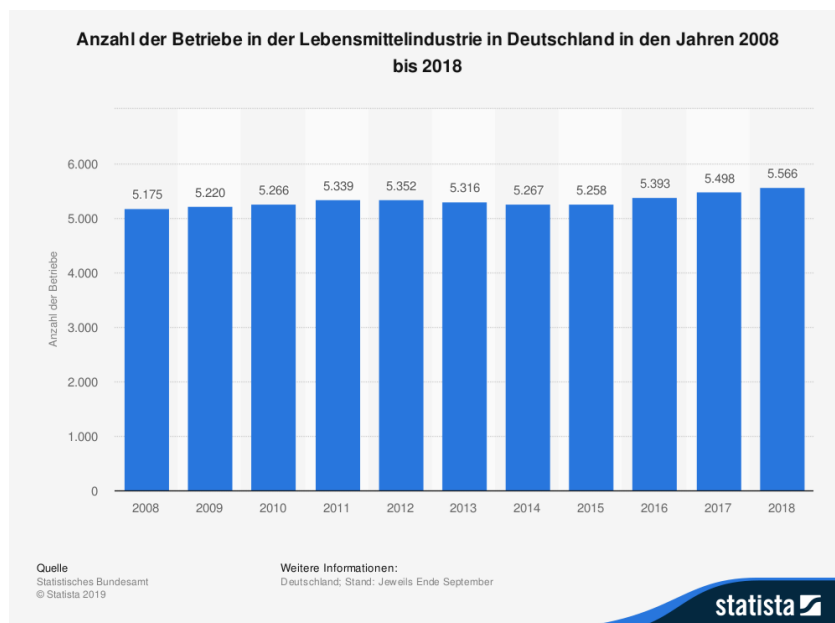
In den vergangenen zehn Jahren stieg die Anzahl der Arbeitnehmer um rund 180.000. Allein in 2018 wurden 13.000 neue Arbeitsplätze in der Lebensmittelbranche geschaffen. Der Umsatzanstieg ist ein weiterer Beleg dafür, dass der Lebensmittelsektor über großes

Wachstumspotential verfügt, einen wachsenden Markt darstellt und somit von großer gesamtwirtschaftlicher Relevanz ist.

An dieser Stelle gilt es zu betonen, dass zwischen Lebensmittelindustrie und Lebensmittelwirtschaft zu unterscheiden ist, wobei der Fokus dieser Arbeit auf der Industrie liegen soll. Dennoch soll hier kurz auf die Lebensmittelwirtschaft als großes Ganzes eingegangen werden.

Obige Statistik beinhaltet lediglich Arbeitnehmer aus der Branche „Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln“. Betrachtet man die Lebensmittelwirtschaft, die die gesamte Wertschöpfungskette umfasst, arbeiten 13% der deutschen Arbeitnehmer für die Lebensmittelbranche, insgesamt also 5,8 Millionen oder jeder achte Beschäftigte (vgl. Lebensmittelverband 2018). Hiermit ist nicht nur die Lebensmittelindustrie, sondern auch der Groß- und Einzelhandel, Landwirtschaft, Gastgewerbe und Agrargroßhandel gemeint. Das Gastgewerbe kann einen Beschäftigungsanstieg von 150.000 im Vergleich zum Vorjahr vorweisen, der Lebensmitteleinzelhandel als auch -großhandel jeweils von ca. 45.000 (vgl. Lebensmittelmagazin 2019). Diese Zahlen belegen und unterstreichen die Bedeutung dieses wachsenden und wichtigen Markts in Deutschland.

Nachfolgende Statistik zeigt die steigende Anzahl der Hersteller von Nahrungs- und Futtermitteln. 2018 umfasst die Branche 5.566 Betriebe mit jeweils mehr als 20 Beschäftigten.



*Abbildung 3: Anzahl der Betriebe  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2019d)*

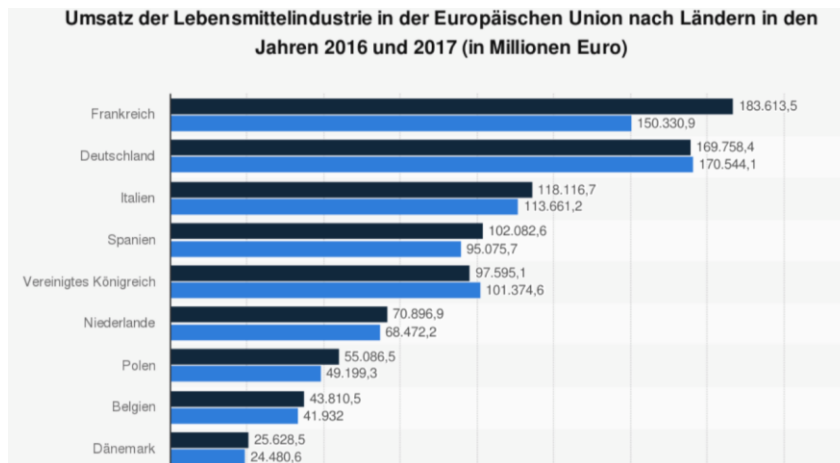


Abbildung 4: Umsatz der Lebensmittelindustrie in der EU (Darstellung wurde von der Verfasserin gekürzt)  
(Quelle: Eurostat 2019)

Die vorangehende Statistik zeigt, dass Deutschland auf Platz zwei bezüglich des Umsatzes in der Lebensmittelindustrie in der EU liegt. Frankreich führt mit rund 180 Milliarden Euro Umsatz das Ranking innerhalb der EU an, wobei Italien, Spanien und das Vereinigte Königreich über ein ähnliches Umsatzniveau verfügen. Allgemein kann hier konstatiert werden, dass die genannten Länder alle über eine relativ ausgeprägte Esskultur verfügen, bei der Qualität und Hochwertigkeit eine große Rolle spielen – dies ist nicht zuletzt der guten wirtschaftlichen Situation geschuldet.

Abschließend kann für dieses Kapitel festgehalten werden, dass die Lebensmittelbranche nach wie vor wachsend ist und viel Potential birgt. Aufgrund verschiedener Herausforderungen (siehe Kapitel 2.4) in der Lebensmittelbranche, müssen stetig neue Lösungskonzepte entwickelt und Substitute angeboten werden. Dies ist auch ein Grund für den Innovationsgedanken, welcher die Lebensmittelindustrie in den letzten Jahren umtreibt.

## 2.2 Akteure

In diesem Kapitel soll der Fokus auf allen beteiligten Stakeholdern in der Lebensmittelbranche liegen. Ziel ist es aufzuzeigen, inwiefern verschiedene Akteure wichtige Rollen und Funktionen in diesem Segment wahrnehmen.



Abbildung 5: Stakeholder  
(Quelle: Hofmann/ Höbel 2014, 176)

Unstrittig stellen Konsumenten die dominante Stakeholder-Gruppe dar. Mit ihnen steht und fällt der Erfolg von Unternehmen. Gerade in der Lebensmittelbranche spielen Vertrauen und Glaubwürdigkeit eine übergeordnete Rolle. Überspitzt könnte man sagen, dass wohl keine Branche so auf Vertrauen und eine gute Reputation angewiesen ist, wie die Lebensmittelindustrie.

So ist es unabdingbar durch verschiedene Kommunikationsmaßnahmen die Konsumenten direkt anzusprechen. Deren eigene Werte, Wünsche und Vorstellungen müssen sich mit dem Ethos der Unternehmungen decken. Nur so wird beim Kunden ein Vertrauensgefühl evoziert, welches im besten Fall in einer Kaufentscheidung mündet. Insofern müssen alle crossmedial genutzten Kanäle der Unternehmen einheitlich kommunizieren. Denn: gerade die Lebensmittelbranche ist durch Emotionalität geprägt. Entgegen der allgemeinen Sichtweise, es handele sich bei Lebensmitteln um „low-involvement“ Produkte, muss hier eingewandt werden, dass viele Lebensmittel mit Kindheitserinnerungen oder bedeutsamen Momenten verbunden und insofern prägend und emotional aufgeladen sind. Des Weiteren handelt es sich bei Lebensmitteln um Produkte, die dem eigenen Organismus zugeführt

werden, das heißt, die Konsumentengruppe ist hier besonders sensibel. Durch Lebensmittelkandale oder schlechte Reputation wird diese Sensibilität noch verstärkt. Darauf wird in Kapitel 2.4 „Herausforderungen“ allerdings noch einmal gesondert eingegangen.

Abschließend soll unterstrichen werden, dass Konsumenten wohl eine der wichtigsten Stakeholdergruppen darstellen, da mit ihnen bzw. dem Erwerb von Produkten ein Unternehmen (samt seiner Mitarbeiter) steht und fällt.

Die Lebensmittelbranche ist durch großen Wettbewerb gekennzeichnet. So ist es für alle Unternehmen zwingend ihre Konkurrenz zu beobachten und zu analysieren. Benchmarking, also von den besten lernen, ist in diesem Zusammenhang von hoher Relevanz.

Allgemein sollte zur Stakeholder-Gruppe Unternehmen gesagt werden, dass Identität und Image hier wohl ausschlaggebend sind.

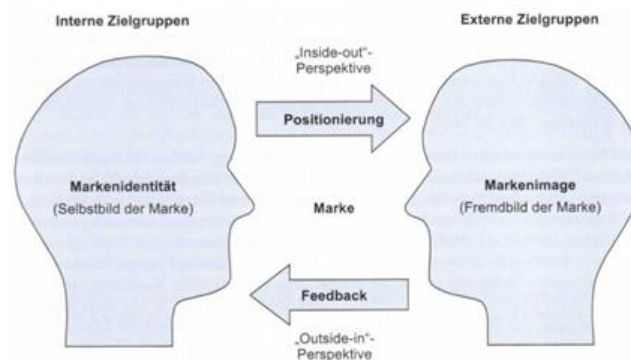


Abbildung 6: Grundidee des identitätsorientierten Markenmanagement  
(Quelle: Burmann/ Koers/ Meffert 2005, 52)

Obige Abbildung zeigt, dass das Selbstbild einer Marke, also auch eines Unternehmens und das Fremdbild im besten Falle deckungsgleich sein sollten. Das bedeutet, dass intern kommunizierte Werte und Ziele auch so bei den externen und adressierten Zielgruppen ankommen müssen. Nur dann kann Vertrauen und Glaubwürdigkeit generiert werden. Insofern ist es für Unternehmen wichtig, Identität und Image sowie deren Kommunikation ständig zu evaluieren.

Vor allem Mitarbeiter bilden eine der internen Zielgruppen einer Organisation. Ihre Rolle sollte nicht unterschätzt werden, denn auch sie gelten als Sprachrohr. Unzufriedene Mitarbeiter sind demnach keine gute Werbung und mit ihrer Befindlichkeit steht und fällt das Image eines Unternehmens. Auf Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter muss ebenso eingegangen werden wie auf die der Konsumenten. Faire Arbeitsbedingungen, flache

---

Hierarchien und ein gutes Arbeitsklima fördern sowohl starke Markenidentität als auch ein positives Markenimage.

Eine weitere interne Zielgruppe stellen Lieferanten dar. Gerade im Hinblick auf Glaubwürdigkeit und Reputation gilt es hier Lieferanten zu wählen, die das gleiche Ethos verfolgen wie das Unternehmen selbst. Schließlich werden diese Produkte weiterverarbeitet und sind somit Teil der Value Chain (siehe Kapitel 4). Die genaue Analyse und Auswahl potentieller Lieferanten ist Voraussetzung für authentisches Handeln. Die ausgewählten Supplier sollten die gleichen Maßstäbe und Prinzipien wie das Unternehmen vertreten und leben.

Es liegt in der Hand der Politik und ihrer Institutionen klare Rahmenbedingungen vorzugeben. Aspekte wie Verbraucherschutz, beispielsweise durch die Kennzeichnung von Inhaltsstoffen, aber auch Nachhaltigkeitsforderungen hinsichtlich Produktions- und Lieferkette sind hier zu nennen. Des Weiteren liegt es auch in ihrer Hand, virulente Themen wie z.B. den starken Zuckerkonsum zu diskutieren. Verschiedene Politiker sprechen sich für eine radikale Zuckersteuer aus, andere sehen die Notwendigkeit von mehr Transparenz, negieren jedoch eine gesetzliche Regelung durch die Einführung einer Steuer (vgl. Ärzteblatt 2019). Solche Diskussionen machen deutlich, dass die Politik und ihre Institutionen (wie das Gesundheitsministerium) eine durchaus ernstzunehmende Rolle für die Lebensmittelwirtschaft haben.

Medien und Presse als Stakeholder-Gruppe sind von dominanter Wichtigkeit, schließlich werden sie nicht umsonst die „vierte Gewalt“ genannt. Für Unternehmen ist es fast lebensnotwendig gute Beziehung zu Medienvertretern und Journalisten zu pflegen. So ist ein stetiges Media-Monitoring, also die Untersuchung der Medien und deren Berichterstattung über das eigene Unternehmen, angeraten. Sollte es zu negativen Darstellungen durch die Presse kommen, kann das Unternehmen ad hoc und schnell, z.B. mit einer Pressemitteilung, reagieren. Schließlich zählt in solchen Fällen meist die Zeit.

Gerade in der Lebensmittelindustrie spielen non-governmental-organisations (NGOs) eine große Rolle. Ihr Ziel ist es, Unternehmen dazu zu bewegen, nachhaltiger, fairer und auch humanitärer zu agieren. Oft geraten sie aufgrund radikaler Maßnahmen in Negativpresse. Einigen NGOs ist jedes Mittel Recht um auf Missstände in gewissen Unternehmen aufmerksam zu machen. Jedoch wird hierauf gesondert in Kapitel 2.6 eingegangen.

Die Lebensmittelindustrie wird durch einige große Verbände vertreten. Ihr Ziel ist es, ein Netzwerk zu bilden, um mehr Freiraum für Unternehmen, fairen Leistungswettbewerb und

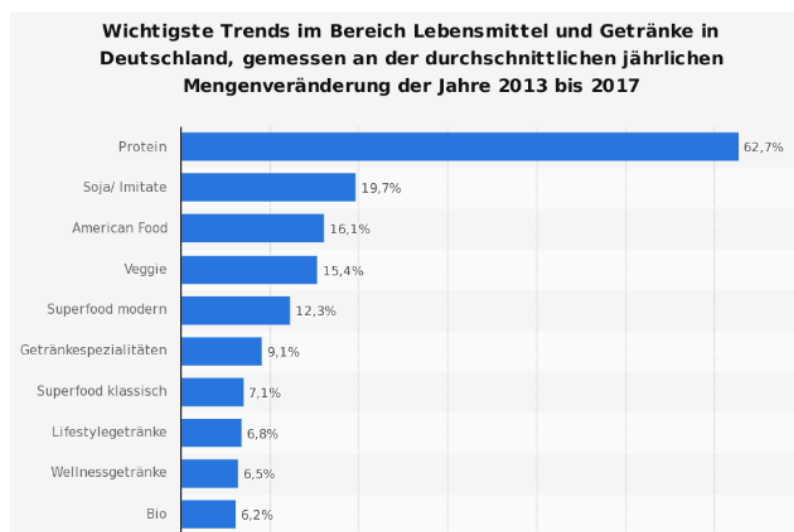


weniger Bürokratie zu etablieren. Den Verbänden und ihrer spezifischen Rolle wird im weiteren Verlauf der Arbeit ein eigenes Kapitel gewidmet.

Abbildung fünf von Hofmann und Höbel zu Beginn dieses Kapitels macht deutlich, wie sensibel das „Nervengeflecht“ aus interdependenten Akteuren und deren ganzheitliche Betrachtung ist. Die genaue Kenntnis der Stakeholder ist die entscheidende Voraussetzung für ein Reüssieren am Markt, für positive Reputation sowie Authentizität.

## 2.3 Issues und Trends

Gerade die Lebensmittelbranche unterliegt teilweise auch antagonistischen Trends.



*Abbildung 7: Trends im Bereich Lebensmittel  
(Quelle: Gesellschaft für Konsumforschung 2019)*

Folgende Trends wurden für diese Arbeit ausgewählt und im Verlauf näher beleuchtet.

- Nachhaltigkeit
- Regionalität
- Bio
- Convenience
- Super Food
- Low carb
- Healthy Food
- Vegetarian & Veggie
- Slow Food vs. Fast Food

Im Folgenden werden die oben genannten Trends näher beleuchtet, jedoch nicht erschöpfend diskutiert, denn dies würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

Da Nachhaltigkeit das Herzstück dieser Arbeit darstellt, soll auf diesen Trend zu allererst eingegangen werden.

Das Phänomen „Nachhaltigkeit“ verfügt über einen immer höheren Stellenwert in der Gesellschaft und dies nicht ausschließlich in der Lebensmittelbranche. Aufgrund der immer knapper werdenden Ressourcen ist es Aufgabe der Konsumenten ihre Verhaltensweisen zu überdenken und bewusster zu leben. Für die Lebensmittelbranche heißt dies nichts anderes als beispielsweise den Fleischkonsum zu reduzieren, Lebensmittel regional zu beziehen und Gütesiegel größere Beachtung zu schenken.

Nachhaltigkeit heißt in diesem Kontext jedoch nicht nur den Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette zu legen, sondern auch auf den Konsumenten selbst und dessen Umgang mit dem eigenen Körper bzw. der eigenen Gesundheit.

Um sich ein klares Bild der Bereitschaft zu nachhaltiger Ernährung zu machen, soll auf folgende Statistik des Bundesministeriums für Umwelt und dem Umweltbundesamt verwiesen werden. Rund 2.000 Verbraucher wurden zu ihren individuellen Gewohnheiten hinsichtlich Ernährung und Lebensmitteleinkauf befragt.

Es fällt auf, dass 28% der Befragten angeben „zeitweise auf den Verzehr von tierischen Lebensmitteln verzichtet oder sich dauerhaft vegetarisch oder vegan ernährt“ (vgl. Abbildung 8) haben. Außerdem haben bereits 27% auf Substitutionsangebote wie bspw. Milchprodukte auf pflanzlicher Basis zurückgegriffen. Food-Sharing (12%), also Lebensmittel konsumieren, die sonst vom Handel entsorgt werden, oder die Abnahme einer bestimmten Menge von Produkten bei regionalen Bauernhöfen (5%) finden bisher nur wenig Anklang.

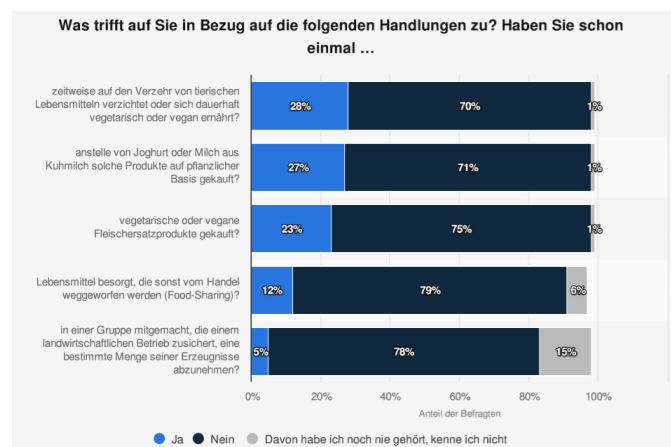


Abbildung 8: Umfrage zu Verhaltensweisen hinsichtlich Ernährung  
(Quelle: Bundesministerium für Umwelt; Umweltbundesamt 2019)

---

Hier wird deutlich, dass gerade im Hinblick auf Nachhaltigkeit noch einiges an Aufklärungsarbeit geleistet werden muss, um eine signifikante Verhaltensänderung in der deutschen Gesellschaft zu erwirken.

Im Zuge der Nachhaltigkeitsuntersuchung darf der Aspekt Regionalität nicht vernachlässigt werden, denn beides ist miteinander verknüpft. Der Trend geht beim ernährungsbewussten Konsumenten zwar leicht zunehmend zum Einkauf in Hofläden oder auf Wochenmärkten, jedoch bleibt dieser Verlauf auf eine sehr kleine Gruppe beschränkt.

Regionalität nimmt auch für Unternehmen selbst einen immer größeren Stellenwert ein, so wird beispielsweise versucht mit lokalen Lieferanten zusammen zu arbeiten. Zum einen um längere Transportwege und damit den CO<sub>2</sub> Ausstoß zu reduzieren, zum anderen aber auch um diese „nachhaltig regionale Arbeitsweise“ zu kommunizieren und ein USP gegenüber dem Wettbewerber zu haben. Schließlich wird so Authentizität und Glaubwürdigkeit eines Unternehmens betont und führt beim Verbraucher zu Vertrauen in die Marke und damit in das Unternehmen.

Im Kontext von Nachhaltigkeit und Regionalität muss ein weiterer Trend erwähnt werden: Bio. Allgemein legen Konsumenten beim Lebensmittelkauf großen Wert auf Gütesiegel wie Bio oder Fairtrade. Hier gilt kritisch zu hinterfragen, welche Institutionen diese Siegel vergeben haben und wie aussagekräftig ihre Verwendung ist. Gerade in Zeiten von Lebensmittelskandalen erhoffen Kunden sich durch den Kauf von Bio-Ware Sicherheit und Zuverlässigkeit im Anbau und in der Herstellung von Produkten.

Noch nie hat ein gesunder Lebensstil einen solch hohen Stellenwert in der Gesellschaft eingenommen wie heute. Gesundheit und deren Förderung durch Prävention mit Hilfe von ausgewogener Ernährung, reduziertem Alkoholkonsum und der Vermeidung von Rauchen war selbstredend immer schon auf der Agenda. Ein echter Trend allerdings zu einem ausgeprägten „Healthy Lifestyle“ in Verbindung mit gesunden Lebensmitteln hat sich erst in den letzten Jahren entwickelt. Zielgruppen wie LOHAs (Lifestyle of Health and Sustainability) können als Vorreiter betrachtet werden, jedoch muss konstatiert werden, dass Influencer aus digitalen Medien den Markt mit Fitness- und Kochbüchern sowie kurzen Videos mit einfachen, schnellen aber vor allem gesunden Rezepten erfolgreich überfluten.

Innerhalb dieses beschriebenen Phänomens entwickeln sich andere, neue Trends um dem Ziel des Healthy Lifestyle's näher zu kommen: Superfood. Dieser Begriff beschreibt Lebensmittel, die automatisch mit Gesundheit assoziiert werden. Sie sind besonders nährstoffreich und versorgen den Körper mit wichtigen Pflanzen- und Mineralstoffen sowie

Vitaminen. Verschiedene Nüsse und Samen (Chia Samen), verschiedene Beeren (Acai- u. Goji-Beere), Früchte, Gemüse, Gewürze (Kurkuma) und Tee zählen zu Superfood.

Jedoch gilt hier kritisch zu betrachten, ob dieses Phänomen nicht lediglich künstlich erschaffen wurde, denn schließlich haben diese Produkte schon weit vor dem Trend des Superfoods existiert. Gemäß Health-Claims-Verordnung ist das Werben für Lebensmittel durch den Begriff Superfood verboten, da gesundheitsfördernde Verknüpfungen von bestimmten Produkten mit Superfood entstehen würden, die wissenschaftlich nicht erhärtet werden konnten (vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2019).

Low carb, ebenso ein gesunder Trend, fordert den Verzicht auf Kohlenhydrate und stattdessen den verstärkten Konsum eiweißhaltiger Produkte.

Ein weiterer Trend, der für viele, vor allem jüngere, Konsumenten eine Rolle spielt, ist die vegetarische bzw. sogar vegane Ernährung. Der Verzicht auf Fleisch und alle tierischen Produkte bildet hier das Fundament. Ob diese Ernährungsweisen tatsächlich ausgewogen und gesund sind, gilt es an dieser Stelle jedoch nicht weiter zu untersuchen.

Im Folgenden wird ein Phänomen näher beleuchtet, welches konträr zu Nachhaltigkeit, Bio und einem gesunden Lebensstil im Allgemeinen steht: Convenience Food. Auch dieser Trend ist weiterhin aktuell und verzeichnet sogar einen Anstieg, denn noch nie war die Gesellschaft von solch einem dynamischen Alltag dominiert wie heute. Der Zeitmangel verhindert frisches und gesundes Kochen und führt so zu einem immer größer werdenden Angebot von Fertiggerichten. Jedoch müssen diese nicht per se ungesund sein, Frischetheken mit Salaten, Wraps und Bowls sind inzwischen in jedem Supermarkt vorzufinden. Gerade der Ausbau solcher Abteilungen (In-store-Konzepte wie Penny to go), aber auch die Entstehung neuer Supermärkte, die ausschließlich verzehrfertige Produkte anbieten, wie Rewe-to-go nehmen stetig zu.



Abbildung 9: Penny to go  
(Quelle: Lebensmittelzeitung 2018)



Abbildung 10: Rewe Frischetheke  
(Quelle: Lebensmittelzeitung 2018)

---

Zuletzt sollen zwei Trends beachtet werden, die gegenteiliger nicht sein könnten, jedoch oft in einem Atemzug genannt werden. Es handelt sich hierbei um Fast- und Slow-Food.

Mit Fast Food assoziiert man ungesundes, fettiges und schnelles, jedoch nicht nachhaltig sättigendes Essen, welches vor allem von großen Fast-Food-Ketten wie Mc Donalds, Burgerking und KFC angeboten wird. Die Lebensmittel in diesem Bereich werden nicht nur schnell zubereitet, sondern auch schnell konsumiert, da das Stillen des Hungergefühls im Fokus steht. Schlecht gekautes und ungesundes, fettiges Essen kann im Darmtrakt nicht optimal verarbeitet werden. Dies führt langfristig zu Bluthochdruck, Übergewicht und einem gestörten Stoffwechsel.

Slow Food ist der entgegengesetzte Trend. Er erfordert eine bewusste Ernährung mit nachhaltig produzierten und regionalen Produkten. Außerdem wird dabei propagiert, mehrmals täglich zu essen und sich dafür auch ausreichend Zeit zu nehmen: Es wird bewusstes und genussvolles Konsumieren gefordert. Für Zwischenmahlzeiten eignen sich im Übrigen Produkte aus dem Bereich des Super Foods wie Nüsse. Es wird also deutlich wie eng verschiedene Trends miteinander in Verbindung stehen.

Es konnte gezeigt werden, dass oben beschriebene Trends die Gesellschaft durchaus beeinflussen und Unternehmen darauf reagieren müssen. Gerade bei Lebensmitteln werden (potenzielle) Kunden sensibler und vor allem kritischer. Die Frage nach Provenienz sowie Herstellungsbedingungen von Produkten wird immer mehr im Fokus kontroverser Diskussionen liegen. So erinnert man sich gerne an die Kampagne von Green Peace gegen den Lebensmittelkonzern Nestlé, bei dem es um die Verwendung von Palmöl und der damit einhergehenden Bedrohung der Orang-Utan Bestände ging (siehe Kapitel 6).

Um solchen Konflikten entgegenzuwirken, ist es unerlässlich, die Trends, welche die Gesellschaft umtreiben, zu erkennen und mögliche Missstände zu beseitigen.

## **2.4 Herausforderungen**

Wie jeder Markt ist auch der Lebensmittelmarkt von Herausforderungen gekennzeichnet. Wie bereits im Verlauf der Arbeit erwähnt, könnte sogar überspitzt gesagt werden, dass sich gerade die Lebensmittelbranche mit besonders heiklen Schwierigkeiten und Problemen auseinandersetzen muss, da hier der Konsument und seine Gesundheit unmittelbar betroffen sind.

Der Lebensmittelmarkt ist von großer Konkurrenz geprägt. So besteht also ein ständiger Wettbewerb um Kundenbindung und -generierung.

Wie bereits durch Abbildung 3 (Kapitel 2.1), nimmt die Anzahl der Betriebe der Lebensmittelbranche stetig zu. Im Umkehrschluss bedeutet dies aber auch, dass die Konkurrenz zunimmt und Unternehmen mehr denn je versuchen müssen, ihre Produkte optimal zu platzieren. Dies erfordert das Erkennen neuer Trends und deren frühzeitige Gestaltung, selbst wenn ihre Umsetzung zunächst schwierig erscheint. In dieser Branche muss der Pioniergeist geweckt werden, denn gerade sie verfügt über starkes Potential, welches noch lange nicht ausgeschöpft ist.

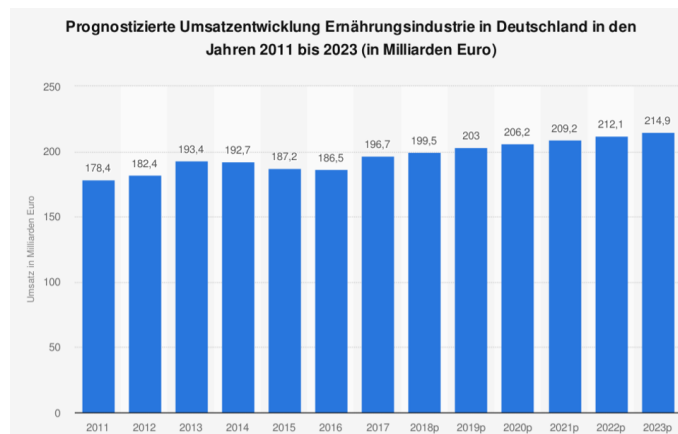


Abbildung 11: Umsatzentwicklung Ernährungsindustrie in den Jahren 2011-2023  
(Quelle: Statista; Statistisches Bundesamt 2019)

Abbildung 11 macht deutlich, dass in den nächsten vier Jahren mit einer Umsatzsteigerung von ca. 10 Milliarden Euro zu rechnen ist.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Innovationen zu forcieren und gleichzeitig den erfolgreichen Konzepten treu zu bleiben.

Gerade im Hinblick auf starken Wettbewerb ist die Frage nach der Preisgestaltung unumgänglich. Je mehr Anbieter ähnliche Produkte anbieten, desto eher sinkt der Preis und das Produkt muss durch ein anderes USP bestechen. Vor allem in der Ernährungsindustrie sieht man besonders in diesem Bereich Probleme, denn hier wird gerne auf die Handelsmarke zurückgegriffen, die dem Markenprodukt durchaus ähnlich ist, allerdings zu einem erheblich günstigeren Preis angeboten wird. Außerdem sollte an dieser Stelle erwähnt werden, dass im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte die Herstellung von Produkten stetig preisintensiver wird. Es stellt sich hier die Frage, ob Bürger bereit sind, Preiserhöhungen zu akzeptieren, wenn dem Wunsch nach Tierwohl und Nachhaltigkeit Rechnung getragen wird.

---

Laut einer Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft wären 47% der Kunden bereit, mehr Geld in dieselben Produkte zu investieren, wenn Tiere beispielsweise unter besseren Bedingungen gehalten würden, als es das Recht vorsieht. Nur 2% der Befragten wäre in keinem Falle einverstanden höhere Preise zu bezahlen (vgl. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2018). Wie bei allen Umfragen, gerade wenn sie soziale Themen betreffen, muss der Aspekt der sozialen Erwünschtheit beachtet werden. Das heißt, inwiefern ehrlich geantwortet wurde und nicht nur, um den allgemein herrschenden Meinungen zu entsprechen und gesellschaftskonform zu sein. Es darf nicht vernachlässigt werden, dass einige Konsumentengruppen über ein geringes Einkommen verfügen und dem günstigeren Preis mehr Wichtigkeit zusprechen (müssen) als einer nachhaltigen Herkunft von Produkten. Insofern entwickelt sich Preisbildung immer mehr zu Herausforderung. Einerseits muss den Ansprüchen der Konsumenten hinsichtlich Nachhaltigkeit während der gesamten Value-Chain entsprochen werden, andererseits ist es dabei notwendig ein Preisniveau zu fahren, welches von der Gesellschaft, ergo den Kunden, akzeptiert werden kann.

Wie in Kapitel 2.2 erwähnt, sind Medien und Journalisten dominante Akteure in diesem Diskurs. Aufgrund dessen ist es für Unternehmen von großer Wichtigkeit tatsächlich nachhaltig zu handeln und dies nicht lediglich zu simulieren, um von einem positiven Image zu profitieren. Denn sollten Medien oder NGOs „Greenwashing“ aufdecken, ist die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Konsumenten in das Unternehmen langfristig beschädigt. So sollten Unternehmen die Aktivitäten der entsprechenden NGOs stets beobachten. Hat sich eine Nichtregierungsorganisation erstmal zum Ziel gemacht, ein bestimmtes Unternehmen und seine Verhaltensweisen zu durchleuchten, ist mit langfristigen Recherchen seitens der NGOs zu rechnen. Kritisch muss an dieser Stelle eingeräumt werden, dass NGOs nicht immer legal arbeiten, um an brisante Informationen zu gelangen.

Skandale sind durchaus dazu angetan, die Lebensmittelbranche nachhaltig zu schädigen. So sieht man auch in Abbildung 1 die Einbußen in den Jahren 2014-2016. Zu dieser Zeit wurde der sogenannte Pferdefleischskandal aufgedeckt. Hier wurde Pferdefleisch, allerdings als Rindfleisch deklariert, in verzehrfertigen Produkten wie Lasagne oder Gulasch verarbeitet.

Der „Wilkewurst-Skandal“ macht einmal mehr deutlich, dass auch in Deutschland, wo große Auflagen bzgl. Hygiene und Deklaration herrschen, Lebensmittelskandale wiederkehrende Phänomene sind. Im Fall Wilke wurden wiederholt Listerienkeime in Produkten entdeckt, die Folge: mindestens drei Todes- und 37 Krankheitsfälle. Gegen den

Geschäftsführer wird nun wegen fahrlässiger Tötung ermittelt. Laut hessischem Verbraucherschutzministerium wurden anstatt zwölf Kontrollen im Jahr lediglich vier durchgeführt. Wilke hat nun Insolvenz beantragt (vgl. Spiegel Online 2019). Um sich des Ausmaßes der Vertrauensverluste in dieser Branche bewusst zu werden, ist folgende Statistik besonders aussagekräftig:

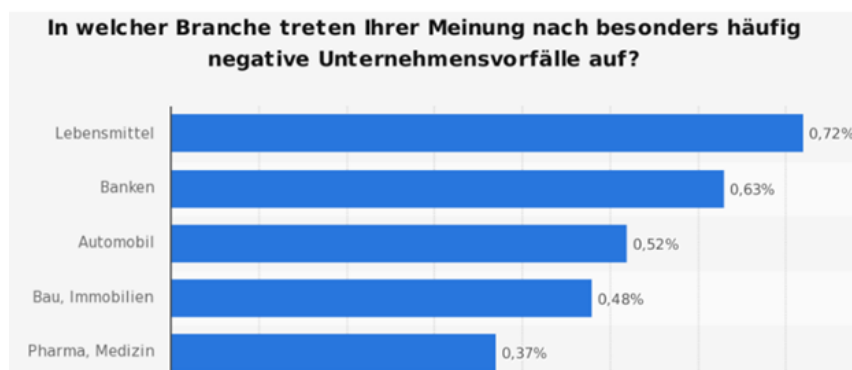


Abbildung 12: Negative Unternehmensvorfälle nach Branchen  
(Quelle: Grass Roots 2018)

Die Abbildung macht deutlich, dass laut der Befragten gerade die Lebensmittelbranche von negativen Vorfällen vermehrt betroffen ist. Bereits oben erwähnte Skandale stellen nur einen Bruchteil dar. So hatte der BSE-Skandal, eine Rinderseuche in den 90er Jahren, die das Gehirn der Rinder schädigt, bei europäischen Verbrauchern zu großer Unsicherheit geführt. Konsumenten wurden von Medizinern alarmiert, dass der Verzehr von infiziertem Rindfleisch in der Creutzfeld-Jacob-Krankheit, eine tödliche neurodegenerative Erkrankung, münden könnte. Die Folge war dementsprechend ein Rückgang des Rindfleischkonsums. Mitte der 1980er Jahre erschütterte die sogenannte Flüssigei-Affäre deutsche Konsumenten. Eine große Menge verdorbenes Flüssigei (Salmonellen-, Typhus- und Enteritis-Bakterien) wurde von deutschen Nudelherstellern anscheinend günstig erworben und verarbeitet. Die Konsequenz war bzw. ist bis heute eine starke Beschädigung des Images deutscher Eierteigwaren. Noch immer haben Marken wie Birkel mit den Auswirkungen dieses Vertrauensverlustes zu kämpfen (vgl. Schäfer 2012). Die deutsche Lebensmittelwirtschaft hatte in den letzten Jahren mit vielen weiteren Skandalen zu kämpfen, jedoch würde deren Aufarbeitung den Rahmen dieser Arbeit sprengen, insofern hat sich die Verfasserin auf die bekanntesten beschränkt.



## 2.5 Rolle der Verbände

In diesem Kapitel sollen drei Verbände samt ihren Aufgaben und Ziele näher betrachtet werden.

### ➤ *Lebensmittelverband Deutschland* (vormals BLL)

Der Lebensmittelverband Deutschland (Gründung 1955) gilt als der Spitzenverband der deutschen Lebensmittelbranche. Unternehmen und Verbände der gesamten Wertschöpfungskette (Landwirtschaft, Industrie, Handwerk, Gastronomie und Handel) sind Teil dieser Organisation. Private Labore, Anwaltskanzleien und Einzelpersonen ergänzen das Portfolio (vgl. Lebensmittelverband 2019a).

Hauptaufgabe der Organisation ist die Vertretung sowie Bündelung der Interessen aller Akteure der Lebensmittelwirtschaft. Aufgrund der Kenntnisse in Lebensmittelrecht sowie Lebensmittelwissenschaft ist der Lebensmittelverband Deutschland ein wichtiger Ansprechpartner für betroffene Stakeholder.

Des Weiteren repräsentiert der Verband die Lebensmittelwirtschaft und wird als „...zuverlässiger Erklärer und Gesprächspartner zu allen ernährungswissenschaftlichen und -politischen Zusammenhängen“ verstanden (Lebensmittelverband 2019a).

Gerade bei brisanten bzw. kontroversen Themen, richtet sich der Verband nach einem „Dreiklang“, der aus „offener und transparenter Kommunikation, kontinuierlicher Aufklärungsarbeit (...) sowie dauerhafter Dialogbereitschaft“ besteht (Lebensmittelverband 2019a).

Dieses Kommunikationskonzept soll sicherstellen, dass eine „Gestaltung fairer, zukunftsfähiger Rahmenbedingungen für Lebensmittelwirtschaft und Verbraucher“ durchgeführt werden kann (Lebensmittelverband a 2019).

80 Verbände, 150 Korporativ- und Einzelmitglieder sowie 250 Unternehmen gehören dem Lebensmittelverband an, darunter große Konzerne wie Südzucker AG, Nestlé AG Deutschland, Monsanto Agrar Deutschland GmbH oder Haribo GmbH & Co. KG (vgl. Lebensmittelverband 2019b).

### ➤ *Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie* (BVE)

Die BVE ist ein wirtschaftspolitischer Verband bestehend aus 15 Fachverbänden und 51 Unternehmen (vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Mitglieder 2019). Die Zahlen machen deutlich, dass es sich hierbei im Gegensatz zum Lebensmittelverband Deutschland um einen deutlich kleineren Verband handelt. Seit über 65 Jahren

setzt sich die Organisation für „...Interessen der Lebensmittelhersteller gegenüber Politik, Verwaltung, Medien, Gesellschaft und Marktpartnern – weltweit“ ein (Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Unser Verband, BVE 2019).

Ziel ist es mehr Unabhängigkeit für die Lebensmittelhersteller zu generieren sowie administrative Vorgänge einzudämmen. Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen sollen optimiert werden, um die Zukunftschancen der Unternehmen in Deutschland zu sichern (vgl. Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie a: Unser Verband, BVE 2019).

➤ *Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVLH)*

Der BVLH ist als Bundesfachverband ein Teil des *Handelsverbandes Deutschland* (HDE). Er unterscheidet sich in der Struktur von den oben erwähnten Verbänden, denn Mitglieder dieser Organisation sind Landesverbände des Einzelhandels, wie z.B. Handelsverband Bayern e.V. oder Handelsverband Niedersachsen-Bremen e.V. etc. Ziel ist es die Interessen des Einzelhandels in den jeweiligen Bundesländern zu vertreten (vgl. Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. 2019).

Da es sich hier um einen Verband handelt, der vor allem die Belange des Einzelhandels vertritt, erscheint es nur logisch, dass Markant, Edeka sowie Rewe als außerordentliche Mitglieder fungieren (vgl. Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. a 2019).

Der BVLH ist Namensgeber sowie Gründungsorganisation der Anuga, der größten Fachmesse der Lebensmittelindustrie. Diese findet in zweijährigem Turnus in Köln statt und deckt das gesamte Angebot der Ernährungsindustrie ab.

Die Hauptaufgabe dieses Verbands liegt wohl darin, zum einen als Verknüpfungsstelle zwischen Handel und Öffentlichkeit zu fungieren, zum anderen aber auch allgemein die Interessen der Unternehmen des Lebensmittelhandels gegenüber Legislative, staatlichen Institutionen sowie gesellschaftlichen Öffentlichkeit zu vertreten. Bei rechtlichen Fragestellungen der Unternehmen des Lebensmittelhandels fungiert der BVLH unterstützend (vgl. Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. 2019).

Bei der Betrachtung der drei Verbände wird deutlich, dass die Hauptaufgabe darin liegt, die Lebensmittelbranche und damit die Unternehmen als Mitglieder samt ihrer Interessen nach außen zu vertreten.

Ob es dabei tatsächlich ausschließlich um genannte Motive wie Sicherung der Qualität oder Stärkung des Standorts Deutschland geht, ist die Frage. Denn schließlich stehen hier, wenn nicht sogar vor allem, die Interessen von Unternehmen im Fokus. Das heißt Lockerungen der Rahmenbedingungen oder Regulierungen der Bürokratie sollen Erleichterungen für

---

Unternehmen schaffen. Genannte Aspekte führen zum Teil zu geringeren Kosten, so gilt es immer kritisch zu hinterfragen, inwiefern die Verbandsarbeit auf die Optimierung des monetären Profits der Unternehmen ausgerichtet ist.

An dieser Stelle kann auf einen recht aktuellen Fall eingegangen werden. Im Mai 2019 hat der Tiefkühlkost-Hersteller Iglo den Lebensmittelverband Deutschland verlassen. Die Nutri-Score-Ampel, eine farbliche Nährwertkennzeichnung, stellt den Grund des Streits dar. Iglo forderte eine genaue Kennzeichnung von Lebensmitteln auf Produkten; der Verband wehrte sich gegen diese Forderung. Aufgrund dessen verließ das Unternehmen den Spitzenverband mit der Aussage der Verband „verharre im Gestern und betreibe Symbolpolitik anstelle eines aktiven europäischen Gestaltungswillens.“ (Focus Money Online 2019).

Dieses Beispiel unterstreicht die Notwendigkeit einer kritischen Betrachtung der Verbandsarbeit. Eine Nutri-Score-Ampel, wie sie beispielsweise in Frankreich und England bereits besteht, würde den Verbraucher schützen und Transparenz schaffen, da so direkt erkenntlich wäre, welche Inhaltsstoffe und vor allem in welchen Mengen, ein Produkt enthält. Es erscheint nur logisch, dass der Verband diese Regelung nicht gutheißt, da so viele Produkte auf den ersten Blick decouviert wären, was z.B. Zucker- und Salzgehalt angeht. Die momentane rechtliche Regelung sieht selbstredend auch eine Kennzeichnung aller Inhaltsstoffe vor, jedoch kleingedruckt auf der Rückseite der Produkte. Durch die Ampel wäre auf den ersten Blick ersichtlich, was und wie viel an „gefährlichen oder ungesunden“ Stoffen enthalten ist.

In diesem Zusammenhang muss hervorgehoben werden, dass Lebensmittelunternehmen über eine Verantwortung gegenüber dem Verbraucher, und damit überspitzt gesagt, auch gegenüber der Volksgesundheit haben. Unbenommen ist am Ende jeder Konsument selbst Herr seiner Konsumgewohnheiten, jedoch könnten Unternehmen dazu beitragen, leichter und schneller ungesunde Produkte zu erkennen. Warum dies aber nicht der Fall ist, erscheint klar: eine transparente Deklaration würde für das ein oder andere Produkt langfristig das Aus bedeuten, gerade in Zeiten, wo der Trend sich immer mehr in Richtung „Healthy Lifestyle“ entwickelt.

Verbände dienen also dazu, die Interessen von Unternehmen zu bündeln und zu vertreten. Abschließend kann für dieses Kapitel allgemein gesagt werden, dass Verbraucherschutz und der Schutz der Interessen der Unternehmen fast antagonistisch wirken.

## 2.6 Rolle der non-governmental organisations

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Arbeit von Nichtregierungsorganisationen. Hier sollen zwei Verbände, die im Bereich Lebensmittelwirtschaft essenziell sind, näher betrachtet werden.

### ➤ *Foodwatch – die Essensretter*

Der eingetragene Verein Foodwatch hat sich den Kampf für Verbraucherschutz und -rechte in Europa zum übergeordneten Ziel gesetzt. Die Organisation finanziert sich aus Beiträgen und Spenden von rund 37.000 Förderern.

Das Problem sieht der Verein darin, dass die Lebensmittelindustrie, ergo die Verbände, der Politik durch Lobbyarbeit die Rahmen vorgibt.

Der Anspruch von Foodwatch liegt darin, zu verhindern, dass Produkte durch falsche Versprechungen, und somit irreführend, beworben werden. Außerdem sieht Foodwatch ausschließlich die Rechte der Industrie, jedoch nicht die der Verbraucher geschützt (vgl. Foodwatch 2019).

Der Verein geht noch weiter, er spricht von „legaler Täuschung“. Denn „bekannte Gesetzeslücken werden selbst dann nicht geschlossen, wenn sie immer und immer wieder zu belasteten Lebensmitteln oder Irreführung und Betrug in der Lebensmittelwirtschaft führen.“ (Foodwatch 2019a).

Insofern scheint es nur konsequent, dass die NGO klare rechtliche Rahmenbedingungen in ganz Europa fordert, die die Interessen der Verbraucher in den Mittelpunkt stellen. Dafür arbeitet sie autonom, d.h. unabhängig von staatlichen Institutionen und der Lebensmittelindustrie. Defizite in der Legislative sollen erkannt und kommuniziert werden, denn nur so kann die Gesellschaft mobilisiert und die Politik zu Umstrukturierungen bewegt werden (vgl. Foodwatch 2019a).

Der oben bereits erwähnte Iglo Fall wurde von Foodwatch gelobt und als positives best-practice-Beispiel angesehen, denn die Lebensmittelverbände seien im Grunde nichts anderes als Lobbyverbände, die mit einer „rückwärtsgewandten Politik nicht nur den Verbraucherinnen und Verbrauchern, sondern auch den Herstellern, die es besser machen wollen“ schaden (Foodwatch 2019b).

➤ *Peta Deutschland e.V.*

Die Tierschutzorganisation Peta e.V. wurde Ende 1993 gegründet und begann 1994 aktiv in Deutschland mit Aufklärungsarbeit. Sie ist Partner von Peta USA und bildet mit rund sechseinhalb Millionen Mitgliedern die größte Tierrechtsorganisation.

Es erscheint zwingend, diesen Verein näher zu beleuchten, denn Tiere bzw. tierische Produkte stellen einen großen Teil der verarbeiteten Lebensmittel dar. „Ziel der Organisation ist es, durch Aufdecken von Tierquälerei, Aufklärung der Öffentlichkeit und Veränderung der Lebensweise jedem Tier zu einem besseren Leben zu verhelfen.“ (Peta 2019).

Politik und Öffentlichkeit sollen sensibilisiert und über untragbare Zustände in der Tierhaltung aufgeklärt werden.

Peta versucht auf Missstände aufmerksam zu machen, auch unter Inkaufnahme von illegalen Methoden, wie z.B. das Eindringen auf Unternehmensgelände.

Beispielsweise versuchte Peta den deutschen Teigwarenhersteller Birkel zu zwingen auf die Herstellung von Eiernudeln zu verzichten. Es wurde ein regelrechter Feldzug gegen das Unternehmen geführt, mit dem Vorwurf, es würde Eier aus untragbaren Zulieferbetrieben beziehen. Demonstrationen in der Mannheimer Innenstadt und vor dem Werksgelände sowie Petitionskarten waren nur ein Teil der „Mach dich eifrei-Kampagne“. Hier stellt sich die Frage, wie weit Vereine gehen dürfen und ab wann Aufklärungsarbeit rufschädigend und illegal ist.

Peta steht für spektakuläre Aktionen und arbeitet mit allen medialen Mitteln „... um die Öffentlichkeit über Tiermissbrauch zu informieren und Druck auf die Verantwortlichen aus Wirtschaft und Politik auszuüben.“ (Peta 2019).

Es erschien der Verfasserin im Rahmen dieser Arbeit hinreichend, exemplarisch zwei NGOs auszuwählen, da sie sich in ihren Zielen und Aufgaben ähneln, wobei bei Peta der Fokus auf dem Tierschutz liegt, aber damit in letzter Konsequenz auch auf dem Verbraucher – dem Konsumenten.

NGOs dienen als Regulativ im Marktgeschehen mit dem Ziel die Bedürfnisse und Rechte der Verbraucher, respektive der Bürger, zu vertreten und zu schützen.

## 3 Strategisches Management

### 3.1 Bedeutung des strategischen Managements

Um das strategische Management näher zu beleuchten, sollte zunächst eine Begriffsklärung anhand der Etymologie erfolgen.

Der Begriff „stratos“ leitet sich aus dem Griechischen ab und bedeutet „Heer“, „agos“ (gr.) lässt sich mit „Führer“ übersetzen. Insofern ging es damals um die Heeresführung im Krieg, heute in dieser Arbeit, um die strategische Unternehmensführung.

Unter einer Strategie versteht man laut Ansoff und Andrews eine zielorientierte, bewusst geplante, also präskriptive, Ausrichtung aller Managementaktivitäten. Nach einer minutiösen Untersuchung des Status quo des Unternehmens sowie des Marktes und der Umwelt, werden rational geplante Entscheidungen und Handlungen hinsichtlich der Zukunftsplanung eben aufgrund dieser Analyse durchgeführt.

Mintzberg hingegen geht von einer emergenten Strategiebildung aus. Das heißt, dass Grundmuster von Managementaktivitäten zufällig auftauchende und ungeplante Phänomene sind, die sich aus tatsächlichen und vorangegangenen Entscheidungen und Handlungen ergeben haben. Insofern wird erst im Nachhinein, also deskriptiv, ein „Grundmuster im Strom unternehmerischer Entscheidungen“ erkannt (vgl. Kreyher 2019).

Kurz – man spricht zum einen von einem planenden und zum anderen von einem zufallsgeleiteten Strategieverständnis.

Der Fokus liegt beim proaktiv planenden, präskriptiven (also intendierten) Strategieverständnis auf der Plan- und Steuerbarkeit, beim reaktiven, zufallsgeleiteten deskriptiven (also emergenten) Strategieverständnis hingegen auf inkrementellem Handeln (vgl. Kreyher 2019).

Intendierte Strategien sind vor allem ein europäisches Phänomen, wohingegen emergente Strategien vermehrt im asiatischen Raum Anwendung finden.

Betrachtet man den Verlauf von intendierten Strategien, so ergeben sich zwei Möglichkeiten für deren weiteren Verlauf. Die erste sieht im Optimalfall vor, dass aus der beabsichtigten eine reflektierende Strategie, also eine deliberative, geformt wird, die dann in einer realisierten mündet. Bei der zweiten Option stellt sich heraus, dass die intendierte Strategie von „Impotenz“ gekennzeichnet ist; sie ist also aufgrund mangelnder Durchsetzbarkeit nicht realisierbar.

Sollten nun intendierte Strategien tatsächlich umgesetzt werden, gilt es strategisches Planen und Entwickeln (Denken) und operatives Umsetzen (Handeln) miteinander in Verbindung zu setzen.

Der strategische Bereich der Strategieplanung, -entwicklung und -formulierung verfolgt eine „planende zielorientierte Ausrichtung der Aktivitäten nach dem Grundsatz der Effektivität“ (Kreyher 2019, 17), das heißt, die richtigen Ziele anzusteuern. Effektivität meint in diesem Zusammenhang den Grad der Zielerreichung und die Frage, wie das Verhältnis von Ergebnis und Ziel ist. Hier muss eine Soll-Ist-Relation aufgestellt werden. Die Wirksamkeit wird im strategischen Bereich auf die zu erreichenden Ziele definiert.

Der operative Bereich der Strategieumsetzung und -implementierung, also das Handeln und Anwenden, bedeutet eine „optimale zielorientierte Umsetzung der Aktivitäten nach dem Grundsatz der Effizienz“ (Kreyher 2019, 17) durchzuführen, also die Ziele in richtiger Weise umzusetzen. Unter Effizienz ist an dieser Stelle die Wirtschaftlichkeit der operativen Durchführung zu verstehen, also die Beurteilung der eingesetzten Mittel im Verhältnis zum Ergebnis.

Der operative Bereich betrachtet insofern die Wirtschaftlichkeit in der Anwendung.

Strategischer und operativer Bereich, Denken und Handeln, bilden Hand in Hand das strategische Management bzw. die strategische Unternehmensführung.

An dieser Stelle müssen die zwei wichtigsten Führungsstile im strategischen Management kurz skizziert werden.

Die transformatorische Führung, Leadership, wird vom strategischen Denken bestimmt und fokussiert neue Strategien sowie die Ausrichtung auf Wandel und Zukunft. Ziel dieser Führung ist Veränderung sowie Antizipation der Zukunft und das Erkennen neuer Potentiale. Advantage und opportunity seeking sollten in diesem Zusammenhang thematisiert werden. Bei ersterem geht es vor allem um Geschäftsweiterentwicklung durch Streben nach Wettbewerbsvorteilen oder Neuausrichtungen bestehender Geschäfte zum Beispiel durch neue Designs oder optimierten Service. Im Grunde spricht man hier hauptsächlich von Marketingaktivitäten, die Vorteile gegenüber der Konkurrenz sicherstellen sollen.

Beim opportunity seeking steht das Erforschen neuer Chancen und Möglichkeiten im Mittelpunkt. Geschäftsinnovationen - also Produktneuentwicklungen oder Aufspüren neuer Märkte - sind dominante Bestandteile der transformatorischen Führung.

Der transaktionale Führungsstil, operatives Management, legt den Fokus auf das Tagesgeschäft, insofern spielt die „sachorientierte Umsetzung und Verwaltung des Bestehenden“ (Kreyher 2019, 77) eine große Rolle. Durch das „Run the Business“-Prinzip soll Effektivität und Effizienz, also eine operative Verbesserung, erreicht werden.

Hier wird klar, von welcher dominanten Wichtigkeit die Dualität der beiden Hände ist. Nicht nur das Tagesgeschäft sollte gewissenhaft durchgeführt, sondern auch neue Visionen und Ziele verfolgt werden, um neue Märkte, Chancen und Potentiale erkennen und nutzen zu können.

### 3.2 Funktionen des strategischen Managements

Das strategische Management verfügt über fünf grundlegende Funktionen, die im Zusammenspiel, also als strategische Integration, Dreh- und Angelpunkt für alle Managemententscheidungen bilden.

➤ *Orientierungsfunktion*

Hier geht es vor allem um die Entscheidungs- und Handlungsorientierung. Dies bedeutet im Grunde nichts anderes als die Ausrichtung aller Aktivitäten auf ein oder mehrere übergeordnete Ziele. Die zu erreichenden Ziele bilden den Rahmen aller Handlungen und sind somit richtungsweisend (vgl. Welge et al 2017).

➤ *Priorisierungs- und Koordinationsfunktion*

Ziel dieser Funktion ist die Komplexitätsreduktion. Diese ist beispielsweise durch die Bündelung verschiedener Kompetenzen oder durch Selektion möglich. Das Management sollte sich nur auf ganz bestimmte Bereiche konzentrieren und andere Geschäftsfelder weniger stark ansteuern. Sonst könnte sich die Strategieauswahl in ein konfuses und schwer durchschaubares Nervengeflecht entwickeln (vgl. Kreyher 2019).

➤ *Steuerungs- und Kontrollfunktion*

Effektivität (Erfolgswirkung) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit) stehen hier im Fokus. Praktische Umsetzungen müssen kontrolliert, analysiert und gegebenenfalls nachjustiert werden. Um besonders effizient zu sein, sollten Prioritäten selektiert und mit besonderer Präferenz behandelt werden. Da Ziele Sollvorstellungen sind, können sie mit den Ergebnissen verglichen werden. Etwaige Zielerreichungen oder -abweichungen werden analysiert und kommentiert, um in Zukunft (vermeintlich) ähnliche Fehler zu vermeiden (vgl. Kreyher 2019).

➤ *Identifikations- und Motivationsfunktion*

Ziele können auch als Antreiber für Mitarbeiter gesehen werden, denn mögliche Benefits, also Leistungsanreize, führen zu Leistungssteigerungen der Mitarbeiter. Diese Anreize können intrinsisch oder extrinsisch motiviert sein. Von großer Bedeutung ist jedoch die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen und damit auch mit dessen Zielen, denn dies führt langfristig zum unternehmerischen Erfolg. Aufgrund dessen sollte von Beginn an



eine offene Kommunikation seitens der Managementseite etabliert werden, schließlich generiert man durch Transparenz, Ehrlichkeit und damit Wertschätzung das Vertrauen der Mitarbeiter (vgl. Kreyher 2019).

➤ *Positionierungs- und Legitimationsfunktion*

Die fünfte und letzte Funktion spielt eine tragende Rolle für die Außenwirkung, das Image, eines Unternehmens. Durch seine Identität, also seine Werte und Visionen, positioniert sich ein Unternehmen am Markt. Identität und Image müssen selbstredend kongruent sein, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu gewinnen. So kann ein Unternehmen, gerade im Hinblick auf die Konkurrenzpositionierung, bestehen. Die Ausrichtung an ethischen Gegebenheiten (Legitimität) und aktuellen Issues darf hierbei nicht unbeachtet bleiben, denn gerade in Zeiten des Wandels (Bsp. Nachhaltigkeit) sollte ein Unternehmen sich an diesen Standards, auch wenn es nicht zwingend durch Gesetze notwendig ist, orientieren, um positive Reputation zu erlangen und vor allem langfristig zu behalten (vgl. Kreyher 2019).

### 3.3 Strategische Planung

Im Folgenden soll die Konzeption des strategischen Managements dargestellt werden. Laut Kreyher ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieimplementierung die Berücksichtigung folgender vier Phasen:

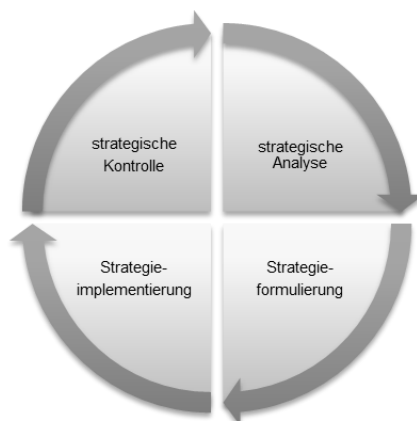


Abbildung 13: Konzeption des strategischen Managements  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2019)

Zu Beginn gilt es eine strategische Analyse durchzuführen, um die aktuelle Unternehmenssituation, den Status quo, zu ermitteln. Schließlich ist es für den weiteren Verlauf der Planung unabdingbar sich mit der Ausgangssituation des Unternehmens vertraut zu machen. In dieser ersten Phase sollten aus unterschiedlichen Analyseformen die adäquaten gewählt werden. Zu den wichtigsten Methoden gehören Swot- und Arena-Analyse, Umwelt- und Unternehmensanalyse, Pestel- und Strukturanalyse sowie eine Analyse der Kernkompetenzen.

Nach Durchführung verschiedener Analysen ist die Basis für den weiteren Verlauf gebildet und der Ist-Zustand mit der Frage „Wo stehen wir“ beantwortet. Kern der zweiten Phase ist die Strategieformulierung und -entwicklung. Hier sollte die strategische Orientierung vorgegeben werden und somit als Rahmenbildung fungieren. Außerdem müssen strategische Optionen und Stoßrichtungen aufgezeigt werden. Beispielhafte Leitfragen wären hier: Durch welche Strategien gelangt man an das anvisierte Ziel? Stellt eine Pull-Innovation am Markt oder eine Push-Innovation im Bereich Forschung und Entwicklung im Unternehmen selbst die bessere Strategie dar? Anhand verschiedener Faktoren werden unterschiedliche Wege erwogen und nach detaillierter Analyse entschieden, welche die geeignete ist.

In diesem Zusammenhang sollten auch normative Beweggründe und ethische Implikationen thematisiert werden.

Die Strategieimplementierung bildet den dritten Baustein der Konzeption. Die festgelegten Strategien werden nun operativ umgesetzt, um die gesteckten Ziele zu realisieren.

Die letzte und damit vierte Phase befasst sich mit der strategischen Kontrolle. Hier gilt es hauptsächlich zu überprüfen, ob die Ziele im Rahmen von Effektivität und Effizienz erreicht und ob während des Prozesses auch tatsächlich genau die Aspekte angesteuert wurden, die man in der Strategieentwicklung festgelegt hat. Allerdings darf eine Kontrolle nicht ausschließlich am Ende einer Konzeption erfolgen, sondern auch während des gesamten Prozesses. Eventuelle Fehler können so frühzeitig erkannt und behoben werden, denn die Möglichkeit des Nachjustierens besteht zu diesem Zeitpunkt noch immer.

Wichtig ist es, diesen Prozess als ganzheitliches Phänomen zu betrachten bei dem alle Stakeholder und Akteure involviert werden müssen.

### 3.4 Wert- und Werteorientierung

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Tatsache, dass Wert- und Werteorientierung die Unternehmenspolitik determiniert. Es ist offenkundig, dass diese unterschiedlichen Ansätze in Unternehmen antagonistische Kräfte sind. Aus diesem Grund sollen divergierende Sichtweisen hier untersucht werden.

Der wertorientierte Ansatz fokussiert in erster Linie die ökonomische Wertschöpfung, das heißt quantitatives und qualitatives Wachstum stehen im Vordergrund und sind durch etwaige Maßnahmen immer zu steigern. Spricht man von Wertorientierung, so wird in diesem Kontext auch immer der Shareholder-Value-Ansatz vorzufinden sein. Dieser geht aus dem im Jahr 1986 publizierten Werk „Creating Shareholder Value“ von Rapport zurück. Kernaussage dieser Publikation ist, dass der Shareholder-Value als „new standard for business performance“ zu verstehen ist. Das bedeutet, dass die Interessen der Shareholder, also der Anteilseigner, im Mittelpunkt der Unternehmensführung stehen (vgl. Poeschl, 2013).

Da Shareholder in ein Unternehmen investieren, Anteile erwerben, ist es evident, dass ihr dominantes Streben darin liegt, eine möglichst hohe Ausschüttung von Dividenden oder eine Kurssteigerung der Wertpapiere zu generieren.

Dieser Ansatz unterstellt, dass das einzige Motiv einer Investition in ein Unternehmen die Vervielfachung der eingesetzten Mittel ist und daher wird „...einzig die Maximierung des langfristigen Unternehmenswertes in den Vordergrund sämtlicher Entscheidungen...“ (Poeschl 2013, 79) gestellt. So sollen Wettbewerbsfähigkeit und monetärer Profit weiterhin gesteigert werden und dies mit dem Ziel die Shareholder-Interessen zu befriedigen.

An dieser Stelle darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch, wenn nicht vor allem, das Image eines Unternehmens zur Profitsteigerung beiträgt. Eine positive Reputation wird nicht lediglich durch die Erfüllung des Shareholder-Value-Ansatzes erlangt, sondern ebenso durch die Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder und deren ethischer Standards.

Der Stakeholder-Value-Ansatz konzentriert sich nicht nur auf die Interessen der Aktionäre, sondern viel mehr auf die aller Anspruchsgruppen. Darunter fallen Mitarbeiter, Lieferanten, Politik, NGOs, Medien, Kunden und weitere. Hier steht also die Werteorientierung im Fokus. Es geht darum ethische Standards zu realisieren, nachhaltig zu handeln und das in allen drei Bereichen: sozial, ökonomisch und ökologisch. Gerade in der heutigen Zeit ist es unmöglich lediglich den Shareholder-Value-Ansatz umzusetzen, denn die Ethik eines Unternehmens, der Umgang mit Mitarbeitern und natürlichen Ressourcen bildet das Fundament einer positiven Wahrnehmung am Markt und in der Gesellschaft. Nicht umsonst wurde ein Code of Conduct verfasst, der festlegt wie sich Unternehmen ethisch und moralisch

verhalten sollten. Soziale und ökologische Verantwortung führt langfristig nicht nur zu ökonomischem Wachstum, sondern auch zu einem positiven und glaubwürdigen Image.

Allerdings sollte auch bei diesem Ansatz auf Problematiken eingegangen werden. Ohne Frage gestaltet es sich schwer allen Stakeholdern und deren Ansprüchen zu entsprechen und jedermann gleichsam miteinzubeziehen. Daher ist es wichtig, einheitlich zu kommunizieren, Glaubwürdigkeit auszustrahlen und die Werte, die in der Unternehmensphilosophie festgelegt worden sind, zu leben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Berücksichtigung beider Ansätze postuliert werden muss. Schließlich führt eine ethisch einwandfreie Unternehmensführung gepaart mit sozialem Engagement und einem Nachhaltigkeitsverständnis auch zum gewünschten ökonomischen Profit. Auf diese Weise würden tatsächlich alle Interessen vertreten.

### **3.5 Mission und Vision**

Zukunftsgerichtete Visionen und eine aktuelle Mission prägen die Ausrichtung eines Unternehmens. Sie bilden die Rahmenbedingungen und in Kombination mit Werten spricht man vom Unternehmensleitbild, also der Corporate Policy. In diesem Bereich geht es lediglich um die normative Ebene einer Organisation und inwiefern Mission, Vision und Werte die Identität eines Unternehmens charakterisieren. Die nach außen kommunizierte Identität ist das Image, also das Bild, welches von Stakeholdern wahrgenommen wird. Verkürzt könnte man formulieren: Je authentischer die Corporate Policy, desto erfolgreicher das Unternehmen.

Im Folgenden sollen zwei Begrifflichkeiten näher beleuchtet und damit ihre Brisanz und Bedeutung gezeigt werden.

#### ➤ *Vision*

Die Vision beschreibt das Zukunftsbild eines Unternehmens und antizipiert seine Position in fünf bis zehn Jahren.

Im Grunde bildet sie den „Leitstern des Handelns“ (Kreyher 2019, 42), denn jegliche Strategien sind langfristig darauf ausgelegt diese zukünftigen Ziele, also die Vision, zu erreichen. Selbstredend sollten Visionen realistisch und nachvollziehbar sein, gerade für Mitarbeiter, denn dies führt zu großer Motivation und damit im Optimalfall zur Zielerreichung.

---

➤ *Mission*

Unter Mission versteht man den übergeordneten Zweck eines Unternehmens und seinen gesellschaftlichen Nutzen. Wichtig an dieser Stelle ist, dass es sich hier um kein zukünftiges Bild handelt, sondern um den Status quo eines Unternehmens und das Erfassen, durch welche Maßnahmen, Kernkompetenzen und Tätigkeiten gegenwärtige Probleme gelöst werden.

Werte spielen sowohl bei Vision als auch bei Mission eine tragende Rolle. So ist es geradezu zwingend, Werte für zukünftige als auch aktuelle Handlungen zu formulieren und zu leben.

Abschließend soll nochmals unterstrichen werden, dass die Unternehmensphilosophie bzw. das Selbstverständnis einer Unternehmung intern als auch extern kommuniziert werden muss.

Es geht darum entsprechend eines klaren Selbstbilds zu agieren und dieses nach innen und außen transparent zu machen. Gerade intern, also vor allem bei Mitarbeitern, führt das zu einem Wir-Gefühl und fördert Identifikation und Motivation.

## 4 Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility

### 4.1 Definition und Entwicklung des Begriffs Corporate Social Responsibility

„Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ als Ursprung von Corporate Social Responsibility kann bis ins 19. Jahrhundert zurückverfolgt werden.

In der Zeit der Industrialisierung entwickelte sich ein ausgeprägtes Gefälle – kleine Handwerksbetriebe und Manufakturen verloren an Wichtigkeit, dafür entstanden größere Betriebe.

Es etabliert sich jetzt ein neuer Wertekanon des unternehmerischen Handelns, der Fürsorge und Wohlergehen der Arbeitnehmer durch humane Arbeitsbedingungen aber auch die Verbesserung der Lebensbedingungen anvisiert. Hierzu zählt das Bereitstellen von Wohnunterkünften und ein gezieltes soziales Engagement für weniger Privilegierte. Im gleichen Zuge entstand das Mäzenatentum zur Förderung des kulturellen und sozialen Lebens (vgl. Herchen 2007).

Mitte des 20. Jahrhunderts werden dann erstmals wissenschaftliche Publikationen zur Thematik CSR verfasst. So konstatiert Howard R. Bowen in seinem Werk „Social Responsibilities of the Businessman“, dass sich soziale unternehmerische Verantwortung stets „an den gesellschaftlichen Erwartungen und Werten zu orientieren habe“ (Herchen 2007, 19).

Dass der Ursprung des Phänomens CSR in den USA liegt ist mit der Staatengründung, der Verfasstheit und dem daraus resultierenden nordamerikanischen Selbstverständnis zu erklären. Die Vereinigten Staaten verfügten weder damals noch heute über differenzierte soziale Sicherungssysteme wie es in Europa, besonders in Deutschland, noch heute der Fall ist. Aufgrund dieser Tatsache erscheint es nur stringent, dass amerikanischen Unternehmen eine deutlich stärkere Verantwortung zuteilwurde (vgl. Herchen 2007).

Die Wirtschaftskrise in den 1980er Jahren hatte einen großen Verlust von Arbeitsplätzen zur Folge womit ergo eine Verelendung ganzer Ortschaften, geprägt von Armut, Kriminalität und Hoffnungslosigkeit, einherging.

Interessanterweise war auf der einen Seite die Massenarbeitslosigkeit und auf der anderen gleichzeitig ein Mangel an Fachkräften zu erkennen. Aufgrund dessen wurden Weiterbildungen angeboten, bei denen es dominant um den Erwerb von sogenannten social skills ging. Man erkannte „... wie weit der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg der Unternehmen, der bis dahin als Selbstverständlichkeit betrachtet worden war, von gesellschaftlichen Vorgaben und Voraussetzungen abhängig ist.“ (Herchen 2007, 21). Unter der Präsidentschaft Ronald Reagans wurde nach der Maxime des „Shareholder-Values“ gewirtschaftet, der Fokus lag also auf den Anteilseignern und damit auf Umsatz- und Gewinnmaximierung. US-Präsident George W. Bush Senior etablierte eine neue Sichtweise, welche die

gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen betonte und damit die Abkehr von Profitmaximierung initiierte. Nach diesem kurzen Exkurs zur Entwicklung des Phänomens und des Begriffs CSR in den USA, soll jetzt auf deren Entstehung und Umsetzung in Europa eingegangen werden.

Zu Beginn dieses Kapitels wurde bereits skizziert, dass im 19. Jahrhundert in Deutschland der erste Gedanke von CSR entstanden ist, d.h. man spricht also von einem alten und traditionsreichen Phänomen. Die Entwicklung ist allerdings dezenter verlaufen als in den USA. Dies liegt erstens an den ausgeprägteren staatlichen Sicherungssystemen Europas und zweitens an „... der traditionellen Verankerung von Verantwortung im Grundverständnis der Unternehmen ...“ (Herchen 2007, 21).

2001 verfasste die Europäische Kommission mit dem „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ die erste und wichtigste Veröffentlichung in dieser Angelegenheit. Die Hauptaussage dieser Publikation bezeichnet soziale Verantwortung der Unternehmen „... als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ (Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen 2001, Kapitel 2, Satz 20). Weiterhin heißt es, Unternehmen sollen nicht ausschließlich „... die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern.“ (Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen 2001, Kapitel 2, Satz 21).

Als Fortentwicklung dieses Werks entstand 2002 „Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung“. Die Begrifflichkeit Corporate Social Responsibility wurde hier noch fundierter und detaillierter definiert. Zweck dieser Mitteilung war die Verdeutlichung der Auswirkungen von CSR auf Wirtschaft und Gesellschaft, d.h. die bis dato generierten Reaktionen zu dokumentieren und in Form dieser Mitteilung zu veröffentlichen. „Das Potenzial der CSR-Strategie, die Symbiose zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu stärken, hat sich bereits manifestiert in Bereichen wie nachhaltiges Wachstum, Bildung und sozialer Zusammenhalt.“ (Mitteilung betreffend: Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung 2002, 4.1).

Zusammenfassend ist festzustellen, „...“, dass die Unternehmen in ihren Erwartungen an die CSR sich weitgehend einig sind: CSR wird von strategischer Bedeutung sein für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs.“ (Mitteilung betreffend: Die soziale

Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung 2002, 4.1).

Anhand der vorangegangenen Zitationen kann man den Begriff CSR treffend darstellen:

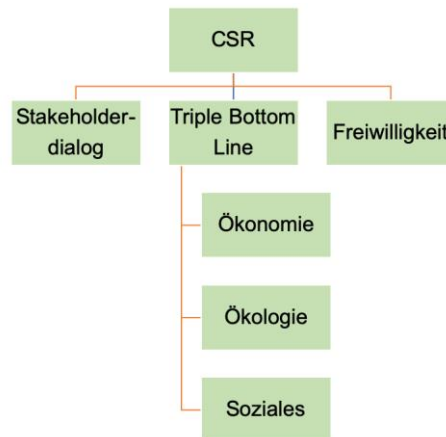


Abbildung 14: Corporate Social Responsibility  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Herchen 2007)

Gerade heute ist man sich mehr denn je über die Wichtigkeit von CSR und der damit einhergehenden Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg im Klaren. Gesellschaftliches Engagement unter Berücksichtigung des Dreiklangs Ökologie, Ökonomie und Soziales wird von Stakeholdern anerkannt. Besonders in Zeiten des Klimawandels war der Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit für ein positives Unternehmensimage noch nie so aktuell und ausschlaggebend wie heute.

## 4.2 Triple Bottom Line

Spricht man von Triple Bottom Line so ist im Grunde nichts anderes gemeint als das Zusammenspiel von ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten hinsichtlich Nachhaltigkeit – das Drei-Säulen-Modell.

Da die EU-Kommission verschiedene Werke zum Thema CSR publiziert hat, wird deutlich, dass nachhaltige Entwicklung ein Thema ist, welches von politischer, wirtschaftlicher und auch wissenschaftlicher Relevanz ist.



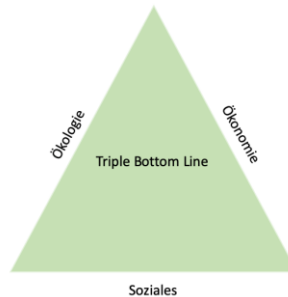


Abbildung 15: Triple Bottom Line  
(Quelle: Eigene Darstellung 2020)

#### ➤ *Ökonomische Dimension*

Der Fokus liegt hier auf der Erhaltung von qualitativer und quantitativer Wertschöpfung. Durch effektives und effizientes Wirtschaften soll ein System entwickelt werden, welches langfristig Bestand hat. Durch Produktionsoptimierungen oder Rationalisierungen kann wirtschaftlicher Erfolg garantiert werden, denn Ziel ist es natürlich als Unternehmen überlebens- und wettbewerbsfähig zu bleiben und Erträge zu erzielen.

In diesem Kontext sollte noch der Begriff Compliance kurz definiert werden. Unter Compliance versteht man „... die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien bei der täglichen Arbeit.“ (Herchen 2007, 28). Investitionen in beispielsweise innovative und nachhaltigere Maschinen können langfristig zu Einsparungen führen oder möglichen Compliance-Verstößen, welche mit monetären Strafen geahndet werden, vorbeugen.

#### ➤ *Ökologische Dimension*

Ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den verantwortungsbewussten Umgang mit endlichen, natürlichen Ressourcen. Unternehmen wie die Brauerei Krombacher gelten als best-practice-Beispiel. So wird für jeden verkauften Kasten Bier 1m<sup>2</sup> Regenwald geschützt (vgl. Krombacher 2020). Den Verantwortlichen des Unternehmens ist klar, dass funktionierende Ökosysteme das Fundament jeglichen wirtschaftlichen Handelns bilden. Deshalb vermeiden immer mehr Unternehmen lange Lieferketten oder setzen auf neue recycelbare Verpackungen. Es gilt nicht nur, bestehende Ressourcen zu schonen, sondern vielmehr darum, in deren langfristiges Bestehen zu investieren. Nur so kann das „... langfristige Überleben des Menschen...“ gesichert werden (Herchen 2007, 33).

---

➤ *Soziale Dimension*

Im Mittelpunkt dieser Dimension steht soziales und gesundheitsbezogenes Engagement. Angestrebt wird, das Humankapital zu optimieren, indem man unter anderem in Bildung, wohltätige Vereine oder in unternehmensinterne Strukturen investiert.

Auch hier handelt es sich um die Gesellschaft als Entität und nicht lediglich um eng miteinander verknüpfte Stakeholder wie Mitarbeiter der Lieferanten.

Es werden Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiter, wie z.B. Sport oder physiotherapeutischen Leistungen, angeboten. Der Krankenstand wird so gesenkt und Resilienz, Energie und Aktivität gesteigert. Charity Veranstaltungen, Unterstützung sozialer Projekte oder Spenden an bestimmte Einrichtungen sind nur wenige Beispiele, die für Interessensgruppen außerhalb des Unternehmens von Wichtigkeit sind. Genau wie bei zuvor genannten Dimensionen geht es auch hier um das große Ganze – soziales Engagement zu Gunsten der gesamten Gesellschaft.

Es konnte deutlich werden, dass keine der Dimensionen der anderen übergeordnet ist; viel mehr erfüllen sie ihren Zweck ausschließlich im Zusammenspiel. Unternehmen, die sich auf eine einzige Form der Nachhaltigkeit festlegen und die anderen vernachlässigen, werden langfristig Verluste erleiden; seien es nun finanzielle oder solche, die ihre Reputation betreffen mögen.

### **4.3 Corporate Citizenship**

Unter Corporate Citizenship versteht man ein unternehmerisches Bürgerengagement, welches von immer größerer Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg wird.

Dies ist darin begründet, dass „... die Erwartungen von Stakeholdern wie Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Aktionären, Konsumenten und lokalen Gemeinden an das Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen...“ (Menke, Werner 2012, 9) steigen.

Nachhaltige Unternehmensführung wird von den Anspruchsgruppen erwartet und gefordert. Somit intensiviert sich der Druck auf die Führungsebene nachhaltig zu handeln und dies zu kommunizieren (vgl. Menke, Werner 2012).

Im Grunde bedeutet Corporate Citizenship nichts anderes als „... alle Aktivitäten, bei denen Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und dabei auch ordnungspolitische Verantwortung übernehmen.“ (Herchen 2007, 24).

Ziel ist es in „... sozialen Bereichen konkrete Probleme des Gemeinwesens...“ (Herchen 2007, 24) zu erkennen und in Zusammenarbeit mit anderen zu lösen. Beteiligte können in diesem Zusammenhang „... Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbände, die Politik oder auch andere Unternehmen sein.“ (Herchen 2007, 24).

Unterschiedliche Ausprägungen sind im Rahmen des Corporate Citizenships möglich:

➤ *Corporate Giving*

Corporate Giving bezeichnet die Bereitstellung von Unternehmensspenden. Überwiegend Non-Profit-Organisationen werden so mit dem Ziel unterstützt, Interessen aus sozialen Bereichen zu vertreten und konkrete Maßnahmen zu finanzieren.

➤ *Corporate Volunteering*

Hierbei werden Mitarbeiter kostenlos zu Realisierung sozialer Projekte bereitgestellt. Das bedeutet, Unternehmen zahlen weiterhin die Gehälter der Mitarbeiter, diese sind jedoch für einen temporär begrenzten Zeitraum nicht für das Unternehmen tätig, sondern unterstützen beispielsweise soziale Vereine bei der Realisierung bestimmter sozialer Projekte.

Durch genannte Maßnahmen bzw. Formen der Unterstützung sozialer und gesellschaftlich relevanter Projekte differenziert und verbessert sich das Image von Unternehmen. Denn gesellschaftliches Engagement kann als Zukunftsinvestition verstanden werden.

So machen Menke und Werner deutlich, von welcher Brisanz Corporate Citizenship ist, denn „... Impulswirkungen von Corporate Citizenship wie bspw. Mitarbeitermotivation und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führen zu einem echten Mehrwert für die Gesellschaft und die Unternehmen, wenn sachgerecht gesteuert wird.“ (Menke, Werner 2012, 9). Hier stellt sich die Frage, wie authentisch und glaubwürdig Unternehmen hinsichtlich ihres sozialen Engagements tatsächlich sind und inwiefern es sich lediglich um Greenwashing handelt. Dies wird jedoch in Kapitel 5 näher beleuchtet.

#### 4.4 Nachhaltigkeit und Wertschöpfung: CSR in der Value Chain

Die Wertschöpfungskette, engl. Value Chain, bezeichnet die unterschiedlichen Stufen, die zur Herstellung von Produkten notwendig sind.

Bereits 1985 entwickelte der amerikanische Ökonom Michael Porter die Theorie der Value Chain und stellte diese in seinem Werk „Competitive Advantage“ dezidiert dar.

Laut Porter gilt es, eine ganzheitliche kompetitive Analyse eines jeden Unternehmens durchzuführen. „Jedes Unternehmen ist eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. All diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen.“ (Porter 1989, 63).

Durch die Wertschöpfungskette wird gezeigt, welche Prozesse Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen der Erstellung durchlaufen müssen - der Weg vom Rohstoff zum Endprodukt.

Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Lebensmittelbranche liegt, soll hier die Wertschöpfungskette en detail für die Ernährungsindustrie dargestellt werden.

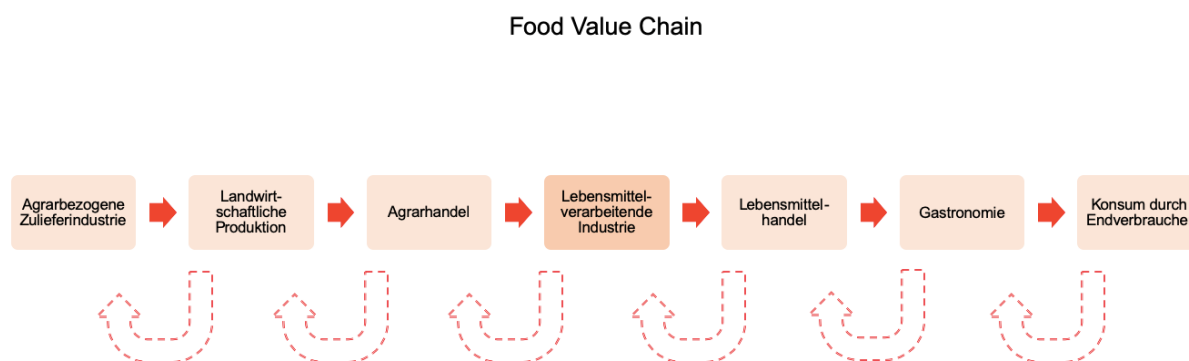


Abbildung 16: Food Value Chain

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreyher 2019)

Im Zentrum der Food Value Chain steht die lebensmittelverarbeitende Industrie. Unternehmen wie z.B. Nestlé AG Deutschland oder Mondelez Deutschland GmbH gehören in diesen Baustein der Value Chain.

In Zeiten der Transparenz von Lieferketten und nachhaltiger Produktion ist es erforderlich, die Produktionsprozesse rückverfolgen zu können. Das heißt, stets zu kontrollieren wie der Agrarhandel arbeitet, der den Unternehmen die Produkte zur Weiterverarbeitung liefert und aus welchen landwirtschaftlichen Produktionen die benötigten Rohstoffe für den Agrar- bzw. Großhandel bezogen wurden. Ackerbau, Viehzucht und weitere landwirtschaftliche Tätigkeiten sind Kern dieser Produktionsstufe. Den Ursprung aller Produkte findet man in der

agrарbezogenen Zulieferindustrie. Landmaschinen zur Bewirtschaftung der Felder oder Hersteller von Dünge- und Futtermittel wie das Unternehmen z.B. Cargill bilden den Ausgangspunkt der Food Value Chain. Da das Hauptaugenmerk der Arbeit auf der Ernährungsindustrie liegt, bildet sie Dreh- und Angelpunkt bei der Explikation der Wertschöpfungskette im Lebensmittelbereich. Aufgrund dessen werden die weiteren Prozesse der Value Chain, die der lebensmittelverarbeitenden Industrie zeitlich nachgeordnet sind, im Folgenden näher betrachtet.

Die verarbeiteten Produkte, die Endprodukte der Industrie, werden nun an den Lebensmittelhandel weitergeleitet und dort verkauft. Je nach Verbraucherkategorie werden die fertigen Produkte im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) wie Rewe, Edeka oder Kaufland erworben oder im Großhandel wie beispielsweise Metro. Der Durchschnittsverbraucher wird im LEH einkaufen, wohingegen Gastronomen ihre Ware im Großhandel beziehen, um sie später in Restaurants oder Kantinen weiterzuverarbeiten. Wo man nun auch beim letzten Teil der Food Value Chain wäre: dem finalen Konsum durch den Endverbraucher.

Es wird deutlich, dass eine „Rückverfolgbarkeit der Produktionsprozesse über verschiedene Produktionsstufen hinweg“ (Kreyher 2019, 40) gefordert ist. Der intelligente Endkonsument möchte transparent nachvollziehen können, woher das Produkt und die dafür benötigten Ressourcen kommen und wo sie ihren Ursprung haben. Gerade bei Ernährung ist die Gesundheit der Konsumenten direkt betroffen, was die immer größer werdende Sensibilisierung hinsichtlich nachhaltiger Entstehung von Lebensmitteln erklärt (vgl. Kreyher 2019).

#### **4.5 Nachhaltiges Wirtschaften**

Unter nachhaltigem Wirtschaften versteht man den bewussten Umgang mit begrenzten Rohstoffen. Soziale, ökonomische und ökologische Aspekte müssen stetig neu abgewogen werden, um weiterhin nachhaltig handeln zu können. Im Grunde sieht sich die Wirtschaft in diesem Zusammenhang vor den gleichen Herausforderungen wie die Politik, denn Ziel beider Institutionen ist die Sicherstellung des Gesellschaftswohl.

In der Lebensmittelbranche liegt das Hauptaugenmerk auf nachhaltiger Lebensmittelproduktion. Laut Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie bedeutet „Nachhaltigkeit“, „... die Versorgung der Menschen mit Nahrungsmitteln in einer Weise zu sichern, die unter ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten tragfähig ist.“ (Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie: Nachhaltige Lebensmittelproduktion 2018). Schließlich bildet eine stabile Umwelt die Voraussetzung für ökonomischen Erfolg, da

gesunde Konsumenten und damit eine kaufkräftige Gesellschaft den Fortbestand von Unternehmen sichern. Außerdem fördert nachhaltiges unternehmerisches Wirtschaften auch die Wettbewerbsfähigkeit.

Laut BVE sind Ansatzpunkte für nachhaltiges Wirtschaften „... vielfältig und oft sehr branchen- und produktspezifisch, sie reichen vom Lieferketten- und Rohstoffmanagement über Energieeffizienz und Abfallvermeidung in der Produktion bis hin zu gemeinsamem sozialem Engagement mit den Kunden.“ (Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie b: Nachhaltige Lebensmittelproduktion 2018).

Nachhaltiges Wirtschaften und damit der verantwortungsbewusste Umgang mit natürlichen Ressourcen kann beispielsweise durch Güte- und Qualitätssiegel für den Verbraucher sichtbar gemacht werden und bietet so dem bewussten Konsumenten Orientierung und Kaufanreiz.

Das wohl bekannteste Gütesiegel stellt das staatliche Biosiegel dar, welches 2001 vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz entwickelt wurde. Es wird nur an Produkte vergeben, die während des Erstellungsprozess strengen Vorgaben und Richtlinien unterliegen. 2012 wurde zusätzlich das EU-Biosiegel eingeführt, welches den gleichen Anforderungen zu Vergabe folgt (vgl. IHK Lexikon der Nachhaltigkeit 2015).

Im Folgenden soll eine grobe Unterteilung der Siegel-Kategorien erfolgen.

➤ *Staatlichen Bio-Siegel*

- Qualitätssiegel der deutschen Landwirtschaftsgesellschaft
- Staatliche Bio-Siegel
- EU-Bio-Siegel sowie EU-Bio-Verordnung

➤ *Öko-Anbauverbände*

- Bioland: ökologischer Anbau
- Demeter
- Biopark
- Naturland
- Verbund Ökohöfe uvm.

- *Gütezeichen für Fairen Handel*
  - TransFair
  - Gepa: Fair Handelshaus
  - Banafair
  
- *Bio-Siegel des Einzelhandels*
  - Rewe: Füllhorn
  - Metro: Grünes Land
  - Reformhaus: Biosiegel
  - Aldi Nord: Gut Bio

Aufgrund der Vielzahl von Gütesiegeln ist immer kritisch zu hinterfragen, inwiefern die Siegel etwas über die Zertifizierung der Produkte aussagen. Außerdem stellen Unternehmen, die illegitimer Weise Gütesiegel verwenden ohne die Richtlinien und Vorgaben zu erfüllen, nicht die Ausnahme dar.

Die Nutzung bestimmter Siegel ist mit hohen Kosten in der Herstellung verbunden, die einige Unternehmer nicht zu zahlen bereit sind. Aufgrund dessen kommt es immer häufiger vor, dass Bioauslobungen ohne die Erfüllung der Voraussetzungen verwendet werden, in der Hoffnung von Wettbewerbsvorteilen und Imageoptimierungen zu profitieren. Wenn diese Art des Greenwashings allerdings publik wird, kann das Unternehmen vor der Existenzfrage stehen.

Abschließend kann konstatiert werden, dass nachhaltiges Wirtschaften in der Lebensmittelbranche unverzichtbar für den Erfolg von Unternehmen, aber vor allem auch für den gesunden Fortbestand der Umwelt, des Öko-Systems, ist.

Der Codex Alimentarius, 1963 von der Weltgesundheitsorganisation sowie der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation herausgegeben, „... umfasst Standards der Vereinten Nationen für Lebensmittel. Sie sollen dem Verbraucher ein gesundheitlich unbedenkliches, unverfälschtes und ordnungsgemäß gekennzeichnetes Lebensmittel garantieren.“ (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2020).

Das bedeutet, durch die Festlegung solcher Kodizes und Vorgaben, werden Produkte nachhaltig hergestellt und demnach nachhaltiges Wirtschaften gefördert.

## 4.6 Nachhaltige Konsumtion

Diese Kapitel widmet sich der Nachhaltigkeit hinsichtlich Einkaufs- und Konsumverhalten deutscher Verbraucher.

Laut Bundeszentrum für Ernährung ist ein Umdenken in der Ernährungsweise von Nöten, um alle Menschen der Erde bis 2050 nachhaltig und gesund ernähren zu können (vgl. Mechtel-Kirk 2020). Kritisch anzumerken ist an dieser Stelle allerdings, dass seit Menschengedenken einige Länder bzw. ein großer Teil der Weltbevölkerung nicht über die Möglichkeit einer ausgewogenen und gesunden Ernährung verfügt.

Die EAT-Lancet-Kommission, ein Team von 37 Wissenschaftlern aus den Bereichen Wirtschaft, Gesundheit, Politik, Nachhaltigkeit und Landwirtschaft, entwarf die *planetary health diet*. Ziel dieses „Speiseplans“ ist es, weltweit (planetary) gesunde Ernährung sicherzustellen und vor allem den Aspekt der Gesundheit bei der Erstellung dieses Speiseplans zu berücksichtigen (health). So können Volkskrankheiten wie Diabetes oder das Herzinfarktrisiko deutlich minimiert werden (vgl. Sontheimer 2019).

Tim Lang, einer der partizipierenden Forscher, konstatiert: „Was wir essen und wie wir es produzieren entscheidet über die Gesundheit der Menschen und des Planeten. Und wir machen gerade einen ernsthaften Fehler.“ (Sontheimer 2019).

Im Bericht wird eine starke Reduktion des Fleisch- sowie Zuckerkonsums gefordert. Stützt man sich auf die Zahlen des Bundesverbands der Fleischwarenindustrie, so dürfe lediglich ein Zehntel dessen, was zurzeit üblich ist, konsumiert werden (vgl. Sontheimer 2019).

Um langfristig eine gesunde, ausgewogene und gesundheitsfördernde Ernährung garantieren, müsste sich die Gesellschaft an folgenden Plan halten:

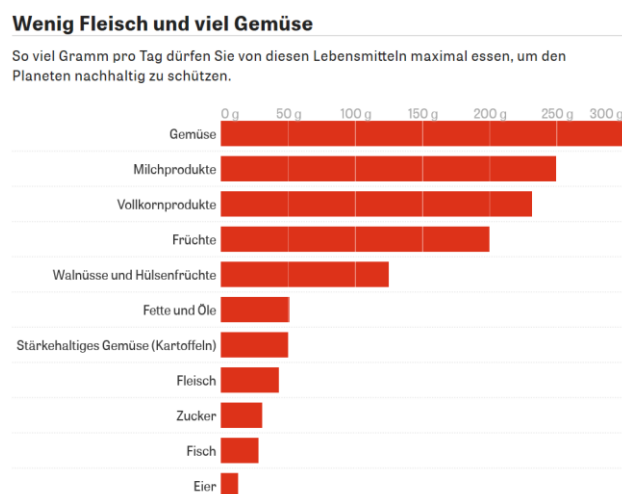


Abbildung 17: Speiseplan-*planetary health diet*

(Quelle: *The Lancet: Lucas et al 2019*)



Gemüse, Milch- und Vollkornprodukte sowie Früchte bilden den Hauptbestandteil dieser Ernährungsweise. Fleisch, Zucker, Fisch und Eier, Lieblinge vor allem der deutschen Bevölkerung, sollen im Konsum stark eingeschränkt werden.

Allerdings reicht es nicht aus, den tatsächlichen Konsum zu überdenken und langfristig zu ändern, vielmehr soll auch die Landwirtschaft zu nachhaltigerem Handeln bewegt werden. Beispielsweise muss auf fossile Brennstoffe verzichtet werden, um auch in Zukunft die Biodiversität schützen zu können (vgl. Sontheimer 2019).

In diesem Zusammenhang sollte nicht ignoriert werden, dass ein Teil der Bevölkerung Lebensmittel verschwendet. Auch hier muss mehr Bewusstsein geschaffen werden, um dies in Zukunft einzudämmen.

Allerdings achtet ein großer Anteil der Gesellschaft auch auf Nachhaltigkeit hinsichtlich der Produkte und ihrer Herstellung. Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche liegt laut nachfolgender Statistik auf Platz drei, wobei die Produktkompetenz mit 50,1% der Herstellerkompetenz (44,3%) vorgeordnet ist. Wasch- und Reinigungsmittel führen die Statistik an, was wohl damit zu begründen ist, dass sie oft mit gesundheitsschädigenden chemischen Inhaltsstoffen assoziiert werden.

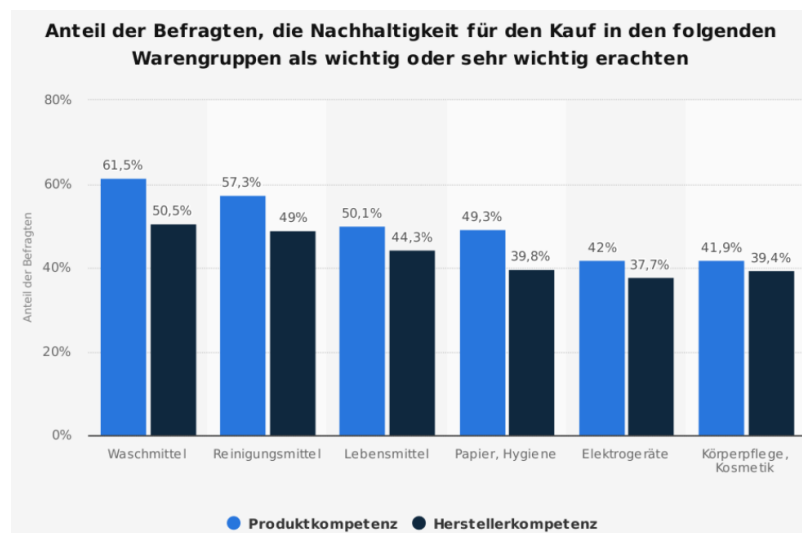


Abbildung 18: Nachhaltigkeit Warengruppen

(Quelle: Mafowerk 2011)

Die Untersuchung der nachhaltigen Konsumtion lässt deutlich erkennen, dass ein Umdenken bereits begonnen hat, jedoch noch nicht weit genug geht.

Allerdings lässt sich in folgender Statistik erkennen, in welchem Bereich es dem Konsumenten besonders leicht fällt nachhaltig zu konsumieren: Regionalität.

Der in Kapitel 2 bereits beschriebene Trend der Regionalität wird auch in Abbildung 16 erneut deutlich. Den Deutschen ist es wichtig, Nachhaltigkeit in Bezug auf regionale Produkte zu leben. Bio-Produkte aber auch vegetarische Güter stehen hinsichtlich Nachhaltigkeit eher hinten an, dies liegt zum Teil wohl auch an der Skepsis gegenüber Bio-zertifizierten Produkten, wie bereits in Kapitel 4.6 beschrieben. Jedoch könnte auch das Preisniveau solcher Güter relevant sein.

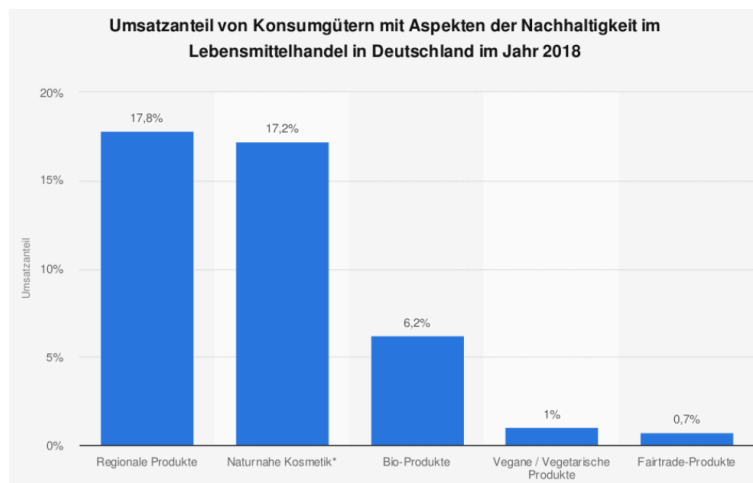


Abbildung 19: Umsatzanteile mit Aspekten der Nachhaltigkeit  
(Quelle: Nielsen; GFL, IRI 2019)

In diesem Zusammenhang soll auf Kapitel 2.3 Trends und Abbildung 8 verwiesen werden. Dort wurden bereits die individuellen Gewohnheiten hinsichtlich Ernährung und Einkauf untersucht. Die wohl wichtigste Erkenntnis ist, dass 28% der Befragten bereits den Fleischkonsum einschränkt und 27% statt Milchprodukte deren Substitutionsprodukte konsumieren.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass eine nachhaltige Konsumtion, sei es hinsichtlich der eigenen Gesundheit, aber auch mit Rücksichtnahme auf Umwelt und begrenzten Rohstoffen, stattfindet. Diese sollte jedoch in Zukunft durch politische Maßnahmen und mehr Aufklärung gesteigert werden.

## 4.7 Übergewicht als Folge unbewusster Konsumtion

Wie bereits mehrfach in dieser Arbeit erwähnt, stellen Lebensmittel bzw. die Nahrungsaufnahme einen essentiellen Beitrag zur Gesundheit des Menschen dar. Daher soll in diesem Kapitel untersucht werden, inwiefern und vor allem durch welche Maßnahmen Übergewicht präventiv vermieden werden kann.

Die Kombination aus mangelnder Bewegung und ungesunder Ernährung führt zu Übergewicht und chronischen Erkrankungen. Um den Fettanteil des Körpers zu ermitteln wird der Body Mass Index (BMI) genutzt. Hierbei wird das Körpergewicht in Kilogramm durch die Größe im Quadrat dividiert. Ab einem BMI von 25 gilt man als übergewichtig, ab 30 als adipös (vgl. Biesalski/ Bischoff/ Puchstein 2010, 405-407).

Das Statistische Bundesamt hat 2018 untersucht, wie sich Übergewicht und Adipositas in den Jahren 2005-2017 sowohl bei Frauen als auch bei Männern entwickelt haben. Anzu-merken ist hier, dass der Faktor Alter keine Rolle spielt.

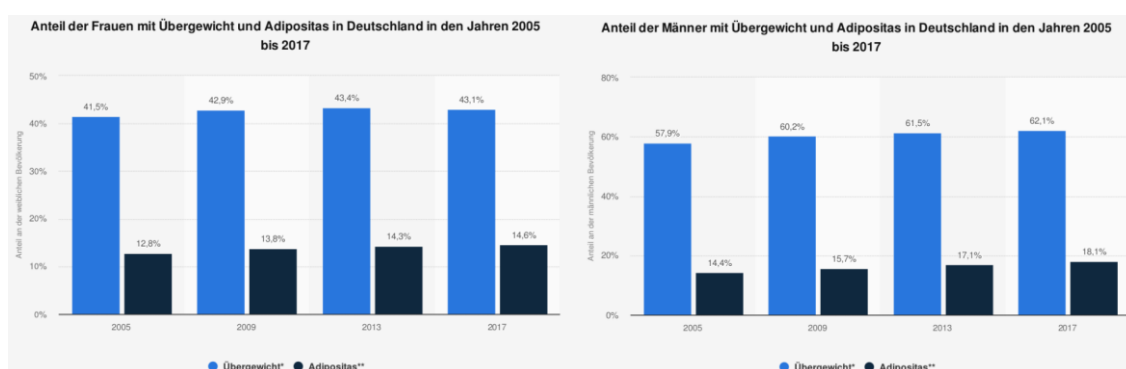


Abbildung 20: Übergewicht und Adipositas bei Frauen und Männern  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2018)

Frauen sind mit einer Übergewichts- bzw. Adipositasrate von 43,1% bzw. 14,6% zwar seltener betroffen als Männer, jedoch sind diese Kennzahlen bereits drastisch genug. Schließlich bedeutet dies, dass fast jede zweite Frau unter Übergewicht leidet. Besonders hervorzuheben ist die stetige Zunahme der von Adipositas betroffenen Frauen von 12,8% in 2005 auf 14,6% in 2017.

Betrachtet man die Kennzahlen der Männer, so wird deutlich, dass hier noch ein stärkerer Anstieg zu erkennen ist als bei Frauen. 62,1% und 18,1% leiden unter Übergewicht und Adipositas. Von 2005 bis 2017 beträgt der Übergewichtsanstieg 7,3%, bei Frauen 3,8%. Dies kann unter anderem daran liegen, dass der Alkoholkonsum, nicht nur ungesund, sondern auch zu Übergewicht führend, vor allem bei Männern ein ausgeprägteres Phänomen darstellt.

Die möglichen Gründe für diesen drastischen und besorgniserregenden Zustand werden im Folgenden analysiert.

Zu allererst muss festgehalten werden, dass jedes Individuum „... für seine Ernährung, für seine Lebensführung und die seiner Kinder verantwortlich“ (Ohlinger 2013, 4) ist.

Die Voraussetzung für eine gesunde und bewusste Lebensführung ist Wissen – das bedeutet, Verbraucher müssen sich über Produkte und deren Inhaltsstoffe informieren bevor sie sich zum Kauf entscheiden. Dies gestaltet sich jedoch oft schwierig, da die Auslobung auf Produktverpackungen oft unklar formuliert und schwer lesbar ist. Es soll offensichtlich vermieden werden, den Verbraucher über konkrete Inhaltsstoffe oder beispielsweise versteckte Zuckerfallen aufzuklären. Gerade Zucker ist oft mit positiven Gefühlen oder Erinnerungen aus der Kindheit verbunden, was dieses Produkt für die Deutschen so begehrenswert macht. Der Blutzuckerspiegel steigt kurzfristig an, liefert Energie, die jedoch nicht von langer Dauer ist.

Zur Eindämmung dieser Gefahren wird der Wunsch nach einer Lebensmittelampel (Nutri-Score) immer größer, auch wenn diese zwar „... nicht perfekt, aber das beste Kennzeichnungs-Instrument, das wir gerade haben“ ist (Jahn 2018). Es geht darum, Produkte mit einer Ampel zu versehen, die auf den ersten Blick über Fette und Zucker aufklärt. Rot bedeutet zu viele schädliche Inhaltsstoffe, Gelb im Toleranzbereich und Grün absolut problemlos. Die Kennzeichnung würde es dem Verbraucher erlauben, auf den ersten Blick versteckte Gefahren zu erkennen, denn aufgrund von Zeitmangel und Miniaturschrift lesen die meisten Konsumenten nicht die Angabe der Inhaltsstoffe.

So könnte eine Lebensmittel-Kennzeichnung, wie sie in anderen EU-Staaten bereits üblich ist, im Rahmen der Nutri-Score aussehen:

Nährstoffe pro 100g				
Energie	Zucker	Fett	Gesättigte Fettsäuren	Salz
220 kcal	0,8g	13g	5,9g	0,7g
11%	1,5%	19%	30%	12%
der empfohlenen täglichen Referenzmenge				

Abbildung 21: Lebensmittelampel

(Quelle: Jahn 2018)

Laut nachfolgender Umfrage hielten 2019 69,9% der deutschen Konsumenten eine Nutri-Score Kennzeichnung - aufgrund der leichten Vergleichbarkeit - für sinnvoll. Rund 27% sehen darin vor allem eine Hilfe, wenn es um Ernährung bei Diabeteserkrankten geht.

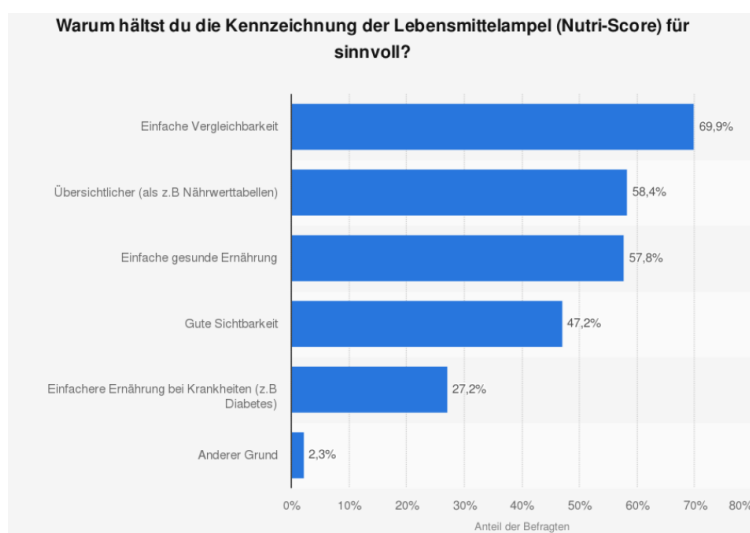


Abbildung 22: Meinung Nutri-Score  
(Quelle: Pospulse 2019)

Lobbyisten der Lebensmittelindustrie befürworten diese Regelung selbstredend keinesfalls. Angeführt werden Argumentationen zwar damit, dass durch die Ampel die Komplexität der Zusammensetzung der Produkte nicht gerecht wird und eine undifferenzierte Pauschalisierung vorgenommen würde. Lebensmittel könne man „... nicht in schlecht, okay und gut“ (Jahn 2018) einteilen. Produktparten wie Süßigkeiten würden „gebrandmarkt“, aber auch gesunde Nahrungsmittel wie Nüsse oder Olivenöl würden mit zu viel Fett deklariert werden, wo doch ein gewisser Tageskonsum unbedenklich ist. Dennoch ist durchaus vorstellbar, dass solch ein Ampel-Konzept bei der „Verschlankung“ der gesamten deutschen Gesellschaft hilfreich wäre.

Zuletzt soll noch auf einen letzten Punkt eingegangen werden: Lebensmittelwerbung.

Kritisch an dieser Stelle ist vor allem die Art von Werbung zu erwähnen, die sich explizit an Kinder richtet. Gerade im Kindesalter werden Geschmäcker mit verschiedenen Erinnerungen verbunden und Vorlieben entwickelt. Besonders Zucker führt zur Sucht, die oft nicht erkannt oder gar belächelt wird. Ungesunde Ernährung beginnend im Kindesalter hat langfristige Folgen. Beispielsweise ist Diabetes Typ II eine selbsthervorgerufene Krankheit, die durch schlechte Ernährung und zu wenig Bewegung über Jahre entsteht.

Mehr Aufklärung sowie Sensibilisierung für dieses Thema muss geschaffen werden, um langfristig als gesunde Gesellschaft zu existieren.

## 5 Nachhaltigkeitskommunikation und Reporting

### 5.1 Unternehmenskommunikation

Ein Unternehmen ist eine Organisation, „... die in ein Geflecht von Institutionen eingebunden ist.“ (Lyczek/Schmid 2008, 26). Durch diese Tatsache entstehen „... Spannungen, die letztlich kommunikativ gelöst werden müssen.“ (Lyczek/ Schmid 2008, 26). Insofern hat die Unternehmenskommunikation die Pflicht „... die daraus entstehenden Potentiale und Konflikte kommunikativ zu bewältigen und die gesellschaftliche Bedeutung des Unternehmens zu vermitteln.“ (Lyczek/Schmid 2008, 26).

Unternehmenskommunikation wird also nach Lyczek und Schmid hauptsächlich als Instrument zur Konfliktvermeidung bzw. -lösung sowie zur Darstellung der Existenzberechtigung des Unternehmens verstanden.

Eine weitere Definition, die nach Erachten der Verfasserin für diese Arbeit eine größere Bedeutung darstellt, ist die nach Zerfaß.

Er beschreibt Unternehmenskommunikation als „... sämtliche Kommunikationsprozesse in und von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen.“ (Zerfaß 2010, 289). Dazu gehören „... alle kommunikativen Handlungen von Organisationsmitgliedern, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird.“ (Zerfaß 2010, 287).

Zerfaß gliedert die Unternehmenskommunikation in drei Teilbereiche:

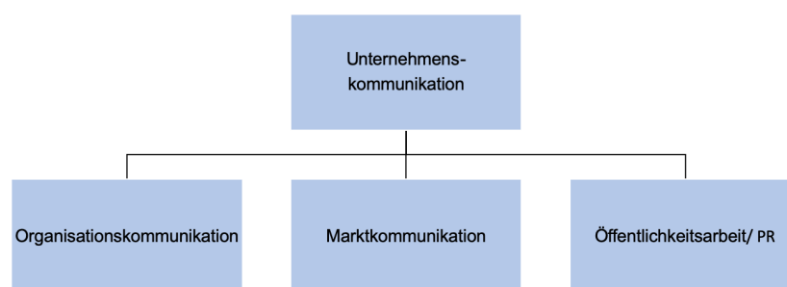


Abbildung 23: Teilbereiche der Unternehmenskommunikation

(Quelle: Zerfaß 2010, 289)

Die Organisationskommunikation beschreibt die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten, „... die der laufenden Strukturierung und Steuerung des Leistungsprozesses dient.“ (Preusse/Röttger/Schmitt 2014, 124). Es handelt sich hierbei also um interne Unternehmenskommunikation, wohingegen man bei Marktkommunikation sowie

Öffentlichkeitsarbeit von externer Unternehmenskommunikation spricht. Der Fokus liegt bei der Marktkommunikation auf der Umwelt, das heißt, es geht um eine Koordinierung hinsichtlich Wettbewerb, Lieferanten, Kunden, Politik und Medien sowie allen anderen öffentlichen Stakeholdern und Akteuren, die in Kapitel 2 näher beleuchtet wurden. Die Öffentlichkeitsarbeit oder Public Relations beschäftigt sich hauptsächlich mit der Integration des Unternehmens in sein gesellschaftliches Umfeld; dabei muss sichergestellt werden, dass die gewählten PR-Strategien sich auf die gesellschaftspolitische Umwelt richten. Hauptziel der Öffentlichkeitsarbeit ist es, „... prinzipielle Handlungsspielräume zu sichern und konkrete Strategien zu legitimieren.“ (Zerfaß 2010, 317). Beachtet man die Dreigliedrigkeit der Unternehmenskommunikation, so ist es möglich (und sehr wahrscheinlich) eine positive Reputation zu generieren. Durch eine strategisch optimal abgestimmte Kommunikation wird Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Stakeholdern erzeugt.

## **5.2 Nachhaltigkeitskommunikation**

Wie bereits im gesamten Kapitel 4 erklärt, stellt Nachhaltigkeit in all ihren Formen sowie die Kommunikation durch entsprechende Instrumente einen zentralen Faktor für die Glaubwürdigkeit und somit den Erfolg eines Unternehmens dar. Aufgrund dessen soll in diesem Kapitel auf dominante Aspekte der Nachhaltigkeitskommunikation eingegangen werden.

Ziel der Nachhaltigkeitskommunikation ist es den Stakeholder-Dialog zu verbessern und, oder vor allem, das Vertrauen der Gesellschaft in das Unternehmen zu erhöhen. Zu den Standardinstrumenten der Nachhaltigkeitskommunikation zählen Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichte, aber auch Artikel in entsprechenden Magazinen, Infobroschüren, Themenveranstaltungen und vor allem Beiträge im Internet auf den unternehmenseigenen Online-Plattformen (vgl. CSR Germany 2020). In Zeiten von Social Media muss Glaubwürdigkeit und Transparenz im Mittelpunkt stehen, denn falsche oder geschönte Aussagen über nachhaltiges Handeln führt zur Demontage eines Unternehmensimages.

---

So sollten folgende vier Aspekte beachtet werden:

➤ *Glaubwürdigkeit*

„Die Glaubwürdigkeit wird gestärkt, wenn Nachhaltigkeitsleistung und Nachhaltigkeitskommunikation widerspruchsfrei zusammenpassen.“ (Gebhard 2017). Folgen getätigten Aussagen keine tatsächlichen Handlungen, so wird das Vertrauen in die Marke nachhaltig und langfristig geschädigt.

➤ *Authentizität*

Authentische Unternehmen, die ihren Werten stets treu bleiben und diese nicht ausschließlich kommunizieren, sondern sie tatsächlich umsetzen, werden von Dialog-Gruppen anerkannt. Nicht das bloße Verstecken hinter Marketingversprechen, sondern vielmehr die „Sprechfähigkeit“ der Unternehmen „... sorgen zusätzlich für Autorität und erhöhen die Interaktionsbereitschaft der Nutzer, weil sie sich ernst genommen fühlen.“ (Gebhard 2017).

➤ *Dialogbereitschaft*

Gerade im Bereich Social Media ist eine zweikanalige Kommunikation möglich und im Grunde unabdingbar. Der direkte Austausch mit Stakeholdern birgt sowohl Chancen als auch Risiken. Geht man also auch mit negativen Aussagen proaktiv und zeitnah um, so kann aus einem Risiko eine Chance werden. Unternehmen, die Kritiker ignorieren oder sich dem Dialog entziehen, müssen mit spürbaren Konsequenzen in Form von Vertrauensverlusten rechnen. Diskussionen finden trotz allem statt, dann jedoch ohne Interventionsmöglichkeiten seitens der Unternehmen. Insofern müssen Social-Media-Plattformen als Chance zum kommunikativen Austausch angesehen werden, und nicht als potentielle Gefahr aufgrund von Kontrollverlusten (vgl. Gebhard 2017).

➤ *Transparenz*

Schwächen und Risiken dürfen durchaus von Unternehmensseite kommuniziert werden; dies stellt für das Unternehmen keinen Schaden dar. Vielmehr fühlen sich Stakeholder angesprochen und können mögliche Ideen mit Unternehmen teilen. Sie werden als Innovationsstreiber angesehen und können so eine Win-Win-Situation schaffen. Der Wandel zu



einem nachhaltigen Unternehmen ist ein „langfristiger Prozess“, der Probleme und Hindernisse mit sich bringt. „Nur wer auch die Grenzen und Hemmnisse offen adressiert, vermeidet es, von seinen schärfsten Kritikern „überführt“ zu werden, und damit einmal gewonnenes Vertrauen wieder einzubüßen.“ (Gebhard 2017).

Es zeigt sich also, dass Nachhaltigkeitskommunikation, sollte sie unglaubwürdig und intransparent sein, eine potentielle Bedrohung für Unternehmen darstellt. Gerade in den dynamischen Zeiten des Internets muss den Unternehmen und seinen entsprechenden Nachhaltigkeitsabteilungen klar sein, dass „Greenwashing“ schnell decouviert und vor allem viral kommuniziert wird. Das Thema „Greenwashing“ wird in Kapitel 5.5 näher beleuchtet.

### 5.3 UN Global Compact; GRI-Leitlinien

#### ➤ UN Global Compact

Am 31. Januar 1999 - während des Weltwirtschaftsforums in Davos - wurde der Global Compact vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan angestoßen und schließlich beschlossen. Hierbei handelt es sich um einen „weltumspannenden“ Pakt (Herchen 2007, 43) mit folgender Forderung: Das Engagement der Wirtschaftsvertreter aller Welt für soziale und ökologische Ziele muss etabliert bzw. gesteigert werden, aber vor allem soll sichergestellt werden, „dass die Globalisierung allen Menschen dieser Erde zugute komme.“ (Herchen 2007, 43).

Weltweit beteiligen sich 5.300 Unternehmen sowie Umwelt-, Arbeitnehmer-, Menschenrechts- und Entwicklungsorganisationen (vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2020).

Vor allem die Symbolfunktion des Global Compacts ist ausschlaggebend. Gerade die Privatwirtschaft trägt ihn und wird dabei von unterschiedlichen Institutionen wie Regierungen, Gewerkschaftsdachverbänden oder UN-Organisationen unterstützt (vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung 2020).

In Deutschland sind 130 Unternehmen sowie 40 Organisationen aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Politik Teil des Global Compacts. Die deutsche Bundesregierung unterstützt den Global Compact und seine Funktion als Kommunikationsplattform hinsichtlich des Austausches von sozialen und ökologischen Belangen in Wirtschaft und Gesellschaft.

Im Folgenden sollen die zehn Prinzipien, die den UN Global Compact definieren, näher dargestellt werden.

Die zehn Prinzipien strukturieren sich in folgende vier Bereiche: „

➤ *Menschenrechte*

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

➤ *Arbeitsnormen*

3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.

➤ *Umwelt*

7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um großes Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.

➤ *Korruptionsprävention*

10. Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“ (Die 10 Prinzipien der UN Global Compact 2020).

Diese zehn Prinzipien bilden den Kern des Global Compacts. Es ist evident, dass Unternehmen, die diesen Prinzipien folgen, positiv wahrgenommen werden. Genau hier entsteht erste Kritik, denn viele Unternehmen nutzen den Compact und die Teilhabe daran für eigene PR-Zwecke. Niemand überprüft die Dialogplattformen, auf Kontrollen wird bewusst verzichtet (vgl. Herchen 2007). „Die Einhaltung der Prinzipien bei den Mitgliedern wird damit

nicht überprüft.“ (Herchen 2007, 45). Im Grunde wird hier mit Sicherheit zu einem gewissen Teil „blue-washing“ betrieben, blue als Farbe der UNO.

Es werden lediglich jährliche Fortschrittsberichte erwartet, welche jedoch keiner Überprüfung oder gar Evaluation unterzogen werden. Gerade diese jährlichen Berichte sind für kleine und mittelständische Unternehmen sehr kostenintensiv.

Es gilt zu beachten, dass die zehn Prinzipien ausschließlich Minimalstandards darstellen, die von großen Teilen der Staaten bereits juristisch implementiert wurden (vgl. A Global Ethic now 2020).

### ➤ *GRI-Leitlinien*

Die Global Reporting Initiative wurde 1997 von Ceres (heute: Investors and Environmentalists for sustainable prosperity) in Zusammenarbeit mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet.

Unter Voraussetzung der Transparenz ist durch die GRI-Leitlinien eine Standardisierung der Berichterstattung und damit eine Vergleichbarkeit der unternehmerischen nachhaltigen Tätigkeiten gegeben. Größe, Mitarbeiterzahl und andere Kennzahlen von Unternehmen spielen bei der Berichterstattung keine Rolle.

„Das Ziel von G4, der vierten Aktualisierung, ist einfach: helfen, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen, die wirklich Bedeutung haben und wertvolle Informationen über die wichtigsten nachhaltigkeitsrelevanten Themen der Organisation enthalten, und die Erstellung solcher Nachhaltigkeitsberichte zum Standardverfahren machen.“ (G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2015, 3).

G4 stellt im Grunde einen Orientierungsrahmen dar, um Nachhaltigkeitsaspekte in verschiedenen Berichtsformen abzubilden.

Die GRI-Leitlinien bestehen aus zwei Teilen: den Berichterstattungsgrundsätzen und Standardangaben sowie der Umsetzungsanleitung.

Der erste Baustein zielt auf „... die Grundsätze zur Berichterstattung, Standardangaben und die Kriterien zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts „In Übereinstimmung“ mit den Leitlinien...“ (G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2015, 7).

Der zweite enthält „... Erklärungen zur Anwendung der Berichterstattungsgrundsätze, zur Aufbereitung offenzulegender Informationen und zur Interpretation der verschiedenen Konzepte in den Leitlinien.“ (G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2015, 7). Quellen, Glossar sowie weitere Angaben zur Berichterstattung sind ebenfalls vorzufinden.

Den Mitgliedern des oben beschriebenen UN Global Compacts wird angeraten, sich an die GRI-Leitlinien zu halten und die Berichte nach diesen Rahmenbedingungen zu verfassen.

#### 5.4 Aufbau von Nachhaltigkeitsreports (Social Reporting Standard)

Der SRS-Leitfaden, ein Strategiewerkzeug, wurde 2010 als Gemeinschaftsprojekt der Universität Hamburg, der TU München, der Vodafone Stiftung Deutschland, der Schwab Foundation sowie anderen Organisationen gegründet. Unterstützt wurde das Vorhaben dabei vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Ziel des SRS ist es, Akteuren aus dem sozialen Sektor eine Orientierung hinsichtlich Berichterstattung zu geben sowie „... die Resultate von Engagement im sozialen Sektor sichtbar und vergleichbar zu machen.“ (Liste der SRS-Anwenderorganisationen 2018). Denn oft wird sich bei der externen Berichterstattung sozialer Organisationen auf Rechnungslegung, Strukturen und Leistungsergebnisse fokussiert (vgl. SRS: Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung 2014). Jedoch ist „... eine transparente Darstellung der eigenen Erfolge und Wirkungen...“ (SRS: Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung 2014, 3) unverzichtbar, wenn es um die Rechtfertigung der eigenen Arbeit geht. 203 Organisationen weltweit folgen dem Social Reporting Standard, darunter unter anderem die Albert-Schweitzer-Stiftung, die Diakonische Jugendhilfe Oberbayern, der Mütterzentren Bundesverband e.V., der Straßenkinder e.V. und viele mehr (vgl. Liste der SRS-Anwenderorganisationen 2018).

Der Social Reporting Standard ist in drei Teile (A,B,C) unterteilt, welche im Folgenden näher beleuchtet werden.

In Teil A werden Vision, spezifische Zielgruppenangebote sowie der Berichtsgegenstand dargestellt.

Teil B „... bildet das Kernstück der wirkungsorientierten Berichterstattung.“ (SRS-Leitfaden 2020). In diesem Teil wird eine detailgetreue Angebotsdarstellung, das heißt eine Übersicht der Projekte, die Organisationen anbieten um ökologische oder soziale Probleme zu lösen, vorgestellt.

Teil C umfasst die ganzheitliche Darstellung der Organisation und liefert einen Überblick über alle relevanten Kennzahlen (vgl. SRS-Leitfaden 2020)

Mithilfe des SRS kann sowohl über einzelne oder mehrere Angebote als auch über ganze Organisationen oder zusammengeschlossene Organisationen berichtet werden.

Insofern sind folgende drei Konstellationen möglich:

1. Es wird über ein spezielles Angebot (B) einer Organisation (A,C) berichtet.
2. Manche Organisationen berichten über mehrere Angebote. Teile A und C werden insofern einmal verwendet und Teil B jeweils für die Darstellung der verschiedenen Angebote.

3. Es ist möglich, dass sich unterschiedliche Organisationen zusammenschließen und ein Angebot entwickeln. Insofern gilt es, die Teile A und B jeweils einmal zu bearbeiten und Teil C für jede beteiligte Organisation.

Die Vorteile, die sich aus dem SRS für den Zuwendungsempfänger ergeben, sind unter anderem eine einfach nutzbare Vorlage für den Jahresbericht, ein Qualitätsgewinn durch die verbesserte interne Steuerung sowie ein reduzierter Berichtsaufwand.

Der wichtigste Vorteil, der für den Zuwendungsgeber entsteht, ist die bessere Vergleichbarkeit durch eine einheitliche Systematik, welche die Wirkungsorientierung in den Bereichen Berichtssystem und Projektauswahl sicherstellt.

Der SRS-Leitfaden bildet insofern ein adäquates Instrument zur Organisationsentwicklung und zur Sicherung der Qualität von Förderprojekten (vgl. SRS-Leitfaden 2020a).

## 5.5 Image

Um den Rahmen vorliegender Arbeit nicht zu sprengen soll in diesem Kapitel nur schemenhaft auf das Konstrukt „Image“ und potentielle Gefahren von Greenwashing eingegangen werden. Der Begriff „Greenwashing“ bezeichnet die Auslobung eines umweltbewussten und sozialen Handelns - ohne jegliche Grundlage - mit dem Ziel ein positives Image aufzubauen.

In 2.2 wurden bereits entsprechende Darstellungen zu dieser Thematik ausgeführt.

„Identität und Image sind die Grundlage jeglicher Interaktion sowohl auf personeller als auch auf organisationaler und institutioneller Ebene.“ (Eisenegger 2015, 431). Diese Aussage macht deutlich, dass ein kohärentes Image- und Identitätsverständnis die Voraussetzung für Glaubwürdigkeit und Vertrauensgewinn der Stakeholder formt. Die Bildung eines „Selbstentwurfs“, das heißt einer Identität, und die Wahrnehmung dieses Entwurfs durch Dritte (Image) macht eine Interaktion erst möglich (vgl. Eisenegger 2015).

Durch diese Definition wird klar, dass mangelnde Übereinstimmung von Identität und Image zu großen Schäden für Unternehmen führen kann.

Ein Beispiel hierfür wäre das Unternehmen Nestlé. Die nach außen kommunizierten Werte stehen für Nachhaltigkeit und soziales Engagement. So hat Nestlé ein Institut gegründet, welches nachhaltige Verpackungsmaterialien entwickelt. Des Weiteren verspricht das Unternehmen alle Kunststoffverpackungen, die nicht recyclebar sind, bis 2025 auslaufen zu lassen (vgl. Nestlé 2020). Soziales Engagement hat für das Unternehmen, laut Internetauftritt, einen großen Stellenwert, aufgrund dessen wurde 2015 die Initiative „Nestlé hilft“ ins

Leben gerufen, die sich die Unterstützung von Flüchtlingen zum Ziel gesetzt hat (vgl. Nestlé 2020a). Weitere Maßnahmen könnten an dieser Stelle angeführt werden; genannte Beispiele reichen jedoch aus. Es wird deutlich, dass Nestlé als nachhaltiges Unternehmen, welches sich sozialen und ökologischen Belangen widmet, wahrgenommen werden will.

Genau hier trifft man nun auf die Realität, denn die formulierten und mit Sicherheit auch zum Teil umgesetzten Maßnahmen kollidieren mit anderen Aktivitäten des Konzerns.

So stehen beispielsweise Wasserprivatisierung, also der Kauf von staatlichen Wasserrechten, sowie die Rodung des Regenwaldes zur Gewinnung von Palmöl oder die Unterstützung von Tierversuchen bei der Herstellung von Kosmetikprodukten im Gegensatz zu den kommunizierten Werten und Prinzipien (vgl. Orange by Handelsblatt 2019).

Dies war nur eine verknappte Darstellung der Vorfälle, jedoch wird deutlich, dass alleine die Kommunikation bzw. eine eingeschränkte Verhaltensänderung nicht ausreichend sind. Die Tatsache, dass Nestlé weiterhin menschenverachtend arbeitet und offensichtlich Greenwashing betreibt, führt zu gesellschaftlichem Unmut und mündete bereits in Protestaktionen und dem Boykott der Marke und deren Produkte.

## 5.6 Zweck und Ziele

Im Zusammenhang mit den Zielen der Nachhaltigkeitskommunikation und Reportings sollen nun die Chancen, die diese Instrumente ermöglichen, betrachtet werden.

Im gesellschaftspolitischen Diskurs gilt Nachhaltigkeitskommunikation als Bindeglied zwischen Unternehmen und externen sowie internen Stakeholdern (vgl. Brugger 2010). Durch eine starke, direkte Kommunikation mit dem gesellschaftlichen Umfeld wird Vertrauen in das Unternehmen und damit in die Marke gefördert. Aus Unternehmenssicht geht es in diesem Fall auch und gerade um Konsumenten. Durch authentische Unternehmenskommunikation empfinden Stakeholder Sympathie für eine Organisation und aufgrund eines positiven Unternehmensimages sind sie eher gewillt, deren Produkte zu kaufen. Externe als auch interne Stakeholder (z.B. Mitarbeiter) sollten als Innovationstreiber verstanden werden. Lösungen oder neue Ansätze hinsichtlich verschiedener Prozesse können durch etwaige Dialoggruppen entwickelt werden, sofern ein enger und direkter Kontakt mit Unternehmen besteht (vgl. Fifka 2014). Außerdem können durch engmaschigen Austausch neue Trends aufgespürt und umgesetzt werden.

Eine offene und transparente Nachhaltigkeitskommunikation unterstützt das Risikomanagement eines Unternehmens. Potentielle Risiken oder kontroverse Themen können durch Frühwarnsysteme erkannt werden und ermöglichen so präventives Agieren.

Gerade mit Hilfe von Nachhaltigkeitsberichten können sich alle relevanten Stakeholder einen Überblick über das Unternehmen und dessen getätigter Maßnahmen verschaffen.

In Bezug auf Mitarbeitergewinnung stellen Reportings einen dominanten Faktor dar, da sich potentielle Arbeitnehmer inzwischen auch über ökologisches und soziales Engagement eines Unternehmens informieren. Gleiches gilt für Investoren: Auch hier werden CSR-Aktivitäten der Organisation genau angesehen und geprüft, ob eine Investition im entsprechenden Unternehmen zukunftsfähig ist, gerade auch im Hinblick des Shareholder-Values, sollte es sich um eine AG handeln (siehe Kapitel 3).

Vor allem die Gesellschaft zeigt erhöhtes Interesse an Nachhaltigkeitsreportings. Wie bereits in 5.5 dargestellt, führt die Inkongruenz zwischen Kommunikation und tatsächlichem Handeln oft zu Negativimage und Glaubwürdigkeitsverlust. Dies soll in Kapitel 6 weiter kritisch diskutiert werden.

Nachhaltigkeitsberichte verfolgen als Hauptziel die Generierung eines positiven Images sowie guter Reputation. Aufgrund des Wunsches gesellschaftlich legitimiert zu sein, sehen sich große Unternehmen in der Pflicht ausführliche Berichte zu verfassen.

Denn das Nachhaltigkeitsreporting ermöglicht „... eine Optimierung von Strategien, operativen Prozessen und Produkten, indem es wertvolle Information über die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen einzelner Handlungs- und Vorgehensweisen generiert.“ (Fifka 2014, 12).

Insofern stillt es nicht nur den externen Informationsdurst, sondern „... bildet auch intern eine Grundlage für bessere Entscheidungen im Unternehmen.“ (Fifka 2014, 12).

Neben dem Erkennen potentieller Imagerrisiken, können durch diese Art des Berichtswesens Kostensenkungen erzielt werden, beispielsweise durch effizienteren Materialeinsatz oder innovativen Technologien (vgl. Fifka 2014), oder durch die Prüfung der Lieferkette und dem damit verbundenen nachhaltigen Wirtschaften.

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass authentische und realistische Nachhaltigkeitsberichte die Chance zum Erhalt und Ausbau positiver Reputation bieten. Selbstbeweihräucherung oder Verschleierung führen hingegen zwingend zu Glaubwürdigkeits- und Imageverlust.

## 5.7 Wertsteigerung

„Ein guter Ruf ist Gold wert.“ (Hofmann 2016). Diese Aussage fasst im Grunde die Brisanz von Nachhaltigkeit, ihrer tatsächlichen Umsetzung sowie der Kommunikation über die Maßnahmen sinnstiftend zusammen. Denn: „Eine faire Unternehmensstrategie macht sich oft auch am Gewinn bemerkbar. Verbraucher und Investoren schätzen solche Firmen.“ (Hofmann 2016).

Kompetentes Nachhaltigkeitsmanagement stellt sich allerdings nicht nur hinsichtlich eines ökonomischen Wachstums als lukrativ heraus. Leistungsgerechte Bezahlung und sichere Arbeitsplätze erzielen oftmals eine erhöhte Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer sowie eine gesteigerte intrinsische Motivation. Allerdings konstatiert Schaltegger, Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg, dass es keinen „... automatischen Zusammenhang zwischen freiwilligen ökologischen oder sozialen Maßnahmen einerseits und dem Unternehmenserfolg andererseits gibt...“ (Hofmann 2016).

Vielmehr ist ein monetärer Profit durch Nachhaltigkeit erst dann zu erkennen, wenn ökologische Herstellungen zum „Umsatztreiber“ werden wie es z.B. bei Hipp-Babynahrung oder Bionade-Brausen der Fall ist. Schließlich steigt der Wert einer Marke, wenn das Unternehmen über eine positive Reputation verfügt (vgl. Hofmann 2016).

In diesem Zusammenhang muss erwähnt werden, wie unabdingbar eine gute Beziehung zu „Meinungsmachern“ wie Greenpeace oder Foodwatch ist, da diese Organisationen hohe Wertschätzung in der Gesellschaft hinsichtlich Vertrauen und Konsumentenschutz genießen.

„Go green, get gold“ (D’heur 2015). Dieses Zitat verdeutlicht, dass eine ökologisch und sozial nachhaltige Produktion langfristig den Unternehmenswert steigern kann.

Vor allem eine nachhaltige Wertschöpfungskette, wie sie in 4.5 dargestellt wurde, kann die Kostenposition von Unternehmen optimieren. „Non-Compliance“-Kosten, also Strafzahlungen oder Image- und Vertrauensverluste, können so eingedämmt werden. Denn in Zeiten von Social Media, in denen ökologische und soziale Missstände von Unternehmen schnell aufgedeckt und verbreitet werden können, ist es von besonderer Wichtigkeit eigene Lieferanten in der Wertschöpfungskette auf nachhaltiges Verhalten zu prüfen. Puma ist hier als Beispiel anzuführen. Freiwillig übernimmt das Unternehmen die gesamte Verantwortung für die komplette Wertschöpfungskette, inklusive der bedeutendsten Zulieferer. Etwaige Maßnahmen zur Optimierung von Arbeitsbedingungen und nachhaltigen Herstellungsweisen wurden daraufhin entwickelt und umgesetzt (vgl. D’heur 2015).

Ein weiteres best-practice Beispiel zur Wertsteigerung durch nachhaltiges Wirtschaften stellt Mars im Bereich Transportinfrastruktur und Distributionslagern dar. Instandhaltung von Infrastrukturen sind stetig steigende Kostenfaktoren. „Durch horizontale Kollaboration



und Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen kann Anlagevermögen verringert und gleichzeitig die Auslastung gesteigert werden.“ (D’heur 2015). Mars transportiert in den eigenen LKWs Konkurrenzprodukte und spart dadurch 25% Logistikkosten ein (vgl. D’heur 2015).

Abschließend kann festgestellt werden, dass eine stetige Kostenreduktion für jedes Unternehmen von Vorteil ist, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Neben einem positiven Image bildet Nachhaltigkeit, aufgrund der dargestellten Aspekte, ein wichtiges Instrument zur Optimierung der Wertschöpfungskette und damit zur Wertsteigerung.

## 6 Praxisbeispiel: Nestlé S.A. und Südzucker AG

### 6.1 Strukturdaten

#### ➤ *Nestlé S.A.*

Nestlé ist weltweit das größte Unternehmen für Getränke und Lebensmittel. Sein Portfolio umfasst mehr als 20 Marken mit rund 5000 verschiedenen Produkten, die in 189 Ländern hergestellt werden. Alleine in Deutschland beschäftigt Nestlé 9.800 Mitarbeiter und hat seinen Sitz in Frankfurt am Main.

Im Jahr 2018 verzeichnet die Nestlé Deutschland AG einen Umsatz von 3,18 Milliarden Euro.

32,05% des Umsatzes wird durch die Sparte „Fertiggerichte und Produkte für die Küche“ und 27,26% durch „Getränke“ generiert. Allgemein sollte an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass 75% des Umsatzes von Nestlé in Deutschland selbst generiert werden. 25% werden in der Europäischen Union sowie in Zentralafrika erwirtschaftet (vgl. Nestlé Kennzahlen 2020).

1876 durch Heinrich Nestlé gegründet, konnte das Unternehmen durch die Produktion von „Kindermehl“ einen starken Erfolg verzeichnen. Schließlich stellte das Produkt eine Innovation dar, die es bis dato nicht gab. Kinder, die nicht gestillt werden konnten, sind an den Folgen von Unterernährung gestorben – bis zur Gründung von „Farine Lactée Heinrich Nestlé“.

In Deutschland gehören 14 Unternehmen zur Unternehmensgruppe Nestlé. Darunter fallen bspw. Maggi GmbH, Nespresso Deutschland GmbH, Nestlé Wagner GmbH sowie Nestlé Kaffee und Schokoladen GmbH und einige weitere.

#### ➤ *Südzucker AG*

Die Südzucker AG zählt zu einem der führenden Unternehmen der Ernährungsindustrie. Mit ca. 19.200 Mitarbeitern und rund 6,8 Milliarden Euro Umsatz ist sie der größten Anbieter von Zuckerprodukten in Europa im traditionellen Zuckerbereich.

Das Portfolio wird zwar vom Segment Zucker dominiert, schließt aber auch Segmente wie Spezialitäten (Tiefkühlprodukte, Zuckerersatzstoffe, etc.), Crop Energies (Bioethanol) und Frucht (Fruchtsaftkonzentrate, Fruchtzubereitungen) ein.

Die Aktiengesellschaft wurde 1926 gegründet, verfügt über 100 Produktionsstandorte weltweit und hat ihren Sitz in Mannheim (vgl. Südzucker Unternehmenspräsentation 2019).

## 6.2 Profil der Unternehmen

### ➤ Nestlé S.A.

„Good food, good life“ – diese Mission stellt das Credo des Unternehmens Nestlé dar.

An dieser Stelle ergibt sich logisch die Frage nach der Unternehmensethik. Das Unternehmen steht seit Jahrzehnten hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten in der Kritik.

Da Nestlé durch sein extrem differenziertes Produktportfolio fast jede Sparte im Sektor Lebensmittel abdeckt, ist es nur folgerichtig, dass es über ein breites Zielgruppenspektrum verfügt und damit eine starke Markenpräsenz einhergeht. Sowohl im Premium- also auch im Niedrigpreissegment finden sich viele verschiedene Marken und Produkte des Unternehmens.

Der daraus resultierende starke Umsatz ermöglicht dementsprechend eine Zusammenarbeit mit prominenten Testimonials wie beispielsweise George Clooney für Nespresso. Das Image aber auch das Vertrauen in die Marke wird dadurch gestärkt (vgl. Kehl 2015).

Außerdem ermöglichen die hohen Umsätze stark in den Bereich Forschung und Entwicklung zu investieren. Innovation ist ein Erfolgstreiber für Unternehmen und stellt deren Fortbestand sicher. Der daraus entstehende Vorsprung bei Innovationsfragen garantiert Nestlé weiterhin die Marktdominanz (vgl. Kehl 2015).

Die Leitidee wird vom Ansatz bestimmt „global zu denken und regional zu handeln.“ (Kehl 2015, 43). Das bedeutet, dass sowohl verschiedene Produkte weltweit unter gleichen Produktnamen angeboten werden (wie zum Beispiel Nestea), als auch regionale Marken wie beispielsweise im Segment Wasser San Pellegrino in Europa und Pure Life für Schwellenländer (vgl. Kehl 2015).

Es wird deutlich, dass Nestlé als globales Unternehmen über extreme Stärken verfügt, die das Fortbestehen langfristig sichern. Durch Innovation, Markenvielfalt, Internationalität und wirtschaftlichen Profit bleibt das Unternehmen unangefochten die Nummer eins im Lebensmittelsektor.

Wie aber bereits im Verlauf dieser Arbeit dargestellt, bilden Internet und Soziale Medien auch für Nestlé Chancen und Risiken. Es scheint offenkundig, dass Nestlé keinesfalls so nachhaltig und fair produziert, wie es selbst von sich behauptet (siehe 6.3).

Als Beispiel kann hier die Vermarktung von Säuglingsnahrung angeführt werden.

In Schwellenländern (wie beispielsweise Kamerun) gilt der Konsum bzw. die Verabreichung von künstlichem Muttermilchersatz als Symbol für sozialen Aufstieg und als gesunde Ernährungsquelle. Dies liegt allerdings auch an der Tatsache, dass Nestlé im Schnitt alle drei Wochen Vertreter in extrem strukturschwache Gebiete schickt, die den jungen Müttern die vermeintlichen Vorteile von Babynahrung im Vergleich zur eigenen Muttermilch näher

bringen. Es werden Werbegeschenke oder Gratisproben verteilt, um die Mütter von Baby-nahrung zu überzeugen (vgl. Kwasniewski 2018).

Bereits 1981 hat die WHO einen internationalen Kodex zur Vermarktung von Muttermilch-Ersatzprodukten erarbeitet, der unter anderem vorsieht, dass Schwangeren oder jungen Müttern keine kostenlosen Proben angeboten werden dürfen. Einige Unternehmen, darunter auch Nestlé, halten sich nicht an diesen Vorgabenkatalog, mit der Begründung, dass sie sich an die Gesetze der Länder hielten, in denen sie tätig seien und gewisse Staaten eben diesen WHO-Kodex gesetzlich nicht umgesetzt haben (vgl. Kwasniewski 2018).

An diesem Beispiel ist deutlich zu erkennen, dass Nestlé letztendlich moralische und ethische Aspekte nachgeordnet sieht, sobald mit einer großen Gewinnmarge zu rechnen ist. Dies ist bei Babynahrung der Fall.

Die Verwendung von Palmöl ist ein weiteres Beispiel für moralisch strittiges Vorgehen. Seit 2010 bezieht Nestlé Palmöl von der Sinar Mas Group. Entgegen der gesetzlichen Vorschrift wird von dieser der indonesische Regenwald gerodet, um Palmöl zu gewinnen. Die Tatsache, dass dies das natürliche Habitat der Orang-Utans ist, scheint Nestlé nicht zu beeindrucken. Als Reaktion auf diese Information entwickelte Greenpeace eine mediale Kampagne: Ein Video wurde gepostet, in dem ein Mann anstelle eines Kitkats einen Orang-Utan Finger aus der Packung wickelt (vgl. Kehl 2015). Das Video verbreitete sich viral und damit einher ging ein Imageschaden für den Weltkonzern. Anhand dieses Beispiels kann gezeigt werden, wie außerordentlich wichtig die öffentliche Reaktion eines Unternehmens auf einen solchen (gerechtfertigten) Angriff ist. Das Handling und die kommunikative Reaktion seitens des Konzerns waren kontraproduktiv. Statt einer Stellungnahme, die durch Transparenz und eventuellem Eingestehen von Fehlern untermauert ist, wurden die Videos gelöscht und aufgrund von Urheberrechtsverletzung gesperrt. Durch dieses Verhalten hat das Unternehmen selbst nahrhaften Boden und somit eine Plattform geliefert, die Greenpeace optimal für sich und damit für die Realisierung seiner Ziele nutzen konnte. Mit der Aussage „Nestlé doesn't want you to see this video“ wurde das Video auf der eigenen Seite von Greenpeace gepostet und verbreitet. Ein regelrechter „Shitstorm“ entstand, der Protestmails, tausende Hass-Kommentare auf den Nestlé Seiten in sozialen Medien sowie sarkastisch verpönde Logos beinhaltete.

Auch hier kann seitens des Unternehmens von keiner adäquaten Krisenkommunikation gesprochen werden. Das einzige, wozu sich Nestlé hinreißen ließ, war zunächst das Löschen von korrumpierenden Posts und Nachrichten und schlussendlich die komplette Entfernung des Kitkats Accounts auf Facebook.

Dieses gesamte Szenario ereignete sich nur binnen einer Woche – ohne jegliche Äußerung des Unternehmens zu diesem Fall.

Es ist evident, dass Nestlé weder mit Kritik noch mit der Aufdeckung von fatalen Handlungen kompetent und professionell umgehen kann. Ein solches Krisenhandling führt bei Verbrauchern und der Gesellschaft als Ganzem zu einem Vertrauensverlust in das Unternehmen (vgl. Kehl 2015).

Ein so eklatanter Imageschaden ist nur schwer wieder zu beseitigen.

Zusammenfassend muss gesagt werden, dass Lebensmittelskandale, ein schlechtes Krisenmanagement und eine unglaubliche CSR dem Unternehmen ein Negativimage verleihen. Allerdings ist klar, dass Nestlé aufgrund seiner starken Markenpräsenz weiterhin über hohe Marktanteile verfügt und wohl aufgrund dessen, trotz Denunzierens verschiedener ethisch und moralisch verwerflicher Handlungen, Marktführer bleiben wird.

#### ➤ *Südzucker AG*

Südzucker hingegen sieht sich mit Problemen anderer Natur konfrontiert.

Mit Auslauf der Europäischen Zuckermarktordnung in 2017 geht der Umsatz stark zurück, das operative Ergebnis schrumpft um 47% auf 74 Millionen Euro (vgl. Bellmann 2019).

Grund für den Umsatzeinbruch sind vor allem Verluste in der Sparte Zucker, dem wichtigsten und gewinnbringendsten Bereich der Südzucker AG. Denn: mit dem Ende der Zuckermarktordnung in der Europäischen Union fallen alle Reglementierungen hinsichtlich Quoten, Subventionen und Zöllen für deutsche Zuckerhersteller weg. Das Zuckerangebot, also der Wettbewerb, vergrößert sich so um ein Vielfaches. Damit einher gehen starke Preisschwankungen bzw. drastische Preisrückgänge.

Logische Folge dieses Vorgangs ist ein starker Einbruch des Aktienkurses. Dieser „brach zeitweise um elf Prozent auf 12,62 Euro ein. Im Juli notierte die Aktie noch bei knapp 16 Euro, Ende 2016 waren es über 25 Euro.“ (Bellmann 2019).

Die gesamte Branche verzeichnet starke Rückgänge aufgrund der geringen Weltmarktpreise für Zucker – die Zuckerquote schützte die Produzenten bisher vor ebendiesen Schwankungen. „Der Preis für eine Tonne Zucker beträgt derzeit weniger als 300 Euro, 2016 waren es über 500 Euro.“ (Bellmann 2019). Weiterhin konstatiert ein Unternehmenssprecher der Südzucker AG „Für 300 Euro pro Tonne ist keine profitable Zuckerproduktion möglich, zumindest nicht ohne Subventionen.“ (Bellmann 2019).

Wie bereits im Verlauf der Arbeit beschrieben, ist es evident den Shareholder-Value als elementaren Aspekt in der Strategie zu berücksichtigen. Aufgrund dessen muss das Unternehmen Südzucker sich klar positionieren und eine Neuausrichtung aufgrund der sinkenden Zuckerpreise entwickeln.

Südzucker setzt dabei auf den Ausbau seiner drei weiteren Segmente: Spezialitäten, Crop Energies sowie Frucht. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Vielmehr „sieht der Restrukturierungsplan Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette vor, insbesondere jedoch die Anpassung der Produktions- und Verwaltungsstrukturen.“ (Eckinger 2019).

Die Folge dieses Plans ist die Schließung von fünf Werken, zwei davon in Deutschland. CEO Heer untermauert den Beschluss: „Die aktuellen Schließungen sind aus unserer Sicht unvermeidbar, um auf dem europäischen Zuckermarkt weiter zu bestehen.“ (Klauß 2019). Nur so könne eine Restrukturierung umgesetzt werden.

Es ist fraglich, ob dieses Vorgehen nicht erst als ultima ratio hätte angestoßen werden sollen, denn laut Möllenberg, Arbeitnehmervertreter bei Südzucker, kam die geplante Schließung zu früh: „Wir brauchen mehr Zeit, um alternative Konzepte zu entwickeln.“ (Eckinger 2019).

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) sieht vor allem die Politik in der Pflicht „auf europäischer Ebene für mehr Chancengleichheit und eine einheitliche und verbindliche EU-Agrarpolitik zu dringen.“ (Süddeutsche Zeitung 2019).

Laut Adjan, stellvertretender NGG-Chef, wurde der Markt für den Welthandel mit der Abschaffung der Europäischen Zuckermarktordnung geöffnet und dies sei letztendlich auch Wunsch der Politik gewesen. Jedoch hätten hier strukturpolitische flankierende Maßnahmen eingesetzt werden müssen. „Dass in Europa jedes Land sein eigenes Subventionsüppchen kocht und sich viele nicht an die getroffenen Vereinbarungen halten, führt zu großen Nachteilen für die deutschen Unternehmen.“ so Adjan weiter (Süddeutsche Zeitung 2019).

In Kapitel 2 wurden Trends der Lebensmittelbranche – darunter auch Bio-Produkte – genauer beleuchtet. Dass Bio-Rüben und Bio-Zucker für Südzucker stärker ins Visier geraten, zeigt, wie Trends tatsächlich umgesetzt und ins Portfolio aufgenommen werden. Das Südzucker Werk Rain am Lech wird sich ab Herbst 2020 als einziges Werk des Unternehmens auf die Bio-Schiene konzentrieren (vgl. Donaukurier 2020). Deutlich wird, dass Nachhaltigkeit auch, oder gerade, in einem stark kontrovers diskutierten Segment von hoher wirtschaftlicher Relevanz ist.

Die Herstellung von Bio-Zucker eröffnet dem Unternehmen neue Marktsegmente und Zielgruppen, was sich langfristig auch im Umsatz niederschlagen wird.

Es wird offensichtlich, dass sich Südzucker mit anderen Problemen konfrontiert sieht als Nestlé, aber genauso in der Kritik stehen kann. Südzucker wurde durch die Schließung der Werke und der einhergehenden Entlassung von Mitarbeitern blinder Aktionismus, vorschnelles Handeln und riskanter Umgang mit Arbeitsplätzen vorgeworfen.

Anhand der beiden Unternehmen konnte gezeigt werden, inwieweit politische Rahmenbedingungen, der Einfluss von Social Media sowie der Umgang und das Kommunikationsverhalten bei kontroversen Themen das Image, also die Außenwirkung, beeinflussen können. Um die Nachhaltigkeitsberichte analysieren und kritisch hinterfragen zu können, ist die obige Untersuchung der Unternehmen hinsichtlich ihrer aktuellen Problematiken unverzichtbar. Nur so wird ein objektiver und kenntnisreicher Umgang mit den Social Reports belastbar.

### 6.3 Analyse und Diskussion der Nachhaltigkeitsreports

#### ➤ *Nestlé S.A.*

Der Nachhaltigkeitsreport, ein eigenständiger Bericht, ist logisch aufgebaut. Um an das Unternehmen heranzuführen wird zu Beginn ein Unternehmensüberblick sowie die Höhepunkte des Jahres 2018 skizziert.

Erst dann folgt eine Agenda, die den Inhalt darstellt, angereichert mit dem Vorwort des CEO Marc-Aurel Boersch.

Der Nachhaltigkeitsbericht beschäftigt sich mit der gemeinsamen Wertschöpfung sowie mit der Tatsache, dass durch das Unternehmen die Lebensqualität verbessert wird und zu einer gesünderen Zukunft beiträgt. Ausgehend von den drei Kernbereichen „Für Einzelne und Familien; Für unsere Gemeinschaften; Für den Planeten“ formuliert das Unternehmen langfristige Ziele, die bis 2030 erreicht und umgesetzt werden sollen.

Des Weiteren thematisiert der Report, wie Nestlé Anspruchsgruppen involviert, relevante Themen darstellt und den Dialog mit Stakeholdern initiiert und pflegt.

Ziele und Fortschritte des Unternehmens sowie ausgewählte Kennzahlen vervollständigen den Bericht.

Im Folgenden soll exemplarisch untersucht werden, ob die Ziele, die für die drei Kernbereiche formuliert wurden, auch tatsächlich umgesetzt wurden.

#### ➤ *Für Einzelne und Familien*

Ein Ziel im Kernbereich „Für Einzelne und Familien“ ist die „weitere Senkung des Gehalts an Zucker, Natrium und gesättigten Fettsäuren“ (Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018, 6).

Diese Aussage wurde in einem Video mit Landschaftsministerin Klöckner, die für dieses Zusammentreffen stark kritisiert wurde, im Juni 2019 noch unterstrichen, in dem der

Vorstandsvorsitzende behauptet, man habe den Fett-, Zucker-, und Salzgehalt um 10% reduziert (vgl. Welt 2019).

Bedauerlicherweise bleiben diese Vorsätze auf halbem Weg stehen. Wie die Verbraucherzentrale Hamburg recherchieren konnte, wurde von 2008 bis 2019 „nur eine durchschnittliche Reduktion des Zuckergehalts von 5,7 Prozent festgestellt. 13 Produkte beinhalten hingegen genauso viel oder sogar mehr Zucker.“ (Welt 2019). Bei Fettreduktion konnte keine Besserung erkannt werden, lediglich Salz wurde um 11,3% verringert (vgl. Welt 2019).

Nestlé verwahrte sich gegen die Kritik und kritisierte die Größe der Stichprobe als unzureichend (lediglich 24 Produkte im Test) und die Untersuchung insofern als nicht valide und reliabel. Unter den getesteten Produkten waren dominant schokoladenhaltige Süßwaren sowie Convenience Produkte wie Konserven-Ravioli und Instant Suppen und Saucen, aber auch Fitness Cerealien (vgl. Verbraucherzentrale Hamburg 2019). Das heißt, es handelte sich einerseits um Produkte, von denen Verbraucher in der Tat wissen, dass sie viel Zucker und/ oder Fett beinhalten, aber andererseits auch um Waren, bei denen man aufgrund des Namens von gesünderen und zuckerarmen Inhaltsstoffen ausgehen darf. Um Ablehnung vorzubeugen und gesundheitsbewusste Konsumenten an sich zu binden oder neu zu gewinnen, werden diese mit dem Argument Fitness oder Zuckerreduzierung zu überzeugen versucht.

Ein weiteres Ziel ist die „Förderung und Schutz des Stillens durch Umsetzung einer branchenführenden Richtlinie zur verantwortungsbewussten Vermarktung von Muttermilchersatzprodukten“ (Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018, 6).

Laut Utopia, einer deutschen Nachhaltigkeitsplattform, die von Prominenten wie Sandra Maischberger, Axel Milberg und Hannes Jaenicke unterstützt wird, soll Nestlé in Indien klinische Studien zur Ernährung von Säuglingen mit Muttermilch-Ersatzprodukten in Auftrag gegeben haben – dies ist in Indien gesetzlich untersagt (vgl. Jakob 2019). Die indische Tageszeitung „The National Herald India“ berichtet von einem Verträglichkeitstest von Muttermilch-Ersatzprodukten an Säuglingen.

Die renommierte medizinische Fachzeitschrift „The Lancet“ kommt zu einem anderen Ergebnis: die Verabreichung von einem Muttermilch-Ersatzprodukt hätte „katastrophale Folgen für die Gesundheit folgender Generationen“ (Jakob 2019). Weltweites Stillen könnte zu einem Überleben von mehr als 820.000 Kindern pro Jahr führen (vgl. Jakob 2019). Den Vorwurf des indischen Netzwerks zur Förderung des Stillens, Nestlé würde gegen geltendes Recht verstoßen und Studien bei Säuglingen vornehmen, entkräftete das Unternehmen: Die Unterstützung klinischer Studien mit wissenschaftlichen Zielen sei nicht verboten (vgl. Jakob 2019). Dass solche Studien auf diese Art und Weise durchführbar sind,



erscheint nachvollziehbar, betrachtet man die finanziellen Vorteile, die Ärzte dadurch erlangen.

Bereits in der Vergangenheit stand Nestlé aufgrund der aggressiven Vermarktungspolitik von Muttermilch-Ersatzprodukten in Schwellenländern in der Kritik. Aufgrund dessen, unabhängig davon ob Nestlé gegen Gesetze verstoßen hat oder nicht, erscheint die Aussage, dass es sich lediglich um eine rein wissenschaftliche Studie handele, wenig glaubwürdig (vgl. Jakob 2019).

An dieser Stelle bleibt zu sagen, dass legales Handeln nicht gleichzeitig auch legitim sein muss.

➤ *Für unsere Gemeinschaften*

Ein formuliertes Ziel des Unternehmens ist die „Prüfung und Förderung der Menschenrechtsverträglichkeit unserer Aktivitäten“ (Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018, 7).

Einer der wichtigsten Aspekte, wenn es um Menschenrechtsverträglichkeit geht, ist wohl das Menschenrecht auf sauberes Wasser. „Schon heute ist Nestlé Weltmarktführer, wenn es um Trinkwasser geht, das in Flaschen abgefüllt wird.“ (Hery-Moßmann 2018).

Führt man sich die Tatsache vor Augen, dass 2017 42 Millionen Äthiopier ohne Trinkwasser waren, da die schlimmste Dürreperiode seit 50 Jahren herrschte, erscheint die Eröffnung einer Wasserabfüllanlage mit einem lokalen Hersteller zur gleichen Zeit als unmoralisch und menschenverachtend, geradezu obszön (vgl. Hery-Moßmann 2018).

Im südafrikanischen Doornkloof hat sich Nestlé exklusive Wasserrechte für die nächsten 20 Jahre gesichert. Im Dorf der Fabrik steht kein fließendes Wasser zu Verfügung, sodass die Bewohner tägliche weite Wege laufen müssen, um sich Wasser zu beschaffen – welches noch dazu verunreinigt ist und demnach Krankheiten verursacht (vgl. Hery-Moßmann 2018).

Es könnten unzählige Beispiele angeführt werden, jedoch kann man davon ausgehen, dass die genannten zwei ausreichen, um zu zeigen, dass „Menschenrechtsverträglichkeiten unserer Aktivitäten“ nicht gegeben sind – denn der Zugang zu Wasser ist ein Menschenrecht!

Ein weiteres Bestreben des Unternehmens ist die „Verantwortungsbewusste Beschaffung in unserer Versorgungskette und Tierschutz“ (Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018, 7).

Nestlé hat zwar bereits die Umstände von Masthühnern optimiert, jedoch ist das Unternehmen bei der Umsetzung dieses Vorhabens hinsichtlich Tierversuche an Mäusen deutlich zögerlicher. Für die Neugründung der Tochterfirma Nestlé Skin Health investiert das Unternehmen rund 4,5 Milliarden Euro. Umso erschreckender ist die Tatsache, dass für

tierversuchsfreie Tests offensichtlich keine Mittel zur Verfügung stehen. Qualvolle Tierversuche an Mäusen mit dem Nervengift „Botulinumtoxin“, auch als Botox bekannt, gehören zur Tagesordnung (vgl. Ärzte gegen Tierversuche e.V. 2018).

➤ *Für den Planeten*

Eine „Verbesserung der Umweltbilanz unserer Verpackungen“ (Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018, 7) strebt das Unternehmen langfristig an. In Zeiten des Klimawandels sollte aber bereits jetzt gehandelt werden. Der Status quo in diesem Bereich sieht jedoch anders aus. Das Unternehmen hat sich das Ziel gesetzt ab 2025 ausschließlich Verpackungen zu benutzen, die wiederverwendbar oder recyclingfähig sind. Nestlé setzt hier auf biologisch abbaubare Materialien (vgl. Liebrich/ Pfaff 2019). Dieser Vorstoß hört sich im ersten Moment innovativ und zukunftsfähig an. Laut Greenpeace sei dieses Vorhaben nicht ausreichend, vielmehr solle das Unternehmen auf Mehrweglösungen setzen und nicht wie bisher 98% Einwegverpackungen verwenden (vgl. Liebrich/ Pfaff 2019).

Greenpeace stellt die Vermutung in den Raum, dass Nestlé auch in dieser Sache einer „erprobten Strategie“ nachginge: „gesetzliche Verbote vermeiden, dafür freiwillige Zielvorgaben und Selbstverpflichtungen aufstellen.“ (Liebrich/ Pfaff 2019). Die Lobbyaktivität des Konzerns muss hier kritisch betrachtet werden.

Die Beschäftigung mit den Nachhaltigkeitsreports soll nicht als umfassender Fakten-Check gelten, sondern einen Beitrag zur Diskussion um die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsreports leisten. Die ausgewählten Themen aus den drei Kernbereichen der unternehmerischen Tätigkeit von Nestlé können jedoch als repräsentative Fallbeispiele für den Umgang mit Gesellschaft, Nachhaltigkeit und Ökologie exemplarisch verstanden werden. Es mag unbenommen sein, dass Nestlé seinen Ansprüchen und Versprechen auch Taten folgen lässt. Hier galt es jedoch nachzuweisen, dass Nachhaltigkeitsreports immer cum grano salis zu rezipieren sind und mit der Möglichkeit des Greenwashings stets zu rechnen ist. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum anvisierte Ziele so langfristig terminiert sind. Die Umsetzung dieser Maßnahme (umweltfreundliche Verpackungen) erfordert letztlich keine tiefgreifende Umstrukturierung und wäre in einem deutlich kürzeren Zeitfenster realisierbar. Ähnliches gilt für den wissenschaftlichen Methodenwechsel weg vom Tierversuch hin zu innovativen Konzepten wie der Umstrukturierung der Wassergewinnung sowie den Umgang mit der Bevölkerung in Schwellenländern.

Durch die Langfristigkeit der Projekte (10-11 Jahre) wird hier ethisches Handeln eher simuliert denn realisiert, um bei gleichzeitig positiver Rezeption weiterhin hohe Gewinne zu

erzielen. Die Tatsache, dass Nestlé für die Wasserechte an einer Quelle in Ontario (Kanada) 3,71 US-Dollar für eine Million Liter Wasser zahlt und damit zwei Millionen US-Dollar Umsatz generiert, macht deutlich, warum es dem Konzern lukrativer erscheint die Ziele sehr langfristig anzulegen (vgl. Hery-Moßmann 2018).

➤ *Südzucker AG*

Im Gegensatz zu Nestlé hat Südzucker seinen Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht integriert.

Auf rund 15 Seiten beleuchtet der Konzern seine Tätigkeiten in den Bereichen „Umwelt, Mitarbeiter, Gesellschaft sowie Forschung und Entwicklung“.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Südzucker und seine Produkte weitaus weniger kontrovers diskutiert werden als die von Nestlé. Aufgrund dessen wird die Analyse der Nachhaltigkeitspolitik entsprechend kurz gehalten werden.

➤ *Mitarbeiter*

Im Bereich Mitarbeiter betont Südzucker einen fairen und respektvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern. Dabei richtet sich das Unternehmen nach dem Südzucker-Verhaltenskodex. Dieser beinhaltet internationale Gesetze sowie Standards und betriebliche Regelungen (vgl. Südzucker Nachhaltigkeitsbericht 2018).

Nach dem Auslauf der europäischen Zuckermarktordnung ging aufgrund eines größeren Wettbewerbs der Umsatz stark zurück. Statt über sozialverträgliche Lösungen die Situation für die Belegschaft akzeptabel zu gestalten und soziale Härten zu vermeiden, hat sich der Konzern auf den denkbar einfachsten und wenig innovativen Weg gemacht, Kosten einzusparen: die radikale Schließung von fünf internationalen Werken, zwei davon in eher strukturschwachen Regionen Deutschlands. Die Anzahl von 150 Arbeitsplätzen in Brandenburg und Nordrhein-Westfalen mag klein erscheinen, dennoch stehen hinter dieser Zahl individuelle Schicksale. Dies wurde deutlich in Demonstrationen vor der Südzucker-Zentrale in Mannheim (vgl. Eckinger 2019).

Die Reaktion der Arbeitnehmer war nachvollziehbar, da es sich aber um die komplette Schließung der Standorte handelte war der Spielraum für den Konzern relativ gering.

➤ *Umwelt*

„Südzucker ist Mitglied der Sustainable Agriculture Initiative Platform (SAI), der führenden Initiative zur Förderung nachhaltiger Anbaumethoden auf globaler Ebene.“ (Südzucker Nachhaltigkeitsbericht 2018, 38).

Durch die Mitgliedschaft der SAI bekennt sich Südzucker zu nachhaltigem Wirtschaften und Handeln.

Südzucker versteht sich als Partner und Unterstützer seiner Zulieferer, indem Know-how für Bereiche wie Pflanzenschutz, Auswahl des Saatguts, Bodenbearbeitung etc. bereitgestellt wird (vgl. Südzucker Nachhaltigkeitsbericht 2018, 38). Offensichtlich ist die Zusammenarbeit zwischen Südzucker und seinen Zulieferern von Vertrauen, Respekt und dem Streben nach einem gemeinsamen Ziel gekennzeichnet. Insofern schien es auch ins Bild zu passen als Südzucker den Rübenbauern „das beste Rübengeld Europas“ (vgl. Mayer/Schmailzl 2019) zahlte, als sie den Bauern 7 Euro Prämie pro Tonne angeboten hat. Die Maßnahme verschleiert jedoch die eigentliche Stoßrichtung der Strategie. Südzucker war sich dessen wohl bewusst, dass das vertraglich vereinbarte Rübengeld der Landwirtschaft kein kostendeckendes Wirtschaften ermöglichen könnte, was langfristig zur Aufgabe vieler Betriebe führen müsste. Die Konsequenz daraus – die Verknappung der Anbieter und die damit verbundene Preissteigerung des Rohstoffs – wäre für Südzucker langfristig auch nicht profitabel gewesen. Das Ausloben der Prämie stellte sich als mehrfach gewinnbringend heraus. Neben dem positiven Image konnte Südzucker so die Rübenproduzenten langfristiger an sich binden. Das Akzeptieren dieser Prämie zwang sie schließlich die Anbaumengen auf zwei Jahre festzulegen, zumal Teil des Deals war, dass die Bauern die Prämien zurückzahlen müssten, sobald die festgelegte Menge nicht eingehalten wird (vgl. Mayer/Schmailzl 2019). Die als Strukturhilfe getarnte Prämie entpuppt sich hier als „Fessel“, die zwar einerseits das Überleben der Agrarbetriebe sichert, sie aber gleichzeitig jeglichen Verhandlungsspielraum für die nächsten drei Jahre beraubt. Diese unternehmerische Scharfsinnigkeit als wohlütiges und faires Geschäftsgebaren zu deklarieren kann mit Fug und Recht als Greenwashing bezeichnet werden.

In der Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitsthemen sind bei Südzucker zwei Aspekte dominant.

Zum einen die Struktur des Nachhaltigkeitskonzepts: Südzucker beschreibt kurz und eher vage seine Tätigkeiten und sein Credo. Sie bleiben an der Oberfläche des allgemein akzeptierten Mainstreams zum Thema Nachhaltigkeit wie beispielsweise Wasserverbrauch, Energieeffizienz und einem verantwortungsbewussten und erschöpfenden Umgang mit

knappen Ressourcen. Ähnliches gilt für soziale Nachhaltigkeit hinsichtlich Mitarbeiter, Gleichstellung der Geschlechter und caritativem Engagement.

Da Südzucker als B2B-Unternehmen nicht für bestimmte Endprodukte und damit nicht so sehr im Fokus der Debatte steht, befindet sich Südzucker (außer bei oben genannten Werksschließungen und Rübenprämien) eher in der zweiten Reihe des gesellschaftlichen Diskurses um zuckerhaltige Produkte. Dies kann als Grund dafür gelten, dass der Konzern selten zur Zielscheibe der gesellschaftlichen Kontroversen wird und so ein überdimensionaler Nachhaltigkeitsbericht nicht von Nöten ist. Die allgemeine Diskussion um Zucker als Ursache für Adipositas, Diabetes Typ II und Karies etc. hängt sich eher an den Endprodukten auf, als an Südzucker als Lieferant eines weiterzuverarbeitenden Produkts.

Um auf künftige Kritik vorbereitet zu sein, begann Südzucker bereits vor über zehn Jahren mit der Gründung der Tochter Beneo selbst mit der Herstellung von Substitutionsprodukten wie beispielsweise Palatinose und Isomalt. Als zweites innovatives Standbein kann das Werk in Rain verstanden werden, das ab diesem Jahr ausschließlich Bio-Zucker herstellt.

#### **6.4 Fazit**

Unternehmen wie Südzucker und Nestlé unterscheiden sich fundamental durch ihre Zielgruppen.

Nestlé stellt Produkte für Endkonsumenten her und verfügt somit über einen hohen Bekanntheits- und Wiedererkennungswert in der Gesellschaft. Durch die hohe Diversifizierung seiner Produktpalette aus mehreren Produktparten (Kosmetik, Lebensmittel, Tiernahrung etc.) ist der Konzern quasi jedem europäischen Endverbraucher ein Begriff. Die Produktpalette ist so immens, dass viele der 2000 Marken (Wagner, Herta, Thomy etc.) nicht mit Nestlé in Verbindung gebracht werden, was bei einigen Zielgruppen für den Konzern eher Segen als Fluch ist. Da Nestlé darüber hinaus noch high-involvement products herstellt und vermarktet, erscheint es nur folgerichtig, dass sich auch die Öffentlichkeit mit den Herstellungsbedingungen beschäftigt. Hier besonders die kritische Presse und NGOs. Als Reaktion auf diese hervorgehobene Position am Markt und im Diskurs publiziert Nestlé jährlich einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht, der potentielle Kritikpunkte antizipiert bzw. kontroverse Handlungsweisen erklärt und Auseinandersetzungen zu vermeiden versucht. Er ist in anderen Worten: Prävention und Rehabilitation in einem.

Ein anderes Bild ergibt sich für Südzucker, das sein Produkt Zucker vorwiegend durch B2B-Marketing an andere Unternehmen zur Weiterverarbeitung verkauft. Hieraus ergibt sich zweierlei: Erstens die Zielgruppe ist relativ klein, d.h. alle zuckerverarbeitenden

---

Unternehmen stehen einer Gruppe von Millionen Endverbrauchern (wie bei Nestlé) entgegen. Zweitens macht sich jedwede öffentliche Kritik am Produkt und seinen Merkmalen (Markenname, Logo, Design etc.) fest und nicht an den Lieferanten der Zutaten, obgleich Südzucker jedem bekannt sein wird.

Aus diesen Fakten mag Südzucker die folgerichtige Konsequenz gezogen haben, als sie ihren Nachhaltigkeitsbericht ebenso reduziert und schlank gestaltet wie seine Präsenz in der öffentlichen Diskussion. Passend dazu kann auch die Tatsache gelten, dass der Report integraler Teil des Geschäftsberichts ist und nicht ausgewiesen als eigene Veröffentlichung kommuniziert wird wie bei Nestlé.

Die wenig vergleichbaren Geschäftsbedingungen und ihre Ausrichtung erfordern ergo unterschiedliche Formen der Rechtfertigung und Erklären des eigenen Handelns.

## 7 Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren

Zum Abschluss dieser Arbeit ist es angebracht den Ist-Zustand, also die Erfolgsfaktoren, in der Bundesrepublik hinsichtlich Nachhaltigkeit in der Lebensmittelbranche zu betrachten.

Im Vergleich zu anderen europäischen Staaten oder den USA wurden von der Politik schon vor Längerem diverse Verordnungen implementiert, die nachhaltiges Wirtschaften etabliert haben. So stellt die Einführung des Pfands für Dosen und Plastikflaschen vor rund 20 Jahren einen Meilenstein hinsichtlich Abfallvermeidung und nachhaltigem Umgang mit Rohstoffen dar. Diese Maßnahme wird nach anfänglicher Diskussion heute von den meisten Verbrauchern akzeptiert und für sinnvoll befunden. Gleiches gilt für die nachhaltige Entsorgung von Hausmüll.

Anders verhält es sich bei Ernährungsfragen; hier ist die deutsche Gesellschaft überaus heterogen (vgl. 4.7): Rund 50% aller erwachsenen Deutschen sind übergewichtig. Im Hinblick auf die Folgekosten für das Gesundheitssystem und die Gesellschaft als Ganzes ist die Politik mit ihren Institutionen (Schulen, Kindergärten) aber auch die Versicherungen und Krankenkassen und nicht zuletzt jeder Einzelne gefordert, hier stärker präventiv zu arbeiten. Gleichzeitig folgt ein nicht unbeträchtlicher Teil der jüngeren Konsumenten dem sogenannten Healthy Lifestyle, der eine ballaststoffreiche, zuckerarme und ausgewogene Ernährung in Kombination mit Sport propagiert.

Weiterhin positiv hervorzuheben ist die Tatsache, dass viele aufgeklärte junge Eltern ihre Kinder zu einem maßvollen Umgang mit zuckerhaltigen Produkten erziehen und nur noch wenige Kleinkinder mit zuckerhaltigen Tees und Muttermilch-Ersatzprodukten konfrontiert werden. Eingeräumt werden muss jedoch, dass hier Milieuzugehörigkeit den Umgang determiniert. Parallel liegt der Trend zum Stillen: Nach zwei Monaten stillen immerhin noch 70% der Mütter ihre Neugeborenen, was bedeutet, dass die natürliche Ernährung zu Beginn des Lebens ohne industriell bearbeiteten Zucker favorisiert wird (vgl. Steinlein 2014). Insofern wird hier noch kein „Suchtverhalten“ angelegt.

Die Industrie hat auf die Bedürfnislage der Konsumenten reagiert. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt werden Produkte für Intoleranzen und Allergien in großer Varianz und in unterschiedlichen Preissegmenten angeboten, sodass eine vollwertige Ernährung, egal bei welcher Einschränkung, gewährleistet ist. Ähnliches gilt für vegetarische und vegane Substitutionsprodukte, die von einer bestimmten Bevölkerungsgruppe aus rein weltanschaulichen Gründen präferiert wird.

Kurz: Ein Teil der Bevölkerung beschäftigt sich bewusst mit Ernährung und einem gesunden Lebensstil und bevorzugt regionale Produkte oder Erzeugnisse aus biologischem und

fair gehandeltem Anbau. Diesen Ansprüchen wird die Lebensmittelbranche voll umfänglich gerecht, wobei hier flankierende Maßnahmen der Politik wünschenswert wären. Gerade die Bevölkerungsgruppen, welche unter Übergewicht und Adipositas leiden, gilt es jedoch besonders anzusprechen und dies nicht nur aus Gründen der Wirtschaftlichkeit, sondern vielmehr zu deren individuellem Schutz.

Es sind verschiedene Ansätze denkbar, die hier in Form von Handlungsempfehlungen formuliert werden.



Abbildung 24: Handlungsempfehlungen  
(Quelle: Eigene Darstellung 2020)

➤ *Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsberichte*

Die deutschen Unternehmen sind der Forderung nach Konzipieren eines Nachhaltigkeitsberichts nachgekommen und decken vorschriftsgemäß den Dreiklang „Ökonomie, Ökologie und Soziales“ ab. Sie unterscheiden sich jedoch fundamental hinsichtlich ihrer Ausgestaltung und ihrer Aussagekraft. Umfang und wissenschaftliche Untermauerung differieren teilweise eklatant. In manchen Unternehmen stellt der Report keine eigenständige Publikation dar, sondern ist Teil des Geschäftsberichts und bleibt oftmals sehr konzise und vage.

Für alle Stakeholder ergibt sich hieraus folgendes Problem: Umfassende Transparenz und Vergleichbarkeit, welche der Meinungsbildung ja dienen sollen, sind nicht immer geboten. Dies ist sowohl für das Unternehmen selbst von Nachteil, da hier die Möglichkeit verpasst wird sich positiv von der Konkurrenz abzuheben, als auch für die Stakeholder. Schließlich ist ein umfangreicher authentischer Informationszugang förderlich für die Präferenzbildung



und Entscheidungsfindung. Gleiches gilt für potentielle Arbeitnehmer im Bewerbungsprozess, Investoren, NGOs sowie für Endverbraucher.

Wünschenswert wären hier klarere Vorgaben der öffentlichen Hand, um über definierte Kriterien und vorgegebene Strukturen die Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsreports zu gewährleisten – die aktuellen Richtlinien greifen noch zu kurz.

➤ *Einführung Lebensmittelampel*

Um die Anzahl an Menschen mit Übergewicht einzudämmen wäre die Einführung einer Lebensmittelampel zu empfehlen. In Anbetracht der Verbreitung von Convenience Food und deren versteckten Zucker- und Salzfallen könnte damit ein Beitrag zur Volksgesundheit geleistet werden. Bedauerlicherweise verhindert ein Teil der Lebensmittelbranche diese Maßnahme, da ein Absatz- bzw. Umsatzrückgang wohl befürchtet wird. Nicht umsonst sind die Angaben zu Inhaltsstoffen häufig sehr klein und schwer lesbar. Hier wäre vom Gesundheitsministerium eine klare Linie zu fordern, die Lebensmittelampel wäre dann ein erster Schritt zu einem Präventionsprogramm gegen Übergewicht und Adipositas.

➤ *Intensiveres politisches Involvement*

Empfehlenswert wäre weiterhin ein ausgearbeitetes Präventionsprogramm von Seiten der Gesundheitsbehörden mit dem Ziel Kinder und Jugendliche stärker im Bereich Gesundheit und Ernährung zu sensibilisieren.

Praktikabel wären konzertierte Aktionen zwischen Gesundheitsämtern und der Lebensmittelbranche, die gemeinsam in Schulen durchgeführt werden. Es zeigt sich, dass dezidierte Präventionsprogramme oft kostengünstiger sind als Therapien langfristiger Erkrankungen wie Diabetes Typ II, Karies oder Adipositas und daraus resultierenden Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Eine weitere Möglichkeit wäre Sponsoring von Sportvereinen oder Turnieren durch Lebensmittelkonzerne mit der klaren Message „Viel Bewegung kompensiert den Konsum von zucker- und fetthaltigen Lebensmitteln“.

➤ *Vollwertige Speisepläne*

In puncto Nachhaltigkeit und Ausgewogenheit bergen Speisepläne in Kitas, Schulen und Universitäten großes Verbesserungspotential. Der Einsatz von ungesunden Zutaten wie Glutamat, Zucker, Fett und Salz scheint bislang in den meisten Großküchen unverzichtbar zu sein. Laut ihrer Betreiber kann ein vollwertiges und gesundes Essen nicht rentabel

hergestellt werden, da die Verwendung regionaler und frischer Produkte sehr personal- und kostenintensiv ist. Bedenkt man, dass Studenten und Familien häufig nicht zu den einkommensstärksten Gruppen zählen, wäre hier eine Subvention durch den Staat ein wirtschaftlich und ethisch wertvolles Unternehmen.

Die deutsche Gesellschaft stellt sich den Fragen der Nachhaltigkeit durchaus offensiv. Sowohl Unternehmen als auch Verbraucher, aber auch die Aktanten im öffentlichen Raum tendieren dazu, ihre Verantwortung weitgehend wahrzunehmen und beginnen langfristiger zu denken und zu handeln.

Die wenigen schwarzen Schafe, die sich den Erfordernissen und Aufgaben nicht in vollem Maße stellen oder noch immer an die Macht der Verschleierung glauben, werden durch eine aktive und kritische Presse und NGOs decouvriert, sodass der informierte Verbraucher, aber auch der Einzelhandel, stets die Möglichkeit zur Sanktion hat.

## 8 Literatur- und Quellenverzeichnis

Al-Laham, Andreas/Eulerich, Marc/Welge, Martin K. (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7 Aufl. Wiesbaden.

A Global Ethic now (2020): [https://www.global-ethic-now.de/gen-deu/0d\\_weltethos-und-wirtschaft/0d-03-neue-art/0d-03-106-global-com-kritik.php](https://www.global-ethic-now.de/gen-deu/0d_weltethos-und-wirtschaft/0d-03-neue-art/0d-03-106-global-com-kritik.php) (02.02.2020).

Ärzte gegen Tierversuche e.V. (2018): Nestlé lässt Tausende Mäuse für Botox leiden. Europaweite Aktionswoche gegen Botox-Tierversuche. <https://www.aerzte-gegen-tierversuche.de/de/neuigkeiten/2689-nestle-laesst-tausende-maeuse-leiden> (19.03.2020).

Ärzteblatt (2019): Bundesländer streiten über Zuckersteuer. <https://www.aerzteblatt.de/nachrichten/103689/Bundeslaender-streiten-ueber-Zuckersteuer> (04.12.2019).

Bellmann, Christian (2019): Nicht mehr alles Zucker. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/suedzucker-nicht-mehr-alles-auf-zucker-1.4634659> (18.03.2020).

Burmann, Christoph/Koers, Martin/Meffert, Heribert (2005): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Bundesministerium für Umwelt; Umweltbundesamt (2019): Was trifft auf Sie in Bezug auf die folgenden Handlungen zu? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1063279/umfrage/umfrage-zur-umweltbewussten-ernaehrung-und-lebensmittelkauf-in-deutschland/> (06.12.2019).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2018): Ernährungsreport. [https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/Ernaehrungsreport2018.pdf;jsessionid=424F1CE8289A10FDCF5A21078F8E4BC2.internet2831?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/Ernaehrungsreport2018.pdf;jsessionid=424F1CE8289A10FDCF5A21078F8E4BC2.internet2831?__blob=publicationFile&v=4) (06.12.2019).

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2019): Nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben bei Lebensmitteln – die Health Claims Verordnung. [https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/VerpflichtendeKennzeichnung/Allgemeine\\_Kennzeichnungsvorschriften/\\_Texte/NaehrwertinformationenHealthClaims.html;nn=753778](https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/Kennzeichnung/VerpflichtendeKennzeichnung/Allgemeine_Kennzeichnungsvorschriften/_Texte/NaehrwertinformationenHealthClaims.html;nn=753778) (06.12.2019).

---

Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2020): Codex Alimentarius. [https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/SichereLebensmittel/Codex-Alimentarius/codex-alimentarius\\_node.html](https://www.bmel.de/DE/Ernaehrung/SichereLebensmittel/Codex-Alimentarius/codex-alimentarius_node.html) (24.01.2020).

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2018): Nachhaltige Lebensmittelproduktion. <https://www.bve-online.de/themen/nachhaltigkeit/nachhaltige-lebensmittelproduktion> (24.02.2020).

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2019): Mitglieder. <https://www.bve-online.de/mitglieder/mitglieder-der-bve> (22.04.2020).

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (2019a): Unser Verband. <https://www.bve-online.de/die-bve/aufgaben> (22.04.2020).

Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. (2019): Über den Verband. <https://www.bvlh.net/verband.html> (15.12.2019).

Bundesverband des deutschen Lebensmittelhandels e.V. (2019a): Mitglieder des BVLH. <https://www.bvlh.net/verband/mitglieder.html> (15.12.2019).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020): Unternehmerische Verantwortung. Global Compact. [https://www.bmz.de/de/themen/Unternehmerische\\_Verantwortung/global\\_compact/index.html](https://www.bmz.de/de/themen/Unternehmerische_Verantwortung/global_compact/index.html) (06.02.2020).

Biesalski, Hans Konrad/Bischoff, Stephan C./Puchstein, Christoph (2010): Ernährungsmedizin. Nach dem neuen Curriculum Ernährungsmedizin der Bundesärztekammer. 4. Aufl. Stuttgart.

Brugger, Florian (2010): Nachhaltigkeit in der Unternehmenskommunikation. Bedeutung, Charakteristika und Herausforderungen. Wiesbaden.

CSR Germany (2020): Ziele der Nachhaltigkeitskommunikation. [http://www.csrgermany.de/www/csr\\_cms\\_relaunch.nsf/id/ziele-der-nachhaltigkeitskommunikat-erreichen-de](http://www.csrgermany.de/www/csr_cms_relaunch.nsf/id/ziele-der-nachhaltigkeitskommunikat-erreichen-de) (05.02.2020).

D'heur, Michael (2015): 6 Unternehmen zeigen, wie es gehen kann.

<https://www.wiwo.de/technologie/green/gewinne-steigern-durch-mehr-nachhaltigkeit-6-unternehmen-zeigen-wie-es-gehen-kann/13551384.html> (17.02.2020).

Die zehn Prinzipien des Global Compact (2020): <https://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf> (06.02.2020).

Donaukurier (2020): Die Bio-Zuckerrübe gewinnt an Boden. <https://www.donaukurier.de/lokales/neuburg/Die-Bio-Zuckerruebe-gewinnt-an-Boden;art1763,4459626> (18.03.2020).

Eisenegger, Mark (2015): Identität, Image und Reputation – Eine kommunikationssoziologische Begriffsarchitektur. In: Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszka, Peter (2015): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Mit Lexikon. 3. Aufl. Wiesbaden.

Eurostat (2019): Umsatz der Lebensmittelindustrie in der Europäischen Union nach Ländern in den Jahren 2016 und 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321814/umfrage/umsatz-der-lebensmittelindustrie-in-der-eu-nach-laendern/> (04.12.2019).

Eckinger, Eva (2019): Preisverfall: Südzucker schließt fünf Werke. <https://www.agrarheute.com/management/agribusiness/preisverfall-suedzucker-schliesst-fuenf-werke-551997> (18.03.2020).

Fifka, Matthias (2008): CSR und Reporting. Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen. Heidelberg.

Focus Money Online (2019): Kritik an BLL. Mit einer wütenden Mitteilung verlässt Iglo den deutschen Lebensmittelverband. [https://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/kritik-an-bll-mit-einer-wuetenden-mitteilung-verlaesst-iglo-den-deutschen-lebensmittelverband\\_id\\_10688869.html](https://www.focus.de/finanzen/news/unternehmen/kritik-an-bll-mit-einer-wuetenden-mitteilung-verlaesst-iglo-den-deutschen-lebensmittelverband_id_10688869.html) (15.12.2019).

Foodwatch (2019): Über uns. <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/> (15.12.2019).

---

Foodwatch (2019a): Unsere Mission. <https://www.foodwatch.org/de/ueber-uns/unsere-mission/> (15.12.2019).

Foodwatch (2019b): Streit um Nutri-Score: Iglo verlässt Lobbyverband. <https://www.foodwatch.org/de/aktuelle-nachrichten/2019/streit-um-nutri-score-iglo-verlaesst-lobbyverband/> (15.12.2019).

Greenpeace (2010): Web-Demo vor Nestlé-Zentrale. <https://www.greenpeace.de/themen/waelder/web-demo-vor-nestle-zentrale> (15.02.2020).

Gebhard, Mareike (2017): Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Glaubwürdigkeit und Greenwashing. <https://utopia.de/utopia-insights/nachhaltigkeitskommunikation-regeln/> (05.02.2020).

Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen (2001): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:52001DC0366> (17.01.2020).

Grass Roots (2010): In welcher Branche treten Ihrer Meinung nach besonders häufig negative Unternehmensvorfälle auf? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/153819/umfrage/branchen-mit-negativen-vorfaellen-bei-unternehmen/> (13.12.2019).

G4 Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (2015): [https://his-he.de/fileadmin/user\\_upload/Portal\\_Nachhaltige\\_Entwicklung/Indikatoren/German-G4-Part-One.pdf](https://his-he.de/fileadmin/user_upload/Portal_Nachhaltige_Entwicklung/Indikatoren/German-G4-Part-One.pdf) (02.02.2020).

Herchen, Oliver M. (2007): Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt.

Hery-Moßmann, Nicole (2018): Nestlé und Wasser: Was sie darüber wissen sollten. [https://praxistipps.focus.de/nestle-und-wasser-was-sie-darueber-wissen-sollten\\_103813](https://praxistipps.focus.de/nestle-und-wasser-was-sie-darueber-wissen-sollten_103813) (19.03.2020).

Hofmann, Norbert (2016): Ein guter Ruf ist Gold wert. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nachhaltigkeit-ein-guter-ruf-ist-gold-wert-1.3211336> (18.02.2020).

---

Hofmann, Thorsten/Höbel, Peter (2014): Krisenkommunikation. 2. Aufl. Konstanz und München.

IHK Lexikon der Nachhaltigkeit (2015): <https://www.ihk-nuernberg.de/de/wir-ueber-uns/ehrbarer-kaufmann-csr/lexikon-der-nachhaltigkeit/> (24.01.2020).

Jahn, Steffan Dr. (2018): Lebensmittel: Forscher empfehlen Ampel.  
<https://www.mdr.de/wissen/forscher-empfehlen-lebensmittel-ampel-100.html> (30.01.2020).

Jakob, Stefanie (2019): Indien: Nestlé-Studie empfiehlt Muttermilchersatz – obwohl es ein Gesetz verbietet. <https://utopia.de/indien-nestle-babynahrung-muetter-stillen-156623/> (19.03.2020).

Kehl, Franziska Renate (2015): Corporate Social Responsibility (CSR): Gesellschaftliche Verantwortung als Wettbewerbsvorteil? Mittweida.

Klauß, Barbara (2019): Schließung von Werken bei Südzucker ist „unvermeidbar“.  
[https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional\\_artikel,-mannheim-schliessung-von-werken-bei-suedzucker-ist-unvermeidbar-\\_arid,440653.html](https://www.rnz.de/wirtschaft/wirtschaft-regional_artikel,-mannheim-schliessung-von-werken-bei-suedzucker-ist-unvermeidbar-_arid,440653.html) (18.03.2020).

Kreyher, Volker-Jeske Prof. (2019): Strategisches Management/ Unternehmensführung. Mannheim.

Krombacher (2020): Regenwald. <https://nachhaltigkeit.krombacher.de/regenwald> (17.01.2020).

Kwasniewski, Nicolai (2018): Das zynische Geschäft mit Säuglingsnahrung.  
<https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/saeuglingsnahrung-danone-und-nestle-bewerben-ihre-produkte-in-entwicklungslaendern-massiv-mit-folgen-a-1208128.html> (16.03.2020).

Lebensmittelmagazin (2019): 5,8 Millionen Menschen in Deutschland arbeiten in der Lebensmittelwirtschaft. <https://www.lebensmittelmagazin.de/wirtschaft/20190318-5-8-millionen-menschen-in-deutschland-arbeiten-in-der-lebensmittelwirtschaft/> (04.12.2019).

---

Lebensmittelverband (2018): Aktuelle Branchenzahlen: Jeder Achte arbeitet in der Lebensmittelwirtschaft. <https://www.lebensmittelverband.de/de/presse/pressemitteilungen/pm-20180320-aktuelle-branchenzahlen-jeder-achte-arbeitet-in-der-lebensmittelwirtschaft> (04.12.2019).

Lebensmittelverband (2019): Wir über uns. <https://www.lebensmittelverband.de/de/verband/wir-ueber-uns> (14.12.2019).

Lebensmittelverband (2019b): Unsere Mitglieder. <https://www.lebensmittelverband.de/de/mitglieder/unsere-mitglieder> (14.12.2019).

Lebensmittelzeitung: <https://www.lebensmittelzeitung.net/galerien/Snack-Eigenmarken-738> (06.12.2019).

Liebrich, Silvia/ Pfaff, Isabel (2019): Gigant der Skandale. <https://www.sueddeutsche.de/politik/nestle-gigant-der-skandale-1.4477635> (19.03.2020).

Liste der SRS-Anwenderorganisationen (2018): [https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/181015\\_Liste\\_der\\_Anwender\\_2009-2017\\_v11.pdf](https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/181015_Liste_der_Anwender_2009-2017_v11.pdf) (08.02.2020).

Mafowerk (2011): Anteil der Befragten, die Nachhaltigkeit für den Kauf in den folgenden Warengruppen als wichtig oder sehr wichtig erachten. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/199845/umfrage/nachhaltigkeit-als-kaufkriterium-fuer-verbraucher/> (27.01.2020).

Mayer, Claus/ Schmailzl, Evelyn (2019): Südzucker: Großherziger Zuckerkonzern? <https://www.topagrar.com/suedplus/news/grossherziger-zuckerkonzern-11581395.html> (23.03.2020).

Menke, Andreas/Werner, Michael (2012): Corporate Citizenship- Was tun deutsche Großunternehmen? [https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/pwc\\_corporate\\_citizenship.pdf](https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/assets/pwc_corporate_citizenship.pdf) (21.01.2020).



---

Mitteilung betreffend: Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung (2002): [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030317/com\(2002\)0347\\_DE.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20030317/com(2002)0347_DE.pdf) (17.01.2020).

Nestlé (2020): Wir arbeiten für eine verpackungsfreie Zukunft. <https://www.nestle.de/plastik> (12.02.2020).

Nestlé (2020a): Unser soziales und gesellschaftliches Engagement. <https://www.csr-jobs.de/company/nestle-deutschland-ag-2/unser-soziales-und-gesellschaftliches-engagement-nestle/> (12.02.2020).

Nestlé Kennzahlen (2020): <https://www.nestle.de/unternehmen/kennzahlen> (16.03.2020).

Nestlé Nachhaltigkeitsbericht 2018 (2019): Nestlé. Lebensqualität verbessern und zu einer gesünderen Zukunft beitragen 2018. [https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/2019-07/Nestle\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2018\\_web.pdf](https://www.nestle.de/sites/g/files/pydnoa391/files/2019-07/Nestle_Nachhaltigkeitsbericht_2018_web.pdf) (19.03.2020).

Nielsen/GFL/IRI (2019): Umsatzanteil von Konsumgütern mit Aspekten der Nachhaltigkeit im Lebensmittelhandel in Deutschland im Jahr 2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1041957/umfrage/umsatzanteil-nachhaltiger-konsumgueter-in-deutschland/> (27.01.2020).

Ollinger, Sina (2013): Markenkommunikation für kritische Konsumprodukte am Praxisbeispiel Ferrero.

Orange by Handelsblatt (2019): Warum Nestlé so unbeliebt ist. <https://orange.handelsblatt.com/artikel/40262> (12.02.2020).

Peta (2019): Über Peta Deutschland e.V. <https://www.peta.de/ueberpeta> (15.12.2019).

Poeschl, Hanno (2013): Strategische Unternehmensführung zwischen Shareholder-Value und Stakeholder-Value. Wiesbaden.

Porter, Michael E. Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistung erreichen und behaupten. Frankfurt/Main, 1986.

---

Preusse, Joachim/ Röttger, Ulrike/Schmitt, Jana (2014): Grundlagen der Public Relations. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Pospulse (2019): Warum hältst du die Kennzeichnung der Lebensmittelampel (Nutri-Score) für sinnvoll? <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1055541/umfrage/umfrage-zur-praktischen-nutzung-der-lebensmittelampel-in-deutschland/> (30.01.2020).

Schäfer, Herbert (2012): Illegale Geschäfte mit „Schleuder-Ei“. Gepanschtes vom Huhn. <https://www.zeit.de/1985/02/gepanschtes-vom-huhn> (12.12.2019).

Schwenke, Karen (2019): Experten warnen vor Etiketten-Schwindel. <https://www.kn-online.de/Nachrichten/Schleswig-Holstein/Bio-Siegel-Experten-warnen-vor-Etiketten-Schwindel> (24.01.2020).

Sontheimer, Leonie (2019): Ein neuer Speiseplan, der Menschen und die Erde rettet. <https://www.zeit.de/wissen/gesundheit/2019-01/nachhaltige-ernaehrung-planetary-health-diet-gesundheit-klimaschutz> (26.01.2020).

Spiegel Online (2018): Umsätze der Lebensmittelindustrie wachsen auf Rekordniveau. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deutschland-umsaetze-der-lebensmittelindustrie-wachsen-auf-rekordniveau-a-1209997.html> (03.12.2019).

Spiegel Online (2019): Wilke-Wurst wurde zu selten kontrolliert. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/wilke-abschlussbericht-wursthersteller-wurde-zu-selten-kontrolliert-a-1297072.html> (12.12.2019).

SRS: Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung (2014): [https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/SRS\\_Leitfaden\\_2014\\_DE.pdf](https://www.social-reporting-standard.de/fileadmin/redaktion/downloads/SRS_Leitfaden_2014_DE.pdf) (10.02.2020).

SRS-Leitfaden (2020): Aufbau. <https://www.social-reporting-standard.de/srs-leitfaden/aufbau/> (10.02.2020).

SRS-Leitfaden (2020a): Vorteile. <https://www.social-reporting-standard.de/srs-leitfaden/vorteile/> (10.02.2020).

---

Statistisches Bundesamt (2018): Anteil der Frauen mit Übergewicht und Adipositas in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/233461/umfrage/entwicklung-von-uebergewicht-und-adipositas-in-deutschland-unter-frauen/> (29.01.2020).

Statistisches Bundesamt (2018a): Anteil der Männer mit Übergewicht und Adipositas in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/233449/umfrage/entwicklung-von-uebergewicht-und-adipositas-in-deutschland-bei-maennern/> (29.01.2020).

Statistisches Bundesamt (2019): Umsatz der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008-2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164959/umfrage/umsatz-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2005/> (03.12.2019).

Statistisches Bundesamt (2019a): Umsatzentwicklung in der Reisebranche in Deutschland in den Jahren 2005-2017. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/257958/umfrage/umsatz-in-der-reisebranche-in-deutschland/> (03.12.2019).

Statistisches Bundesamt (2019b): Umsatz der Automobilindustrie in den Jahren 2005-2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160479/umfrage/umsatz-der-deutschen-automobilindustrie/> (03.12.2019).

Statistisches Bundesamt (2019c): Anzahl der Beschäftigten in der Lebensmittelindustrie in den Jahren 2008-2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164961/umfrage/beschaeftigte-in-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2008/> (04.12.2019).

Statistisches Bundesamt (2019d): Anzahl der Betriebe in der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008-2018. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321182/umfrage/betriebe-in-der-lebensmittelindustrie-in-deutschland/> (04.12.2019).

Steinlein, Christina (2014): Brustfüttern als Pflicht - Wie Mütter beim Stillen unter Druck stehen. [https://www.focus.de/familie/babyernaehrung/gesellschaftlicher-druck-auf-muetter-brustfuettern-als-pflicht-wenn-stillen-zur-ideologie-wird\\_id\\_4175191.html](https://www.focus.de/familie/babyernaehrung/gesellschaftlicher-druck-auf-muetter-brustfuettern-als-pflicht-wenn-stillen-zur-ideologie-wird_id_4175191.html) (25.03.2020).

Süddeutsche Zeitung (2019): Wegfall der Zuckermarktordnung gefährdet Südzuckerwerke. <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/lebensmittel-wegfall-der->

---

zuckermarktordnung-gefaehrdet-suedzucker-werke-dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-190129-99-772863 (18.03.2020).

Südzucker Nachhaltigkeitsbericht 2018 (2019): Geschäftsbericht 2018/2019. Südzucker AG. [https://www.suedzucker.de/sites/default/files/2019-12/2018-19\\_Geschäftsbericht.pdf](https://www.suedzucker.de/sites/default/files/2019-12/2018-19_Geschäftsbericht.pdf) (23.03.2020).

Südzucker Unternehmenspräsentation (2019): [https://www.suedzucker.de/sites/default/files/2020-03/UP-DE-2019\\_Update\\_0.pdf](https://www.suedzucker.de/sites/default/files/2020-03/UP-DE-2019_Update_0.pdf) (16.03.2020).

The Lancet (2019): Executive Summary. <https://www.thelancet.com/commissions/EAT> (26.01.2020).

Verbraucherzentrale Hamburg (2019): Reduktion von Zucker, Fett und Salz. Stichprobe mit alten und neuen Nestlé-Produkten im Vergleich. [https://www.vzhh.de/sites/default/files/medien/171/dokumente/vzhh\\_Nestle-Produkte\\_alt-neu-im-Vergleich.pdf](https://www.vzhh.de/sites/default/files/medien/171/dokumente/vzhh_Nestle-Produkte_alt-neu-im-Vergleich.pdf) (19.03.2020).

Welt (2019): Weniger Zucker und Fett? Verbraucherschützer werfen Nestlé Mogelei vor. <https://www.welt.de/wirtschaft/article195592271/Zucker-und-Fett-Verbraucherschuetzer-werfen-Nestle-Mogelei-vor.html> (19.03.2020).

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 3. Aufl. Wiesbaden.



## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname