

# Ein Weg mit vielen Stolpersteinen

Käufer, Kommunikation, Know-how: Auf dem Unternehmertag Nachhaltigkeit der LZ diskutieren Top-Manager aus Handel und Industrie die größten Herausforderungen ökosozialer Strategien. | Jens Holst



**„Nur weil ein Produkt im Regal preiswerter ist, muss es nicht weniger nachhaltig sein“**

Robin Goudsblom, Lidl

FOTOS: THOMAS FEDRA

Für Detlev Weiler ist die Sache klar. Der Geschäftsführer der Edeka Südwest ist überzeugt davon, dass die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit auch die nächsten Jahre nicht verschwinden wird, „weil viele Probleme, zum Beispiel im Umweltsektor, bestehen bleiben“. Für Handel und Industrie wird das Konsequenzen haben. Einfach die Hände in den Schoß zu legen und Abzuwarten, ob ökologische und soziale

Erwägungen irgendwann wieder von der Agenda der Konsumenten verschwinden, ist zumindest für Weiler keine Option. „Der Verbraucher wird, gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst, seine Gewohnheiten umstellen“, glaubt der Handelsmanager. „Darauf müssen wir uns einstellen, wollen wir unsere Unternehmen für die Zukunft ausrichten.“

So klar sein Bekenntnis ausfällt, so trefflich lässt sich darüber diskutieren, wie diese Veränderung genau aussehen wird. Wird die Zahlungsbereitschaft der Verbraucher für nachhaltige Produkte künftig wachsen? Welchen Beitrag können Nachhaltigkeitsstrategien für die

künftige Entwicklung von Unternehmen leisten – außer Effizienzgewinnen und Rohstoffsicherung? Welche Chancen und Risiken stecken in dem Interesse, das Medien und Verbraucher dem einzelnen Engagement entgegenbringen? Fragen, auf die Top-Manager kürzlich auf dem „Unternehmertag Nachhaltigkeit“ der Lebensmittel Zeitung in Frankfurt Antwort suchten.

In einer Causa herrschte dabei – nicht nur bei Edeka-Mann Weiler und Lidl-Einkaufsvorstand Robin Goudsblom – weitestgehend Einigkeit: Um

den Bemühungen eines Unternehmens auf diesem Gebiet Schlagkraft zu verleihen, muss die Nachhaltigkeitsstrategie Chefsache sein – bei Lidl etwa gibt es dafür eine Stabsstelle, die unmittelbar an den Vorstand angegliedert ist. Doch damit allein ist es nicht getan, warnt Jan Niewodniczanski, Technik-Geschäftsführer der Bitburger-Braugruppe. „Wenn Sie das Thema über die traditionellen hierarchischen Führungsebenen kommunizieren, werden Sie erstaunt sein, wie wenig mitunter bei den Mitarbeitern in der Produktion davon ankommt.“

Um die Kommunikation zu verbessern, hat Bitburger mehrere Mitarbeiter am Zentrum für nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) an der Universität Witten-Herdecke zu Nachhaltigkeits-Managern schulen lassen. „Die Kompetenz in den Unternehmen wächst, ist aber noch unfähig“, beobachten die ZNU-Leiter Axel Kölle und Christian Geßner. „Gerade im mittleren Management fehlt oft noch Know-how.“

Auch im strategischen Verständnis des Begriffs gibt es vielfach noch Nachholbedarf, konstatiert das Duo, aus dessen Arbeit mittlerweile ein Standard entstanden ist, der nach einer Pilotphase ab Mitte des Jahres der gesamten Branche zur Verfügung steht. „Nachhaltigkeit wird sehr oft als Hygienefaktor gesehen. Weniger als Innovationsmotor, der zur Zukunftssicherung beiträgt“, so Kölle und Geßner. Während das für Neuerungen in der Produktion weniger gelten mag, erweisen sich Veränderungen im Sortiment schon schwieriger. „Die Verbraucher sind von nachhaltigen Innovationen nicht immer leicht zu überzeugen“, sagt Unilever-Deutschlandchef Harry Brouwer. Das habe der Konzern vor einigen Jahren bei

der Einführung eines konzentrierten Waschmittels in Deutschland gelernt. „Es ist besonders effizient und nachhaltig – doch die Verbraucher hat die kleine Packung zum gleichen Preis offenbar irritiert.“ In den USA hingegen sei das Produkt dank der massiven Unterstützung des Händlers Walmart zu einem Erfolg geworden. Brouwers Beispiel berührt eine der Schlüsselfragen, auf die Händler und Hersteller bislang keine zuverlässige Antwort haben: Ist der Konsument im Massenmarkt bereit, für Ware, die sich durch höhere ökologische oder soziale Standards auszeichnet, mehr Geld zuzugeben? Einen Versuch in diese Richtung wagt derzeit Vion mit Schweine-

fleisch, das aufgrund höherer Tierschutz-Standards ein Label des Deutschen Tierschutzbundes tragen darf. „Die ersten Erfahrungen zeigen: Es läuft insbesondere dann beim Absatz sehr gut, wenn der Händler den Verbrauchern den Mehrwert des Labels gut erklärt“, beobachtet Philip Dean Kruk-De la Cruz, CSR-Direktor bei Vion. Das Beispiel stimme ihn positiv, denn es zeige: „Der Verbraucher honoriert nachhaltige Produkte auch beim Preis. Die Diskussion darüber, ob die



**„Die richtige Kommunikation nach innen und außen wird entscheidend sein“**

Detlev Weiler, Edeka Südwest

Verbraucher bereit sind, mehr zu zahlen, wird oft zu einseitig geführt.“

Lidl-Einkaufschef Goudsblom zählt indes auch auf die Mechanismen des Marktes, wenn es darum geht, ökologisch oder sozial vorteilhafte Produkte in die Regale zu

bringen. Das zeige zum Beispiel die Erfolgsgeschichte von MSC-zertifiziertem Fisch: „Lidl hat diese Produkte als einer der ersten Händler in Deutschland gelistet, dann haben andere nachgezogen“, sagt Goudsblom. Und schließt daraus: „Nachhaltigkeit im Sortiment wird auch durch den Wettbewerb im Handel vorangebracht.“ Derzeit intensiviert der Discounter etwa die Einlistung von Artikeln wie Eis und Kaffeealtgetränken, die das Label der Rainforest Alliance tragen. Der

Discount-Manager wehrt sich gegen den Eindruck, Vollsortimenter könnten für solche Produkte die bessere Einkaufsstätte sein. „Nur weil ein Produkt im Regal preiswerter ist, muss es nicht weniger nachhaltig sein. Der Einkaufspreis deckt sich schließlich nicht mit dem Verkaufspreis.“

Schon jetzt als erfolgreich erweisen sich Regionalprodukte, die von vielen Händlern als Teil der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie gesehen werden. So zum Beispiel die Lidl-Ränge „Ein gutes Stück Heimat“, die preislich auf Augenhöhe mit Markenware rangiert und gerade erst um Fleisch- und Wurstwaren erweitert wurde. Vom höheren Preisniveau profitieren auch die Erzeuger, an die seit dem Start über 6 Millionen Euro an Zusatzeinnahmen ausgeschüttet wurden. Bei Edeka Südwest kommt die Ware der Eigenmarke „Unsere Heimat“ bei Obst und Gemüse durchschnittlich bereits auf einen

Anteil von 20 Prozent. Doch aus Sicht von Weiler ist es damit nicht getan, wenn es darum geht, die Wertschöpfung vor der eigenen Haustür zu stärken. So hat sich die Edeka-Regionalgesellschaft dazu verpflichtet, 50 Prozent der benötigten Bauleistung, etwa für neue Filialen, an Handwerker aus ihrer Region zu vergeben.

Die Tiefe, mit der das Engagement im Unternehmen verankert ist, entscheidet darüber mit, ob es von der Öffentlichkeit als glaubwürdig wahrgenommen wird. Dabei riskieren einige Unternehmen Greenwashing-Vorwürfe, wie eine Studie der Münchner Kommunikationsberatung Engel & Zimmermann zeigt. Demnach äußern sich 70 Prozent der 95 befragten Lebensmittelhersteller zum Thema Nachhaltigkeit – aber nur 15 Prozent verfügen über Kennzahlen und setzen sich festgelegte Ziele in diesem Bereich. „Wer sich an die Öffentlichkeit wagt, sollte allerdings solche verbindlichen Größen, gepaart mit einem realistischen Zeithorizont, vorweisen können“, warnt Agentur-Vorstand Frank Schroedter. Denn die Fallhöhe bei Nachhaltigkeitskommunikation sei hoch. „Mit kleinen Aussagen können dort große Erwartungen geweckt werden – und wenn sich diese nicht erfüllen lassen, hagelt es Kritik.“ Eine Gefahr, die den meisten Ma-



**„In gemeinsamen Aktionen von Handel und Industrie liegen große Chancen“**

Axel Kölle, ZNU



**„Die Fallhöhe bei der Kommunikation von Nachhaltigkeit ist hoch“**

Frank Schroedter, Engel & Zimmermann





**„Wir wollen keinen Schnellschuss, denn Glaubwürdigkeit hat oberste Priorität“**

Jan Niewodniczanski, Bitburger

nagern durchaus bewusst zu sein scheint. Bei Bitburger etwa hat man den Plan, einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen, erst einmal zurückgestellt. „Wir wollen keinen Schnellschuss, denn Glaubwürdigkeit hat hier

oberste Priorität“, sagt Technik-Geschäftsführer Niewodniczanski. Edeka-Südwest-Manager Weiler sieht in der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit für Unternehmen künftig ein „Muss-Thema“. Komme ein Unternehmen in den Ruf, nicht nachhaltig zu wirtschaften oder sich Verbesserungen in den Weg zu stellen, werde es „von Medien und Konsumenten abgestraft“. Sein Schluss: „Die richtige Kommunikation nach innen und außen wird deshalb dafür entscheidend sein, ob eine Nachhaltigkeitsstrategie von Erfolg gekrönt sein wird.“

Ein weiterer wesentlicher Faktor wird die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie sein – und das in vielfacher Hinsicht. So ermuntert



**„Die Verbraucher sind von nachhaltigen Innovationen nicht immer leicht zu überzeugen“**

Harry Brouwer, Unilever



**„Der Verbraucher honoriert nachhaltige Produkte auch beim Preis“**

Philip Dean Kruk-De la Cruz, Vion

ZNU-Leiter Kölle die Branche, die Kommunikation von Nachhaltigkeitsthemen auch zusammen anzugehen, denn darin lägen „große Chancen“. Auch Lidl-Manager Goudsblom ist überzeugt, dass sich mehr Nachhaltigkeit in der Lieferkette nur gemeinsam mit Lieferanten vorantreiben lässt. „Dabei muss der Grundsatz gelten: Alles was kommuniziert wird, muss auch tatsächlich eingehalten werden.“ Und selbst ein Konzern wie Unilever, der sich ehrgeizige Ziele auf diesem Gebiet gesetzt hat, wird trotz aller Fortschritte nicht ohne Hilfe auskommen, glaubt Deutschlandchef Harry Brouwer: „Wir können die Herausforderung, die wir uns gestellt haben, nicht alleine bewältigen. Wir brauchen dafür die Partner in unserer Lieferkette.“ lz 19-13

# SCHMECKT NACH ITALIEN. RIECHT NACH ERFOLG.

JETZT ORDERN UND PROFITIEREN: DEUTSCHLANDS MARKTFÜHRER FÜR BIOFISCH ERWEITERT SEIN SORTIMENT UM DREI ECHT ITALIENISCHE SEAFOOD-PIZZEN.



**GROSSER BERICHT BEI GALILEO:  
DIE NACHHALTIGSTE  
THUNFISCH-PIZZA DER WELT  
VON FOLLOWFISH.  
KW 24 AUF PRO7.\***



www.followfish.de

KANN AUFGRUND AKTUELLER EREIGNISSE GEÄNDERT WERDEN.