
Auf dem Weg zu einer ökonomisch tragfähigen, nachhaltigen Lebensmittel- produktion

**Bestandsaufnahme der
Bundesvereinigung der
Deutschen Ernährungs-
industrie und PwC
Strategy&**



Kontakte

Harald Dutzler
Partner, Strategy& Österreich
+43-664-515-29-04
harald.dutzler@pwc.com

Catarina Bjelkengren
Director, Strategy& Schweiz
+41-79-789-18-12
catarina.bjelkengren@pwc.ch

Über die Autoren

Harald Dutzler ist Partner bei Strategy& Österreich, agiert vom Standort Wien aus auch für deutsche Unternehmen und leitet die Operations Practice für Strategy& Europa. Sein Beratungsfokus sind Betriebsstrategien, Organisationsdesign und Nachhaltigkeit. Er hat jahrzehntelange Erfahrung in verschiedenen Branchen, insbesondere im Einzelhandel sowie in der Ernährungs- und Konsumgüterindustrie.

Catarina Bjelkengren ist Direktorin bei Strategy& Schweiz in Zürich und Mitglied der europäischen Operations Practice. Sie verfügt über Erfahrung im Lebensmitteleinzelhandel, der Landwirtschaft und der Pharmazie. Ihr Fokus liegt auf End-to-End-Optimierung und Nachhaltigkeit in der Lebensmittellieferkette – in Projekten in Deutschland, anderen europäischen Ländern, den USA und dem Nahen Osten.

Katharina Heisig ist Senior Associate bei Strategy& Deutschland in München und ebenfalls Mitglied der Operations Practice. Sie konzentriert sich branchenübergreifend auf strategische Themen in den Bereichen Fertigung und Supply Chain Management.

Leo Polwein ist Associate bei Strategy& Deutschland in Berlin und Mitglied der ESG Strategy Practice. Er konzentriert sich auf Projekte in der Ernährungsindustrie und dem öffentlichen Sektor.

Marc Wangrin ist Associate bei Strategy& Deutschland in München und ebenfalls Mitglied der ESG Strategy Practice. Sein Fokus liegt auf Kreislaufwirtschaft in verschiedenen Branchen.

Die BVE ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der deutschen Ernährungsindustrie. Sie vertritt die Interessen der Lebensmittelhersteller gegenüber der Politik, der öffentlichen Verwaltung, den Medien, der Gesellschaft sowie den Marktpartnern und ist ein wichtiger Ansprechpartner auch für internationale Partner und Institutionen. Die BVE setzt sich für politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen ein, die den deutschen Lebensmittelherstellern verantwortliches und unternehmerisches Handeln ermöglichen. Sie kämpft gegen fortschrittbremsende Regulierung und Bürokratie, für mehr unternehmerischen Freiraum in der Lebensmittelindustrie und für die Förderung von Eigenverantwortung in der Gesellschaft.

VORWORT

Nachhaltigkeit ist ein Megatrend. Dass unser Planet dringend mehr Nachhaltigkeit braucht, um künftigen Generationen ein gutes Leben zu ermöglichen, ist unumstritten. Umstritten ist mitunter, wie wir als Gesellschaft möglichst schnell nachhaltiger werden. Mit dieser Grundsatfrage müssen auch wir, die Ernährungsindustrie, uns auseinandersetzen. Wie können die Land- und Viehwirtschaft, die Lebensmittelproduktion und der Lebensmittelhandel sinnvolle Beiträge für Umwelt- und Ressourcenschonung leisten?

Der schmale Grat zwischen Theorie und Praxis

Dafür gibt es kein Patentrezept. Zu divers ist unsere Branche, zu jung der Transformationsprozess, zu widersprüchlich das Verbraucherverhalten, zu theoretisch manche politischen Vorgaben, zu schwierig der Umgang mit immer komplexerer Regulatorik, zu existenziell die ökonomischen Erfordernisse – und, und, und. Mit dieser Publikation möchten wir Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine Orientierung geben, wohin die „Nachhaltigkeitsreise“ für die Ernährungsindustrie geht. Wir meinen: Die Reise muss wieder mehr in Richtung sinnvoller und praktisch umsetzbarer Regulatorik gehen, damit insbesondere kleine und mittelständische Betriebe wettbewerbsfähig bleiben können.

Vertreter von BVE-Mitgliedern im Gespräch

Insbesondere beleuchten wir in dieser Bestandsaufnahme, weshalb der Druck zur Nachhaltigkeit steigt, warum wir langfristige Vorteile trotz kurzfristiger Risiken im Blick behalten sollten und welche Maßnahmen uns als Ernährungsindustrie ökonomisch und ökologisch fit für die Zukunft machen (können). Dafür haben die Unternehmensberatung Strategy& und die BVE im Jahr 2023 tiefgehende Interviews mit Vertretern renommierter Ernährungsunternehmen diverser Branchensegmente geführt.

Alle beteiligten Unternehmen – große, mittelständische und kleine – sind BVE-Mitglieder. In den Interviews ging es vor allem darum, (1) die aktuelle Situation und Best Practices zu erfassen, (2) Schmerzpunkte und Verbesserungspotenziale im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit zu verstehen und (3) sinnvolle Schritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Produktion tierischer und pflanzlicher Lebensmittel in Deutschland vorzuschlagen. Etliche Aspekte haben wir auf den folgenden Seiten anonym zitiert. Wir danken allen Gesprächspartnern herzlich für ihre Zeit und Offenheit. Diese Publikation ist die Essenz der Interviews.

Konstruktiver Beitrag statt dogmatischer Ton

Einige der von uns befragten Entscheider stellten in der öffentlichen Debatte um Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie einen „oft dogmatischen Ton“ fest, der den konstruktiven Dialog und die gemeinsame Lösungsfindung erschwere. Dies führe, meinten Interviewte weiter, tendenziell zu verhärteten Fronten. Die BVE und Strategy& möchten mit dieser Bestandsaufnahme zu mehr Verständnis in der Ernährungsindustrie, für die Ernährungsindustrie und zu einer positiven Sichtweise auf die Nachhaltigkeitstransformation beitragen.

Wir wünschen Ihnen eine kurzweilige Lektüre und nachhaltige Inspiration. Wenn Ihnen dabei Fragen, Anregungen und weitere Lösungsansätze in den Sinn kommen, kontaktieren Sie uns bitte. Wir, die BVE und Strategy&, freuen uns, die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie auf dem Weg zu einer ökonomisch tragfähigen, nachhaltigen Lebensmittelproduktion begleiten zu dürfen.

EXECUTIVE SUMMARY

Das Wichtigste in aller Kürze

Ernährung ist die Grundlage allen tierischen und menschlichen Lebens. Allerdings verursacht die Ernährungsindustrie auch einen „Umweltfußabdruck“ und steht deshalb unter kritischer Beobachtung der Politik und der Öffentlichkeit. Die Unternehmen der Ernährungsindustrie müssen sich den großen Herausforderungen stellen, die die Notwendigkeit von mehr Ressourceneffizienz und Umweltschutz der gesamten Wirtschaft auferlegt. ESG – Environmental, Social und Governance (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) – wird zum Wettbewerbsfaktor in der Ernährungsindustrie.

Zu komplizierte Regulierungen und damit zusammenhängende hohe Kosten können die Nachhaltigkeitstransformation der Ernährungsindustrie behindern und die Wettbewerbsfähigkeit insbesondere kleiner und mittelständischer Betriebe deutlich beeinträchtigen. Um dies zu verhindern, sind sinnvolle und praktikable regulatorische Maßnahmen erforderlich.

So setzen Unternehmen der Ernährungsindustrie trotz vieler regulatorischer und ökonomischer Herausforderungen zunehmend auf erneuerbare Energien, regenerative Landwirtschaft und Kreislaufwirtschaft, um ihren ökologischen Fußabdruck zu verkleinern. Zudem arbeiten sie beispielsweise an Verpackungsmaterialeinsparungen, Verpackungsqualitätsverbesserungen und an der Förderung bewusster Ernährung, um Ressourcenverbrauch und Lebensmittelabfälle zu verringern. Konstruktive Dialoge und partnerschaftliche Kooperationen zwischen den Akteuren der Ernährungsindustrie sind notwendig, um Probleme zu überwinden, eine positivere Sicht auf die Transformation zu erreichen und mehr Nachhaltigkeit zu realisieren.

Die Nachhaltigkeitstransformation birgt kurzfristig ökonomische Risiken. Die mittel- und langfristigen Vorteile überwiegen die Risiken jedoch. Zu den Vorteilen gehören unter anderem höhere Lieferkettenkettentransparenz, bessere Mitarbeitermotivation und resilientere Geschäftsmodelle.

Unternehmen der Ernährungsindustrie sollten Regularien wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) als Chance nutzen, um ihre Nachhaltigkeitsreife zu analysieren und effektive Maßnahmen umzusetzen. Wesentlichkeitsanalysen, Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenzen und spezifisch geschultem Personal, die Messung und Bewertung von KPIs sowie Partnerschaften in der Wertschöpfungskette sind wichtige Schritte, um die Ernährungsindustrie zukunftstauglich zu gestalten. Außerdem ist eine positive und leicht verständliche Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen hochrelevant, um das Vertrauen der Kunden und anderer Stakeholder zu behalten.

Um all dies geht es auf den folgenden Seiten.

Druck von vielen Seiten: Die wichtigsten Herausforderungen für die Ernährungsindustrie

Zuerst eine gute Nachricht: Der Umsatz im deutschen Lebensmittelmarkt wird im Jahr 2024 auf rund 226 Milliarden Euro steigen, schätzt Statista Market Insights¹. Bis 2028 prognostiziert der Datendienstleister ein Marktvolumen von fast 265 Milliarden Euro: Dies würde einem jährlichen Umsatzwachstum von etwas mehr als vier Prozent entsprechen. Dabei steigt auch die Nachfrage nach regionalen Produkten. Bereits im Jahr 2023 gab es in der deutschsprachigen Bevölkerung rund 38 Millionen Personen (unter den ab 14-Jährigen), die beim Einkauf regionale Produkte aus der Heimat bevorzugten.²

Deutlicher Anstieg der Treibhausgasemissionen

Doch die Ernährung bzw. die Lebensmittelwirtschaft „produziert“ auch Risiken und Nebenwirkungen: So geht das Wachstum mit einem deutlichen Anstieg der Treibhausgasemissionen einher, die zur globalen Erderwärmung beitragen. Nach Angaben des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV) entstehen in Deutschland allein durch Ernährung 145 Millionen Tonnen Treibhausgase pro Jahr. Zum Vergleich: Verkehrsbedingte Emissionen liegen bei knapp 171 Millionen Tonnen³. Allein die Landwirtschaft – ein Segment der Lebensmittelwirtschaft – setzte deutschlandweit im Jahr 2022 mehr als 55 Millionen Tonnen Treibhausgase frei.

Allerdings: Nahrungsmittel und ihre Herstellung sind die völlig alternativlose Grundlage der menschlichen Existenz. Umso wichtiger ist es, dass deutsche Ernährungs- bzw. „Existenzsicherungsunternehmen“ Methoden finden, um die Emissionen in der Nahrungsmittelwertschöpfungskette zu reduzieren. Ein Beispiel dafür sind Futterzusätze, um den Methanausstoß bei Kühen zu reduzieren und den Umgang mit Tierexkrementen zu verbessern. Die Forschung dafür ist komplex, hat aber langfristig das Potenzial, die Nachhaltigkeit der Lebensmittelproduktion zu verbessern.

Ein Interviewpartner aus der Genussmittelindustrie, der für diese Bestandsaufnahme zur Verfügung stand, sagte stellvertretend für sein Unternehmen: „Wir müssen unseren Beitrag leisten, beschäftigen uns mit Nachhaltigkeitsthemen und sind bei vielen dieser Themen schon gut unterwegs. Aber wir brauchen dabei den Handel als Partner.“ Schließlich verursachten auch Produktverpackungen und Warentransporte zum Point of Sale jede Menge Treibhausgase. Ein anderer Gesprächspartner stellte klar:

¹ Statista Market Insights, März 2024

² IfD Allensbach, Juni 2023

³ Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (BMUV), Juni 2020



Unternehmen der Ernährungsindustrie stehen vor der Herausforderung, ökonomische Interessen mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen. Die Prozesse sind energieintensiv, und es gibt Probleme wie den hohen Wasserverbrauch.“

Um all dies – Verpackungen, Transporte, Treibhausgase, ökonomische Interessen, Anforderungen für mehr Nachhaltigkeit, Energie, Wasser und mehr – muss sich die Ernährungsindustrie kümmern.

Auch der Wasserverbrauch wird kritisiert

Laut der WWF-Studie „Wasserverbrauch und Wasserknappheit“ braucht die Lebensmittelproduktion weltweit viel Wasser: rund 70 Prozent allen genutzten Süßwassers – wobei der regionale Verbrauch stark divergiert. Zu unterscheiden ist zwischen „blauem“, „grünem“ und „grauem“ Wasser. „Grünes Wasser“ ist das natürlich vorkommende Boden- und Regenwasser, wie es vor allem in den Tropen vorkommt. Als „graues Wasser“ wird jene Wassermenge bezeichnet, die an sauberen Wasser notwendig wäre, um verschmutztes Süßwasser ausreichend zu verdünnen. Und „blaues Wasser“ ist der Verbrauch der Ressource Wasser aus Grundwasser- und Oberflächengewässern, das zur Bewässerung in der Landwirtschaft genutzt wird.

Häufig wird der Wasserverbrauch in der Viehwirtschaft kritisiert, Beispiel Rindfleisch: Deutsche Umweltschutzorganisationen und Medien berichten, dass die Produktion eines Kilogramms Rindfleisch rund 15.000 Liter Wasser braucht. Solch plakative Zahlen sind umstritten – beim Rindfleischbeispiel, weil sie die Wasserkategorien blaues, grünes und graues Wasser nicht unterscheiden. Dazu schreibt etwa die Branchenpublikation „Land & Forst“: „Die oft genannte Zahl von 15.000 l Wasser für 1 kg Rindfleisch setzt sich zusammen aus 2,9 % Schmutzwasser, 93,5 % Regenwasser und 3,6 % Trinkwasser. Mehr als 90 % des Wasserbedarfs in der Rinderhaltung wird für die Futterherstellung gebraucht. Für den Anbau wird überwiegend Regenwasser genutzt. Dieses Wasser durchläuft einen ständigen Kreislauf und geht nicht verloren. Der Kreislauf fände auch ohne Nutztiere statt. Klammert man das Regenwasser aus, werden nur ca. 550 bis 700 l Wasser für die Produktion von 1 kg Rindfleisch benötigt. Davon wiederum sind nur 50 l Trinkwasser.“



Bei genauerem Hinsehen relativieren sich die Zahlen also. Dennoch sagte uns ein Entscheider eines Fleischproduzenten im Interview:



Die Fleischhersteller stehen vor großen Herausforderungen, weil die Gesellschaft sie wie eine ‚böse Seite der Macht‘ wahrnimmt. Die Fronten sind regelrecht verhärtet, es gibt keinen zielführenden Dialog mit der Öffentlichkeit. Wir stellen uns als Fleischbranche kaum Interviews oder Diskussionen – das muss sich ändern.“ Ein anderer Interviewter bedauerte, dass „Schlachtbetriebe in Medien durch den Kakao gezogen werden.“

Doch so ist es nun einmal: Der Druck, Ressourcen einzusparen und umweltfreundlicher zu wirtschaften, ist und bleibt hoch.

Negative Auswirkungen für die Bodenqualität und Artenvielfalt

Zu den Ressourcen gehören landwirtschaftliche Flächen. In Deutschland gibt es mehr als 17 Millionen Hektar an landwirtschaftlich genutzten Flächen; das entspricht fast der Hälfte der Gesamtfläche Deutschlands⁴. Das beschränkt die Artenvielfalt und verringert die Bodenqualität. Daran hat der großflächige Einsatz von Pflanzenschutz- und Düngemitteln in der konventionellen Landwirtschaft einen Anteil. Zudem gelten sie vielen Menschen als schädlich auch für die menschliche Gesundheit. Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) formuliert in seiner Broschüre „Rückstände von Pflanzenschutzmitteln“: „Nach Umfragen ist die Mehrzahl der Deutschen der Meinung, dass Pestizidrückstände zu den größten gesundheitlichen Risiken bei Lebensmitteln gehören. Obwohl dies unbegründet ist, nimmt die Politik diese Wahrnehmung ernst und arbeitet kontinuierlich an der Aufklärung und einer Weiterentwicklung der Sicherungssysteme.“⁵

Zu den „Sicherungssystemen“ gehören Nachhaltigkeitsinitiativen, die unter anderem die Europäische Union (EU) bzw. die Europäische Kommission vorantreibt – denken wir nur an den „Green Deal“, den Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen im Dezember 2019 vorgestellt hat. In ihrer Rede zur Union im September 2023 hob sie hervor, dass Lebensmittelsicherheit im Einklang mit der Natur eine wesentliche Aufgabe bleibt⁶. Und sie betonte, dass Landwirte weiterhin nach einer nachhaltigeren Art der Landbewirtschaftung streben müssen.

Zu viel Regulierung bremst die Nachhaltigkeitstransformation

Die Ernährungsindustrie strebt nach Nachhaltigkeit – in hohem Maße selbstmotiviert. Und das alleine schon deshalb, weil ihre Beschäftigten Lebensmittelsicherheit im Einklang mit der Natur befürworten. Kritik bekommen die Gesetzgeber allerdings hinsichtlich der Regulierung: Einer unserer Interviewpartner spitzte diese Kritik wie folgt zu: Die Gesetzgebung ist guter Wille, bringt uns aber nicht weiter. Denn es gibt kein harmonisiertes Regulierungssystem, sondern nur Chaos. Unsere Produktivität geht in den Keller, weil Heerscharen von Beschäftigten unter anderem lange Berichte schreiben müssen – und dies mehrfach, in unterschiedlichen Formen.

⁴ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), Mai 2022

⁵ Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL), Mai 2022

⁶ Europäische Kommission, September 2023

Viele andere Befragte teilen den Frust. Die Politik sollte ihn ernst nehmen und sich der Unzufriedenheit stellen, will sie die Nachhaltigkeitstransformation in der Ernährungsindustrie fördern, statt sie zu bremsen.

Für Nachhaltigkeitsvorhaben in Deutschland, ob vom Gesetzgeber vorgeschrieben oder von Unternehmen eigenmotiviert aufgesetzt, ist ein beträchtlicher administrativer Aufwand nötig, der erhebliche Finanzmittel kostet. Einer unserer Interviewpartner, dessen Unternehmen sich zu den Zielen der Science Based Targets Initiative (SBTi) bekennt und sich damit zur Erfüllung der Pariser Klimaschutzziele verpflichtet, versichert: „Ja, wir wollen unseren CO₂-Footprint verbessern. Ja, wir würden das gerne noch intensiver tun. Doch durch die SBTi-Verpflichtung waren wir erst einmal damit beschäftigt, die theoretischen Hintergründe zu verstehen und dem Projekt eine aufwändige Form zu geben. Wir haben in Deutschland bereits diverse Headcounts aufgebaut und sind extrem damit beschäftigt, weitere Ressourcen für mehr Nachhaltigkeit aufzubauen. Der Ressourcenaufbau hat allerdings noch keinen Effekt gezeigt.“

Insbesondere KMUs könnten aus dem Markt gedrängt werden

Die Vertreter der Ernährungsindustrie, mit denen wir für diese Publikation gesprochen haben, sind sich einig: Ein Großteil der regulierungsbedingten Kosten wäre operativ effektiver eingesetzt, zumal es teure Investitionen braucht, um die Nachhaltigkeitstransformation in der Ernährungsindustrie voranzutreiben. Denken wir nur daran, was es kostet, umweltfreundlichere Rohstoffe, Produktionsverfahren und Verpackungen zu etablieren.

Immer strengere, komplexere, rasch aufeinander folgende und nicht harmonisierte gesetzliche Vorschriften erschweren nach Ansicht vieler Branchenvertreter der deutschen Ernährungsindustrie das (Über-)Leben auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. Wenn zu viele Ressourcen für beispielsweise das Berichtswesen nötig sind, bleiben dringende operative Aufgaben unerledigt – vor allem bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs). Denn dort sind die Kapazitäten besonders knapp. Ein Interviewpartner sagte dazu: „Zu viel Regulierung bedeutet zu hohe Kosten. Sie bindet zu viel Kapital und bremst deshalb Innovationen, Veränderungstempi und Unternehmertum.“ Ein anderer Gesprächspartner, der einem Großunternehmen angehört, sagte:



Etliche deutsche Unternehmen werden unter anderem angesichts der hohen administrativen Kosten womöglich bald nicht mehr wettbewerbsfähig sein – auch, weil Unternehmen anderer Länder bei Nachhaltigkeitsinitiativen nicht mitmachen müssen und entsprechend weniger Kosten haben. Für kleine Unternehmen muss es besonders schwierig sein; insbesondere KMUs könnten infolge der Regulatorik aus dem Markt gedrängt werden.“

Dennoch, vergessen wir nicht: Viele Unternehmen setzen auch eigeninitiativ Nachhaltigkeitsinitiativen um, weil sie die Welt als lebenswerten Ort erhalten möchten. Und das selbst dann, wenn mehr Nachhaltigkeit – zumindest vorerst – keinen oder nur wenig betriebswirtschaftlichen Gewinn abwirft.

Die Finanzcommunity erhöht ebenfalls den Druck

Zusätzlich steigt der Druck aus der Finanzcommunity. So wollen immer mehr Investoren und Kreditgeber, dass Unternehmen ökologische und soziale Verantwortung übernehmen: beispielsweise, indem sie ihren ökologischen Fußabdruck verringern. Das kommt auch dem Nachhaltigkeitsbild zugute, das sie selbst in der Öffentlichkeit abgeben. Die Finanzcommunity erhöht deshalb die Anforderungen an Zertifizierungen, Investitionsentscheidungen und Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen.

Wie Konsumenten, Regierungen und weitere Stakeholder fordert auch die Finanzcommunity von der Ernährungsindustrie, dass sie in ihrem gesamten Netzwerk klare Nachhaltigkeitsstandards definiert. Sie bewerten die Unternehmen unter anderem an der Transparenz und Messbarkeit ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen. Allerdings herrscht in der Ernährungsindustrie große Unklarheit darüber, wie bestimmte Nachhaltigkeitsaspekte gemessen werden sollen. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl von Unternehmen, die Nachhaltigkeitsratings anbieten – mitunter mit sehr unterschiedlichen Ansätzen. Welcher Ansatz der tragfähigste ist, bleibt vorerst unklar.

Hohe Kosten gefährden die Wettbewerbsfähigkeit

Regulierungen rund um Nachhaltigkeit sind in Deutschland oft restriktiver und administrativ aufwendiger als in anderen EU-Ländern. Dies könnte dazu führen, dass Unternehmen einen Teil ihrer Investitionen in Staaten mit weniger aufwendigen Bestimmungen verlagern. Das könnte die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gefährden. Und nicht nur das: Produktionsverlagerungen aufgrund zu vieler nationaler Regularien schaden den Bemühungen um mehr Nachhaltigkeit. Denn jede – im internationalen Vergleich bereits sehr nachhaltige – Produktionsverlagerung aus Deutschland heraus in Länder mit weniger hohen Nachhaltigkeitsstandards geht sehr wahrscheinlich mit einem erhöhten ökologischen Fußabdruck einher.

Diesen potenziellen Nachteil sollten die Politik und Unternehmen unbedingt mitbedenken. Kurzum: Globale Wettbewerbsfähigkeit und lokale Nachhaltigkeitsziele stehen in einem Spannungsverhältnis. Das haben uns unsere Interviewpartner unisono gespiegelt. Einer drückte es so aus: „Bezüglich der Gesetzgebung herrscht Ungleichheit zwischen deutschen und ausländischen Unternehmen. Im freien europäischen Markt bedeutet dies, dass Wettbewerber aus anderen Ländern nicht dieselben Gesetze einhalten müssen wie wir. Wenn die deutsche Produktion dadurch eingeschränkt wird, kann es daher zu negativen Auswirkungen im internationalen Wettbewerb für deutsche Unternehmen kommen.“

Der Handel als Risiko für seine Lieferanten

Beispiel Tierhaltung: Hohe Standards zugunsten des Tierwohls bedeuten meist größere Stallungen, hochwertigere Futtermittel und eine umfangreichere veterinärmedizinische Versorgung. All dies mündet in höheren Kosten bzw. Produktpreisen. Höhere Tierwohlstandards in Deutschland könnten somit mehr Importe tierischer Nahrungsmittel aus Ländern mit niedrigeren Anforderungen nach sich ziehen. Und wenn deutsche Anbieter ihre Mehrkosten nicht durch höhere Verkaufspreise im Handel kompensieren können, bremst auch dies die Nachhaltigkeitsentwicklung. Hierzu sagte einer der von uns befragten Entscheider: „Wenn Landwirte mehr Tierwohl einrichten, kostet das Geld. Wenn sie deshalb die Verkaufspreise erhöhen, könnte der Handel statt auf inländisches Fleisch auf Importe setzen. Und wenn der Handel keine Tierwohlware mehr haben will, war es das halt für die Lieferanten von Tierwohlware.“ Auch dieses Risiko sorgt für Unsicherheit. Ein anderer machte klar:



Wir brauchen in Europa einheitliche Standards, sonst sind wir in Deutschland stark benachteiligt.“

Eine weitere wichtige Herausforderung: Nachhaltigkeit erfordert mehr Investitionen in Technologien und Qualifikationen. Dies gilt auch für den Einsatz grüner Produktionstechnologien, die meist noch sehr teuer, nicht marktreif und nicht skalierbar sind. Mitunter sind sie sogar drei Mal so teuer wie herkömmliche Technologien. In vielen Fällen bedeutet mehr Nachhaltigkeit deshalb schrumpfende Gewinne – oder gar Verluste. Betriebswirtschaftlich nachhaltig wäre das natürlich nicht.

Hinzu kommt, dass Zulieferprodukte, die zu bestimmten Nachhaltigkeitsinitiativen passen, womöglich – anders als von den Abnehmern angenommen – nicht nachhaltig produziert werden. Dieser Verdacht traf beispielsweise Ende des Jahres 2022 indonesische Palmölerhersteller, die Palmöl an deutsche Unternehmen verkauft hatten.⁷ Palmöl bezeichnete einer unserer Interviewpartner übrigens als „Musterbeispiel für völlig verfehlte Ökopolitik: gut gemeint, aber schlecht durchdacht.“ Weshalb? Umweltschutzorganisationen kritisieren, dass in der EU für Biokraftstoffe und Nahrungsmittel eingesetztes Palmöl stark zur Regenwaldvernichtung in Südostasien beiträgt – wobei die Ölpalme die effizienteste Ölpflanze ist. Das bedeutet: Eine Substitution durch andere Öle hätte noch mehr Flächenverbrauch zur Folge.⁸ Die EU ist – nach Indien – der weltweit der zweitgrößte Palmölimporteur. Die EU akzeptiert Dieselkraftstoffe, denen Palmöl zugesetzt ist, deshalb nicht mehr als nachhaltig. Bis 2030 soll der Einsatz von Palmöl in Kraftstoffen auf null zurückgehen.

Fehlende Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Oft mangelt es Unternehmen an sozialer und ökologischer Transparenz. Beispielsweise sind zugelieferte Produkte in Bezug auf ihren Umweltfußabdruck, nicht lückenlos zurückverfolgbar oder es fehlen Daten von Zulieferern und Kunden, etwa zu Schadstoffemissionen. Zudem fehlt es an Maßnahmenplänen für beispielsweise mögliche Umweltschocks, soziale Unruhen, nachteilhafte politische Neuregelungen und Lieferkettenunterbrechungen infolge von Pandemien. Die Widerstandsfähigkeit der Lieferketten ist spätestens seit der COVID-19-Pandemie und dem Einmarsch der russischen Armee in die Ukraine ein hochrelevantes Nachhaltigkeitskriterium. Nicht zuletzt geht es in Lieferketten auch um Fairness. Unternehmen, die Menschenrechts- und Arbeitnehmerrechteverletzungen in ihrer Lieferkette – zum Beispiel bei der Rohstoffbeschaffung – nicht erkennen oder gar zulassen, müssen mit hohen Finanz- und Reputationsschäden rechnen.

Relativ geringe Zahlungsbereitschaft für Nachhaltigkeit

Ein erhöhtes Maß an Nachhaltigkeit bei der Lebensmittelproduktion kostet also mehr Geld als herkömmliche Produktionsprozesse. Allerdings sind die meisten Verbraucher nicht bereit, entsprechend mehr dafür zu zahlen. So titelte das größte deutsche Marktforschungsunternehmen GfK im November 2023 über einem Artikel zum GfK Nachhaltigkeitsindex: „Sorge um Inflation bremst nachhaltigen Konsum“. Und berichtet weiter: „73 Prozent der Konsumenten in Deutschland glauben, dass sie durch ihr eigenes Verhalten zum Klima- und Umweltschutz beitragen können – dennoch kaufen sie aktuell weniger nachhaltig ein. Der GfK Nachhaltigkeitsindex sinkt im Oktober auf den niedrigsten Wert seit seiner ersten Erhebung im Februar 2022 und liegt nun bei 92,7 Punkten.“⁹

73%

der Konsumenten in Deutschland glauben, dass sie durch ihr eigenes Verhalten zum Klima- und Umweltschutz beitragen können – dennoch kaufen sie aktuell weniger nachhaltig ein.

Die Bevölkerung lebt eine klare Diskrepanz zwischen öffentlichen Ansprüchen und tatsächlichem Kaufverhalten: Obwohl Verbraucher in diversen Umfragen relativ viel Wert auf

7 Tagesschau, November 2023

8 Forum Nachhaltiges Palmöl (FONAP), März 2024

9 GfK, November 2023

Nachhaltigkeit (etwa „Bio“) und auf Ethik bei der Lebensmittelproduktion (beispielsweise auf regionale Herkunft, umweltschonende Produktionsmethoden und Verpackungen sowie faire Arbeitsbedingungen) legen, entscheiden sie sich bei Einkäufen oft für preisgünstigere Alternativen ohne explizite Nachhaltigkeitsmerkmale, häufig auch für aus dem Ausland importierte Produkte.

Kein Wunder, sind doch Produkte mit Bio-Label meist teurer als konventionell hergestellte Lebensmittel. Im Jahr 2022 ist der Umsatz mit Bio-Lebensmitteln gegenüber 2021 um 3,5 Prozent auf rund 15,3 Milliarden Euro geschrumpft – vor allem infolge der hohen Inflation und der damit zusammenhängenden gedämpften Kaufkraft der Bürger. 2023 gaben die Verbraucher allerdings wieder mehr für Bio-Lebensmittel aus, hat der Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW) errechnet: nämlich 16,1 Milliarden Euro.¹⁰ Insgesamt gab es 2023 laut BÖLW 36.535 Bio-Höfe in Deutschland. Wie viele Umsatzmilliarden der gesamte deutsche Lebensmittelsektor im Jahr 2023 erwirtschaftete – dazu lag zum Redaktionsschluss dieser Publikation noch keine offizielle Zahl vor. 2022 waren es rund 184 Milliarden Euro.

Eine weitere Ursache für die begrenzte Zahlungsbereitschaft der Verbraucher bei Lebensmitteln ist, dass sie Lebensmittel zwar wertschätzen möchten, aber dabei an Grenzen stoßen: ökonomisch bedingt, bildungsbedingt und stressbedingt zum Beispiel.¹¹ Manche Nahrungsmittelhersteller fahren Nachhaltigkeitsinitiativen unter anderem deshalb sogar zurück. Ein Interviewter für diese Publikation sagte: „Mindererträge, die wir erzielen, müssen total betrachtet werden. Wir sind global unterwegs. Wir wollen lokal besser werden, stehen aber im Wettbewerb mit globalen Preisen.“

Veränderungen im Konsumverhalten entwickeln sich oft nur generationsweise. In Deutschland legen insbesondere die Jüngeren mehr Wert auf nachhaltig produzierte Lebensmittel. Es wird es vermutlich noch viele Jahre dauern, bis sich das gesamtgesellschaftliche Bewusstsein verändert hat (siehe *Abbildung 1, nächste Seite*).

¹⁰ Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (BÖLW), Februar 2024

¹¹ Bundesverband des Deutschen Lebensmittelhandels e.V. (BVLH), Juli 2020

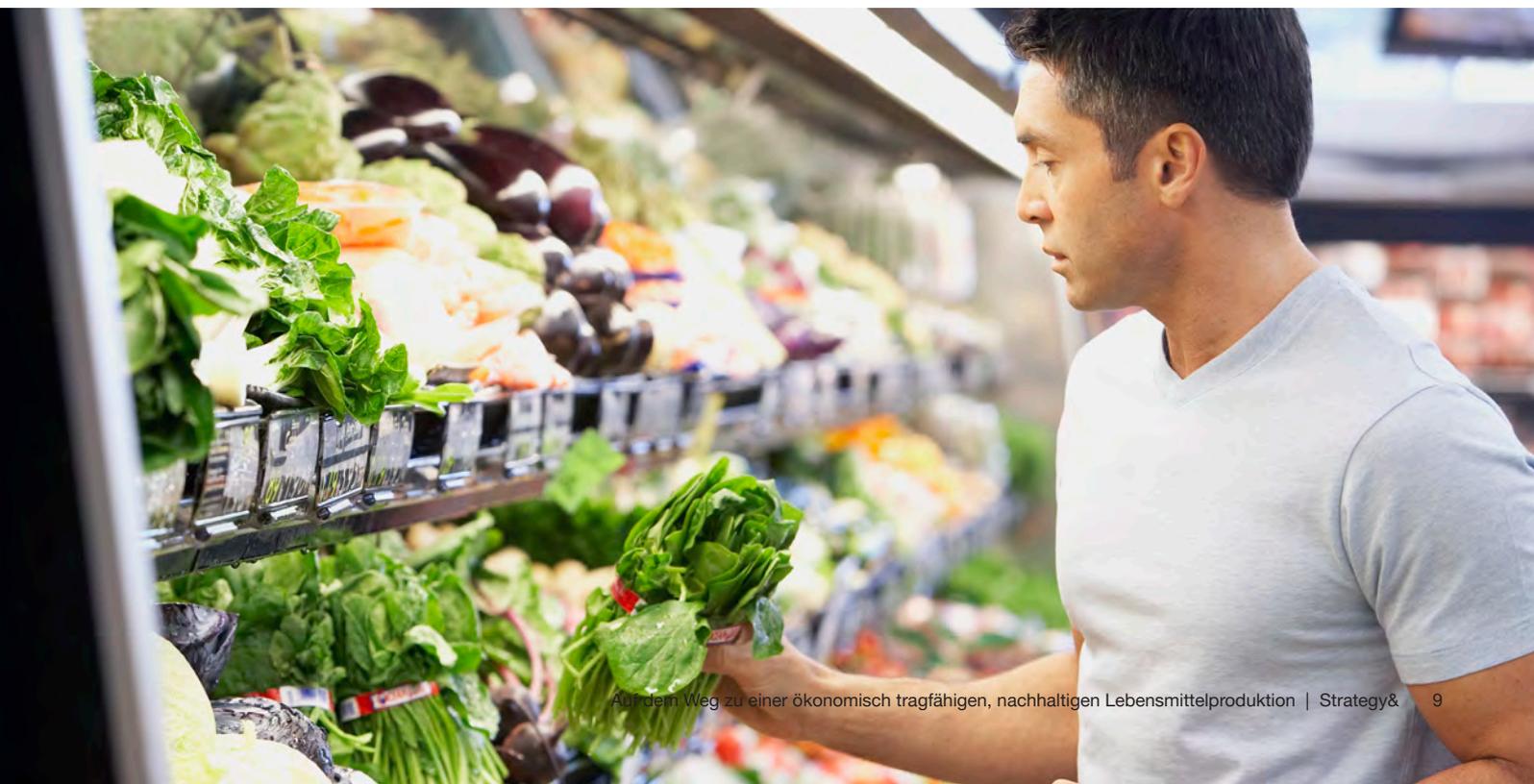
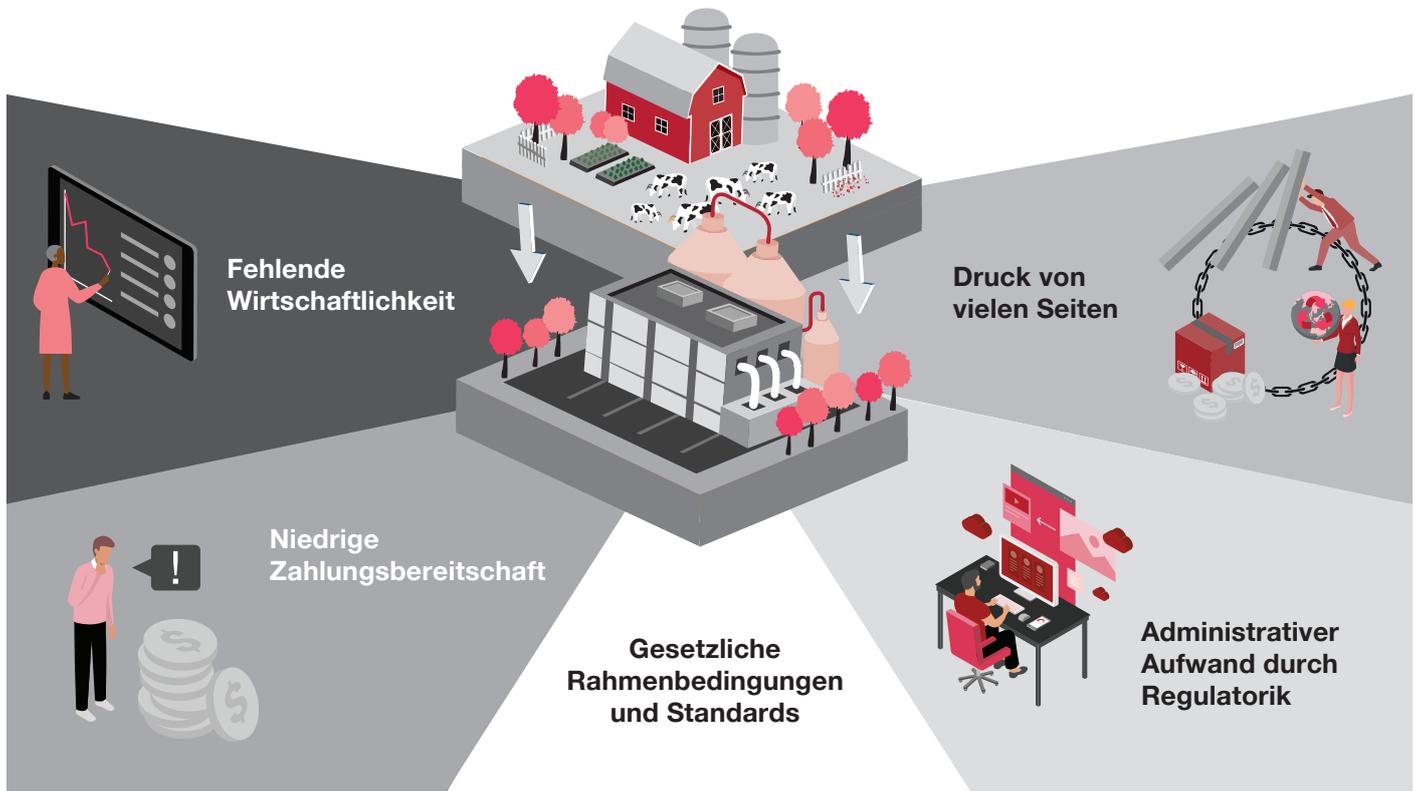


ABBILDUNG 1

Unternehmen stehen vor vielen Herausforderungen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Lebensmittelproduktion



Quelle: Strategy& Analyse basierend auf Interviewdaten

Komplexe Zielkonflikte erfordern sorgfältige Abwägungen

Alles in allem fällt es vielen Unternehmen aus der Ernährungsindustrie schwer, den neuen Anforderungen so schnell gerecht zu werden, wie der öffentliche Druck zunimmt und Kritiker von Medien zitiert werden. Zu komplex sind die Regularien, zu groß die Investitionsbedarfe und zu stark die Zielkonflikte. Beispielhaft für Zielkonflikte ist das Tierwohl, das sämtlichen Interviewpartnern für diese Publikation am Herzen liegt. Einer sagte: „Jedes Unternehmen, das ich kenne, will das Tierwohl ernsthaft verbessern.“

Allerdings betonen die Unternehmen, dass bei der Massentierhaltung die Effizienz und die Ressourceneinsparung im Fokus stehen, was ökologisch vorteilhaft sein kann. Doch besteht hier ein ethisches Defizit, weil artgerechte Tierhaltung zum Beispiel durch entsprechenden fehlenden Freilauf zu kurz kommt.

Ein ebenso wichtiges Thema für unsere Interviewpartner waren Zielkonflikte bei Verpackungen: zum Beispiel, weil Verpackungen, die die Lebensmittelhaltbarkeit verlängern, zur Reduktion von Lebensmittelabfällen beitragen. Eventuell sind solche Verpackungen aber nicht biologisch abbaubar und ihre Entsorgung erhöht den CO₂-Ausstoß. Einer der Gesprächspartner meinte: „Verpackungsmengen sind ein ganz schwieriges Thema. Beispiel: Fleisch liegt auf Pappe, die sehr dünn ist; damit erreichen wir einen reduzierten Kunststoffeinsatz. Das klingt doch gut, oder? Aber der große Nachteil ist die Transportfähigkeit. Durch ungleiche Formen können viel weniger Verpackungen auf einmal transportiert werden, weshalb mehr Transporte notwendig sind.“

Ein letztes Beispiel für Zielkonflikte an dieser Stelle: Wenn Schokoladenhersteller den Zuckergehalt in ihren Produkten verringern, brauchen sie oft mehr Kakao, um den von den Verbrauchern gewünschten Geschmack zu behalten. Allerdings kann es passieren, dass zu wenig nachhaltiger Kakao am Markt verfügbar ist und der Kakaoanbau in bestimmten Herkunftsländern negative soziale und ökologische Auswirkungen hat – der Weg zur Abhilfe aber lang ist. Ein interviewter Entscheider ergänzt: „Und wenn wir mit Kakao-Ersatzstoffen arbeiten, dürfen wir die entsprechenden Produkte nicht mehr Schokolade nennen.“

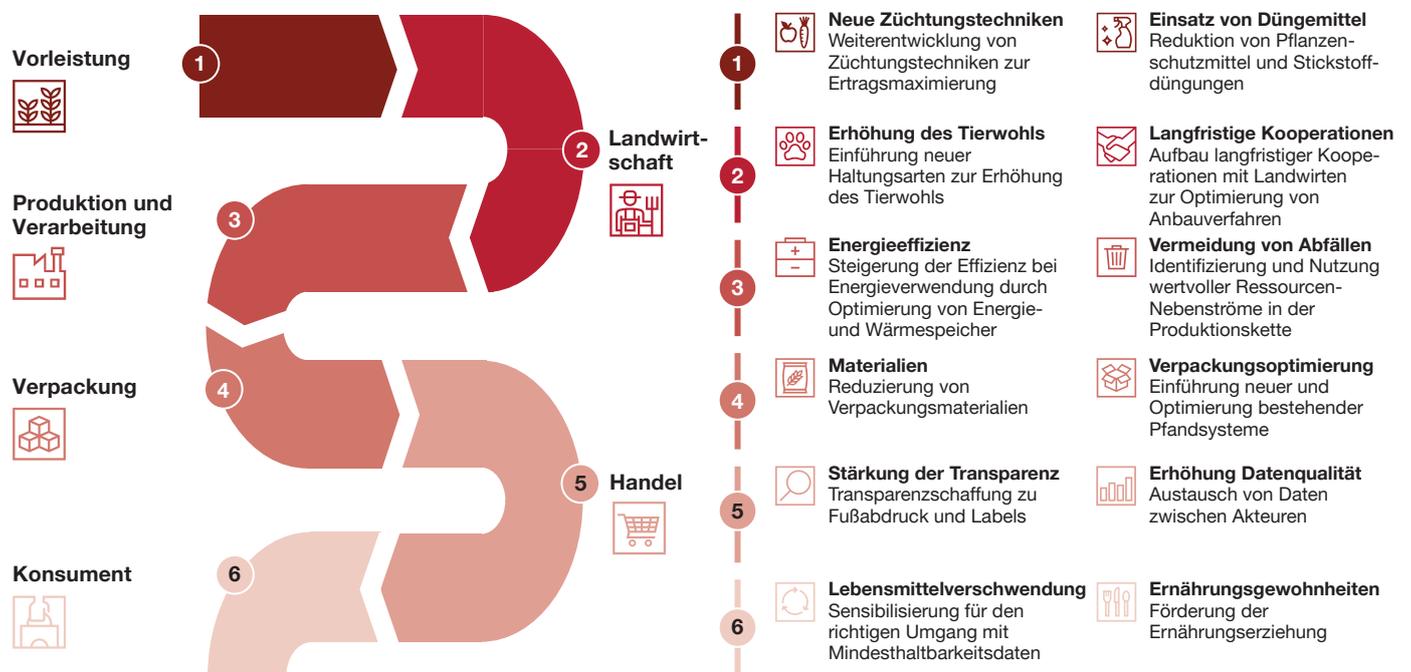
Alle Interviewpartner waren sich einig: Die Herausforderungen, auch die Zielkonflikte, in allen Segmenten der Ernährungsindustrie sind komplex und erfordern sorgfältige, vorsichtige Abwägungen: bei der Erarbeitung von Nachhaltigkeitsstrategien bis hin zur Umsetzung in den Geschäftsprozessen. Letztlich müssen Unternehmen gemäß ihrer übergreifenden Unternehmensstrategie und Unternehmensziele entscheiden, wie sie mit Zielkonflikten umgehen. Alle Vorgaben, die gesetzlich verpflichtend sind und/oder hohe Risiken bergen, haben ein „Veto-Recht“ in der Abwägung. Ein strukturiertes Vorgehen – statt nur „Top-Down“ die Unternehmensziele zu verfolgen – ist bei der Abwägung immens wichtig.

KAPITEL 2

Herausforderungen annehmen: Langfristig überwiegen die Vorteile von Nachhaltigkeit

Unsere Gespräche mit den Unternehmensvertretern haben ebenfalls gezeigt, dass nachhaltige Produktionsansätze und Nachhaltigkeitsinitiativen in der Ernährungsindustrie trotz aller Herausforderungen an Bedeutung gewinnen. Zentral dabei sind rentable Maßnahmen – insbesondere für höhere Energieeffizienz, zur Nutzung erneuerbarer Energien und für eine umfassendere Kreislaufwirtschaft. Als ursächlich für die steigende Relevanz von Nachhaltigkeitsinitiativen betonten unsere Interviewpartner neben den in Kapitel 1 genannten externen „Druckfaktoren“ eine hohe Motivation der Mitarbeiter, zumal diese zugleich Hersteller und Verbraucher von Nahrungsmitteln sind – und in beiden Rollen mehr Nachhaltigkeit eindeutig befürworten (siehe Abbildung 2).

ABBILDUNG 2
Initiativen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: Strategy& Analyse basierend auf Interviewdaten

Milch der Zukunft – ein Vorbild für mehr Umwelt- und Klimaschutz in der Lebensmittelproduktion¹²

Auf der Klima-Milchfarm, einer Kooperation der Molkerei Hochwald, der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und Nestlé Deutschland, werden folgende Maßnahmen zur CO₂-Reduktion ergriffen:

Ernährung der Kühe optimieren

Ein umfangreicher Futteranalyseplan stellt sicher, dass die Kühe optimales Futter erhalten. Ein Futteranschieberoboter sorgt dafür, dass die Kühe kontinuierlich Zugang zum Futter haben und es nicht verschwenden. Dies führt zu einer besseren Futterverwertung und reduzierten Emissionen pro Liter Milch.

Kraftfutter auf nachhaltige Art beziehen

Das Futter der Kühe stammt größtenteils aus Eigenanbau, und es wird Kraftfutter mit geringem CO₂-Fußabdruck eingesetzt. Dies verringert die Umweltauswirkungen der Futtermittellieferung.

Emissionen in Acker und Grünland binden

Acker- und Grünflächen werden genutzt, um überschüssiges CO₂ zu speichern. Dies wird durch konservierende Bodenbewirtschaftung und den Anbau von Pflanzen wie Klee gras und Mais mit Stangenbohnen erreicht. Zudem ist der Anbau von Hülsenfrüchten geplant, um den Einsatz von energieintensivem Mineraldünger zu reduzieren.

Biodiversität fördern

Zwischenfrüchte und Blühstreifen entlang des Ackers speichern CO₂ und fördern die Artenvielfalt.

Die Milchproduktion nachhaltiger und umweltfreundlicher gestalten, den CO₂-Fußabdruck reduzieren und das Klimaziel „Grüne Null bis 2050“ erreichen: Diese Initiative zeigt, wie Landwirtschaft und Industrie gemeinsam Umweltauswirkungen minimieren und landwirtschaftliche Produktion klimafreundlicher gestalten, wobei Nachhaltigkeit und Tierwohl gefördert werden. Sie soll anderen Landwirten als Vorbild für mehr Umwelt- und Klimaschutz in der Lebensmittelproduktion dienen.

¹² Nestlé, September 2022



Nachhaltigkeit bringt auch bedeutende Vorteile

Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihre Geschäftsmodelle integrieren, reduzieren die Gefahr, gegen Regulierungsvorschriften zu verstoßen. Solche Verstöße können zu Geldstrafen und Reputationsverlusten führen. Nachhaltige bzw. nach Nachhaltigkeit strebende Unternehmen stärken ihre Resilienz, weil sie besser gegen „schwarze Schwäne“ wie Naturkatastrophen, plötzliche Konflikte in Zulieferregionen und Lieferkettenunterbrechungen (wie während der Coronakrise) gewappnet sind. Zudem verfestigt sich die Kundenloyalität. Denn Kunden bevorzugen infolge ihres steigenden Umweltbewusstseins tendenziell jene Unternehmen bzw. Marken, die sich gegen den Klimawandel und für soziale Verantwortung engagieren. Nachhaltigkeit bringt also Vorteile: für die Kunden, für die Umwelt – und fürs Geschäft. Wir gehen davon aus, dass die langfristigen Vorteile von mehr Nachhaltigkeit die kurzfristigen Kosten überkompensieren werden.

Mehr erneuerbare Energien nutzen

Um die Vorteile zu realisieren, ist es für alle Unternehmen – also auch für Unternehmen der Ernährungsindustrie – essenziell, ihren ökologischen Fußabdruck zu reduzieren. Dafür müssen sie ihren Energieeinsatz verringern und mehr erneuerbare Energiequellen nutzen. Dieser Trend läuft längst. So sagte ein Unternehmensvertreter im Interview:



Wir haben unseren Energieeinsatz in den vergangenen 30 Jahren um 60 Prozent gesenkt. Und es geht sukzessive weiter – vor allem mit Solarenergie und Biomasse. Also wir etablieren mehr grünen Strom.“

Im Jahr 2022 – hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) errechnet – betragen die Investitionen in Erneuerbare-Energien-Anlagen rund 19,9 Milliarden Euro; Photovoltaik (PV) machte mit 7,3 Milliarden Euro den größten Teil aus, gefolgt von Windenergie an Land, Geothermie und Umweltwärme mit jeweils 3,6 Milliarden Euro sowie Biomasse mit drei Milliarden Euro. Zugenommen hat vor allem die Nutzung von Solarenergie mittels Photovoltaikanlagen – auch in der Landwirtschaft.



Agri-Photovoltaik erhöht die Flächeneffizienz

Zudem setzen landwirtschaftliche Betriebe zunehmend auf sogenannte Agri-Photovoltaik (Agri-PV): Hier finden Pflanzenanbau und Tierhaltung unter Solarzellendächern statt. Agri-PV steigert die Flächeneffizienz und ermöglicht den Ausbau der PV-Leistung bei gleichzeitigem Erhalt der Artenvielfalt und fruchtbarer Ackerflächen für die Landwirtschaft. Doch obwohl landwirtschaftliche Betriebe mitunter schon ganze Felder mit Photovoltaikanlagen bestücken, deckt Agri-PV deren Strombedarf nicht annähernd ab. Deshalb sind weitere Energiequellen unbedingt nötig. Ein großflächiger Agri-PV-Ausbau ist allerdings noch schwierig – vor allem wegen häufig veränderter Regularien, langwierigen Genehmigungsverfahren und hohen Rohstoffpreisen.

Agri-Tech erhöht die landwirtschaftliche Effizienz

Ein weiterer wichtiger Aspekt der modernen Landwirtschaft ist Agri-Tech. Neue Technologien tragen dazu bei, die landwirtschaftliche Effizienz zu steigern und nachhaltige Praktiken zu fördern. Die Digitalisierung spielt hierbei eine entscheidende Rolle. So nutzen digital fortgeschrittene Unternehmen bereits unter anderem Satellitendaten, um Felder zu überwachen. Auch autonom arbeitende Hackroboter sind ein vielversprechendes Beispiel für Effizienzsteigerungen durch neue Technologien in der Landwirtschaft.

Tierkörperwärme in Heizenergie und Strom umwandeln

Erneuerbare Energien nutzen, um den Anteil fossiler Energieträger zu senken, kann auch bedeuten: Körperwärme von Tieren nutzen. Denn diese können landwirtschaftliche Betriebe mit geeigneten Technologien – etwa mit Wärmetauschern – erfassen und in Heizenergie oder elektrischen Strom umwandeln. Derzeit verpufft Tierkörperwärme weitgehend – über die Ableitung durch Kühltürme.

Energiemanagement und Wasserverwendung verbessern

Ebenfalls wichtig sind zertifizierte Systeme für das Energiemanagement, erweiterte Energiespeicherkapazitäten und die Wiederverwendung von Wasser. Immer mehr Unternehmen implementieren sie nach und nach. Doch auch hier berichteten Unternehmensvertreter von regulatorischen als auch umsetzungstechnischen Hemmnissen, insbesondere durch Hygieneauflagen. So müssen fleischverarbeitende Unternehmen nach jedem Schlachtvorgang aus Hygienegründen große Wassermengen verbrauchen. Sie könnten ihren Wasserverbrauch reduzieren, dürften sie das Wasser wiederverwenden.

Regenerative Landwirtschaft ausbauen

In der Landwirtschaft spielt auch der regenerative Aspekt eine entscheidende Rolle. Regenerative Landwirtschaft fokussiert sich nicht nur darauf, schädliche Praktiken und Pestizide zu vermeiden – wie es die Bio-Landwirtschaft praktiziert –, sondern zielt darauf ab, Böden zu regenerieren und zu verbessern, Kohlenstoff im Boden zu speichern und die biologische Vielfalt zu fördern.

Dafür setzt sie insbesondere auf Sonderkulturen und die Permakultur. Sonderkulturen sind Pflanzen, die spezielle Anforderungen an Boden, Klima und Pflege haben. Permakultur ist ein umfassender Ansatz zur nachhaltigen Landnutzung, ahmt natürliche Ökosysteme nach und erfüllt die Bedürfnisse der Menschen. Diese ganzheitliche Bodenpflege und Ressourcennutzung machen die regenerative Landwirtschaft besonders nachhaltig.

Alternative Gase für die Tierbetäubung

Bisher ist CO₂ das übliche Betäubungsmittel vor dem Schlachten, was sich negativ auf die Umwelt auswirkt. Einige Unternehmen erwägen alternative Betäubungsgase, die die Umwelt schonen und das Tierwohl fördern. Allerdings werden einige der in Erwägung gezogenen alternativen Gase bereits in der Humanmedizin eingesetzt, was zu einer potenziellen Konkurrenz um die begrenzte Ressource führt, die in Lieferengpässen und Preissteigerungen münden könnte. Praxisreife Lösungen erfordern erhebliche finanzielle Unterstützung des Staates und anderer Institutionen wie Fördergesellschaften, Verbänden und Wissenschaftsfonds – sowie Kooperationen zwischen Unternehmen, akademischen Forschungseinrichtungen und Regulierungsbehörden.

Wie schwierig der Prozess ist, erzählten uns interviewte Branchenvertreter. Einer sagte:

”

Wir forschen daran, wie CO₂ zu ersetzen ist. Das ist kompliziert und teuer. Doch die Bundesregierung schränkt Forschungsprogramme im Tierbereich eher ein. Eine Alternative zu CO₂ sind andere Gase zum Betäuben von Tieren, die nicht ohne Weiteres verfügbar sind. Allerdings werden einige davon auch für die Betäubung von Menschen gebraucht.“



In Produktion und Verarbeitung vorankommen

Auch bei der Lebensmittelproduktion und -verarbeitung stehen die Effizienz und CO₂ Reduktion im Mittelpunkt. „Emissionseinsparungen sind z.B. über Futterzusatzstoffe möglich, die den Methan-Ausstoß bei Kühen deutlich reduzieren. Doch sind diese noch nicht marktreif, die Ernährungsindustrie muss weiterforschen. Und das dauert eben – und kostet viel Geld“, so einer unserer Interviewees. Daneben nutzen lebensmittelverarbeitende Unternehmen beispielsweise CO₂ bei der Betäubung von Tieren vor dem Schlachten. Dabei streben sie an, das freigesetzte CO₂ effektiv abzufangen und weiterzuverwenden, um so den Betäubungsprozess zu optimieren.

Die EU hat Kreislaufwirtschaft als prioritär eingestuft

Ein weiterer Erfolgsfaktor für mehr Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie ist die Kreislaufwirtschaft. Denken wir nur an den Umgang mit Lebensmitteln, Verpackungen, Wasser sowie mit Abfall- und Nebenprodukten. Die Hälfte der weltweiten Treibhausgasemissionen in der Lebensmittelproduktion geht auf Abfälle und Ressourcenverluste in der Wertschöpfungskette zurück, schrieb das Fachmagazin Nature Food im Jahr 2023: insgesamt 9,3 Milliarden Tonnen an CO₂-Äquivalenten. Diese Menge entspricht etwa den jährlichen Emissionen der USA und der Europäischen Union zusammen.

Die EU-Kommission schreibt auf ihrer Internetseite, dass „nach der jüngsten Schätzung in der EU jährlich rund 88 Millionen Tonnen Lebensmittel im Abfall landen – mit geschätzten Kosten von 143 Milliarden Euro. Während 20 % der in der EU erzeugten Lebensmittel verloren gehen oder verschwendet werden, können sich rund 36 Millionen Menschen nicht einmal eine nahrhafte Mahlzeit (mit Fleisch, Geflügel, Fisch oder einer vegetarischen Entsprechung) leisten. Lebensmittelabfälle haben enorme Auswirkungen auf die Umwelt – sie sind für ca. 6 % der gesamten Treibhausgas-Emissionen verantwortlich – und belasten in unnötiger Weise begrenzte natürliche Ressourcen wie Böden und Wasser.“



Wegen der erheblichen Auswirkungen der Lebensmittelverschwendung auf Umwelt und Wirtschaft und der Notwendigkeit des Übergangs zu einem nachhaltigeren Produktions- und Konsummodell wurde dieser Bereich im Aktionsplan der EU für die Kreislaufwirtschaft als prioritär eingestuft.“

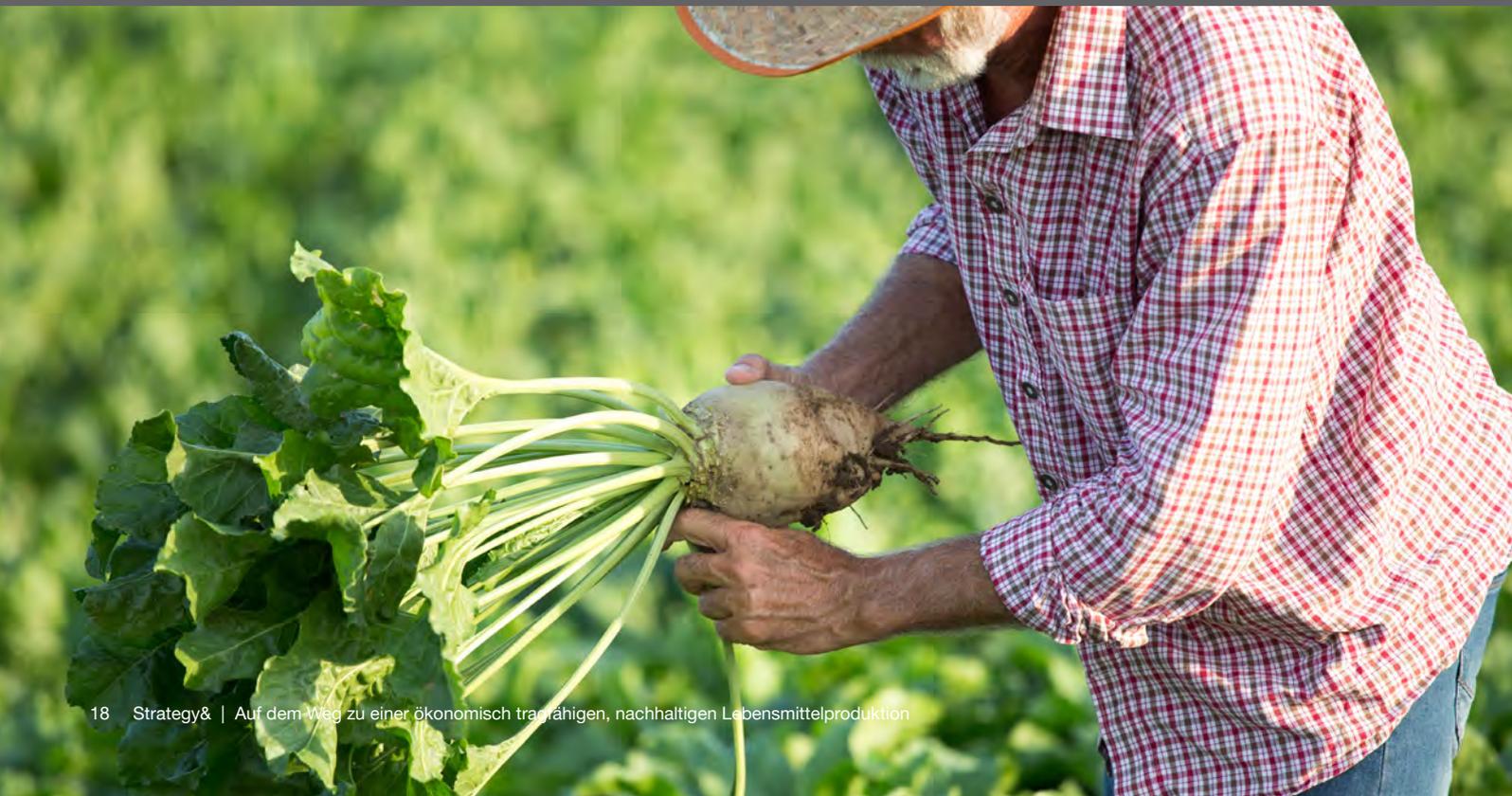
Unternehmen setzen daher verstärkt auf Kreislaufwirtschaft. Während beispielsweise in der Fleischindustrie bereits bis zu 97 Prozent der Tiere verwertet werden (vom Fleisch bis hin zu Blut und Federn), gibt es im Bereich Energie unter anderem die Nutzung von Abwärme. Und im Bereich Verpackungen existieren beispielsweise bei Getränkeverpackungen bereits nahezu geschlossene Kreisläufe durch das Duale System. Dennoch ist eine vollständige Kreislaufwirtschaft in manchen Sektoren der Ernährungsindustrie noch „Zukunftsmusik“, weil viele Unternehmen damit noch am Anfang stehen. Nötig wäre eine vollständige oder nahezu vollständige Kreislaufwirtschaft jedoch – aus ökologischen und ökonomischen Gründen.

Es erfordert große Anstrengungen, um für jede Produktgruppe, einschließlich pflanzlicher Produkte, effiziente Kreisläufe zu etablieren. Auch dies haben uns alle Interviewpartner für diese Bestandsaufnahme bestätigt. Unter den pflanzlichen Lebensmitteln ist zum Beispiel die Zuckerrübe äußerst optimiert, da sämtliche Bestandteile, einschließlich der Nebenprodukte, verwertet werden:

Die Verwertung der Zuckerrübe – optimierter geht es kaum¹³

- Die extrahierten Rübenschnitzel werden frisch oder getrocknet und in gepresster oder ungespresster Form als qualitativ hochwertige und anerkannte Futtermittel in der Tierernährung eingesetzt.
 - Die Melasse kommt neben der Nutzung als Viehfutter in der Hefeindustrie oder Alkoholproduktion zum Einsatz. Darüber hinaus dient sie in biotechnologischen Prozessen als Rohstoff oder Nährsubstrat.
 - Der Carbokalk, der bei der Saftreinigung anfällt, wird als hochwertiges und geschätztes Kalk-Düngemittel von den Landwirten auf die Felder ausgebracht.
 - Das im Rahmen der Abwasserbehandlung entstehende Biogas wird als Energieträger insbesondere bei der Trocknung von Rübenschnitzeln eingesetzt.
 - Die Düngeberatung im Rübenanbau führt neben einem reduzierten Düngemiteleinsatz zu einer weiteren Senkung
- der Nitratwerte im Grundwasser und zu einer höheren Rübenqualität und Zuckerausbeute.
 - Die Rübenvorreinigung auf dem Acker trägt zur Verbesserung der Transporteffizienz bei und leistet einen Beitrag zur Reduzierung des Lagerflächenbedarfs der in die Zuckerfabrik angelieferten Erde sowie zur Reduktion von eventuellen Geruchsemissionen bei der Erdbehandlung.
 - Die Kreislaufführung des Schwemm- und Waschwassers reduziert den Frischwasserverbrauch auf ein absolutes Minimum.
 - Die Kraft-Wärme-Kopplung, die hohe Abpressung der extrahierten Rübenschnitzel und weitere Optimierungssysteme führen zu einem erheblich reduzierten Energieeinsatz und damit wiederum zu verminderten Abgasemissionen.

¹³ Quelle: Wirtschaftliche Vereinigung Zucker e.V. (WVZ), Verein der Zuckerindustrie e.V. (VdZ)



Verpackungsqualität erhöhen und Verpackungsquantität reduzieren

Um den ökologischen Fußabdruck zu verringern, sollten Unternehmen auch ihren Verpackungsmaterialverbrauch möglichst reduzieren – ohne die Lebensmittelsicherheit zu gefährden und Lebensmittelverluste zu fördern. Das gelingt beispielsweise mit wiederverwendbaren Kunststoffkisten für Produktauslieferungen, die unter anderem die Transporteffizienz erhöhen. Doch das ist eine Herausforderung. Ein Interviewpartner erklärt es für sein Unternehmen so: „Wir sind abhängig davon, welche Infrastruktur und Rohstoffe verfügbar sind. Wenn eine neue Regulierung beispielsweise einen bestimmten Rohstoff für Verpackungen vorschreibt, damit die damit produzierten Verpackungen ökologisch besser abbaubar sind, dieser Rohstoff aber nicht oder nur zu sehr hohen Preisen beschaffbar ist, haben wir ein großes Problem. Und Papier als Verpackungsmaterial ist aus ökologischer Sicht oft sogar die schlechtere Alternative. Wir versuchen deshalb, Kunststoffe neu zu denken.“

Zusätzlich verbessern Unternehmen den Interviewgebern zufolge die Verpackungsqualität. Eine hochwertige Verpackung kann die Produkthaltbarkeit verlängern, wodurch weniger Lebensmittel verschwendet werden. So ermöglichen Gebindefolien mit einem hohen Anteil an recyceltem Material dünnere Verpackungen und Energieeinsparungen. Zudem passen Unternehmen ihre Verpackungsgrößen an veränderte Konsumgewohnheiten und Haushaltsgrößen an, um die Lebensmittelverschwendung zu minimieren. Auch neue und optimierte Pfandsysteme können dazu beitragen, Verpackungsmaterialien wiederzuverwerten und Abfall zu reduzieren.

Ressourcen-Nebenströme identifizieren und nutzen

Zudem wird es wichtiger, wertvolle Ressourcen-Nebenströme in der Produktionskette zu identifizieren und zu nutzen. Beispielsweise ist in Salztanks entstehende Wärme speicherbar. Wie so oft in der Nachhaltigkeitstransformation ist auch hier ein Wandel im Mindset von Entscheidungsträgern erforderlich, um Ressourcen-Nebenströme nicht als Kosten oder Effizienzverluste, sondern als Chance mit Einsparpotenzial zu begreifen.

Moderne Klärtechnologien als neue Brauchwasserquelle

Wasser spielt in der Kreislaufwirtschaft ebenfalls eine wichtige Rolle, wobei Aufbereitung und Recycling einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Deutsche Unternehmen investieren bereits in moderne Klärtechnologien und gewinnen dabei einen erheblichen Teil ihres Brauchwassers aus geklärtem Abwasser zurück. Weil das Wasser im Kreislauf bleibt, ist teilweise keine Grundwasserentnahme mehr notwendig. Durch neue Anlagen entstehen außerdem bereits große Mengen an Reinwasser, die als Trinkwasser verwendbar sind. Hierzu ein Beispiel:

45%

des Brauchwassers kann aus geklärtem Abwasser gewonnen werden, wenn eine innovative Wasseraufbereitungs- und Recyclingmaßnahme implementiert wird.

Abwasser klären und Grundwasser schonen

Ein deutsches Unternehmen hat eine innovative Wasseraufbereitungs- und Recyclingmaßnahme implementiert, um Ressourcen zu schonen. Dadurch kann es 45 Prozent seines Brauchwassers aus geklärtem Abwasser gewinnen – statt diese Wassermasse Grundwasserquellen zu entnehmen. Zudem hat das Unternehmen in eine dritte Klärstufe investiert, wodurch es nun wöchentlich bis zu 5.000 Kubikmeter Reinwasser produzieren kann. Dieses Wasser kann es in der Produktion und als Trinkwasser verwenden. Das Beispiel zeigt erfolgreiches Engagement für nachhaltige Ressourceneffizienz durch optimierte Wassernutzung für die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks.

Auch Methangas aus Abwasserklärung gilt als vielversprechende Möglichkeit zur alternativen Energieerzeugung. Dabei wird das gereinigte Methangas wie Erdgas in den bestehenden Kreislauf eingeführt oder zur Strom- und Wärmeenergieerzeugung in einem Blockheizkraftwerk genutzt.

Mehr Klimaschutz am Beispiel Backweizen

Stickstoffdünger wird im Getreideanbau eingesetzt, um gesunde, ertragreiche Pflanzen mit den benötigten Proteinmengen und damit Qualitätsweizen ernten zu können. Proteinmenge und -qualität im Weizen korrelieren mit der Backqualität des Mehls. Gleichzeitig ist die Herstellung und Verwendung von Stickstoffdünger ein wesentlicher Faktor, wenn es darum geht, den CO₂-Fußabdruck von Lebensmitteln auf Getreidebasis zu beeinflussen.

In der Getreidewertschöpfungskette werden seit Jahren Einsparpotentiale zu Treibhausgasemissionen diskutiert und umgesetzt: vor allem mit Blick auf den Düngereinsatz und auf die von den Verarbeitern vorgegebenen Spezifikationen für die Proteinmenge in Getreide und Mehl.

Dabei ist die ganze Getreidewertschöpfungskette gefragt, Potentiale zur Emissionsverringerung zu heben: Angefangen bei der Züchtung noch stickstoffeffizienterer Brotgetreidesorten. Durch eine auf die tatsächliche Verwertungsrichtung ausgerichtete Sortenwahl und Düngung durch die Landwirte. Auch der Einsatz von aus regenerativer Energie hergestelltem, sogenanntem grünen Dünger bietet Einsparpotentiale.

Zudem ist seit langem bekannt, dass es Brotweizensorten gibt, die auch mit einer geringeren Proteinmenge hervorragende Backergebnisse bringen. Hier ist der Erfassungshandel gefragt, entsprechende Sorten gezielt und separat zu erfassen sowie Sorteninformationen verlässlich an die Mühlenbetriebe zu übermitteln. Die Vermahlung von definierten Sortenmischungen ist eine gute Möglichkeit, die in Bäckereien benötigten Mehlqualitäten gezielter und damit umwelt- bzw. klimaschonend herzustellen.

Soll die Beschaffung der Backbetriebe ressourceneffizienter werden, ist Bäckerei-Know-How gefragt. Werden mehr und mehr spezifisch hergestellte Mehle für unterschiedliche Einsatzzwecke in Bäckereien hergestellt, müssen die Backbetriebe damit auch fachlich und organisatorisch umgehen können. Doch nicht für das gesamte Brot- und Backwarensortiment sind höchste Proteinqualitäten und -mengen notwendig. Letztlich kann auch hier Klimaschutz nur im Zusammenspiel von Mühlbetrieben und Bäckereien gelingen.



Proteingehalt von Soja und anderen Nutzpflanzen erhöhen

Eine weitere Initiative der Ernährungsbranche betrifft Züchtungstechniken, um Erträge zu maximieren und Input zu minimieren – beispielsweise, indem der Proteingehalt von Soja und anderen Nutzpflanzen erhöht wird. Besseres Saatgut trägt ebenfalls zu mehr Nachhaltigkeit bei. Beim Zuckerrübenanbau führt es bereits zu Effizienz- und Ertragssteigerungen.

Gentechnik als möglicher Lösungsansatz

Bedenken gibt es bezüglich Gentechnik – ethische (wegen möglicher Umweltschäden und möglicher Beeinträchtigungen der Artenvielfalt) und gesundheitliche (etwa eventuell Antibiotikaresistenzen und neue Allergien). Ein wesentlicher Aspekt dieser Debatte ist die Abwägung zwischen dem Anbau von genetisch veränderten Organismen (GMOs) und nicht genetisch veränderten Organismen (Non-GMOs). GMOs haben in einigen Fällen höhere Erträge und widerstandsfähigere Pflanzen ermöglicht, was in bestimmten Regionen zu weniger Nahrungsmittelknappheit und Pestizidverbrauch beigetragen hat. Neue Chancen bieten auch neue Züchtungstechniken wie CRISPR-Cas9. Dieses Genome-Editing-Verfahren „verringert die Schwierigkeiten, die aus den Zufälligkeiten der Züchtung erwachsen. Das bedeutet Zeit- und Kostenersparnis – und mehr Sicherheit und Kontrolle durch mehr Präzision. Jede Züchtung verändert Gene, aber nur bei den neuen Genome-Editing-Verfahren sind diese Veränderungen im Einzelnen bekannt – damit unterscheiden die sich grundlegend von der herkömmlichen Züchtung, aber auch von der Gentechnik.“ (Forum Bio- und Gentechnologie e. V.)

Den Handel regionalisieren und transparenter machen

Unter Unternehmen der Ernährungsindustrie, die im Handel aktiv sind, gelten regionale Produkte und transparente Produktkennzeichnungen als erfolgsentscheidend. Denn Verbraucher möchten häufiger wissen, woher ihre Nahrungsmittel stammen und wie sie hergestellt werden. Auch die partnerschaftliche Zusammenarbeit von Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird wichtiger, um Transparenz und Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Darauf abzielende Kooperationen erhöhen zudem den Druck auf Lieferanten, nachhaltiger zu wirtschaften. Veränderte Rahmenbedingungen und regulatorische Vorgaben führen zu engeren Kooperationen mit Rohstofflieferanten. Unter unseren Interviewpartnern aus der Ernährungsindustrie berichteten einige von Lieferanten, die proaktiv Kooperationen mit ihnen anbieten.

Die Lebensmittelproduzenten als Schlüssel für Kooperation

Nachhaltigkeitsbedürfnisse der Konsumenten und regulatorische Anforderungen münden letztlich im Handel. Der Handel gibt sie über die Lieferanten bis zu den Produzenten von Vorleistungen weiter. Da die vorgelagerte Land- und Viehwirtschaft der Ernährungsindustrie mit die größten Umweltauswirkungen aufweist, ist ein starkes Engagement für mehr Nachhaltigkeit in diesem Bereich essenziell – genauso wie ein kooperatives Vorgehen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette. Hierbei nehmen Lebensmittelproduzenten eine Schlüsselposition ein, weil sie häufig als Bindeglied zwischen Handel und Landwirtschaft fungieren.

Die Frischepolitik kann problematisch sein

Ein weiteres Kernthema im Handel ist die Nahrungsmittelfrische, die jedoch problematisch sein kann, weil Produkte für mehr und längere Frische besonders aufwändig verpackt und in großer Menge verschwendet werden, um (vermeintliche) Frische zu gewährleisten. Dies erhöht den Ressourcenverbrauch, die Abfallproduktion und den CO₂-Ausstoß durch den Transport.

Bewussten Ernährungsproduktkonsum fördern

Weitere Initiativen deutscher Unternehmen sind darauf ausgerichtet, bewussten Konsum zu fördern. So sensibilisieren sie Verbraucher für die richtige Interpretation von Mindesthaltbarkeitsdaten, um Lebensmittelverschwendung zu vermeiden. Denn Mindesthaltbarkeitsdaten sind häufig nicht die Verfallsdaten. Auf Verpackungen werden daher Botschaften wie „Zu gut für die Tonne!“ platziert, wenn das Ende des Mindesthaltbarkeitsdatums naht.

Auch Initiativen wie „Oft länger gut“, besondere Koch- und Backrezepte sowie kreative Ideen zur Verwendung älterer Lebensmittel sind im Trend, um Lebensmittelabfälle zu verringern. Weitere wichtige Schwerpunkte sind Ernährungsbildung und Ansätze für nachhaltige Beschaffung in Bildungseinrichtungen wie Schulen. Sie gelten als Basis für ein neues gesellschaftliches Ernährungsverhalten und Nachhaltigkeitsbewusstsein.

Das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) zitiert eine Erhebung des Statistischen Bundesamts: „Der Erhebung zufolge betrug im Jahr 2020 die Gesamtabfallmenge ca. 11 Millionen Tonnen Lebensmittelabfälle (Frischmasse). Dazu gehören neben übrig gebliebenen Speiseresten und nicht verkauften Lebensmitteln z. B. auch nicht essbare Bestandteile wie Nuss- und Obstschalen, Strünke und Blätter, Kaffeesatz oder Knochen. Hinzu kommen weitere Lebensmittelverluste entlang der Produktions- und Lebensmittelkette. Die Primärproduktion hat an der Gesamtabfallmenge einen Anteil von 2 % (0,2 Mio. Tonnen). Darüber hinaus werden überschüssige und verdorbene Lebensmittel jedoch auch betriebsintern verwertet – und sind in solchen Fällen in o. g. entsorgungsseitig erhobenen Zahlen nicht berücksichtigt. Bei der Verarbeitung fallen 15 % (1,6 Mio. Tonnen) an. Im Handel entstehen 7 % (0,8 Mio. Tonnen) der Lebensmittelabfälle. Bei der Außer-Haus-Verpflegung fallen 17 % (1,9 Mio. Tonnen) der Abfälle an. Der Großteil der Lebensmittelabfälle entsteht mit 59 % (6,5 Mio. Tonnen) in privaten Haushalten. Jeder Verbraucher und jede Verbraucherin wirft demnach etwa 78 Kilogramm Lebensmittel im Jahr weg.“

78 kg

Lebensmittel wirft jeder
Verbraucher im Jahr weg.

Auch diese Zahlen verdeutlichen die Relevanz des Engagements deutscher Unternehmen für eine nachhaltige und verantwortungsvolle Wertschöpfungskette. Dieses Engagement trägt dazu bei, den Übergang zu einer umweltfreundlicheren und sozial gerechteren Lebensmittelproduktion voranzutreiben.

Regenerative Landwirtschaft

Worum geht es bei Regenerativer Landwirtschaft?

Regenerative Landwirtschaft zielt darauf ab, die Gesundheit von Böden und Pflanzen sowie die Widerstandsfähigkeit von Erträgen zu fördern. Die Bodenfunktionalität soll geschützt und die biologische Vielfalt unterstützt werden.

Warum ist Regenerative Landwirtschaft wichtig?

Die Lebensmittelindustrie steht vor großen Herausforderungen bezüglich nachhaltiger Landwirtschaft in der Lieferkette:



Welche Vorteile bringt Regenerative Landwirtschaft für Sie?



THG-Ziele erreichen

Sie können Ihre Klimaziele durch Reduktion und Bindung von THG-Emissionen in der Lieferkette und dem Feld erreichen. Für eine glaubwürdige Zielsetzung gemäß SBTi sollten Emissionen aus der Landnutzung berücksichtigt werden, siehe SBTi FLAG (Forest, Land and Agriculture) Guidance.



Vorbereitet sein

Halten Sie Ihre Reportingpflichten ein. Die CSRD enthält eine obligatorische Wesentlichkeitsanalyse, auch für die Lieferkette. Der FLAG-Standard ist hierbei ein wichtiger Treiber zur Bilanzierung der THG-Emissionen (standardisierte Erhebung der landwirtschaftlichen Emissionen). Regenerative Landwirtschaft zahlt auf diese Regulatorik und Standards ein.



Nachhaltig wirtschaften

Sichern Sie nachhaltig Ihr Geschäftsmodell. Regenerative Maßnahmen fördern die Ökosystemgesundheit und leisten einen Beitrag zur langfristigen Lebensmittelsicherheit durch erhöhte Bodenresilienz. Zudem können Erträge, insbesondere bei Wetterextremen, gesteigert werden.



Vorreiterrolle einnehmen

Sie haben die Möglichkeit, als Vorreiter in der Regenerativen Landwirtschaft nachhaltige Landwirtschaft maßgeblich mitzugestalten. Eine Zusammenarbeit zwischen landwirtschaftlichen Akteuren ist dabei essenziell, um z. B. von der Ebene „Landwirt/Erzeuger“ bis zum Lebensmitteleinzelhandel THG-Emissionen effizient zu ermitteln und zu reduzieren.

Wie kann Ihnen PwC Strategy& helfen?

- 1 Impactanalyse und THG-Baseline durchführen**
Wir erstellen für Sie eine Maßnahmenübersicht, inklusive Aufwand und Umsetzbarkeit sowie Einfluss auf THG-Reduktion und Bindungspotenzial. Zudem erstellen und analysieren wir Ihre THG-Baseline zur Identifizierung von Treibern Ihres landwirtschaftlichen Fußabdrucks.
- 2 Eine auf Sie ausgelegte Strategie aufsetzen**
Wir analysieren für Sie die Akteure in der Lieferkette. Gemeinsam mit Ihnen definieren wir das Ambitionsniveau und Ihre gewünschte Rolle in einer Regenerativen Landwirtschaft. Wir berücksichtigen selbstverständlich Synergieeffekte zu bestehenden Strategien und leiten z. B. in den Bereichen Klima, Wasser und Biodiversität passende Ziele und Strategien für Sie ab.
- 3 Strategie umsetzen und Ziele erreichen**
Wir analysieren und definieren mit Ihnen potenzielle Skalierungshebel für Regenerative Landwirtschaft sowie für das Reporting geeignete Strukturen und Steuerungsgrößen. Zudem erarbeiten wir mit Ihnen ein Partnermodell zur Strategieumsetzung und Zielerreichung. Abschließend erstellen wir eine Projektmanagementplanung mit Implementierungspfad und Skalierungswellen.

Ihre Ansprechpartner

Andree S. Gerken
+49 151 64530740
andree.simon.gerken@pwc.com

Elena Ollendiek
+49 151 59936234
elena.ollendiek@pwc.com

Maßnahmen planen und umsetzen: Für eine zukunftstaugliche Ernährungsindustrie

Insbesondere auf dem Weg durch den schwer zu durchschauenden Regulierungsdschungel der deutschen Ernährungsindustrie übersehen viele Unternehmen das Potenzial, das sie sich mit forciertem Nachhaltigkeitsstreben erarbeiten können. Beispielsweise bringt eine nachhaltige Lieferkette im Sinne des Lieferkettensorgfaltsgesetzes (LkSG) mehr Transparenz über umwelt- und menschenrechtbezogene Implikationen des unternehmensindividuellen Handelns. Langfristige Geschäftsbeziehungen erhöhen die Zuverlässigkeit des eigenen Geschäftsmodells. Eine erhöhte Nachhaltigkeitsakzeptanz im Unternehmen erhöht die Mitarbeitermotivation und die Arbeitgeberattraktivität. Die Wirkungskette ließe sich fortsetzen.

Trotz aller Schwierigkeiten – wir haben eine Reihe davon in Kapitel 1 skizziert – lohnt es sich, den Weg der Nachhaltigkeit zu beschreiten. Unternehmen, die auch in 20 Jahren noch erfolgreich sein möchten, bleibt keine andere Alternative. Deshalb bietet dieses letzte Kapitel einige Motivationen und Inspirationen für Unternehmen der Ernährungsindustrie, die den Weg in eine nachhaltige Zukunft gehen möchten.

Besserer Umgang mit der strengen Regulatorik

Begreifen Sie Regularien wie die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nicht nur als lästige Bürokratieverpflichtung, sondern als Mittel, um die eigene Nachhaltigkeitsreife zu analysieren, effektive Nachhaltigkeitshebel zu identifizieren und wirkungsvolle Maßnahmen umzusetzen. Prüfen Sie beispielsweise genau, wie resilient Ihr Unternehmen gegenüber sämtlichen Umwelteinflüssen ist, selbst wenn es bislang kaum Quantifizierungen nichtfinanzieller Risiken gibt.

Harmonisieren Sie Ihre Berichterstattung

Durch die CSRD gibt es erstmals einheitliche Standards mit definierten Kennzahlen für alle Unternehmen. Dadurch wird die Nachhaltigkeitsperformance vergleichbar. Unternehmen, die in der Europäischen Union operieren, müssen ab dem Jahr 2028 gemäß der CSRD berichten. Insbesondere europäische Unternehmen können sich einen First-Mover-Vorteil sichern – zumal in anderen Weltregionen interoperable Berichtsstandards für Nachhaltigkeit folgen werden. Unter anderem das International Sustainability Standards Board (ISSB) forciert die Entwicklung. Nutzen Sie die Interoperabilität und Überschneidungen zwischen Regularien. So baut die CSRD auf den Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD) und der Global Reporting Initiative (GRI) auf und überschneidet sich mit dem LkSG und der Europäischen Wertschöpfungskettenrichtlinie (CSDDD).

Regulatorische Anforderungen für Wettbewerbsvorteile nutzen

Für mehr Effizienz und Kostenreduktion
Übertreffen Sie die gesetzlichen Standards. Dies trägt dazu bei, Ressourcen zu optimieren und Kosten zu sparen, etwa durch energieeffiziente Praktiken. So können umweltfreundliche Bauweisen über den Gebäudelebenszyklus hinweg zu einer Baukostensenkung um 10 bis 20 Prozent und einer Betriebskostenreduktion um 20 bis 30 Prozent führen, hat das World Green Building Council (WGBC) errechnet.

Für mehr Reputation und Vertrauen
Mehr zu tun als das Vorschriftenmindestmaß einzuhalten, stärkt den guten Ruf von Unternehmen und das Vertrauen interner und externer Interessengruppen. In Unternehmen mit hohem Nachhaltigkeitslevel ist die Mitarbeiterfluktuation um 55 Prozent geringer

als in weniger nachhaltig operierenden Unternehmen, schrieb der Harvard Business Review schon vor Jahren.

Für bessere Wettbewerbsfähigkeit und Reputation bei Investoren
Unternehmen, die regulatorische Benchmarks übertreffen, profitieren häufig von Wettbewerbsvorteilen bzw. reduzierten Geschäftsrisiken. Investoren bevorzugen solche Unternehmen zunehmend. In Umfragen gibt eine große Mehrheit von Chief Investment Officers (CIOs) von Finanzunternehmen an, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Faktor bei Anlageentscheidungen ist – weil nachhaltig agierende Unternehmen im Schnitt bessere Renditen, widerstandsfähigere Produktportfolios und verbesserte Fundamentalanalysen ermöglichen.



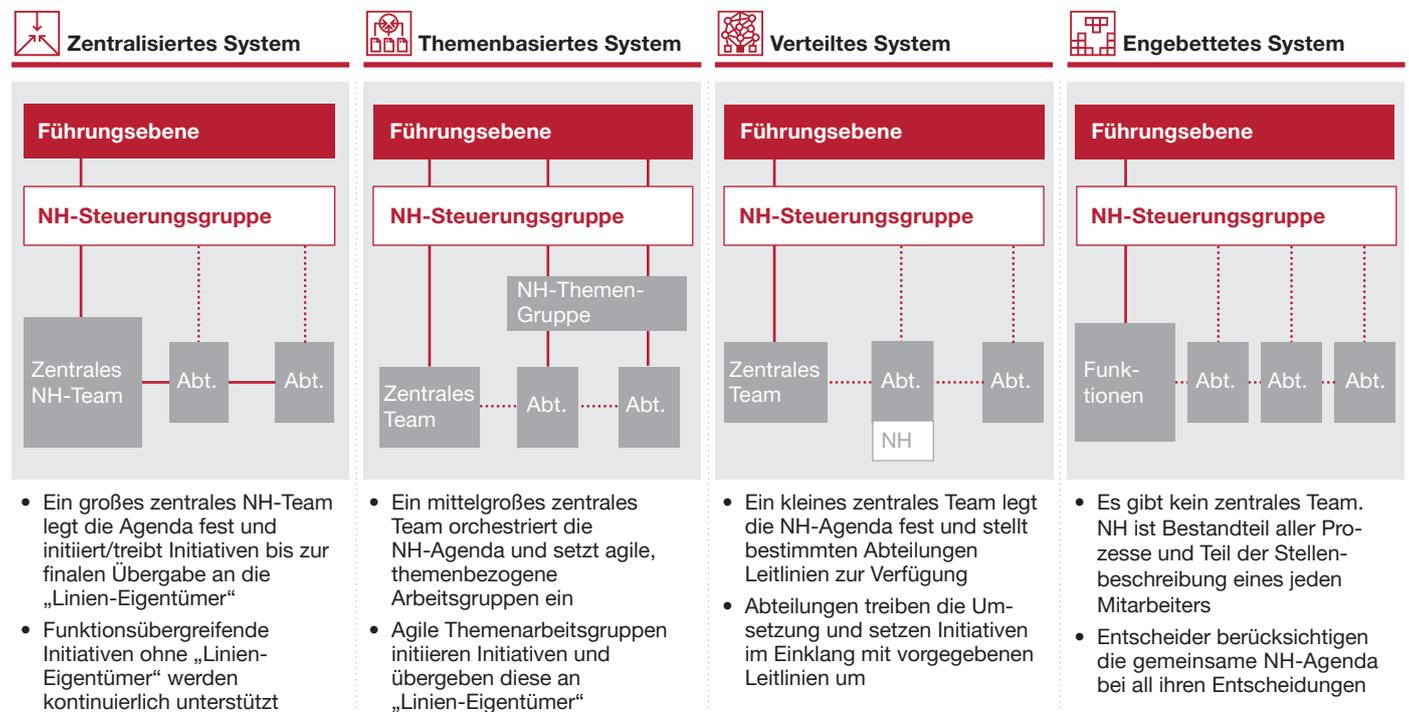
Nutzen Sie Wesentlichkeitsanalysen für ESG-Themen

Wesentlichkeitsanalysen sind nützlich, weil nicht alle Datenpunkte für alle Unternehmen gleichermaßen relevant sind. Eine Wesentlichkeitsanalyse ist der Ausgangspunkt für die Berichterstattung. Sie hilft, sich auf die wesentlichen Aspekte mit ökologischen Auswirkungen zu fokussieren. Dabei geht es beispielsweise darum, Energie-, Wasser- und Materialverbräuche zu erfassen, Kreislaufwirtschaft einzuführen, erneuerbare Energie und umweltfreundliche Mobilität zu nutzen, Emissionen in Wasser und Böden zu verringern sowie die Biodiversität besser zu schützen. Wesentlichkeitsbewertungen sind seit Anfang 2024 für die meisten Unternehmen in der EU verpflichtend. Beginnen Sie frühestmöglich mit der Materialitätsanalyse, um zu evaluieren, wie stark Ihr Unternehmen betroffen ist, um sich von Anfang an auf die wesentlichen Aspekte zu fokussieren.

Bauen Sie neue Kompetenzen und Personal auf

Damit die Nachhaltigkeitsbemühungen Ihres Unternehmens „Früchte tragen“, sollten Sie kompetentes Fachpersonal aufbauen, zum Beispiel durch Schulungen, und spezialisierte Rollen für Nachhaltigkeit schaffen. Dies beinhaltet die Entwicklung von Teams, die sich auf Datenmanagement, Umweltmanagement und Umweltprojekte verstehen und all dies umsetzen können. Derart qualifizierte Mitarbeiter sind in der Lage, aufgrund von Nachhaltigkeitsdefiziten entgangene Geschäfte sowie neue Geschäftschancen zu identifizieren. Es geht darum, ein tiefes Verständnis für Nachhaltigkeit aufzubauen (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3
Mögliche Nachhaltigkeits-Interaktionsmodelle



Quelle: Strategy& Analyse

Auch hierzu die Stimme einer unserer Interviewpartner:



Wenn wirklich mehr Nachhaltigkeit gelingen soll, ist eines ganz klar: Die Geschäftsführung muss dahinterstehen. Es bräuchte ja nichts, wenn man auf Arbeitsebene tolle Projekte entwickeln würde, aber die Geschäftsführung die nötigen Umsetzungsressourcen verwehrt...

...Wir haben inzwischen unter anderem ein hochkarätiges Sustainability Team etabliert. In jedem Unternehmensbereich haben wir gefragt, wer mitmachen will; die Mitglieder haben sich freiwillig gemeldet. Die bringen intrinsische Motivation mit – und das ist sehr wichtig. Allerdings haben wir im Jahr 2023 erkannt, dass die bisherige ESG-Team-Stärke nicht ausreicht. Deshalb suchen wir zurzeit einen hauptamtlichen Umweltmanager, der das Datenmanagement optimieren und Umweltprojekte umsetzen soll, sowie einen hauptamtlichen Sustainability Manager, der ebenfalls umsetzt und auch den Druck hochhalten soll. Infolge des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes haben wir auch jemanden im Einkauf eingestellt, der vor allem darauf achtet, dass die Normen eingehalten werden. Kurzum: Wir haben eine Menge Kapazitäten aufgebaut und sind, glaube ich, noch lange nicht am Ziel.“

Messen und bewerten Sie Schlüsselindikatoren (KPIs)

Die Messung und Bewertung von KPIs sind mitentscheidend für ein effektives Nachhaltigkeitsmanagement. Deshalb sollte Ihr Unternehmen wichtige KPIs identifizieren und regelmäßig überwachen, um auf Datenbasis Entscheidungen zu treffen, den Nachhaltigkeitsfortschritt zu verfolgen, die eigenen Aktivitäten mit anderen Unternehmen zu „benchmarken“, Potenzial für Ressourceneinsparungen und Effizienzsteigerungen zu identifizieren sowie die interne und externe Nachhaltigkeitskommunikation zu verbessern. All dies macht Ihr Unternehmen wettbewerbsfähiger und trägt zur positiven Veränderungen in der Gesellschaft bei.

Finden Sie Partner in der gesamten Wertschöpfungskette

Partnerschaften erhöhen Ihr Geschäftspotenzial und reduzieren Geschäftsrisiken. Zu den relevantesten Risiken gehören Rohstoffversorgungs-, Lebensmittelsicherheits-, Qualitäts-, Lieferketten-, Verbraucherverhaltens- und regulatorische Risiken. Um sie zu reduzieren, braucht es robuste Risikomanagementstrategien (Risiken identifizieren, bewerten und priorisieren sowie Maßnahmen implementieren, etwa Frühwarnsysteme). Ein ausführliches Risiko-Assessment zu klimabezogenen Risiken und Chancen wird mit Inkrafttreten der CSRD für viele Unternehmen verbindlich.

Kommunizieren Sie Nachhaltigkeitsinitiativen richtig

Eine positive Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen verbessert das Unternehmensimage und das Kunden- bzw. Stakeholder-Vertrauen. Und sie kann andere Organisationen inspirieren, ähnliche Schritte zu unternehmen. Um die Unternehmenskultur auf Nachhaltigkeit auszurichten, sollte die Geschäftsleitung aktiv und nach innen und außen sichtbar dafür eintreten sowie Ressourcen für Nachhaltigkeitsinitiativen bereitstellen. Die Geschäftsstrategie und -philosophie sollten Nachhaltigkeit als grundlegenden Wert integrieren.

Die folgenden vier Kommunikationsgrundsätze sind essenziell:

1

Die Nachhaltigkeitskommunikation stellt den Wert der Organisation für die Gesellschaft und die Umwelt in den Mittelpunkt.

2

Die unterschiedlichen Inhalte erläutern die Leistungen und Fortschritte der Organisation in den Dimensionen Environmental, Social und Governance (ESG).

3

Nachhaltigkeitskommunikation läuft crossmedial, also über verschiedene Medienkanäle, um alle Stakeholder zu erreichen.

4

Neue Nachhaltigkeitsmaßnahmen werden intern und extern sofort und leicht verständlich kommuniziert.

NACHWORT

Albert Einstein hat gesagt: „Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben.“ Dieser Satz könnte ein Leitmotiv für die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie und ihre Gestalter sein. Denn auch wenn ihnen der politische Willen, teils kontraproduktive und immer neue Regularien, sich verändernde Verbraucherbedürfnisse und komplexe Zielkonflikte das (Über-)Leben im Nahrungsmittelmarkt erschweren: die Notwendigkeit der Nachhaltigkeitstransformation bleibt.

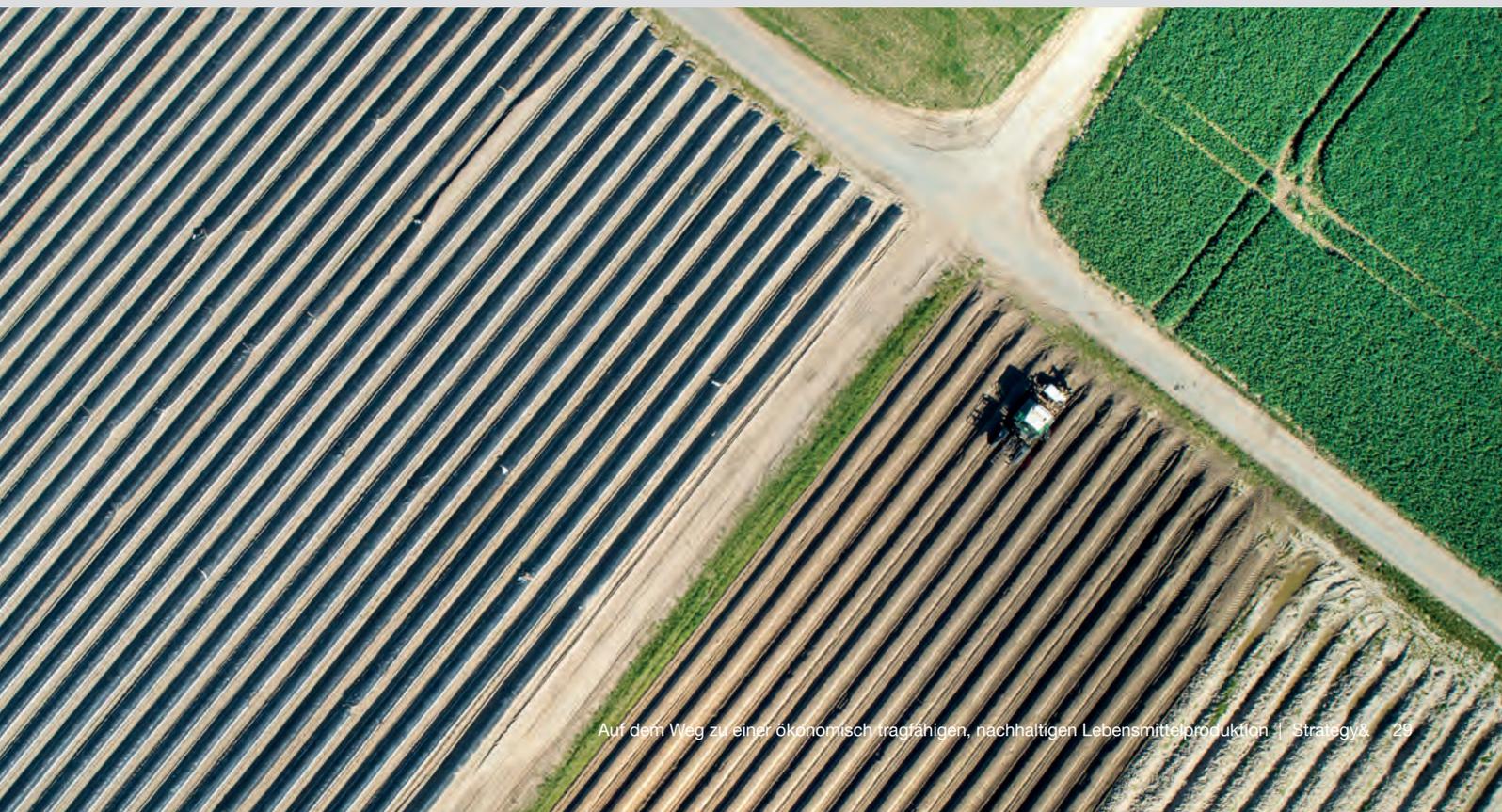
Finden Sie offen und flexibel innovative Lösungen, binden Sie Stakeholder und Experten in Ihre Entscheidungsprozess ein, um unterschiedliche Perspektiven und Kompetenzen zu integrieren, berücksichtigen Sie ökologische, soziale und ökonomische Faktoren, bewerten Sie mögliche Auswirkungen Ihrer Entscheidungen umfassend und ehrlich – und kommunizieren Sie wichtige Schritte auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit richtig.

Wir wünschen Ihnen maximalen Erfolg dabei.

Im Namen des gesamten Autorenteam



Harald Dutzler



Strategy&

Strategy& ist die globale Strategieberatung von PwC. Wir entwickeln individuelle Geschäftsstrategien für weltweit führende Unternehmen. „Strategy, made real“ heißt für uns, den digitalen Wandel voranzutreiben, die Zukunft mitzugestalten und Visionen Wirklichkeit werden zu lassen.

Unser praxisorientierter Beratungsansatz stellt die Kernkompetenzen unserer Klienten in den Vordergrund. Wir kombinieren unsere Expertise mit Technologie und erarbeiten daraus eine passende Strategie, die effizient umsetzbar ist. Wir unterstützen Unternehmen bei der Definition und dem Ausbau differenzierender Wettbewerbsvorteile, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen zu meistern.

3.000 Strategieberater und mehr als 360.000 PwC-Mitarbeiter in 151 Ländern tragen hierzu mit einem breiten Spektrum an hochwertigen, branchen-spezifischen Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Unternehmensberatung bei. Unsere Erfahrung aus 100 Jahren Beratung namhafter Unternehmen und öffentlich-rechtlicher Institutionen bringen wir zusätzlich in zahlreiche Studien, Veröffentlichungen sowie unser mehrfach ausgezeichnetes Management Magazin strategy+business ein.

www.strategyand.pwc.com



Stay up to date –
Sign up here to receive
the latest Strategy&
thought leadership and
industry trends

