

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter *Hrsg.*

Christoph Willers *Hrsg.*

CSR und Lebensmittel- wirtschaft

Nachhaltiges Wirtschaften entlang
der Food Value Chain



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik

CSR Cologne Business School (CBS)

Köln, Deutschland

Christoph Willers
(Hrsg.)

CSR und Lebensmittelwirtschaft

Nachhaltiges Wirtschaften entlang der
Food Value Chain

Herausgeber
Prof. Dr. Christoph Willers
Cologne Business School (CBS)
Köln
Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-47015-2 ISBN 978-3-662-47016-9 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-47016-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science + Business Media
(www.springer.com)

Vorwort des Reihenherausgebers: Nachhaltige Lebensmittel – Mehrwert für Kunden und Gesellschaft

Die Lebensmittelbranche steht unter ganz besonderer Beobachtung, denn die Nahrung, die wir tagtäglich aufnehmen, ist zentral für unsere Lebensqualität und die Gesundheit aller Menschen. Die nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft hängt somit maßgeblich von den zukünftigen Entwicklungen in der Lebensmittelbranche ab. Es geht in dieser Perspektive jedoch nicht nur darum, Skandale (wie zum Beispiel Gammelfleisch, gepanschte Weine, überhöhte Grenzwerte) zu vermeiden, sondern darum, eine nachhaltige Basis für die gesunde und effiziente Ernährung von heute sieben Milliarden und bald zehn Milliarden Menschen zu schaffen.

Nachhaltigkeit ist – das zeigen die Beispiele der Vergangenheit – mit rein moralischen Appellen nicht erreichbar. Vielmehr gilt es, ökonomische und betriebswirtschaftliche Modelle zu entwickeln, die den vermeintlichen Gegensatz zwischen Profitabilität und Ethik konstruktiv durch innovative Produkte, Services und Managementansätze auflösen. In Zukunft werden Unternehmen vermehrt über die ökologische, soziale und ethische Dimension ihres wirtschaftlichen Handelns berichten und die Konsumenten davon überzeugen, dass ihre Produkte und Services einen positiven Impact auf die Kunden und die Gesellschaft haben. Dieses neue Mehrwertdenken entlang der gesellschaftlichen Bedürfnisse hat nicht zum Ziel – wie von vielen Ideologen gefordert –, die unternehmerischen Aktivitäten zu begrenzen. Ganz im Gegenteil: Es gilt durch eine progressive auf Innovation ausgerichtete CSR-Sichtweise neue unternehmerische Potenziale zu entfalten.

In der aktuellen CSR-Diskussion werden Unternehmen daher nicht mehr nur als „Ressourcenverbraucher“, sondern als „Mehrwertproduzenten“ für die Gesellschaft gesehen. Für die Lebensmittelbranche heißt das, nicht nur die negativen Externalitäten (CO₂-Reduktion, Senkung des Wasserverbrauchs) zu adressieren, sondern insbesondere auch den eigenen positiven Impact auf die Gesellschaft zu erhöhen. Dies kann nur durch neue Produkte und Services gelingen, die z. B. die Gesundheit der Kunden fördern bzw. in regionalen Kreisläufen die Ernährung in Schwellenländern sicherstellen. Insbesondere

Lebensmittelunternehmen, die einen hohen Markenwert und Reputation besitzen, werden zu wichtigen Vorreitern in Sachen CSR. So entstehen derzeit innovative Geschäftsmodelle (z. B. Whole Foods Market oder bereits früher HIPP-Babynahrung), die auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Produkte anbieten und so erfolgreich neue Märkte schaffen.

Somit werden Unternehmen zu Partnern der Gesellschaft, wenn es darum geht, die großen Herausforderungen (Wasserknappheit, Ernährungssicherheit, gesunde Lebensmittel, Tier- und Pflanzenschutz, Artenvielfalt, Energieverbrauch etc.) unserer Zeit zu lösen. Die Lebensmittelbranche mit ihrem zentralen Stellenwert für uns alle ist hier besonders gefordert, das Verzichtsparadigma der traditionellen Nachhaltigkeitsdiskussion in das Mehrwertparadigma der modernen CSR-Diskussion zu überführen. Es geht nicht mehr um Profitabilität „oder“ Nachhaltigkeit, sondern um „sowohl als auch“. Es ist daher nicht verwunderlich, dass das Interesse an CSR-orientierten Lebensmittelunternehmen sowohl bei den Kunden, den Mitarbeitern/-innen und insbesondere den Investoren zunimmt. Denn strategische CSR-Ansätze fördern die Innovationskraft, die Mitarbeiteridentifikation, die Unternehmensreputation, die unternehmerische Wertschöpfung und somit den nachhaltigen Geschäftserfolg. Corporate Social Responsibility als betriebswirtschaftlicher und strategischer Ansatz wird zum Treiber der zukünftigen Entwicklungen in der Lebensmittelbranche!

Alle Leser/-innen sind nun herzlich eingeladen, diese in der Reihe ausgeführten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen sowie mit den Herausgebern, Autoren und Unterstützern dieser Reihe intensiv zu diskutieren. Ich möchte mich last, but not least sehr herzlich bei meinem Kollegen und Herausgeber Prof. Dr. Christoph Willers für sein großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werte Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

Vorwort

Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen nimmt stetig zu. Mit der zunehmenden Bedeutung der Nachhaltigkeit wächst das Interesse von Unternehmen, über bestehende Vorgaben hinaus, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Dies gilt selbstverständlich auch für die Ernährungsindustrie. Als viertgrößter Industriezweig Deutschlands leistet die Branche einen wichtigen Beitrag zu Wohlstand und Stabilität. Ihre originäre Hauptaufgabe besteht darin, den Konsumenten qualitativ hochwertige und sichere Lebensmittel zur Verfügung zu stellen.

Lebensmittel und Nachhaltigkeit stehen in der politischen Diskussion häufig in einem engen Zusammenhang. Lebensmittelkonsum wird als wichtiger Einflussfaktor für eine nachhaltige Lebensweise gewertet. „Vom Acker bis zum Teller“ umfasst eine Vielzahl von Akteuren und Faktoren. Die Ernährungsindustrie ist dabei ein Glied in der Lebensmittelkette.

Nachhaltigkeit von Produktion und letztlich auch Konsum setzt voraus, dass alle Glieder dieser Kette, das heißt von der landwirtschaftlichen Urproduktion über die industrielle Verarbeitung bzw. Veredelung bis hin zum Absatz über den Handel und die Nutzung durch den Konsumenten, nachhaltig agieren.

Die Ernährungsindustrie ist eine komplexe und durch kleine und mittlere Unternehmen geprägte Branche. Ebenso vielfältig sind die bestehenden Aktivitäten und Initiativen für nachhaltiges Wirtschaften. Diese reichen von Lieferketten- und Rohstoffmanagement über Energieeffizienz und Abfallvermeidung in der Produktion bis hin zu gemeinsamem sozialen Engagement mit den Kunden.

Das Geschäftsumfeld der Lebensmittelhersteller wird bestimmt durch steigende Anforderungen an ihre Produkte, stetig zunehmende Produktionskosten und einen harten Wettbewerb am Lebensmittelmarkt. Vor diesem Hintergrund bieten Kommunikation und Aufklärung zur Nachhaltigkeit des eigenen Produkts beziehungsweise Unternehmens die

Möglichkeit, sich am Markt zu differenzieren und von Wettbewerbern abzusetzen. Darüber hinaus wird ermöglicht, Vertrauen sowie einen direkten Bezug zwischen Konsument, Produkt und Hersteller herbeizuführen.

Eine wesentliche Herausforderung besteht darin, die Kommunikationsstrategie individuell auf das gegenseitige Nachhaltigkeitsverständnis und somit auf das Produkt, die Zielgruppe und das Unternehmen selbst abzustimmen. Dauerhaft am Markt bestehen kann dabei nur, wer Nachhaltigkeit als langfristige Grundlage des Gewinns erkennt und die Anforderungen des Marktes stetig hinterfragt.

Mit dem vorliegenden Buch vermittelt der Herausgeber einerseits einen weitreichenden Überblick über wichtige Teilaspekte, aktuelle Entwicklungen und konkrete Beispiele der Nachhaltigkeit in der Lebensmittelkette, andererseits aber auch Anregungen für die Umsetzung dieser Thematik in der unternehmerischen Praxis.

Peter Feller
Geschäftsführer,
Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungsindustrie e. V.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Übergreifende Themen

CSR in der Lebensmittelwirtschaft – eine Einleitung	3
Christoph Willers	
Globale Ernährungssicherheit als Herausforderung für Politik und Unternehmen	23
Ingo Pies	
Herausforderungen der Ernährungssicherheit und die Rolle der Lebensmittelindustrie	41
Fabienne Babinsky und Nils Grede	
Die Tafeln – eine der größten sozialökologischen Bewegungen unserer Zeit ...	57
Jochen Brühl	
Klimabilanzen von Produkten – ein Controllinginstrument zur Unterstützung der Analyse der Wertschöpfungskette in der Lebensmittelwirtschaft	69
Christoph Deinert und Jens Pape	
Erwerbstätigkeit in der Liefer- und Wertschöpfungskette im Kontext von CSR am Beispiel der Lebensmittelwirtschaft	87
Stefanie Deinert	
Nachhaltigkeitskommunikation in der Ernährungswirtschaft	119
Ines Rottwilm und Ludwig Theuvsen	
Wider die Mär vom selbstlosen Unternehmen: Was Journalisten an Nachhaltigkeit interessiert	139
Jens Holst	

Teil II Agrar

Zur wirtschaftlichen Einbindung und sozialen Verantwortung des landwirtschaftlichen Acker- und Pflanzenbaus	149
Andreas Frangenberg, Anton Kraus und Christian Noell	

Nachhaltigkeit bei Südzucker	165
Peter Risser und Susanne Langguth	

Teil III Tierische Erzeugnisse

Umsetzung des Tierwohlkonzeptes	179
Alexander Hinrichs	

Micarnas gelebte Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	187
Manfred Bötsch	

Nachhaltigkeit im Milchsektor als strategischer Ansatz bei DMK	203
Philipp G. Inderhees	

Caring for Life: CSR bei der Genuss-Molkerei Zott	213
Christian Schramm	

Teil IV Back-, Süßwaren und Getränke

Kommunikation von Nachhaltigkeit – Eine vergleichende Analyse des Schokoladen- und Fruchtsaftsektors	225
Jeanette Klink, Nina Langen und Monika Hartmann	

Es gibt immer einen Anfang für das Bessere – Nachhaltigkeitsmanagement bei MÄRKISCHES LANDBROT	241
Christoph Deinert und Jens Pape	

Nachhaltigkeit bei Bionade – CSR und Verantwortlichkeit in der Rohstoffbeschaffung	269
Michael Garvs	

Die Kultur der gesellschaftlichen Verantwortung bei Jacques' Wein-Depot ...	279
Kathy Féron	

Gelebte Verantwortung: Das CSR-Engagement von Pernod Ricard	287
Nicole Lichius und Anke Erdt	

Teil V Convenience

Knorr: Nachhaltige Beschaffung von Zutaten als zentraler Bestandteil der Geschäfts- und Markenstrategie	303
Katja Wagner	

Nachhaltigkeitsmanagement bei McDonald's Deutschland	315
Diana Wicht	

Teil VI Handel

Der Lebensmittelhandel im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und „Geiz ist geil“	331
Bettina Lorentschitsch	

Sozialmärkte als innovatives Beispiel für gelebte CSR im Lebensmittelhandel	345
Eva Lienbacher, Alexandra Metzler und Christina Holweg	

Fairer Handel und CSR	359
Dieter Overath	

Von Herzen. Natürlich. Konsequenz	373
Michael Radau	

Der Herausgeber

Prof. Dr. Christoph Willers ist Professor für Strategisches Management und Unternehmensentwicklung sowie Vizepräsident für Programmentwicklung, Qualitätssicherung und Lehre an der Cologne Business School (CBS). Er gehört zudem dem Competence Center Food & Retail an der CBS an. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln und der Aarhus School of Business promovierte er anschließend im Fachbereich Beschaffung und Produktpolitik zum Marketing in Widerstandsmärkten – untersucht am Beispiel gentechnisch veränderter Lebensmittel. Seit 2007 ist er für verschiedene Unternehmensberatungen tätig; zudem war er Geschäftsführer des Instituts für Nachhaltiges Management. Er hält regelmäßig Vorträge und publiziert insbesondere zu Themenfeldern der Food Value Chain. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im strategischen Management und in der Unternehmensentwicklung, im Sustainable Supply Chain Management sowie im Marketing und in der Produktpolitik.

Teil I
Übergreifende Themen

CSR in der Lebensmittelwirtschaft – eine Einleitung

Christoph Willers

1 Einleitung

Nachhaltigkeit hat im Alltag aktuell eine Omnipräsenz erreicht wie kaum eine andere Begrifflichkeit. Teilweise hat der Hype dazu geführt, dass diese zum Modewort verkommen ist. Gleichwohl beschreibt das Konzept im Kern ein generationenübergreifendes Handeln und weist damit ein hohes Maß an Kontinuität auf – eigentlich ein deutlicher Gegenpol zu den Charakteristika eines Modewortes. Daher liegt die Vermutung nahe, dass bei den diskutierten Inhalten der Nachhaltigkeit durchaus eine große Schnittmenge bei den verschiedenen Stakeholdern existiert und diese eigentlich gar nicht infrage gestellt werden. Vielmehr sind es die Schnelligkeit und Schnelllebigkeit der begrifflichen Inhalte, die keinesfalls „nachhaltig“ sind und bisweilen zu einem wahrgenommenen Abnutzungsgrad der „Nachhaltigkeit“ führen. Ulrich (2008, S. 94) beschreibt die gegenwärtige Situation folgendermaßen: „Wir leben in einer Zeit, in der die Strategen der ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ Begriffe fast nach Belieben verwenden ... Wie die Farben in der Mode werden dann die Worthülsen ausgetauscht, ... was das Unternehmen mit oder neben seinem geschäftlichen Erfolgsstreben für die Gesellschaft an Gutem tut. War da vorletztes Jahr vielleicht von Sustainability und letztes Jahr von Corporate Social Responsibility (CSR) die Rede, so diesmal für mehr oder weniger dieselben Inhalte eben von Corporate Citizenship oder umgekehrt.“

Trotz aller semantischen Unschärfen und Verwirrungen ist nachhaltiges Wirtschaften mittlerweile zu einem Leitwert für die Gesellschaft geworden und wird daher langfris-

C. Willers (✉)

Cologne Business School (CBS), European University of Applied Sciences,
Hardefuststraße 1, 50677 Köln, Nordrhein-Westfalen, Deutschland
E-Mail: c.willers@cbs.de

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

C. Willers (Hrsg.), *CSR und Lebensmittelwirtschaft*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, DOI 10.1007/978-3-662-47016-9_1

tig von Bedeutung bleiben. Die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens spielen mittlerweile eine wichtige Rolle bei der Kaufentscheidung (vgl. Webb und Mohr 1999, S 230 f.). Rund 80% der Verbraucher geben an, dass soziale und ökologische Kriterien bei der Produktauswahl „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“ seien. Nachhaltigkeit nimmt als Entscheidungskriterium für einen Produktkauf hinter Qualität den zweiten Rangplatz ein, noch vor dem Aspekt Preis (vgl. Unterbusch 2011, S. 211).

Nachhaltigkeit ist nicht „nur“ als neue moralische Instanz aufzufassen, sondern aufgrund eines geänderten Anspruchskonstruktes unserer Gesellschaft ist auch ein Wandel im Denken zu beobachten. Von einer ursprünglich „grünen Idee“ hat sich das Konzept zu einem klaren Managementthema entwickelt. Nachhaltiges Handeln ist damit zu einem Wettbewerbsfaktor geworden – der „social case“ wird dabei Teil des „business case“.

Für die Lebensmittelwirtschaft hat Nachhaltigkeit eine ganz besondere Relevanz. Angesichts der noch nie da gewesenen Vielfalt an unterschiedlichen Lebensmitteln aus aller Welt bietet dieser Ansatz grundsätzlich einen hilfreichen Orientierungsanker, der für den Einzelnen (subjektive) Sicherheit gewährleistet. Hinzu kommt das gute Gewissen, nachhaltig eingekauft zu haben. Durch ein nachhaltiges Konsumverhalten befriedigen Verbraucher eine Vielzahl an Anmutungsansprüchen, d. h. die emotionale Komponente an ein Lebensmittel. Beim Lebensmittelkonsum dominieren v. a. Ansprüche an Wert, Besonderheit, Vertrauen, Überlegenheit oder Gesundheit (vgl. Willers 2007, S. 243).

Das vorliegende Buch erläutert vor diesem Hintergrund die Bedeutung des CSR-Ansatzes für den Agrar- und Lebensmittelsektor als Differenzierungskriterium. Diese neue Perspektive unternehmerischen Handelns wird anhand einer Vielzahl verschiedener Beispiele erläutert und im Detail beschrieben. Hierzu dienen sowohl ganzheitliche Themen für die Lebensmittelwirtschaft als auch die Berücksichtigung einzelner Teilbranchen (Agrar, tierische Erzeugnisse, Süß-/Backwaren, Getränke, Convenience, Handel). Die Autoren zeigen durch Einblicke in Best Practice und innovative Ansätze sowohl Optionen zur Verankerung in der Unternehmensstrategie als auch die Umsetzung von Erfolgspotenzialen in der Food Value Chain auf.

Um Wiederholungen und Redundanzen in diesem Buch zu vermeiden, wurde bei den Autorenbeiträgen jeweils auf Definitionen von Nachhaltigkeit und CSR verzichtet. Der Blick richtet sich somit direkt auf einzelne Themenstellungen in ihrer konkreten Ausprägung. Um die Basis für ein einheitliches Verständnis zu legen, wird daher im Folgenden einleitend eine grundsätzliche Abgrenzung relevanter Begrifflichkeiten vorgenommen, insbesondere Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Citizenship (CS). Nach einem Blick auf das Untersuchungsfeld der Lebensmittelwirtschaft und die Charakteristika eines nachhaltigen Konsumverhaltens erfolgt abschließend eine Einordnung und Verknüpfung der verschiedenen seitens der Autoren aufgeworfenen Themenfelder.