

Nachhaltigkeit strategisch verankern

Nachhaltig und Profitabilität strategisch miteinander vereinen



Unsere Autoren: Timan J. Reiser und Dr. Martin Berger, Manager bei Dr. Wieselhuber & Partner (W&P)

Das Thema „Nachhaltigkeit“ hat schon seit längerem Einzug in die Unternehmensstrategie von Molkereien gehalten. Es zeigte sich meistens anhand einer langen Erfolgshistorie, in der Generationenperspektive und der oft regionalen Verankerung und Verantwortung der Unternehmen. Ökologische Nachhaltigkeit im speziellen hat sich mittlerweile weg von einer Nischenbetrachtung einiger weniger Idealisten hin zu einem der prominentesten Themen von MoPro-Managern entwickelt. Während es bis Ende der 2010er Jahre hauptsächlich große Unternehmen oder Konzerne waren, die sich konkrete Nachhaltigkeitsziele gesteckt und über deren Erreichung berichtet haben, ist diese Praxis mittlerweile auch im Mittelstand angekommen und etabliert. Diese Entwicklung war auf Unternehmensebene die letzten Jahre vor allem von öffentlichem- oder Branchenruck getrieben und deswegen, je nach Branche sehr unterschiedlich. Dieser Umstand hat sich mittlerweile geändert: Die Regulatorik zu Nachhaltigkeitsberichterstattung & Reporting wurde auf nationaler und vor allem EU-Ebene konkretisiert und wird für Unternehmen, die bisher wenige Berührungspunkte mit dem Thema hatten, einen nicht zu vernachlässigenden Aufwand mit sich bringen. Das Nachhaltigkeits-Reporting ist jedoch nur eine Seite der Medaille – die spannendere Frage ist: Was genau soll berichtet werden?

Neben einigen Standard-Themen (Ressourcenverbrauch im Umweltbereich oder Gleichstellung bzw. Diversity-Themen im Sozialbereich) sollte sich der inhaltliche Schwerpunkt eines jeden Nachhaltigkeits-Reportings an den konkreten strategischen Zielen des Unternehmens orientieren. Diese beiden Ebenen, die gesetzlichen Reporting-Anforderungen sowie die Branchen- und unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsstrategie, gilt es zu vereinen. Eine Aufgabe die sich gerade in der Molkereibranche alles andere als trivial darstellt.

Gesetzliche Reportinganforderungen

Lieferkettengesetz

Der am 11. Juni 2021 vom Bundestag angenommene Gesetzesentwurf über Sorgfaltspflichten in Lieferketten hat weitreichende Auswirkungen auf deutsche Unternehmen und deren Zulieferer. Ziel ist es, den Menschenrechtsschutz in globalen Lieferketten zu verbessern. Aus diesem Grund sieht das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (kurz das „Lieferkettengesetz“) es vor, dass betroffene Unternehmen ab Anfang dieses Jahres eine Reihe von vorgeschriebenen Sorgfaltspflichten erfüllen müssen. Während das Gesetz dieses Jahr Unternehmen ab einer Unternehmensgröße von 3000 Angestellten verpflichtet, so werden ab kommendem Jahr auch Unternehmen ab 1000

Angestellten diesem Folge leisten müssen. Deutsche Molkereien können hier aber aufatmen. Die Wertschöpfungsschritte in der Molkereibranche hierzulande sind häufig im regionalen bzw. nationalen Raum angesiedelt. Lediglich manche Wertschöpfungsschritte wie die zum Beispiel die Futterbeschaffung (Soja aus dem globalen Süden) benötigen gesonderte Aufmerksamkeit.

Zum Thema der Lieferkettensorgfaltspflicht ist aber aktuell auch ein EU-Gesetz, die sogenannte Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD), in Arbeit, welches über die Anforderungen der deutschen Regulatorik vor allem bei den Themen Umwelt/Biodiversität, und Umfang (Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden) sowie Erweiterung auf gesamte Lieferkette (Zulieferer der Zulieferer) klar übersteigt.

CSRD – EU-Corporate Sustainability Reporting Directive

Bereits Ende letzten Jahres wurde besagte Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen durch das EU-Parlament verabschiedet. Ziel dieser Richtlinie ist es, Nachhaltigkeitsinformationen einer möglichst großen Anzahl von Unternehmen transparent und vergleichbar zu machen und in Verbindung mit der fast zeitgleich verabschiedeten EU-Taxonomie

	Milch aus 100% Deutscher Herkunft	Verbot der Haltungsstufe 1 für Trinkmilch	Haltungsform 3-4 für Trinkmilch	Haltungsformdeklaration im gesamten Molkereiproduktsortiment
Edeka	✓	✓	✗	✗
Rewe	✓	✗	🕒 2030	✗
Lidl	✓	🕒 2025	🕒 2025	✓
Aldi (N&S)	🕒 2024	🕒 2024	🕒 2030	✓

✓ Erfüllt 🕒 Klare Deadline
✓ Geplant, jedoch ohne konkretes Datum ✗ Keine Angaben

© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Abb. 1: Tierwohlanforderungen (Haltungsformen) des LEH an Molkerei Produkte bezogen auf Eigenmarken des LEH Quelle: Unternehmensangaben, eigene Recherchen

(siehe unten) den nachhaltigen Wandel unseres Wirtschaftssystems voranzutreiben. Das Stichwort bei der CSRD ist die „größtmögliche Anzahl an Unternehmen“. Im Jahr 2026 werden ein Großteil aller MoPro-Unternehmen gesetzlich verpflichtet sein, über ihre Konzepte und Initiativen sowie die Fortschritte bei der Erreichung konkreter Nachhaltigkeitsziele im abgelaufenen Geschäftsjahr zu berichten. Ein einheitlicher, EU-weiter Reporting-Standard (European Sustainability Reporting Standards-ESRS) ist ebenfalls in Entwicklung und liegt aktuell zur Konsultation bei der europäischen Kommission vor. Weitere zentrale Punkte der CSRD beinhalten die verpflichtende, unabhängige Prüfung der veröffentlichten Angaben sowie die elektronische Veröffentlichung des Nachhaltigkeitsreportings als Teil des Lageberichts.

EU-Taxonomie

Bei der sogenannten EU-Taxonomie handelt es sich um ein System zur Klassifizierung von ökologisch nachhaltigen Wirtschaftsaktivitäten. Unternehmen müssen ihre Geschäftstätigkeiten anhand dreier Kennzahlen (Umsatz, Investitionsausgaben & Betriebsaufwand) in diese Klassifizierung (Nachhaltig oder nicht-nachhaltig) einordnen und im Rahmen der CSRD veröffentlichen. Grundsätzlich ist die EU-Taxonomie Kapitalmarktgetrieben und

findet laut bereits beschlossenen Fahrplan in den nächsten Jahren, parallel zur CSRD, auch Einzug in kleinere bzw. nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen – und wird damit relevant für fast alle Molkereien. Während für diverse Branchen schon Taxonomie-fähige, also nachhaltige Geschäftstätigkeiten definiert sind, sind diese für die Landwirtschaft & Lebensmittelproduktion aktuell noch in Arbeit.

Nachhaltigkeitsstrategie in der MoPro-Branche

Untrennbar verbunden mit der Nachhaltigkeitsstrategie eines jeden Unternehmens in der MoPro-Branche ist das Thema Tierwohl. Selbstverständlich stellen ökologische Herausforderungen wie die Dekarbonisierung von Lieferketten und Produktion wichtige Bestandteile einer Nachhaltigkeitsstrategie dar, die Umstellung auf höhere Haltungsstufen ist jedoch finanziell zweifelsohne die größte Nachhaltigkeitsherausforderung für Deutsche Molkereien. Diese Umstellung wird vorrangig vom LEH forciert, die konkrete Umsetzung wird jedoch mit unterschiedlicher Intensität vorangetrieben.

Aus der Übersicht wird klar erkenntlich, dass regionale- und nationale Beschaffung vom Trend zur Anforderung des LEHs geworden ist; dieser Fakt wird Deutschen Landwirten

und Molkereien zugutekommen, wenngleich diese Klarheit bisher nur im Eigenmarkensegment des LEH so ausgeprägt zu beobachten ist.

Vor dem Hintergrund der höheren Haltungsstufen lassen sich zwei eindeutige, aber auch konträre Tendenzen aus dem LEH ablesen. Zum einen gibt es die klare Erwartungshaltung möglichst alle Molkereiprodukte, Frischmilch an erster Stelle, auf die Haltungsstufen drei und vier umzustellen. Zum anderen gibt es weiterhin einen signifikanten Bedarf an Milch aus niedrigeren Haltungsstufen. Dieser Trend wird aktuell begünstigt von der immer noch anhaltenden Post-Covid „Milchschwemme“. Die Industrie geht hier aktuell von einer Überkapazität von 3-10% aus.

Diese beiden gegensätzlichen Aussagen lassen sich zum Teil mit der derzeitigen Konsumentenstimmung in Deutschland erklären, welche in den letzten 12 Monaten, inflationsbedingt, ausgesprochen preissensibel geworden ist und daher Produkte höherer Haltungsstufen, mit den entsprechenden Preisaufschlägen, weniger nachfragt.

Dieser Widerspruch ändert jedoch nichts an der langfristigen Entwicklung, dass die höheren Haltungsstufen weiteren Zuspruch, sowohl vom Gesetzgeber als auch von

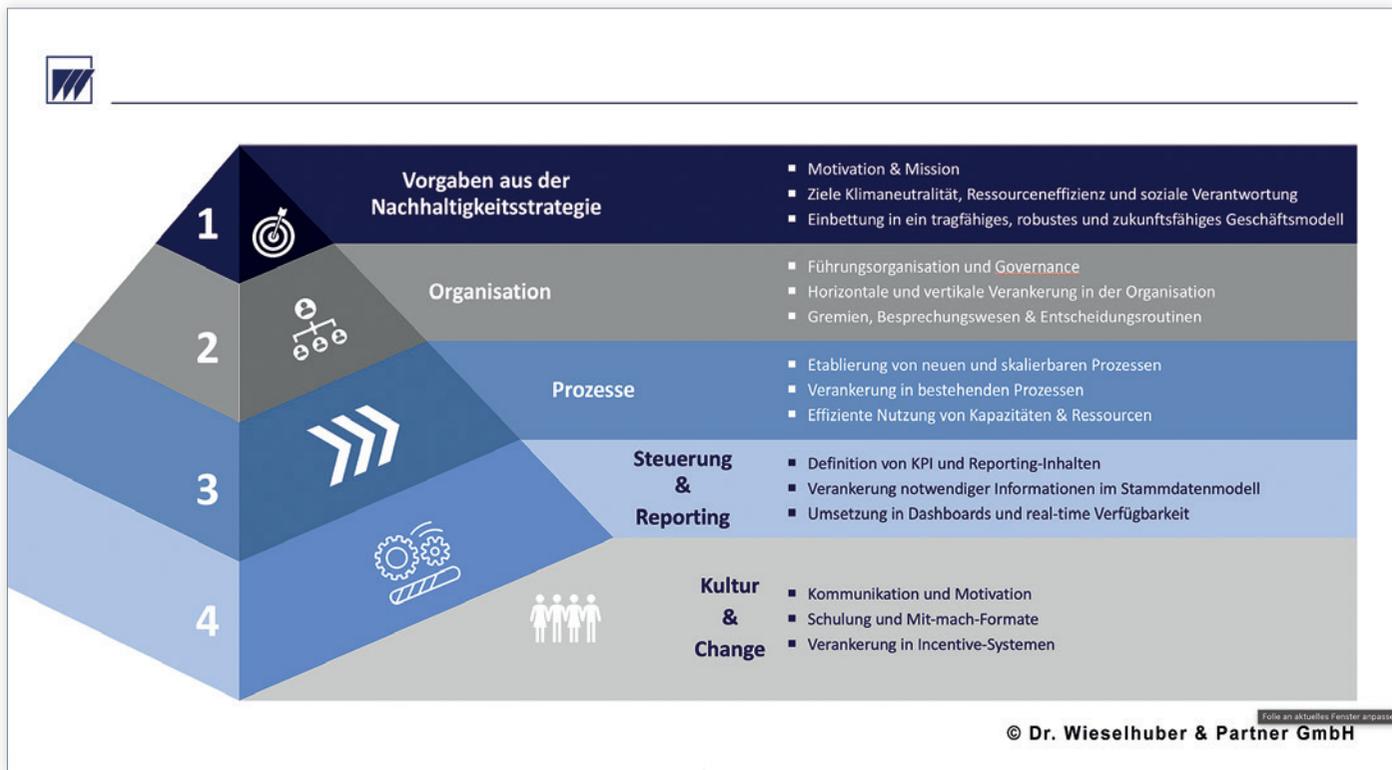


Abb. 2: W&P Nachhaltigkeitsansatz: Inhaltliche und organisatorische Verortung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Konsumentenseite erfahren. Daher gilt es, eine entsprechende Unternehmensstrategie zu entwickeln, die eine gesunde Finanzierung der Tierwohlaufwendungen und im Ergebnis Profitabilität widerspiegelt. Die Umstellung der Haltungsstufen muss finanziert und folglich auch von den Konsumenten getragen werden – dies kann nur mit einer wohl durchdachten Produktions- und Portfoliostrategie gelingen. Diese im aktuellen Zinsumfeld umzusetzen, wird mehr erfordern als gesunde Eigenkapitaleinlagerungen.

Zusammenführung von Strategie- & Reportinganforderungen

Für die Umsetzung der Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Erfüllung der steigenden gesetzlichen Reporting-Anforderungen braucht es eine inhaltliche und organisatorische Verortung von Umsetzungsmaßnahmen im Unternehmen. Die einzelnen Ebenen dieser Verortung sind in Abbildung 2 dargestellt. Zentraler Ausgangspunkt bildet die klar ausdefinierte Nachhaltigkeits- & Tierwohlstrategie. Deren Zielerreichung hängt im Allgemeinen davon ab, dass diese mit klaren Verantwortlichkeiten in der Organisation versehen werden. Zusätzlich muss auch sichergestellt werden, dass Nachhaltigkeitsanforderungen in aktuelle und zukünftige Prozesse imple-

mentiert sind. Keine Zielerreichung ohne Messung und Steuerung des Umsetzungserfolgs. Im Falle einer Nachhaltigkeitsstrategie ist es nötig neue KPIs und Erfolgsdimensionen zu definieren. Wesentlich ist daher von Beginn an, eine integrierte und systemgestützte Lösung aufzusetzen, die das drauffolgende Reporten (CSRD & Taxonomie) so effizient wie möglich gestaltet.

Keines Falls zu vernachlässigen ist außerdem ein konsequentes Change-Management, vor allem weil Maßnahmen fast immer funktionsübergreifend im Unternehmen umgesetzt werden müssen. Zusätzlich liegt es in der Natur der Nachhaltigkeitswende, dass diese nie vollständig nur im eigenen Unternehmen umgesetzt werden kann. Das bedingt, dass Netzwerke und die Kooperationsfähigkeit von Molkereien kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen.

FAZIT

Unternehmerische Nachhaltigkeit war bisher oft diffus definiert und wenig reguliert. Deutsche Molkereien sind aktuell sowohl dem Druck wachsender regulatorischer Reporting-Vorgaben auf der einen und den strategischen Tierwohl-Fragen auf der anderen Seite ausgesetzt. Es ist davon auszugehen, dass die Vorgaben und Anforderungen von beiden Seiten in den kommenden Jahren weiter zunehmen werden. Um diese Entwicklung im eigenen Unternehmen als Chance zu nutzen, müssen Molkereien eine Produktstrategie finden, die es erlaubt, gleichzeitig nachhaltig und profitabel zu produzieren. Die Nachhaltigkeitswende beginnt dementsprechend im eigenen Unternehmen bei der bewussten Positionierung in dem Spannungsfeld zwischen dem Veränderungsdruck in der Molkereibranche und den zu erarbeitenden Differenzierungsmöglichkeiten im Markt- und Wettbewerbsumfeld.

Klar ist: Es braucht ein konkretes Instrument, um strategische und organisatorische Nachhaltigkeitsanforderungen praxistauglich zu vereinen. Der Nutzen liegt hierbei vor allem in der strukturierten und operationalisierbaren Gliederung der relevanten Dimensionen und Gestaltungsfelder.