

Gemeinsam sind wir stärker

Businessforen 2020/2021

Fortentwicklung von Geschäftsmodellen im niedersächsischen Agri-Food-Sektor ab 2021



11 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Resilienzverstärker und Umsatzbringer?

ABSTRACT

*Kann ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement zur Krisenresilienz und zum Umsatzwachstum von Unternehmen beitragen? Der Erfahrungsaustausch und die Diskussion zwischen Nachhaltigkeitsexperten und Unternehmer*innen aus der Land- und Ernährungswirtschaft hat gezeigt:*

*Während der Corona-Pandemie wurden und werden mehr Bio- und regionale Produkte nachgefragt. Die Verbraucher*innen sind bereit, die höheren Preise für diese Produkte zu bezahlen. Konkrete Nachhaltigkeits-Maßnahmen, wie eine eigene Photovoltaik-Anlage auf dem Firmendach, sind nicht nur gut für die CO2-Bilanz, sondern verringern auch die Abhängigkeit von Energielieferungen. Langfristige Lieferbeziehungen und verlässliche Preiszusagen im Rohwareneinkauf tragen ebenfalls zur Krisen-Resilienz bei. Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement macht Unternehmen krisensicherer, dieser Aussage konnten die Teilnehmenden überwiegend zustimmen.*

*Wichtige Faktoren für Resilienz sind für viele Diskussionsteilnehmer*innen Transparenz, Ehrlichkeit und Authentizität, vor allem auch in den Lieferantenbeziehungen und nicht nur gegenüber den Verbraucher*innen.*

IMPULSE

„Corona als Bestätigung und Katalysator einer nachhaltigen Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel“

Arnfried Marks, EDEKA Markt Minden Hannover GmbH, Vertriebspartenleiter und Koordinator für Bio & nachhaltige Sortimente.

„Man kann sich noch so intensiv mit Krisenszenarien beschäftigen und sich darauf vorbereiten, wenn dann sowas wie Corona kommt, darauf kann man sich nicht einstellen,“ stellte Arnfried Marks in seinem Impulsbeitrag fest. Der Lebensmitteleinzelhandel habe mit steigenden Umsätzen durchaus von der Pandemie profitiert. Um 8,4 Prozent sei der Umsatz über das gesamte Lebensmittelsegment hinweg gestiegen. Bei Bio- und regionalen Produkten nahm der Umsatz um 30 Prozent zu. „Corona hat uns gezeigt, dass wir uns noch mehr mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen müssen“, sagte

„Bei Bioprodukten nahm der Umsatz um 30 Prozent zu.“ Arnfried Marks

Marks. „Wir nutzen bereits Öko-Strom und bauen unsere Photovoltaik-

anlagen auf den Dächern aus, wir wollen die Standorte naturnäher gestalten und fahrradfreundliches Einkaufen fördern.“ Ein wichtiger Bereich ist laut Marks auch die

Regionalität. Bei Obst und Gemüse hatte EDEKA sehr große Zuwachsraten, dort spielte Regionalität eine besonders große Rolle. Daher hat EDEKA eine neue Marke eingeführt, die die Verbraucher*innen anhand



**Video-Podcast
mit Arnfried Marks**



Gemeinsam sind wir stärker

11 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Resilienzverstärker und Umsatzbringer?

der Verpackung nachvollziehen lässt, wo die Ware angebaut worden ist. Damit das funktioniert, bedarf es einer engen Zusammenarbeit mit den Produzent*innen. „Wir nutzen die Chance, um mit den Landwirt*innen in Kommunikation zu kommen und Partnerschaften zu finden. Wir wissen alle, wie wichtig Nachhaltigkeit ist und wir müssen uns mit dem auseinandersetzen, was wir in Niedersachsen zur Verfügung haben.“ Corona hat die Orientierung von EDEKA Richtung Nachhaltigkeit verstärkt. Das Thema Nachhaltigkeit ist bereits seit zehn Jahren Teil der Unternehmensmission. Dort heißt es: „Wir übernehmen im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit Verantwortung für unsere Gesellschaft, für unsere Mitarbeiter*innen, unsere Umwelt und unsere Region. Das ist unser Anspruch und der Leitfaden für unsere Unternehmensausrichtung.“

IMPULSE

Umsatzsteigerung und Krisenresilienz durch Regionalität, Energieautarkie und Nachhaltigkeitsmanagement

Philip Luthardt, Nachhaltigkeitsmanager der Bohlsener Mühle GmbH & Co. KG

Seit über 40 Jahre produziert die Bohlsener Mühle in Bioqualität in der Nähe von Uelzen. Das Unternehmen hat drei Standbeine: eine Wassermühle mit Getreideverarbeitung, drei industrielle Backstraßen und eine handwerkliche Frischbäckerei sowie den Rohstoffhandel. Durch die Corona-Pandemie und die steigende Nachfrage nach nachhaltigen Produkten erlebte das Unternehmen einen großen Umsatzsprung. „Das Mehl wurde uns aus den Händen gerissen und wir hatten ein Umsatzwachstum von 20 Prozent“, berichtet Philip Luthardt. „70 Prozent unserer Rohstoffe kommen aus Deutschland und fast 50 Prozent sogar aus dem Umkreis von 200 Kilometern. Das ist einer



Video-Podcast mit Philip Luthardt

der wesentlichen Resilienzfaktoren, den wir in unserem Lieferkettenmanagement haben.“ Aufgrund der regionalen Bezüge hatte das Unternehmen während der Krise wenig Probleme, seinen Rohstoffbedarf sicherzustellen. Mittlerweile bezieht das Unternehmen auch Quinoa, Sonnenblumen, Zucker, Lein-
saat und Buchweizen direkt aus der Region.

„Bis 2025 wollen wir klimapositiv werden.“
Philip Luthardt

„Gleichzeitig kümmern wir uns um die sozialen Standards in der Lieferkette. Das heißt, wir verlangen auch von unseren Vorlieferanten gewisse Sozialstandardzertifizierungen. Wir machen schon seit über fünf Jahren das, was das neue Lieferkettengesetz fordert und noch darüber hinaus,“ unterstreicht Luthardt. „Wir versuchen, bis 2025 nicht nur klimaneutral, sondern sogar klimapositiv zu werden. Das bedeutet, wir wollen am Standort Null Emissionen produzieren und gleichzeitig die CO₂-Emissionen, die in unserer Lieferkette anfallen, durch Humusaufbau auf den Äckern unserer Landwirt*innen ausgleichen.“ Für dieses Nachhaltigkeits-Engagement wurde die Bohlsener Mühle als eines der ersten vier Unternehmen nach dem neuen „We-care-Standard“ zertifiziert. Die Prüfung hat das Unternehmen auf höchstem Level bestanden.

IMPULSE

„Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement am Beispiel des europäischen Systems EMAS“

Frank Kermann, Referent des UGA – Umweltgutachterausschuss beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit



Video-Podcast mit Frank Kermann

Laut Handelsverband hat das Thema Nachhaltigkeit durch die Krise noch mehr Schub bekommen, konstatiert Frank Kermann in seinem Impulsbeitrag. Durch die analytischen Schritte eines Nachhaltig-



Gemeinsam sind wir stärker

11 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Resilienzverstärker und Umsatzbringer?

keitsmanagements könnten die Unternehmen und ihre Lieferketten krisensicherer aufgestellt werden, erläuterte er. EMAS biete hierfür ein systematisches Vorgehen. Die Stärke des Umweltmanagementsystems EMAS liege in seiner Struktur. Durch den sich wiederholenden Managementkreislauf von „plan, do, check, act“ werde im Unternehmen ein stetiger Verbesserungsprozess angestoßen, der ständig neue Impulse liefert und Schritt für Schritt zur nachhaltigen Optimierung des Unternehmens führt. *„Man muss das Thema Nachhaltigkeit offensiv angehen.“* Frank Kermann

Die drei Kernfragen dabei seien: Wo steht das Unternehmen heute? Wie möchte sich das Unternehmen zukünftig aufstellen? Mit welchen Mitteln ist das Ziel erreichbar? Das EMAS-System jedes Unternehmens wird von Umweltgutachter*innen überprüft, die speziell für die Branche zugelassen sind, in der sich das jeweilige Unternehmen befindet, wodurch sich eine größtmögliche Rechtssicherheit ergebe. „Man muss das Thema Nachhaltigkeit offensiv angehen und mit Stakeholder*innen in den Austausch kommen“, so Kermann. Langjährige Anwender*innen von EMAS sähen noch weitere Vorzüge: die Unternehmen gehen nach und nach auch schwierige Themen wie internationale Lieferketten und Lieferbeziehungen an und stellen das eigene Geschäftsmodell auf den Prüfstand. Kehrmanns Resümee: EMAS ist eine Chance, den Weg zu mehr Nachhaltigkeit proaktiv anzugehen. „Das System ist auch für kleine Unternehmen hervorragend geeignet, eine Beratung bieten wir gerne an.“



DISKUSSION

Für den Einstieg in die Diskussion hatte die Marketinggesellschaft eine Abstimmung vorbereitet. Die Frage „Inwieweit konnten Maßnahmen der Nachhaltigkeit zur Krisenstabilität Ihres Unternehmens im Zeitraum von Corona beitragen?“ bewerteten die Teilnehmenden überwiegend mit „sehr gut“ oder „mittelmäßig“. Das heißt, die Teilnehmenden sahen solche Maßnahmen überwiegend als Krisenstabilisatoren. Zur zweiten Frage, „Wie sehr konnten Maßnahmen der Nachhaltigkeit zur Umsatzsteigerung Ihres Unternehmens während der Pandemie beitragen?“, ergab sich dagegen keine eindeutige Antwort.

Anschließend berichteten die Unternehmen von ihren konkreten Nachhaltigkeitsmaßnahmen:

Nina Kraus vom Studentenwerk OstNiedersachsen stellte das Projekt „Unser Klimaessen“ vor. Mit der Maßnahme bietet das Studentenwerk seinen Studierenden eine klimafreundliche und zugleich wirtschaftliche und qualitativ hochwertige Mensa-Verpflegungen und gewann damit 2021 den zweiten Platz beim Wettbewerb „Plattform Ernährungswandel“ vom NAHhaft natürlich nachhaltig e. V.

Die Agravis Raiffeisen AG beschäftigt einen Öko-Effizienzmanager. Das Unternehmen verfasst seit Jahren Nachhaltigkeitsberichte und implementiert jetzt ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem. „Wir möchten auch den Geschäftsbereich Futtermittel in Richtung CO₂-Reduktion weiterentwickeln und ein ‚Kunden-Cockpit‘ einrichten, um daraus weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen abzuleiten. Weiterhin arbeiten wir an der Integration der Vorgaben des Lieferkettengesetzes“, erklärte dazu Katharina Rudack.

Auch die Beckers Bester GmbH holt sich personelle Hilfe ins Haus. „Wir sind ein klimaneutrales Unternehmen, berechnen regelmäßig unseren CO₂-Ausstoß und schulen unsere Mitarbeitenden. Zurzeit stellen wir eine Nachhaltigkeitsmanagerin ein“, sagte Johanna Spillner.

Jörg Vahlberg von der Hedwigsburger Okermühle GmbH bedauerte, dass der Lebensmitteleinzelhandel zwar Nachhaltigkeitsbemühungen fordere, diese aber nicht honoriere: „Wir haben Nachhaltigkeitskriterien installiert, die Rohstoffe kommen alle aus der Region, wir arbeiten am Ziel der CO₂-Neutralität und kompensieren durch Humusaufbau“. Doch sei es derzeit noch schwierig, aus diesen Aktivitäten einen wirklichen Mehrwert zu generieren, so Vahlberg.

Boris Voelkel, Geschäftsführer des Bio-Getränkeherstellers Voelkel GmbH, nahm vor allem Bezug auf Corona: „Die Gastronomie ist im Corona-Jahr um 70 Prozent eingebrochen. Den Abschwung konnten wir aber überkompensieren, weil wir breit aufgestellt sind und unsere Kunden besonders unsere gesundheitsrelevanten Produkte nachfragten. Im Schnitt sind wir um 20 Prozent gewachsen“. Langfristige Lieferbeziehungen hätten zur Krisenresilienz beitragen: „Der Preis für Holunder hat sich durch Corona versechsfacht. Aber unsere Lieferanten haben den Preis nur um drei Cent angehoben. Für diese Fairness haben wir uns revanchiert und im Gegenzug für Äpfel einen stabilen Preis bezahlt, als dieser ins Bodenlose abstürzte. Weil wir uns für Preisstabilität einsetzen, haben wir



Gemeinsam sind wir stärker

11 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Resilienzverstärker und Umsatzbringer?

kürzlich einen mehrjährigen Liefervertrag für Rohwaren abgeschlossen. „Corona ist ein Katalysator für Langfristigkeit“, so Voelkel.

„Die Wichtigkeit stabiler Lieferbeziehungen kann ich nur unterstreichen,“ bestätigte Hendrik Wissing von der Raiffeisen-Warengenossenschaft Niedersachsen Mitte eG. „So konnten wir auch während der Lockdowns verlässlich Proteine für die Futtermittelherstellung beziehen.“

„Unser Umsatz landet zu 60 Prozent beim Landwirt.“

Markus Wölk

Markus Wölk von der Trust your food GmbH bekannte sich glasklar zu Nachhaltigkeitszielen: „Wir sind seit unserer Gründung vollkommen auf Nachhaltigkeit und Transparenz ausgelegt. Bei uns lässt sich die gesamte Produktion bis auf den Acker zurückverfolgen. Den Begriff Regionalität – bei dem wir eine klare Definition vermissen – definieren wir mit einem Einzugskreis von maximal 80 Kilometern.“ Als solidarischer Direktvermarkter arbeitet die GmbH mit den Landwirt*innen deutlich über den Einkaufspreisen des Großhandels: „Unser Umsatz landet zu 60 Prozent beim Landwirt, unabhängig von Marktschwankungen“. Der Erfolg bestätigt diesen Ansatz:

„Mittlerweile haben wir mehr Landwirte im Portfolio, als wir an Ware an den Mann bringen können. Das zeigt, dass wir große Steigerungsmöglichkeiten haben“, berichtet er. „Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind wir mit einem viel zu hohen Preis eingestiegen, trotzdem haben wir Kunden, die sich für ein Jahr an uns binden. Die Bereitschaft der Verbraucher, einen höheren Preis zu zahlen, ist da und sie wächst,“ so Wölks Überzeugung.

Arnfried Marks von der EDEKA-Minden-Hannover GmbH betonte: „Das Thema Nachhaltigkeit ist schwierig, groß und wichtig. Wir sind in Deutschland bei einem Bio-Anteil von sechs Prozent. Der Handel hat die Aufgabe, die Verbraucher in den nächsten Jahren intensiv aufzuklären und den Anteil der nachhaltigen Produkte nach und nach zu steigern.“

Für Philip Luthardt von der Bohlsener Mühle GmbH & Co. KG ist „Transparenz mit vielen Ausrufezeichen!“ das A & O. „Da können wir auch im B2B-Bereich viel erreichen und zeigen, welchen Nachhaltigkeitsmehrwert wir bieten“, meint der Nachhaltigkeitsmanager. Er wies außerdem auf das Basispreismodell hin, das sein Unternehmen entwickelt habe. „Das heißt, dass wir Preisschwankungen mit unseren Landwirten teilen.“



Gemeinsam sind wir stärker

11 Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Resilienzverstärker und Umsatzbringer?



TEILNEHMER*INNEN

Arnfried Marks

EDEKA Minden Hannover GmbH

Philip Luthardt

Bohlsener Mühle GmbH & Co. KG

Frank Kermann

Umweltgutachterausschuss beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit

Nina Kraus

Studentenwerk Ost-Niedersachsen

Johanna Spillner

Beckers Bester GmbH

Katharina Rudack

AGRAVIS Raiffeisen AG

Jörg Valberg

Hedwisburger Okermühle GmbH

Hendrik Wissing

Raiffeisen-Warengenossenschaft Niedersachsen Mitte eG

Boris Voelkel

Voelkel GmbH

Markus Wölk

Trust your food GmbH

Marius Westenfeld

Digital Mindset (digitale Co-Moderation)

Sonia Erdmann

Marketinggesellschaft der niedersächsischen Land- und Ernährungswirtschaft e. V. (Moderation)



INFORMATIONEN

Nachhaltigkeit bei EDEKA

www.edeka.de/wwf

EDEKA Minden-Hannover Stiftung & Co. KG

www.edeka.de/minden-hannover

Nachhaltigkeitsbericht der Bohlsener Mühle GmbH & Co. KG

<https://nachhaltigkeit.bohlsener-muehle.de>

Umweltmanagement mit EMAS

www.emas.de

Vernetzungsplattform NAHHAFT e. V.

www.nahhaft.de

Studentenwerk OsNiedersachsen

www.stw-on.de

beckers bester GmbH

www.beckers-bester.de

Agravis Raiffeisen AG

www.agravis.de

Hedwisburger Okermühle GmbH

<https://okermuehle.de>

Raiffeisen Warengenossenschaft Niedersachsen Mitte eG

www.raiffeisenmitte.de

Voelkl GmbH

<https://voelkeljuice.de>

Trust your food GmbH

<https://trust-your-food.de>

Die Diskussion fand als Online-Konferenz statt am 07.06.2021

