

# Nach- haltigkeit im Handel

Pflichterfüllung oder Element  
der Differenzierung?

*100% ORGANIC*

## Kernthesen:

- ▶ Trotz – oder gerade wegen – der Krise gewinnt das Thema Nachhaltigkeit für Konsumenten und den Handel weiter an Bedeutung.
- ▶ Handelsunternehmen und Markenhersteller verfolgen häufig noch eine Risikovermeidungsstrategie und sehen Nachhaltigkeit weniger als kommerzielles Potenzial oder Differenzierungsmöglichkeit. Dabei fokussieren Unternehmen ihre Aktivitäten tendenziell auf die Wertschöpfungsstufen der Beschaffung und Produktion.
- ▶ Lebensmittelhandel hat bei Differenzierung aktuell die Nase vorn.

EY-Parthenon-Studie:  
Analyse von über 570 Nachhaltigkeitsaktivitäten basierend auf der Selbstauskunft von 49 Händlern im deutschen Markt

# Nachhaltigkeit im Handel - Pflichterfüllung oder Element der Differenzierung?

## Bewusster Konsum ist krisensicher

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das bereits vor der Pandemie viel Traktion erzeugt hat: Das zunehmende Bewusstsein über die langfristig verheerenden Folgen der Klimakrise und die damit verbundenen Fragen von Ressourcenverbrauch, Emissionen oder sozialen Folgen war in den letzten Jahren schon sehr präsent in der öffentlichen Debatte. Initiativen wie regionale Klimawochen, Demonstrationen gegen Fast Fashion durch Klima- und Umweltschutzgruppen wie z. B. „Extinction Rebellion“ oder Bewegungen wie „Fridays for Future“ zeigen zudem, dass sich in vielen Ländern breite Teile der Bevölkerung – und damit auch Konsumenten – mit dem Thema auseinandersetzen.

Die Pandemie hat dem Thema Nachhaltigkeit noch einen zusätzlichen Schub verliehen:

Die zum Teil deutlichen Verwerfungen in globalisierten Lieferketten, gepaart mit der messbaren Umweltentlastung in den eingeschränkten Phasen der Pandemie, haben Themen wie z. B. Re-

lokalisierung von Bezugsquellen oder Verringerung von Transportwegen bzw. -emissionen hoch auf die Agenden gespült. Die vielfach aus der Wissenschaft geäußerte Sorge, dass Pandemien in Zukunft erneut auftreten können, verändern zudem die Kosten-Nutzen-Erwägungen in Bezug auf die verschiedenen Produktions- und Lieferoptionen.

Doch nicht nur die Frage nach Lieferfähigkeit oder Bestandsverfügbarkeit bewegt viele Unternehmen zum Um- bzw. Neudenken. Ein weiterer Impuls ist die Notwendigkeit, auf verändertes Bewusstsein von Konsumenten einzugehen. Vielen Menschen ist durch die Pandemie die Verletzlichkeit des eigenen Umfeldes und der eigenen Gesellschaft sehr deutlich bewusst geworden. Damit bekommen Überlegungen, welche Aktivitäten und welches eigene Verhalten zur Stabilisierung und zum Erhalt dieses Umfeldes beitragen können, eine größere Bedeutung. Auch wenn Konsum während der Pandemie durch die Restriktionen an vielen Stellen eingeschränkt war, gab und gibt es erste Anzeichen, dass Konsumenten beginnen, ihr eigenes Verhalten und vormals gelebte Routinen zu hinterfragen. So werden Qualität (54 %), Erschwinglichkeit (40 %), Gesundheit (36 %) und Nachhaltigkeit (36 %) in fünf Jahren eine größere Rolle bei der Kaufentscheidung der Konsumenten spielen als heute.



**Für jeden Dritten  
wird Nachhaltigkeit  
im Konsumver-  
halten eine größere  
Rolle spielen.**

EY Future Consumer Index

## Nachhaltigkeitsaktivitäten: unterschiedliche Schwerpunkte entlang der Wertschöpfungskette

“  
Für viele Händler ist  
Nachhaltigkeit noch  
Pflichterfüllung.”

Auf den ersten Blick erscheinen die Nachhaltigkeitsaktivitäten in der deutschen Händlerlandschaft umfassend und breit gestreut. Doch inwieweit unterscheiden sich die Aktivitäten der Händler? Wie transparent agieren sie? Und welche Ziele verfolgen sie mit den Initiativen? Eine genauere Betrachtung der Aktivitäten liefert erste Antworten auf diese Fragen.

Nachhaltigkeit betrifft die gesamte Wertschöpfungskette und kann nicht auf die Produktion, die Logistik oder den Verkauf beschränkt werden. Entsprechend berücksichtigen die meisten Händler das Thema Nachhaltigkeit entlang ihrer Wertschöpfungskette. Angefangen beim Design über Beschaffung und Produktion bis hin zu Distribution, Verkauf und Post-Sales verteilen sich die Aktivitäten der Händler auf den gesamten Wertschöpfungsprozess. In

Bezug auf die UN-Nachhaltigkeitsziele verfolgen die Händler vor allem ökologische und soziale Zielsetzungen, mit derzeit noch geringem Fokus auf ökonomischen Aspekten.

Deutliche Unterschiede zwischen den Händlern sind in Anspruch und Zielsetzung der Nachhaltigkeitsbemühungen zu beobachten. Angefangen bei der Einhaltung regulatorischer Pflichten über die Risikovermeidung und den wirtschaftlichen Mehrwert bis hin zur Differenzierung und sogar „wertgetriebenen“ Weiterentwicklung der Stakeholder-Interessen zeigen Händler eine große Spanne im Ambitionsniveau ihrer Aktivitäten. Entlang dieser Dimensionen zeichnet sich ein durchaus differenziertes Bild der deutschen Händlerlandschaft beim Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit ab.

### Ziele von Nachhaltigkeitsaktivitäten



# Händler fokussieren vielfach noch auf Risikominimierung

Die Mehrheit der Nachhaltigkeitsaktivitäten im deutschen Handelsumfeld zielt auf Risikovermeidung oder das Schaffen eines wirtschaftlichen Nutzens ab. Den Anspruch, differenzierendes Element der strategischen Positionierung zu sein erfüllen die beobachteten Nachhaltigkeitsaktivitäten nur selten.

Es scheint, als würden viele Händler sich zunächst „absichern“, um kostspielige und imageschädigende Skandale zu vermeiden. Erschwert wird dieses Anliegen u. a. dadurch, dass daraus ableitbare strategische Vorteile häufig schwer zu greifen sind. Unklar scheint vor allem, inwieweit Verbraucher diese Aktivitäten wertschätzen und auch in ihre Händlerwahl und Kaufentscheidung einfließen lassen. Ohne messbaren Mehrwert lassen sich zum Teil kostspielige Nachhaltigkeitsaktivitäten in den Budgetplanungen schwer rechtfertigen.

Bei der Betrachtung der Wertschöpfungskette fällt eine verstärkte Aktivität in den Schritten Beschaffung und Produktion auf. Aufgrund des hohen Ressourceneinsatzes und eines signifikanten Anteils an Arbeitsschritten in Niedriglohnländern sind ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten hier besonders relevant. In den Bereichen Design und Post-Sales hingegen sind Aktivitäten noch rar gesät, was auf einen geringen Entwicklungsstand in Richtung Kreislaufwirtschaft hindeutet. Ein darauf ausgerichtetes Produktdesign wie auch der entsprechende Umgang mit Produkten an deren Lebensende erfordern signifikante Eingriffe in die Wertschöpfungskette. Im Juli 2019 ist die EU-Richtlinie über die Verringerung der Auswirkungen bestimmter Kunststoffprodukte auf die Umwelt in Kraft getreten. Die Richtlinie soll u. a. zum Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft mit nachhaltigen Geschäftsmodellen beitragen. Das Bundeskabinett hat im Juni dieses Jahres eine entsprechende Verordnung beschlossen und

damit den ersten Schritt zur Umsetzung der EU-Richtlinie eingeleitet. Die Richtlinie ist bis zum 3. Juli 2021 europaweit in nationales Recht zu überführen und wird den Druck auf Händler in dieser Hinsicht nochmals erhöhen.

Trotz der Omnipräsenz des Themas zeigen die Händler keinen kleinsten gemeinsamen Nenner der Aktivitäten. Vielmehr reichen die Bemühungen von kurzen Erwähnungen im Verhaltenskodex bis hin zu voller Transparenz über umfangreiche Maßnahmenkataloge und ambitionierte Nachhaltigkeitsziele. Hier zeigt sich, dass es (noch) keine einheitliche Gesetzgebung zum Thema gibt und die Händler ihre Aktivitäten anhand von anderen Gesichtspunkten wie Kostenerwartungen und wahrgenommenem Verbraucherinteresse lancieren können. Es bedeutet gleichzeitig aber auch, dass es kein „Schema F“ für Nachhaltigkeit gibt und sich Händler über ihre Aktivitäten durchaus von ihren Konkurrenten differenzieren können.

## Aktivitätsschwerpunkte in der deutschen Handelslandschaft

Stand April 2020

	Design	Beschaffung/ Einkauf	Produktion	Distribution/ Logistik	Sales	Post-Sales/ Service	Sonstiges
Werte/ „Purpose“ / Haltung							
Differenzierung/ Positionierung							
Wirtschaftlicher Nutzen							
Risikovermeidung/ Absicherung							
Regulatorische Pflichten							

● Geringe Aktivitätsfrequenz      ● Hohe Aktivitätsfrequenz

## Eine heterogene Branche - Preisstufen und Segmente treiben das Ambitionsniveau

Innerhalb der Händlerlandschaft variieren die Nachhaltigkeitsaktivitäten verstärkt über Preisstufen und Segmente hinweg. Höherpreisige Händlerformate zeigen tendenziell ein höheres Ambitionsniveau in ihren Aktivitäten als günstigere Formate. Quer durch alle Branchen ist der Anteil differenzierender oder werteorientierter Aktivitäten bei hochpreisigen Formaten fast doppelt so hoch wie bei Discountern. Der Einsatz nachhaltiger Rohstoffe und die Einhaltung entsprechender sozialer Standards, insbesondere über Ländergrenzen hinweg, erfordert meist Investitionen, die sich tendenziell besser über höhere Preise refinanzieren lassen.

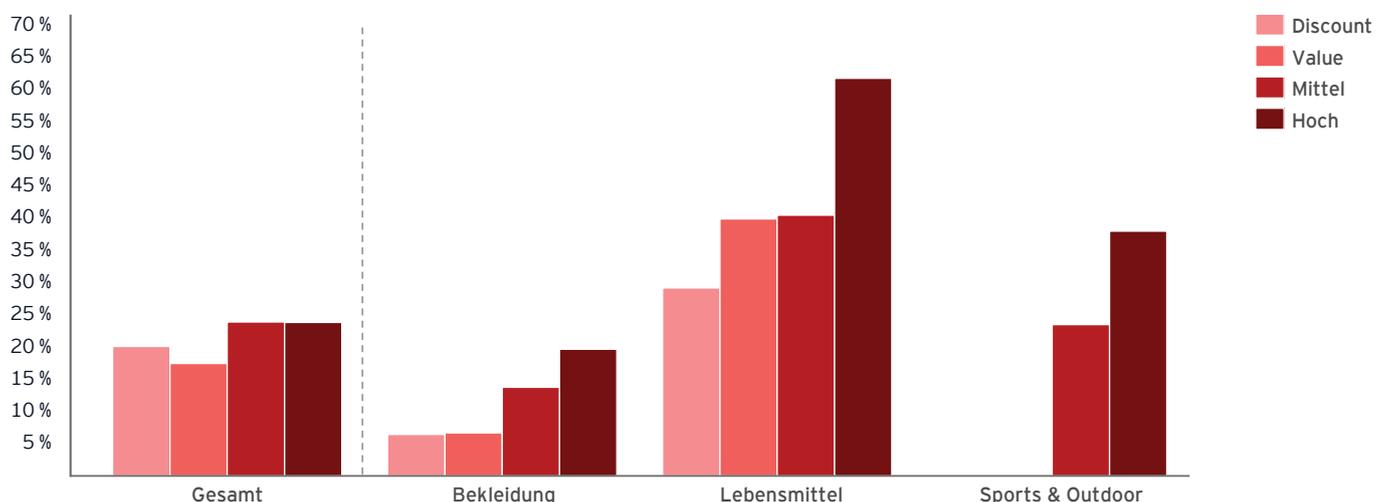
Auch über die Segmente hinweg lassen sich Unterschiede beobachten. Der Lebensmittelhandel weist zum Beispiel in allen Preisstufen einen deutlich höheren Anteil an differenzierenden Tätigkeiten auf als zum Beispiel der Textilhandel oder Drogeriemärkte. Vermutlich spielen hier die strengere Regulierung und Vorteile aus lokaler/regionaler Beschaffung eine Rolle. Dennoch zeigen Discounter, dass Nachhaltigkeit nicht im Widerspruch zu günstigen Preisen stehen muss.

Bei näherer Betrachtung zeigen sich Unterschiede im Ambitionsniveau vergleichbarer Aktivitäten. Bei Textilhändlern stehen Menschenrechte und nachhaltiges Sourcing häufig im Mittelpunkt, meist mit risikominimierendem Anspruch. Deutlich differenzierter verhalten sich dabei die Outdoor-Spezialisten, die sich zwar auf ähnliche Themen konzentrieren, sich aber mit ihren ambitionierten Zielsetzungen und ihrem hohen Transparenzgrad absetzen und so die Nachfrage ihrer häufig naturnahen Zielgruppe bedienen.

Auch das Format spielt in den Nachhaltigkeitsaktivitäten eine Rolle. Im Einklang mit ihren Möglichkeiten greifen vertikale Formate deutlich stärker in ihre Wertschöpfungskette ein und erreichen häufig ein höheres Ambitionsniveau. Reinen Händlern fehlt hier der Durchgriff, sodass ihnen häufig nur bleibt, sich auf ihre Eigenmarken zu konzentrieren oder positive Aktivitäten ihrer Zulieferer hervorzuheben. Selbst umsatzstärkere Händler können (oder wollen) ihre Verhandlungsmacht nicht nutzen, um Marken umfangreich zu nachhaltigem Handeln zu bewegen. Mit wenigen Ausnahmen bleibt es hier bei Absichtserklärungen und konservativen Zielsetzungen.

### Ambitionsniveau nach Preisstufe für ausgewählte Branchen

Anteil differenzierender und wertegetriebener Aktivitäten



# Risikominimierung ist notwendig – aber auch ausreichend?

Bei allen hehren Ansprüchen der Aktivitäten gilt es für Händler auch, diese in eine positive Kundenwahrnehmung zu übersetzen. Die Kunden entscheiden, wo sie ihr Geld ausgeben, und haben damit maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg nachhaltigen Handelns. In der heutigen Zeit erlauben die Social Media erste Einblicke in die Kundenreaktionen auf die Aktivitäten verschiedener Händler und in die Art und Weise, wie die Kunden die Händler wahrnehmen. Bei der Betrachtung vergangener Skandale zeigt sich, wie laut das Echo in den Social Media sein kann: Die Anzahl der Posts steigert sich

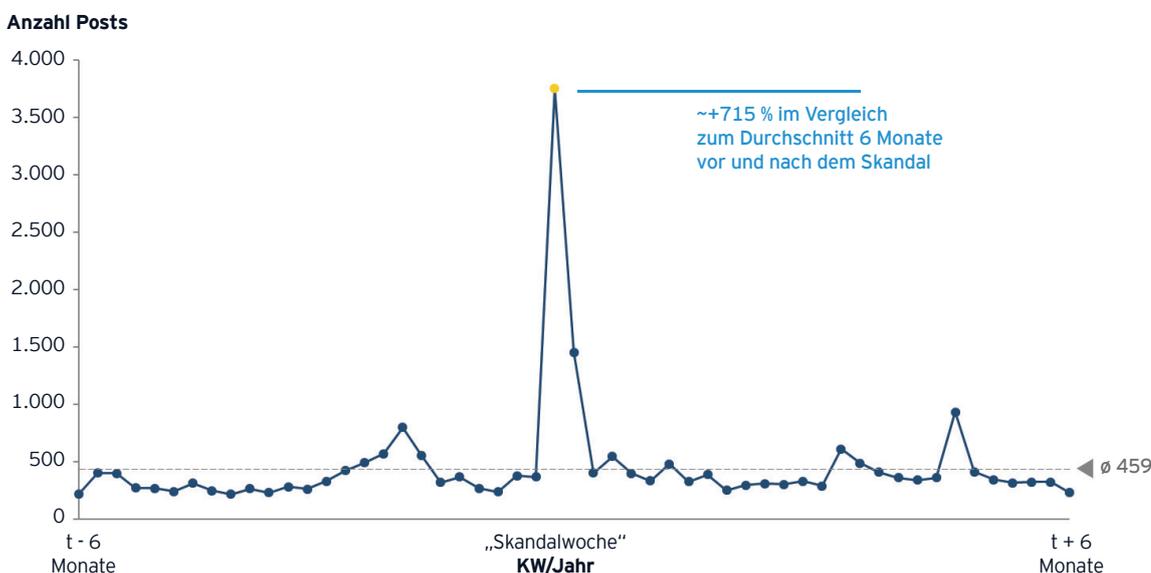
um ein Vielfaches und beschert dem Unternehmen unerwünschte mediale Aufmerksamkeit. Häufig wird in den Folgewochen noch mehr gepostet und die Kritik wird reichweitenstark verbreitet. Entsprechend sind die Bemühungen der Händler, solche Skandale zu vermeiden, nachvollziehbar und ratsam.

Auch außerhalb der „Skandalzeiten“ geben die sozialen Netzwerke erste Aufschlüsse darüber, wie die Kunden die Händler wahrnehmen. In einer Sentiment-Analyse der Social-Media-Posts haben wir die Natur der Beiträge im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsthemen ausgewertet. Dabei zeigt sich,

dass höherpreisige Formate in den Social Media häufiger in Verbindung mit positiven Posts zu stehen scheinen als die günstigeren Formate. Anscheinend korreliert hier die Kundenwahrnehmung der Nachhaltigkeitsaktivitäten mit dem Preissegment des Händlers. Eine weitere These könnte sein, dass günstige Formate in der Vergangenheit häufiger in Verbindung mit Skandalen standen und diese negativen Eindrücke im Gedächtnis der Kunden „hängen bleiben“, trotz möglicherweise ambitionierter aktueller Aktivitäten – ein weiterer Beleg für die Notwendigkeit, Risiken und damit Skandale zu vermeiden.

## Reaktionen in den Social Media für einen Fashion-Discount-Händler

Anzahl der Posts jeweils sechs Monate vor und nach einem Skandal

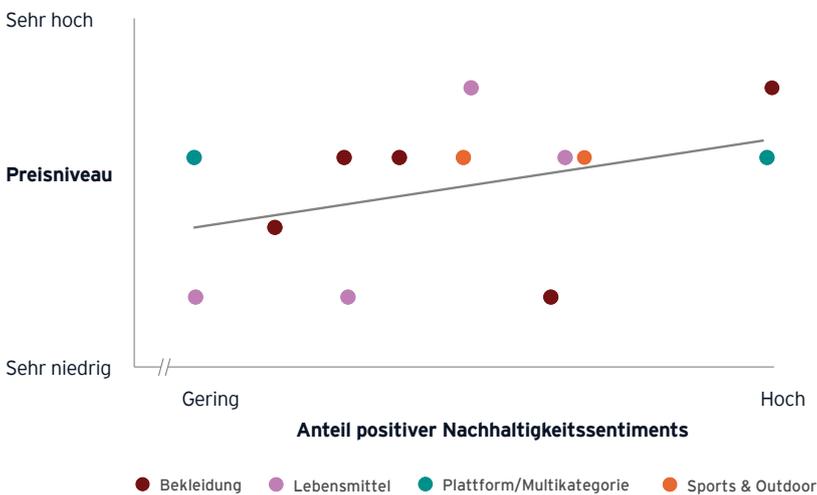


Quelle: Crimson Hexagon, EY-Parthenon-Analyse



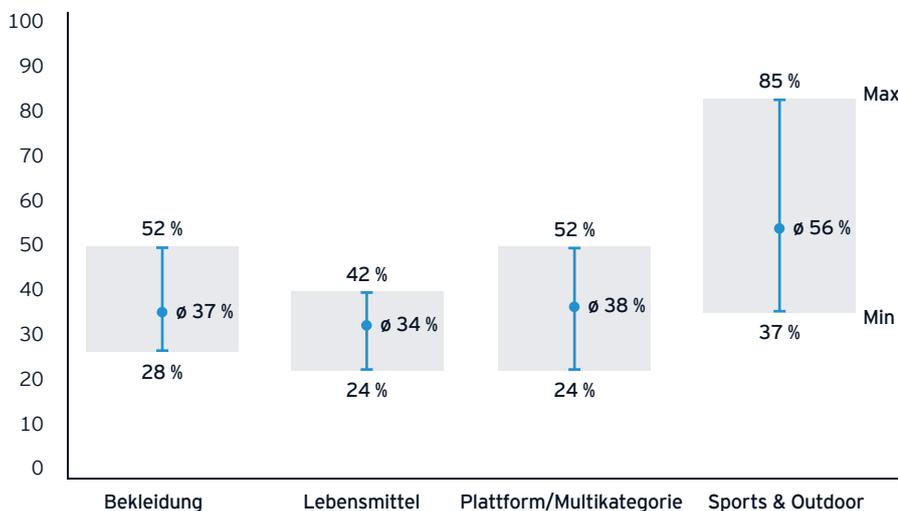
## Relation von Preisstufe zu Nachhaltigkeitssegment

Korrelation: Preisniveau zu Anteil positiver Sentiments bzgl. Nachhaltigkeit



Quelle: Crimson Hexagon, EY-Parthenon-Analyse

## Anteil positiver Sentiments – Spanne je Segment



Quelle: Crimson Hexagon, EY-Parthenon-Analyse

Sowohl innerhalb der Segmente als auch über Segmente hinweg zeigen sich deutliche Spreizungen in den Social-Media-Posts. Konsistent mit der Auswertung der Händleraktivitäten stehen „Sports & Outdoor“-Händler häufiger in Zusammenhang mit Social-Media-Posts mit positivem Sentiment. Den Händlern in diesem Segment scheint es zu gelingen, ihre umfassenden Nachhaltigkeitsaktivitäten erfolgreich zu vermarkten und eine positive Kundenwahrnehmung zu erzeugen. Anders sieht es bei den Lebensmittelhändlern aus, die trotz umfassender Aktivitäten einen geringeren Anteil positiver Reaktionen in den Social Media erzeugen. Dennoch ist zu beobachten, dass höherpreisige Lebensmittelhändler einen fast doppelt so hohen Anteil positiver Posts verzeichnen können wie die günstigeren Wettbewerber. Folglich kann Nachhaltigkeit hier durchaus differenzierend wirken. Es zeigt sich aber, dass die Kundenwahrnehmung nicht automatisch deckungsgleich mit den objektiven Aktivitäten ist. Vielmehr muss es Händlern gelingen, substantielle Nachhaltigkeitsaktivitäten zu implementieren und diese effektiv zu kommunizieren. Die Outdoor-Spieler machen es vor – Nachhaltigkeit, im Geschäftsmodell verankert, kann differenzierend wirken und zu einer positiven Kundenwahrnehmung führen.

# Fazit und Ausblick: Erste Schritte – doch was will der Kunde?

Erste Beobachtungen zeigen:

1.  
Viele Händler und Branchen fahren (zu Recht) noch eine „Risikovermeidungsstrategie“.
2.  
Einigen Händlern gelingt jedoch durchaus gut, sich mit ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten zu differenzieren und dies in eine positive Kundenwahrnehmung zu übersetzen.

Doch nicht immer gelingt dies. Verbraucher zeigen eine durchaus differenzierte Bewertung der Händler und ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten. Um das differenzierende Potenzial dieser Aktivitäten auszuschöpfen, gilt es zu verstehen, wie die Verbraucher über Nachhaltigkeit denken, welche Aspekte sie umtreiben und wie sie ihre Kaufentscheidung fällen. Die Grundsatzfrage, inwiefern sich eine nachhaltige Positionierung auch lohnt, ist unbeantwortet.

**Diesen Fragen sind wir in einer Verbrauchenumfrage nachgegangen und berichten über die Erkenntnisse im nächsten Teil des EY-Parthenon-Insights zum Thema „Nachhaltigkeit im Handel“.**

# Autoren



## Kerstin Lehmann

*Partner, EY-Parthenon GmbH*  
+49 211 9352 17836  
kerstin.lehmann@parthenon.ey.com



## Dr. Jörg Schäfer

*Partner, EY-Parthenon GmbH*  
+49 211 9352 22099  
joerg.schaefer@parthenon.ey.com



## Dennis Hirthammer

*Manager, EY-Parthenon GmbH*  
+49 40 36132 11400  
dennis.hirthammer@parthenon.ey.com



## Dr. Christian Wesp

*Manager, EY-Parthenon GmbH*  
+49 211 9352 13233  
christian.wesp@parthenon.ey.com



## Justus Tomczak

*Senior Consultant, EY-Parthenon GmbH*  
+49 40 36132 11400  
justus.tomczak@parthenon.ey.com

## EY | Building a better working world

### About EY

EY exists to build a better working world, helping create long-term value for clients, people and society and build trust in the capital markets.

Enabled by data and technology, diverse EY teams in over 150 countries provide trust through assurance and help clients grow, transform and operate.

Working across assurance, consulting, law, strategy, tax and transactions, EY teams ask better questions to find new answers for the complex issues facing our world today.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit [ey.com](https://ey.com).

### About EY-Parthenon

EY-Parthenon teams work with clients to navigate complexity by helping them to reimagine their eco-systems, reshape their portfolios and reinvent themselves for a better future. With global connectivity and scale, EY-Parthenon teams focus on Strategy Realized – helping CEOs design and deliver strategies to better manage challenges while maximizing opportunities as they look to transform their businesses. From idea to implementation, EY-Parthenon teams help organizations to build a better working world by fostering long-term value. EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit [ey.com/parthenon](https://ey.com/parthenon).

© 2021 EYGM Limited  
All Rights Reserved.

CSG No. KSV-026  
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

[ey.com](https://ey.com)