



DOCTORAL (PhD) DISSERTATION

DIRK SIEGFRIED HÜBNER

**UNIVERSITY OF AGRICULTURE AND LIFE
SCIENCES - KAPOSVÁR CAMPUS, HUNGARY**

**DOCTORAL (PHD) SCHOOL OF ECONOMIC AND RE-
GIONAL SCIENCES, HUNGARY**

2024

STAND 12.07.2024

MATE – Hungarian University
of Agriculture and Life Sciences

Doctoral School (PhD) of Economic and Regional Sciences

Head of the Doctoral (PhD) School
PROF. DR. ZOLTÁN BUJDOSÓ (PHD)
Doctor of the Hungarian Academy of Sciences

Supervisor:
PROF. DR. GERGELY TÓTH
PhD. Full Professor

Co-Supervisor:
PROF. DR. BERNADETT HORVÁTHNÉ KOVÁCS
PhD. Full Professor

**ENTWICKLUNG UND ETABLIERUNG EINER
NACHHALTIGKEITZERTIFIZIERUNG FÜR
UNTERNEHMEN
– AM BEISPIEL VON DEUTSCHEN BÄCKEREIEN**

by
Dirk Siegfried Hübner

DOI: 10.54598/004610

Type of training - PhD program in cooperation with Hamburger Fernhochschule

12.07.2024

**Erklärung gemäß der Promotionsordnung der
MATE – Hungarian University of Agriculture and Life Sciences**

„Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbstständig, ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis eingehalten.“

Königsfeld, 12.07.2024


Dirk-Siegfried Hübner

INHALTSVERZEICHNIS

Tabellenverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1. Einleitung	1
1.1. Hintergrund dieser Arbeit.....	1
1.2. Aufbau dieser Arbeit	3
2. Literaturüberblick.....	9
2.1. Zentrale Begriffe und Definitionen	9
2.1.1. Definition von Nachhaltigkeit	9
2.1.2. Definition von CSR – Corporate Social Responsibility	15
2.1.3. Abgrenzung von Nachhaltigkeit und CSR	22
2.1.4. Definition der Agenda 2030 und deren 17 SDG’s.....	24
2.1.5. Definition des CO ₂ -Fußabdrucks.....	27
2.1.6. Definition von Food Waste.....	29
2.1.7. Definition von Greenwashing.....	31
2.1.8. Definition von Resilienz	32
2.1.9. Definition einer Zertifizierung.....	33
2.2. Nachhaltigkeit im Wandel.....	35
2.2.1. Der Einfluss von COVID-19	35
2.2.2. Der Einfluss der Digitalisierung	36
2.2.3. Der Einfluss auf das Wirtschafts- und Finanzsystem	39
2.3. Bäckereibranche in Deutschland	43
2.4. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus Konsumentensicht	48
2.4.1. Allgemeines Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs	48
2.4.2. Nachhaltigkeit als Einflussfaktor bei Kaufentscheidungen	49
2.4.3. Betrachtung des Lebensmitteleinkaufs insbesondere von Backwaren im Bezug zur unternehmerischen Nachhaltigkeit. 51	

2.5. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus Unternehmenssicht.....	52
2.5.1. Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs.....	52
2.5.2. Nachhaltigkeit als Einflussfaktor bei unternehmerischen Entscheidungen	53
2.5.3. Betrachtung im Lebensmittelsektor, insbesondere in der Bäckereibranche, im Bezug zur unternehmerischen Nachhaltigkeit	54
2.6. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus regulatorischer Sicht ..	58
2.6.1. Nachhaltigkeit als politisches Ziel auf nationaler und transnationaler Ebene	58
2.6.2. Überblick ausgewählter Verordnungen und Gesetze im Kontext von deutschen Bäckereien.....	60
2.7. Zertifizierungen und Gütesiegel im Lebensmittelsektor	61
2.7.1. Konsumentenwahrnehmung von Zertifikaten und Gütesiegeln im Lebensmittelsektor.....	61
2.7.2. Durchführung von Zertifizierungen und Vergabe von Gütesiegeln.....	62
2.7.3. Ausgewählte Zertifizierungen und Gütesiegel im Bereich Lebensmittel, insbesondere von Backwaren	63
3. Forschungsfrage und Ziel dieser Arbeit	65
3.1. Problemstellung und Zielsetzung	65
3.2. Entwicklung der übergeordneten Forschungsfragen	68
3.2.1. Entscheidung für Forschungsfragen anstatt Hypothesen	70
3.2.2. Auswahl des Forschungsansatzes der Grounded Theory.....	71
3.3. Entwicklung der konkreten Fragestellungen	74
3.3.1. Nachhaltigkeit aus Konsumentensicht	75
3.3.2. Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht	75
3.4. Abgrenzung.....	77

4. Materialien und Methodik.....	78
4.1. Umfrage zur Perspektive der Bäckereikunden.....	78
4.1.1. Methode zur quantitativen Analyse / Umfrage.....	79
4.1.2. Fragebogenkonzeption.....	80
4.1.3. Verteilung	83
4.1.4. Auswertung.....	84
4.2. Experteninterviews mit Bäckereiunternehmern.....	86
4.2.1. Methode zur qualitativen Analyse / Umfrage.....	87
4.2.2. Interviewkonzeption	88
4.2.3. Expertenauswahl.....	91
4.2.4. Interviewdurchführung	92
4.2.5. Auswertung.....	94
4.3. Normierte Vorgaben zur Zertifizierung	96
4.3.1. Vorgaben von ISO-Managementsystemen	97
4.3.2. Vorgaben der Nachhaltigkeitszertifizierung.....	98
5. Ergebnisse und Diskussion.....	100
5.1. Perspektive der Bäckereikunden	100
5.1.1. Ergebnisse.....	100
5.1.2. Diskussion.....	123
5.2. Perspektive des Bäckereihandwerks	124
5.2.1. Ergebnisse.....	125
5.2.2. Diskussion.....	130
5.3. Perspektive zu Gesetzen, Normen und Zertifizierungen.....	131
5.3.1. Ergebnisse.....	131
5.3.2. Diskussion.....	132
5.4. Zusammenführung der Ergebnisse zu einer Anforderungsmatrix einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien.....	133

5.4.1. Anforderungen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für deutsche Bäckereien.....	134
5.4.2. Anforderung zur Reputation aus Sicht des Konsumenten	141
5.4.3. Anforderung zur Reputation aus Sicht anderer interessierter Parteien.....	143
5.4.4. Anforderung aus Sicht der Bäckereiunternehmer	144
5.4.5. Anforderung zur Neutralität der Zertifizierungskriterien	145
6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen	148
6.1. Zusammenfassung	148
6.1.1. Theoretische Implikationen.....	148
6.1.2. Praktische Implikationen.....	153
6.2. Ausblick.....	154
7. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse	155
8. Zusammenfassung	160
9. Danksagungen.....	164
10. Referenzen / Quellen	167
11. Veröffentlichungen im Kontext des Dissertationsthemas	195
12. Veröffentlichungen abseits des Dissertationsthemas	197
13. Kurzlebenslauf.....	198
14. Anhang.....	200

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Wichtige Treiber für CSR-Aktivitäten nach PwC aus 2011 - (eigene Darstellung).....	18
Tabelle 2: Aufteilung Nettoeinkommen zum Geschlecht - Quelle: eigene Auswertung	112
Tabelle 3: Erste soziodemographische Zusammenfassung der Konsumentenumfrage - Quelle: eigene Auswertung	113
Tabelle 4: Zweite, codierte soziodemographische Zusammenfassung der Konsumentenumfrage - Quelle: eigene Auswertung	114
Tabelle 5: Clusterung nach Ward Linkage, Duda/Hard-Index – Quelle: eigene Auswertung	117
Tabelle 6: Lineare Regression der soziodemographischen Zusammenhänge der Umfrage - Quelle: eigene Auswertung.....	118
Tabelle 7: Kausalitätsüberprüfung der Umfrageergebnisse mit Hilfe der paarweisen Korrelation - Quelle: eigene Auswertung	119
Tabelle 8: Statistische Angaben der interviewten Expertenunternehmen Quelle: eigene Erhebung	126
Tabelle 9: Auflistung der Hardfacts zur Nachhaltigkeitszertifizierung - Quelle: eigene Erhebung	136
Tabelle 10: Zertifizierungsmatrix mit 119 Nachhaltigkeitskriterien – Quelle: eigene Darstellung	138

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Dreistufiger methodischer Aufbau einer Matrix zur Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien (Quelle: eigene Darstellung)	8
Abbildung 2: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Darstellung)...	14
Abbildung 3: Triple-Bottom-Line-Modell nach Ernest & Young von 2012 (eigene Darstellung)	16
Abbildung 4: Befragungsergebnisse unter 118 Unternehmen (darunter die 100 größten Schweizer Unternehmen) zum Status quo und den Zukunftsaussichten der Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie, durchgeführt von Ernest & Young, 2014 (Quelle (Brogli & Steiner, 2017)).....	16
Abbildung 5: Zusammenhang zwischen nicht-finanzieller und finanzieller Wertschöpfung nach dem Modell von PwC, aus 2013 (eigene Darstellung).....	17
Abbildung 6: CSR-Pyramide nach Carroll (eigene Darstellung)	21
Abbildung 7: 5-stufiger SDG-Kompass nach GRI, UN und WBCSD (eigene Darstellung)	21
Abbildung 8: Historische Entwicklung und Verschmelzung des CSR-Konzeptes und des Nachhaltigkeitskonzeptes in Analogie zu (Loew et al., 2004) aus (Schneider & Schmidpeter, 2012).....	23
Abbildung 9: Geltungsbereich der verschiedenen Begrifflichkeiten nach dem Modell von Sheely & Farneti (eigene Darstellung)	24
Abbildung 10: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030; die Sustainable Development Goals (SDGs) (Quelle Bundesregierung) (<i>Agenda 2030</i> , 2024)	25
Abbildung 11: Das Unternehmen und seine Stakeholder nach dem Modell von Tóth aus 2009 (Tóth, 2009b) (eigene Darstellung)	25
Abbildung 12: Sustainable Development Goals (Quelle: Stockholm Resilience Center; Bild: Azote Images for Stockholm Resilience Center, 2016) aus (Zimmermann-Janssen et al., 2021a)	27
Abbildung 13: Total GHGs-Emmissionen der TOP 20 Nationen 2011 zum Lebensmittelabfall weltweit (Quelle: WRI's Climate Data Explorer (4)).....	30
Abbildung 14: Forschungsfragen zur Forschungslücke und der Lösungsansatz (eigene Darstellung)	69

Abbildung 15: Netzdiagramm Nachhaltigkeitsbewertung im Lebensmittelsektor nach SAFA der FAO. Quelle: eigene Darstellung.....	99
Abbildung 16: Meinung zur aktuellen Thematik Nachhaltigkeit der Konsumenten - Quelle: eigene Erhebung (Frage 36)	102
Abbildung 17: Wichtigkeit der nachhaltigen Herstellung von Lebensmitteln - Quelle: eigene Erhebung (Frage 28)	102
Abbildung 18: Bereitschaft, zugunsten nachhaltig produzierter Backwaren auf die Produktvielfalt zu verzichten - Quelle: eigene Erhebung (Frage 35).....	103
Abbildung 19: Einkaufspräferenzen bei vergleichbarer Produktqualität - Quelle: eigene Erhebung (Frage 32).....	104
Abbildung 20: Qualitätskriterien der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 25)	104
Abbildung 21: Bereitschaft, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen - Quelle: eigene Erhebung (Frage 31).....	105
Abbildung 22: Bereitschaft, für hochwertige Lebensmittel mehr zu bezahlen – Quelle: eigene Erhebung (Frage 23)	105
Abbildung 23: Wieviel Prozent Aufpreis sind dem Konsumenten hochwertige Lebensmittel wert? – Quelle: eigene Erhebung (Frage 24).....	106
Abbildung 24: Sollten nachhaltig agierende Unternehmen staatlich gefördert werden? - Quelle: eigene Erhebung (Frage 34)	106
Abbildung 25: Geschlecht der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 1)	107
Abbildung 26: Alter der Teilnehmer der Konsumentenumfrage - Quelle: eigene Erhebung (Frage 2).....	108
Abbildung 27: Altersverteilung der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Auswertung	108
Abbildung 28: Verteilung zwischen Alter und Geschlecht im Boxplot - Quelle: eigene Auswertung	109
Abbildung 29: Art der Schulabschlüsse der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 3).....	109
Abbildung 30: Wohnorte der Befragten Konsumenten – Quelle: eigene Erhebung (Frage 4).....	110
Abbildung 31: Wöchentliche Ausgaben für Lebensmittel pro Person - Quelle: eigene Erhebung (Frage17).....	110

Abbildung 32: Monatliches Gesamtnettohaushaltseinkommen der Befragten - Quelle: eigene Erhebung (Frage 7).....	111
Abbildung 33: Visuelle Darstellung mittels Scatterplot von Einkommen zum Alter der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Auswertung.....	112
Abbildung 34: Abbildung Schulbildung der Umfrageteilnehmer als Histogramm - Quelle: eigene Auswertung	115
Abbildung 35: Dendrogramm der Ward-Clusteranalyse - Quelle: eigene Auswertung	116
Abbildung 36: "k-mean"-Analyse der Umfrageergebnisse zur Clusterung: Alter, Nettoeinkommen, Tierhaltung, Schulabschluss, Garteneigentum, Bereitschaft für Backwaren mehr zu zahlen - Quelle: eigene Auswertung.....	117
Abbildung 37: Wie hoch ist das Interesse an Nachhaltigkeit? - Quelle: eigene Erhebung (Frage 27)	120
Abbildung 38: Die vier wichtigsten Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens aus Konsumentensicht - Quelle eigene Erhebung (Frage 29).....	121
Abbildung 39: Wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens aus Konsumentensicht - Quelle eigene Erhebung (Frage 29).....	122
Abbildung 40: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030; die Sustainable Development Goals (SDGs) (Quelle Bundesregierung) (<i>Agenda 2030</i> , 2024)	135
Abbildung 41: 17 SDGs der UN adaptiert für Bäckereien - Quelle: eigene Darstellung	135
Abbildung 42: Indikatoren und Unterziele des 17 globalen Nachhaltigkeitsziele - (Quelle Bundesregierung) - eigene Darstellung.....	136
Abbildung 43: Relevante Handlungsfelder der Nachhaltigkeit - Quelle: eigene Darstellung.....	137
Abbildung 44: Sustainable Development Goals (Quelle: Stockholm Resilience Center; Bild: Azote Images for Stockholm Resilience Center, 2016) aus (Zimmermann-Janssen et al., 2021a)	139
Abbildung 45: Visualisierung der Zertifizierungsmindestanforderungen / Hardfacts - Quelle: eigene Darstellung	140
Abbildung 46: Visualisierung der individuellen Zertifizierungsergebnisse als Score-Map - Quelle: eigene Darstellung	140
Abbildung 47: Beispiel einer Urkunde zur Nachhaltigkeitszertifizierung - Quelle: eigene Darstellung.....	142

Abbildung 48: Zeitungsannonce zur Konsumentenumfrage Ausgabe 15/2021 Quelle:
(D. S. Hübner, 2021b)204
Abbildung 49: Eigene Umfrage aus Servey Monkey exportiert nach Excel205

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

ADBW	Akademie des deutschen Bäckerhandwerks in Weinheim
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BÄKO	Bäcker- und Konditorengenossenschaft
CSR	Corporate Social Responsibility
CS	Corporate Sustainability
CSR.M	Corporate Social Responsibility and Sustainable Management
CSRD.	Corporate Sustainability Reporting Directive
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
DESTATIS	Statistisches Bundesamt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
EN	Europäische Norm
ERFA-Kreis	Erfahrungsaustauschkreis
ESG	Environmental, Social und Corporate Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
g	Gramm
GRI	Global Reporting Initiative
GWh	Gigawattstunde
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IFS	International Featured Standards
IPCC	Weltklimarat
ISO	International Organization for Standardization
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
kg	Kilogramm

KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
kWh	Kilowattstunde
LCA	Life Cycle Assessment
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LOHAS	Lifestyles of Health and Sustainability
MWh	Megawattstunde
PLC	Produktlebenszyklus
PV	Photovoltaik
PwC	PricewaterhouseCoopers
RNE	Rat für Nachhaltige Entwicklung
SAFA	Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems
SMART	spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert
SMART	Sustainability Monitoring and Assessment Routine
SD	Sustainable Development
SDGs	Sustainable Development Goals
t	Tonne
THG	TreibhausGase
UN	Vereinte Nationen
ZDF	Zahlen, Daten, Fakten
ZVDB	Zentralverband des deutschen Bäckerhandwerks e.V.

Gender-Hinweis

In der Darstellung wird zumeist das generische Maskulinum für Frauen und Männer gebraucht. Es handelt sich dabei um kein biologisches oder soziales, sondern um ein rein „grammatikalisches Geschlecht“. Der Grund dieser Wahl liegt in der flüssigen und mitunter pointierten Lesbarkeit des Textes. Ein Ausschluss oder eine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts ist damit in keiner Weise intendiert.

1. EINLEITUNG

1.1. Hintergrund dieser Arbeit

Der Klimawandel und die Nachhaltigkeit sind die wichtigsten Themen der Gegenwart. Die CO₂-Emissionen werden weitestgehend für den Klimawandel verantwortlich gemacht und die CO₂-Reduktion ist der Schlüssel zur Erreichung des Pariser Klimaabkommens und der dort verabschiedeten Festlegung, die Erderwärmung geringzuhalten und auf max.1,5 °C zu begrenzen (Warszawski et al., 2021). Der Paradigmenwechsel wird nur gelingen, wenn die ökologischen und gesellschaftlichen, aber auch die ökonomischen Aspekte positiv berücksichtigt werden. Für die Umsetzung und kontinuierliche Optimierung sind viele verschiedene Informationen relevant, welche gemessen, gesammelt, ausgewertet und daraufhin der Zielerreichung angepasst werden müssen. Zur Zielerreichung sind Unternehmen – insbesondere produzierende Unternehmen – wichtige Multiplikatoren auf diesem Weg. Die unternehmerische Nachhaltigkeit ist heute eine treibende Kraft in allen Betrieben und wird im Hinblick auf die zukünftigen globalen Entwicklungen immer relevanter. Die besondere Herausforderung für Unternehmen ist die praktische Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Jedes Unternehmen beeinflusst direkt oder indirekt die Ökologie, Ökonomie und das soziale Umfeld. Nachhaltigkeit ist gerade im Lebensmittelbereich von großer Bedeutung und weit mehr als eine lediglich philanthropische Erwägung oder gesellschaftliche Anforderung (Ahrend, 2019). Während 2007 nur ca. 67% der Bevölkerung mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ etwas anzufangen wußten (Bruttel, 2014), ist „Nachhaltigkeit“ heute überall präsent und von einem „Orchideenthema“ zur neuen sozialen Norm geworden (Stockmann & Wisniewski, 2023).

Das Konzept von Nachhaltigkeit ist sehr vielschichtig und umfasst eine ökologische, soziale und wirtschaftliche Dimension (Kropp, 2018). Die soziale Dimension, die oft übersehen wird, ist entscheidend für die Bewältigung der miteinander verknüpften Herausforderungen von Natur, Umwelt und persönlichem Wohlbefinden (Wendt, 2020). Nachhaltigkeit ist ein normatives Konzept, bei dem Gerechtigkeit eine zentrale Komponente ist, einschließlich der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit (Corsten, 2012). Diese Dimensionen und ihr Zusammenspiel sind komplex und müssen bei den Bemühungen um nachhaltige Entwicklung sorgfältig berücksichtigt werden.

Der Focus dieser Arbeit befasst sich mit der genaueren Betrachtung und Analyse deutscher Bäckereien vor dem Hintergrund der zunehmenden Wichtigkeit und dem wachsenden gesellschaftlichen Einfluss unternehmerischer Nachhaltigkeit und deren möglicher Nachhaltigkeitszertifizierung. Da Nachhaltigkeit sehr weit gefasst ist, bedarf es für jeden Sektor zur Einführung von Nachhaltigkeit unbedingt der Festlegung jeweiliger sektorspezifischer Leitprinzipien (Tóth, 2019; Waltersmann et al., 2019).

Insbesondere werden in dieser Arbeit die Einflüsse von CSR auf deutsche Bäckereien analysiert. Die zusammenfassende Erkenntnis ist, dass die Kunden nachhaltigen Lebensmittelkonsum zwar als Kernelement bei der Bewältigung der Klimakrise anerkennen (Trübner et al., 2023) und somit lieber bei einem nachhaltig agierenden Bäcker einkaufen würden, es jedoch als sehr schwierig erachten, diese von konventionellen bzw. weniger nachhaltig agierenden Anbietern unterscheiden zu können (Guerreiro & Pacheco, 2021). Daher wurde im weiteren Verlauf dieser Arbeit eruiert, wie eine solche transparente Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien aufgebaut sein müsste, um den Konsumentenansforderungen zu entsprechen

(Breuer et al., 2023). Da die COVID-19-Krise mitten in der Zeit zur Forschung der vorliegenden Arbeit das gesamte globale Leben auf den Kopf stellte und nationale und internationale Lieferketten aus den vielfältigsten Gründen völlig in sich zusammenbrachen, wurde durch den „Katalysator Pandemie“ deutlich, wie wichtig es für die Zukunft ist, sich intensiver mit unternehmerischer Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Digitale Dienste und mobile Applikationen bereichern unser tägliches Leben immer mehr und können einen entscheidenden Beitrag zu mehr unternehmerischer Nachhaltigkeit leisten. Neben der Nachhaltigkeit ist Digitalisierung der zweite Megatrend des 21. Jahrhunderts (S. Winkler et al., 2023). Die neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu den Anforderungen von Konsumenten, Unternehmern und Gesetzgebern in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit sollen zur Entwicklung einer Zertifizierungsmatrix führen, die es ermöglicht, theoretische Anforderungen in die praktische Umsetzung zu überführen.

1.2. Aufbau dieser Arbeit

Das Bäckerhandwerk ist in Deutschland ein bedeutender Wirtschaftszweig mit einem Gesamtumsatz von 16,27 Mrd. € und 238.200 Beschäftigten in 9.607 Betrieben im Jahr 2022 (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2024). Bäckereien leisten ihren Beitrag zur Nahrungsgrundsi- cherung, aber auch zum Genuss. Die Berührungspunkte mit Nachhaltigkeit sind vielfältig und umfangreich.

Der Kunde identifiziert eine Handwerksbäckerei mit einem regionalen Backwarenanbieter. Die Identifikation erfolgt sowohl über die Beschäftig- ten der Bäckerei, die man aus dem näheren persönlichen Umfeld kennt, die

Produkte (jede Region hat ihre Backwarenspezialitäten) als auch über das Erscheinungsbild der Bäckerei und deren Auftritt in der Öffentlichkeit.

Da die Megabewegung Nachhaltigkeit auch die Bäckerbranche trifft (Bergmann & Kleinert, 2023), stellt sich bei den zuvor genannten Herausforderungen die Frage, welche Rolle individuelle Konsumenten haben und wie demnach nachhaltiger Lebensmittelkonsum in Zukunft aussehen wird (Aschemann-Witzel, 2013), und zwar sowohl im Bereich der Energiebeschaffung, dem Rohstoffbezug als auch der Kundenkaufinteressen und der Mitarbeitergewinnung / -bindung.

Neben dem allgemein verstärkten Interesse zur Nachhaltigkeit (Stockmann & Wisniewski, 2023), dem neuen Focus auf nachhaltig orientierte und ausgerichtete Unternehmen als Chance für den Unternehmenserfolg (Ahrend, 2019) und im Speziellen zu nachhaltig produzierten Lebensmitteln und Lebensmittelkonsum (Aschemann-Witzel, 2013), gilt es für die Unternehmen auch die gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen zu erfüllen und diesen gerecht zu werden.

Unternehmerische Nachhaltigkeit (CSR) wird daher immer wichtiger. Bereits 2007 war die rasante Entwicklung nationaler und internationaler Standards zu erkennen (Tóth, 2009a). Da die Gesetzgebung Nachhaltigkeitsaktivitäten für Unternehmen in immer mehr Sektoren vorgibt und fordert, Mitarbeiter sich soziale Unternehmen als Arbeitgeber wünschen, die auch ökologisch ausgerichtet und finanziell potent sind, und Konsumenten immer bewußter einkaufen, sei es im Hinblick auf gesunde Ernährung oder auf verantwortlichen Umgang hinsichtlich des Klimawandels, kann unternehmerische Nachhaltigkeit für Bäckereien durchaus eine Chance zur Un-

ternehmenssicherung für die Zukunft sein. Hierzu bedarf es der zwingenden Festlegung sektorspezifischer Leitprinzipien (Waltersmann et al., 2019), damit Unternehmen sich richtig focussieren und ausrichten können. Die Analyse der eigenen IST-Situation sowie der Bedürfnisse und Anforderungen der potentiellen Kunden sind unerlässlich. Für Konsumenten wird es im Zuge des inflationär gebrauchten Begriffes „Nachhaltigkeit“ immer wichtiger zu erkennen, welche Anstrengungen das jeweilige Unternehmen tatsächlich im Bereich Nachhaltigkeit unternimmt. Nur wenn beide Parteien aufeinander eingehen, kann es zu einer nachhaltigen Geschäftsbeziehung kommen, von welcher alle profitieren. Dazu ist jedoch eine transparente und nachvollziehbare Interaktion notwendig.

Als Basis zur Analyse werden zwei Umfragen und die aktuelle Gesetzeslage zu Grunde gelegt. Die erste Umfrage ist quantitativ und wurde sowohl über eine Wochenzeitung unter 425.000 Haushalten in einem Mischgebiet aus urbanem und ländlichem Raum, als auch über Social Media in Facebook, Instagram und LinkedIn lanciert. Hier wurden 36 Fragen an Konsumenten über Survey Monkey zur Beantwortung zur Nachhaltigkeit in Bäckereien gestellt. Der Aufbau lässt keine freie Beantwortungsmöglichkeit zu, sondern baut auf einer festgelegten Auswahl vorgegebener Antwortmöglichkeiten auf.

Die zweite Umfrage ist qualitativ und wurde unter Branchenexperten – in diesem Fall Bäckermeistern – gehalten. Diese Experteninterviews wurden teilweise über Mentimeter durchgeführt, um als Eingangsparameter eine neutrale Frage- und Antwortbasis bilden zu können. Die Experten wurden im Anschluss in einem persönlichen Gespräch zu ihrer Einschätzung der aktuellen unternehmerischen Nachhaltigkeitsentwicklung interviewt. Die Datenerhebung durch diese Experteninterviews wurde mit mehreren, über

Deutschland verteilte ansässige Bäckereieigentümer unterschiedlicher Unternehmensgröße und Ausrichtung geführt (vom Großfilialisten bis zum ortsansässigen Bäcker, vom Grundversorger bis zum Spezialisten für Backwaren (beispielsweise für Glutenunverträglichkeitsprodukte). Parallel dazu wurden die regulatorischen und gesetzlichen Nachhaltigkeitsverpflichtungen wie CSRD, Lieferkettensorgfaltspflichten- und Kreislaufwirtschaftsgesetz, Verpackungsverordnung, Green-Deal, F-Gas-Verordnung und weitere analysiert und im Kontext zu Bäckereiunternehmen bewertet. Mit besonderer Beachtung erfolgte ein Abgleich mit den 17 SDG's der UN – nochmals im Kontext zu deutschen Bäckereiunternehmen, um auf dieser Basis ein Bewertungsnormativ auszuarbeiten. Das Ziel dieser Arbeit ist die Erstellung einer Matrix zur Nachhaltigkeitszertifizierung von Bäckereien, welche sowohl von den Konsumenten als auch von Marktbegleitern transparent nachvollzogen und für eigene Entscheidungen herangezogen werden kann.

Die methodische Herangehensweise dieser Dissertation basiert auf einem multimethodischen Ansatz, der sich primär auf die Grounded Theory stützt (Glaser & Strauss, 1967; Corbin & Strauss, 2015). Dieser Ansatz wurde gewählt, um der Komplexität des Forschungsthemas gerecht zu werden und eine fundierte Theorie zur Nachhaltigkeitszertifizierung in der Bäckereiindustrie zu entwickeln.

Für die systematische Literaturrecherche und Dokumentenanalyse wurde die Methodik nach Fink (2019) angewandt. Diese ermöglicht eine strukturierte und umfassende Aufarbeitung der relevanten Literatur zu gesetzlichen Anforderungen und bestehenden Nachhaltigkeitskonzepten. Ergänzend dazu wurden Elemente der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

(2015) integriert, um eine tiefgehende Analyse der identifizierten Quellen zu gewährleisten.

Die Integration der verschiedenen Datenquellen erfolgte mittels Triangulation (Flick, 2011), wodurch die Validität der Ergebnisse erhöht und eine ganzheitliche Perspektive auf das Forschungsthema ermöglicht wurde. Dieser Ansatz erlaubt es, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche mit den Ergebnissen der Experteninterviews und der quantitativen Konsumentenumfrage in Beziehung zu setzen.

Der iterative Prozess der Datenerhebung und -analyse, charakteristisch für die Grounded Theory, wurde durch die Anwendung des konstanten Vergleichs nach Charmaz (2014) unterstützt. Dies ermöglichte eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verfeinerung der theoretischen Konzepte im Verlauf des Forschungsprozesses.

Für die spezifische Anwendung qualitativer Forschungsmethoden im Kontext der Nachhaltigkeitsforschung wurden zusätzlich die Ansätze von Creswell & Creswell (2018) berücksichtigt, die Richtlinien für die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der Sozialforschung bieten

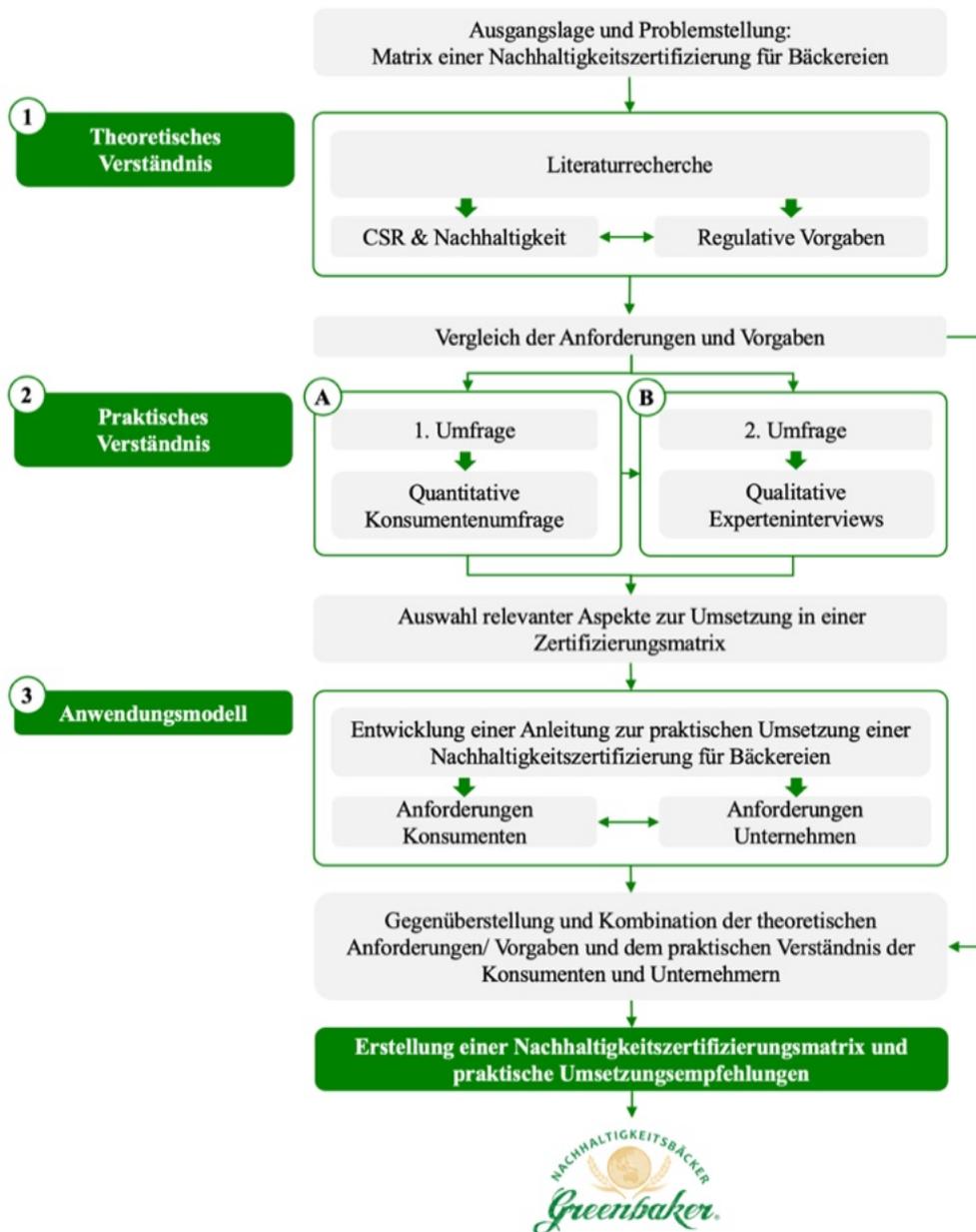


Abbildung 1: Dreistufiger methodischer Aufbau einer Matrix zur Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien (Quelle: eigene Darstellung)

2. LITERATURÜBERBLICK

2.1. Zentrale Begriffe und Definitionen

Die Literaturrecherche für diese Studie kombinierte eine systematische Suchstrategie nach Fink (2019) mit einem Schneeballsystem (Wohlin, 2014). Initial wurde eine umfassende systematische Suche in relevanten Datenbanken durchgeführt. Anschließend wurden die identifizierten Schlüsselquellen als Ausgangspunkte für eine Schneeballsuche genutzt, um spezifische Aspekte zu vertiefen und die Aktualität der Literatur sicherzustellen. Dieser kombinierte Ansatz ermöglichte sowohl eine breite Abdeckung des Forschungsfeldes als auch eine gezielte Vertiefung in spezifische Themenbereiche.

2.1.1. Definition von Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit gewinnt in der Gesellschaft an immer größerer, elementarerer Bedeutung. Doch was bedeutet Nachhaltigkeit eigentlich? Es ist keineswegs eine moderne Bewegung oder eine Art Einstellung, wie z.B. sich vegan zu ernähren oder ein E-Bike zu fahren.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist also keine neuzeitliche Erfindung.

Die Kulturgeschichte des Begriffs „Nachhaltigkeit“ und dessen Bedeutung reicht sehr weit zurück. In seinem Apostolischen Schreiben „Laudato si“ schreibt der heilige Vater Papst Franziskus 2015 folgende Einleitung: *„Laudato si’, mi’ Signore – Gelobt seist du, mein Herr“, sang der heilige Franziskus von Assisi. In diesem schönen Lobgesang erinnerte er uns daran, dass unser gemeinsames Haus wie eine Schwester ist, mit der wir das Leben teilen, und wie eine schöne Mutter, die uns in ihre Arme schließt: „Gelobt seist du, mein Herr, durch unsere Schwester, Mutter Erde, die uns*

erhält und lenkt und vielfältige Früchte hervorbringt und bunte Blumen und Kräuter. “1 2. Diese Schwester schreit auf wegen des Schadens, den wir ihr aufgrund des unverantwortlichen Gebrauchs und des Missbrauchs der Güter zufügen, die Gott in sie hineingelegt hat. Wir sind in dem Gedanken aufgewachsen, dass wir ihre Eigentümer und Herrscher seien, berechtigt, sie auszuplündern. Die Gewalt des von der Sünde verletzten menschlichen Herzens wird auch in den Krankheitssymptomen deutlich, die wir im Boden, im Wasser, in der Luft und in den Lebewesen bemerken. Darum befindet sich unter den am meisten verwahrlosten und misshandelten Armen diese unsere unterdrückte und verwüstete Erde, die „seufzt und in Geburtswehen liegt“ (Röm 8,22). Wir vergessen, dass wir selber Erde sind (vgl. Gen 2,7). Unser eigener Körper ist aus den Elementen des Planeten gebildet; seine Luft ist es, die uns den Atem gibt, und sein Wasser belebt und erquickt uns. Nichts von dieser Welt ist für uns gleichgültig“ (Franziskus, 2015).

Ulrich Grober formuliert in seinem Buch „Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kultgeschichte eines Begriffs“: *„Eines scheint mir gewiss: Die Idee der Nachhaltigkeit ist weder eine Kopfgeburt moderner Technokraten noch ein Geistesblitz von Ökofreaks der Generation Woodstock. Sie ist unser ursprünglichstes Weltkulturerbe“* (Grober, 2010) und bezieht sich unter anderem weiter auf Texte von Goethe, Franz v. Assisi, Leibniz und Descartes. Für ihn schließt sich in der Begriffsdefinition ein Kreis: *„Abad und schamar – bebauen und bewahren – nachhalten und nutzen – sustain and develop, die franziskanische Kommunion mit der Natur...“* (Tremmel, 2011). Weltreligionen mit Himmel und Hölle, mit Yin und Yang, der Ein-

klang mit sich selbst, der Natur und dem Umfeld, Gesundheit und Wohlbefinden. Der ursprünglichste Menschentrieb nach Überleben und Schutz für das Wohlergehen des Nachwuchses.

In „Die Ethik der Ehrfurcht vor dem Leben“ (Schweitzer, 2013) beschreibt einer der bedeutendsten Denker des 20. Jahrhunderts, Albert Schweitzer (Arzt, Philosoph, evangelischer Theologe, Organist, Musikwissenschaftler und Pazifist), was er 1915 in Gabun erkannte, „...*dass wir alle Leben sind, das leben will, inmitten von Leben, das auch leben will. Deshalb sei es gut, Leben zu erhalten, zu fördern und auf seinen höchsten Wert zu bringen. Böse sei hingegen, Leben zu hemmen, zu schädigen oder gar zu vernichten...*“ (Schweitzer, o. J.). Dieses Zitat erklärt das, was wir heute unter Nachhaltigkeit verstehen eigentlich am treffendsten. Es geht dabei um nichts weniger oder mehr.

Wer den Begriff „Nachhaltigkeit“ recherchiert, stößt unweigerlich auch auf das 1713 erstmals erschienene Werk „*Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden BaumZucht*“ (von Carlowitz, 2022), verfasst vom sächsischen Oberberghauptmann Hans-Carl von Carlowitz in Freiberg. Er bezieht den Begriff „Nachhaltigkeit“ auf eine allgemein gut nachvollziehbare Vorgabe für den forstlichen Bereich, indem er fordert, dass immer nur so viele Bäume dem Wald entnommen werden, wie andererseits auch wieder nachwachsen und der zukünftigen Nutzung zur Verfügung stehen. Dabei unterscheidet er nicht zwischen natürlicher Saat (Naturverjüngung) und künstlicher (Pflanzung). In diesem Kontext wird der Begriff Nachhaltigkeit immer wieder gesetzt. So in der Forstwirtschaft, wo nur soviel Holz dem Wald zur Nutzung entnommen werden soll, wie zeitgleich nachwächst oder in der Fischerei, wo nur

so viele Fische zum Verzehr gefangen werden sollen, wie andererseits wieder geboren werden und heranwachsen. Diese Beispiele für nachhaltige Nutzung von Ressourcen finden wir in vielen Bereichen des täglichen Lebens. Es geht hierbei um das maßvolle Nutzen natürlicher Lebensgrundlagen, um deren Fortbestand zu sichern (Kropp, 2019a).

Nachhaltigkeit gilt als Überbegriff und Synonym für viele verschiedene Denkansätze, Wirtschafts- und Lebensmodelle, politische Bewegungen und vieles mehr. Durch die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit „Ökonomisch“, „Ökologisch“ und „Sozial“ ergeben sich schier unendliche Interpretationsmöglichkeiten. Je nach Focussierung wird sich die Relevanz und Aussagekraft unterscheiden, auch wenn die jeweiligen Kontrahenten ihre Ansicht und Anschauung immer im Kontext zur Nachhaltigkeit ausrichten.

Die Begrifflichkeit selbst kommt aus dem deutschen Sprachschatz und hat nicht direkt etwas mit der heutigen Definition von „Nachhaltigkeit“ zu tun. Etwas nachhaltig verändern, etwas nachhaltig behalten, etwas nachhaltig schaffen bezieht sich per Definition auf etwas langfristiges, einen Wendepunkt einer Veränderung, etwas Tiefgreifendes und Wertiges.

Die Definition der „nachhaltigen Entwicklung“ wurde erstmals im Juni 1972 in der Konferenz über die menschliche Umwelt (Conference on the Human Environment) in Stockholm erwähnt (Sohn, 1973).

1987 prägte die UN- Sonderkommission um die ehemalige norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland in dem nach ihr benannten „Brundtland-Bericht“ mit dem Titel „Our Common Future“ (Brundtland, 1987), der von der „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ veröffentlicht wurde, folgende Definition des Begriffs „Nachhaltigkeit“: *„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der*

heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (Deutscher Bundestag - Was ist Nachhaltigkeit?, o. J.) oder wie Hauff (1987) es zusammengefasst hat: „Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Jahre später gab das „Institut der deutschen Wirtschaft“ in Köln Analysen zu aktuellen Forschungsarbeiten heraus welche sich mit den Erfolgen und Herausforderungen 25 Jahre nach Veröffentlichung des Brundtland-Berichts auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit beschäftigen (Bardt & Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, 2012). Die Autoren kommen zu der Erkenntnis, dass der Begriff der Nachhaltigkeit mittlerweile gesellschaftlich etabliert ist und sowohl Politik, Unternehmen als auch die Allgemeinheit ihn ganz selbstverständlich verwenden. Die Nachhaltigkeitsdiskussion hat die rein ökologische Betrachtung abgelöst. Der Begriff der Nachhaltigkeit ist heute untrennbar mit der Perspektive zur Generationengerechtigkeit verbunden (Aschemann-Witzel, 2013). Wie der Begriff „Nachhaltigkeit“, so ist auch der Begriff „Generationengerechtigkeit“ generisch zu sehen. Beide treten oft zusammen oder im Kontext auf und sind tatsächlich untrennbar verbunden. Wenn etwas „generationengerecht“ ist, so ist es im gleichen Sinne auch „nachhaltig“. Nachhaltigkeit ist schon per Definition fest mit Generationengerechtigkeit verbunden (Hauff & Brundtland, 1987). Gerade während der Corona-Pandemie wurden weitreichende Entscheidungen getroffen, welche die Generationenbilanz nachhaltig beeinflussen (Bahnsen et al., 2020).

Durch die Popularität und das zunehmende öffentliche Interesse wird der Begriff der Nachhaltigkeit zunehmend inflationär benutzt (Grober, 2010).

Der Konsument wird unter anderem mit „nachhaltigen Flugreisen“, „nachhaltiger Kosmetika“ oder „nachhaltiger Bekleidung“ beworben und weiß zunehmend nicht mehr, Nachhaltigkeit Realität von Marketing zu differenzieren (Teucher, 2012). Dabei ist ein glaubhaftes „Sustainable Marketing Management“ (E. L. A. Herlyn & Radermacher, 2014) der Schlüssel für die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit.

Ziel nachhaltiger Entwicklung ist es, Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft in Balance zu bringen. Es gibt unterschiedliche Auffassungen über die Anzahl der Dimensionen der Nachhaltigkeit. Am etabliertesten sind die drei Dimensionen „Ökonomisch“, „Ökologisch“, „Sozial“ (Kropp, 2019a).

Alle drei Dimensionen stehen dabei gleichberechtigt nebeneinander.



Abbildung 2: Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (Quelle: eigene Visualisierung)

Was die Gewichtung der Dimensionen angeht, existieren unterschiedliche Meinungen (Grunwald & Kopfmüller, 2012). Zudem kommt es häufig zu Zielkonflikten, sprich zwei Ziele lassen sich nur schlecht miteinander vereinbaren oder schließen sich sogar gegenseitig aus. So kann eine Investition

in eine emissionsärmere Produktionsanlage zwar ökonomisch negativ, jedoch ökologisch positiv sein. In solchen Fällen gilt es abzuwägen, oder Prioritäten zu setzen.

Nachhaltigkeit und eine daraus resultierende globale CO₂-Reduktion gehen einher mit einem grundlegenden Paradigmenwechsel zum Wohle des Klimawandels. Im Kontext des Nachhaltigkeitsbegriffs kommen immer wieder Begrifflichkeiten auf, welche im direkten oder indirekten Zusammenhang zur Nachhaltigkeit stehen. Sie werden nachfolgend erläutert.

2.1.2. Definition von CSR – Corporate Social Responsibility

Ein elementarer Bereich auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit – und damit beschäftigt sich diese Studie im Verlauf intensiver – ist die unternehmerische Nachhaltigkeitsentwicklung (Beckmann & Schaltegger, 2014). Die Abkürzung „CSR“ (Corporate Social Responsibility) meint die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Institutionen und Einrichtungen (Loew & Rohde, 2013).

Was für den Bereich Nachhaltigkeit die drei Dimensionen Ökonomisch, Ökologisch und Sozial sind, ist beim CSR der Ansatz „Triple-Bottom-Line“ für Unternehmen, um in der Unternehmenspolitik die Prinzipien der Nachhaltigkeit langfristig zu etablieren.

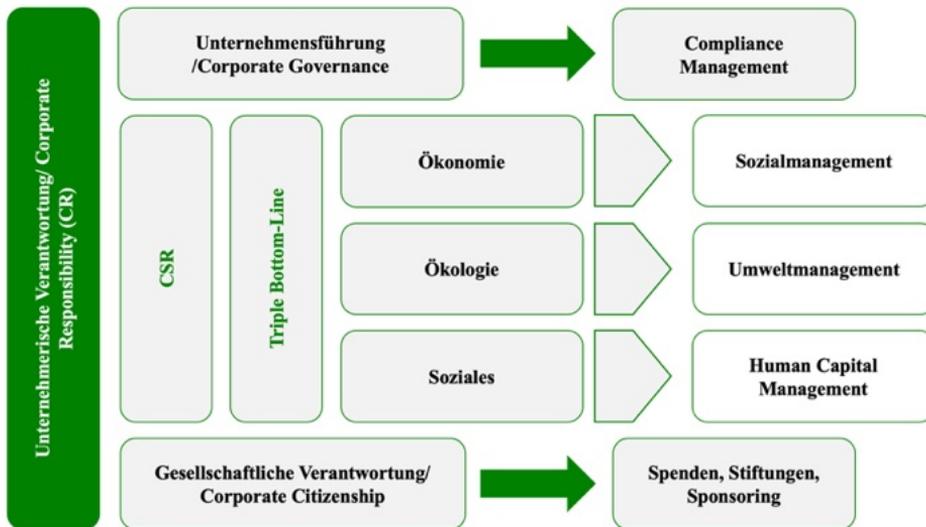


Abbildung 3: Triple-Bottom-Line-Modell nach Ernest & Young von 2012 (eigene Darstellung)

Entgegen des vom einflussreichen Ökonomen und Nobelpreisträgers Milton Friedman in den 1970er-Jahren geprägten Zitates „The business of business is business“ (Muff et al., 2017) hat sich CSR mittlerweile fest in der Unternehmensstrategie verankert und festigt sich immer mehr (Brogli & Steiner, 2017).

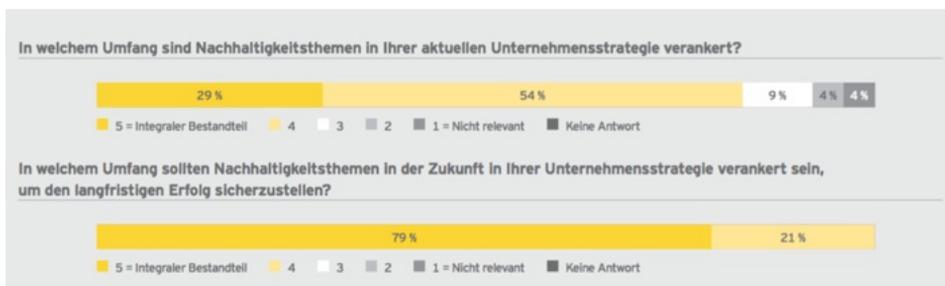


Abbildung 4: Befragungsergebnisse unter 118 Unternehmen (darunter die 100 größten Schweizer Unternehmen) zum Status quo und den Zukunftsaussichten der Nachhaltigkeit als Teil der Unternehmensstrategie, durchgeführt von Ernest & Young, 2014 (Quelle (Brogli & Steiner, 2017))

Seit der „Erfindung“ des Unternehmertums hat es immer zwei ineinander-greifende Komponenten gegeben: Die individuelle betriebswirtschaftliche Komponente des „Business Case“ (Gewinn) sowie die gesellschaftliche Funktion des Mehrwerts und der Verantwortung für die Gesellschaft „Social Case“. Nur wenn Unternehmen einen Mehrwert für ihre Stakeholder schaffen, sind sie auch langfristig erfolgreich am Markt und somit für Shareholder als Investment interessant. Man kann das Verhältnis zwischen Gesellschaft und Unternehmen auch als Regelkreis verstehen, denn wenn es den Unternehmen gut geht, geht es auch der Gesellschaft gut und wenn es der Gesellschaft gut geht, geht es auch den Unternehmen gut (Schneider & Schmidpeter, 2012). Hierbei gilt es zwischen nicht-finanzieller und finanzieller Wertschöpfung zu differenzieren.

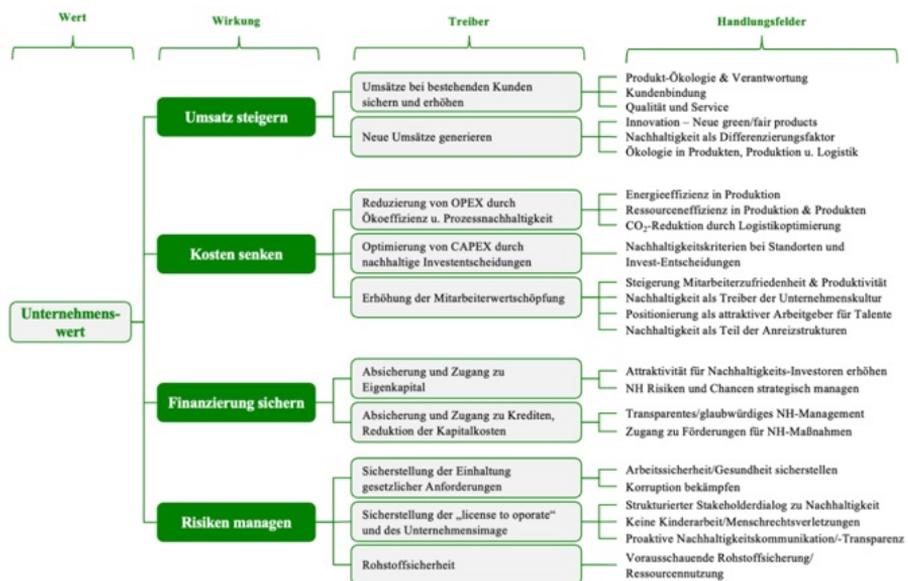


Abbildung 5: Zusammenhang zwischen nicht-finanzieller und finanzieller Wertschöpfung nach dem Modell von PwC, aus 2013 (eigene Darstellung)

Man darf CSR demnach auch als wichtigen Werttreiber von integrierter Nachhaltigkeit bezeichnen, um Risiken zu minimieren und Chancen zu nutzen, welche durch das CSR-Engagement erst sicht- und messbar wurden.

Tabelle 1: Wichtige Treiber für CSR-Aktivitäten nach PwC aus 2011 - (eigene Darstellung)

Werttreiber von integrierter Nachhaltigkeit	
Risiken minimieren	Chancen nutzen
CSR als Flankenschutz für Reputationsschäden	Glaubwürdigkeit und Vertrauen als verantwortungsvolle Akteure in der Gesellschaft (Good Corporate Citizenship)
Abdeckung des Bedarfs der wachsenden Informations- und Transparenzansprüche der Stakeholder	Markenbindung durch Werte und Sicherheit
Zukunftssicherheit und Qualitätssicherung der Produkte und Dienstleistungen	Differenzierung gegenüber Mitbewerbern
Kosteneinsparung durch Energie- und Ressourceneffizienz	Halten und Gewinnen der besten Köpfe als guter Arbeitgeber
Versorgungssicherheit mit notwendigen Rohstoffen und Energie	Innovation in Produkten und Dienstleistungen durch nachhaltige Konzepte
Vorbereitung auf zunehmende Regulierungen	Erschließung neuer Mark- und Kundensegmente
= Kosten senken	= Marktanteil erhöhen

CSR (Corporate Social Responsibility) beschäftigt sich mit der unternehmerischen Nachhaltigkeitsentwicklung. CSR ist auch unter dem Begriff „soziale Verantwortung eines Unternehmens“ bekannt (Loew & Rohde, 2013) und im Sinne eines nachhaltigen wirtschaftens zu verstehen. Bei CSR verstehen viele das „Social“ als Definition des deutschen „Sozial“, was dazu geführt hat, dass es eine große Abspaltung von Unternehmen gibt, die nun den Bewegungen „Corporate Sustainability (CS)“ oder „Corporate Responsibility (CR)“ folgen (Loew & Rohde, 2013). Dabei steht das „S“ bei CSR eigentlich eher sinnbildlich für den Begriff „Ethik“ (A. B. Carroll, 2013).

Bei CSR geht es in erster Linie um den „Business-Case“ für die soziale Verantwortung von Unternehmen (A. Carroll & Shabana, 2010). Denn nur ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen kann soziale Verantwortung übernehmen und Rücksicht auf ökologische Belange nehmen. Umgekehrt kann ein Unternehmen nur dann in Zukunft bestehen, wenn es sich intensiv mit CSR auseinandersetzt und es in der Unternehmens-DNA fest verankert ist und gelebt wird. So ist die CSR-Pyramide nach Carroll in vier Verantwortungsebenen unterteilt, die aufeinander aufbauen und den Begriff und dessen Deutung „CSR“ anschaulich definieren (A. B. Carroll, 1999).

Die unterste Ebene bildet ähnlich einem Fundament eine stabile, wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensbasis als Existenzgrundlage. Die zweite Ebene beschreibt die gesetzliche Verpflichtung und die Verantwortung des Unternehmens zur Einhaltung der Gesetze und Regeln, die die Gesellschaft für alle Akteure, sprich Menschen, Staat und Organisationen einschließlich Unternehmen aufgestellt hat. In der dritten Ebene geht Carroll auf die ethische Verpflichtung des Unternehmens gegenüber seiner Umwelt und seinem Umfeld ein. Sobald die wirtschaftliche Grundlage eines Unternehmens gefestigt ist und die rechtlichen Vorgaben erfüllt sind, kann es sich seinem ethischen Mandat zuwenden. Zu den ethischen Vorgaben gehört sowohl das Vermeiden von jedwedem Schaden am und für das Unternehmen als auch das Gerechtigkeitsgebot der Fairness.

Die höchste Ebene der unternehmerischen Verantwortlichkeit ist die philanthropische. Erst wenn alle drei vorherigen Ebenen erfolgreich umgesetzt wurden, haben Unternehmen Ressourcen für Mildtätigkeit und Kapazitäten für gesellschaftliches Engagement, beispielsweise ein Ehrenamt.

Zur Veranschaulichung sei ein praktisches Beispiel zu Carrolls's Pyramide am Exempel der größten Herausforderung der letzten fünf Jahre – COVID-19 genannt:

COVID-19 hat beispielsweise gezeigt, wie wichtig eine finanziell gefestigte Unternehmensfinanzlage ist, um auch wirtschaftliche Schwankungen und Notlagen überstehen zu können (Radtke et al., 2022). Die neue EU-Richtlinie zum CSRD-Reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive), die kürzlich verpflichtende Gesetze wie beispielsweise zur Kreislaufwirtschaft oder zur Lieferkette vorschreibt, bilden neben vielen anderen Gesetzen und Verordnungen den regulativen Rahmen der Ebene 2. Auch hier hat COVID-19 zu Anpassungen und Änderungen geführt, welche die Unternehmen verpflichtend umsetzen mußten. Hier sind die elektronische Krankschreibung, die Aussetzung des Insolvenzrechts oder das Recht auf Homeoffice stellvertretend zu nennen (Römermann, 2020). Die dritte und ethische Ebene hatte insbesondere in der Corona-Pandemie eine herausragende Stellung. So hatten vertrauensvolle, langjährige Geschäftsbeziehungen unter „ehrbaren Kaufleuten“ (Schwalbach & Klink, 2012) weniger unter der Pandemie zu leiden als Unternehmen mit stetig wechselnden, rein preisorientierten Geschäftsbeziehungen. Gerade in herausfordernden Zeiten, können es sich nur wirklich finanziell stabile Unternehmen leisten, philanthropisch aktiv zu sein. Aber gerade in herausfordernden Zeiten ist es umso wichtiger, dass es Betriebe gibt, die sich für die Allgemeinheit engagieren und philanthropische Verantwortung übernehmen (Keller & Müller, 2021).

CSR- Pyramide nach Carroll



Abbildung 6: CSR-Pyramide nach Carroll (eigene Darstellung)

Bei der Einführung und Umsetzung von CSR in einem Unternehmen hat sich das 5-Schritte-Modell bewährt (*SDG Compass – A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals*, 2015).

Der 5-stufige SDG-Kompass, angereichert in den Schritten 1 bis 3



Abbildung 7: 5-stufiger SDG-Kompass nach GRI, UN und WBCSD (eigene Darstellung)

Der Einfluss von Nachhaltigkeit auf und an Unternehmen stellt völlig neue Rahmenbedingungen an deren Geschäftsbetrieb. CSR ist ein ganzheitliches, im gesamten Unternehmen integriertes Leitkonzept zur Zukunftssicherung des jeweiligen Unternehmens. Es handelt sich bei CSR um einen Paradigmenwechsel, welcher in alle Unternehmensstrategien, Prozessabläufe und Systeme integriert werden muss, um den vielfältigen Nachhaltigkeitsanforderungen an Unternehmen gerecht zu werden (Englert & Ternès, 2019). Es ist zu beobachten, dass die Anzahl der CSR-Standards, -Werkzeuge und Toolkits sich - insbesondere seit die Big Four in das Segment beratend und prüfend eingestiegen sind - rasant vergrößert (Tóth, 2009b).

2.1.3. Abgrenzung von Nachhaltigkeit und CSR

Gibt es einen Unterschied zwischen der allgemein vorherrschenden Definition von Nachhaltigkeit und CSR? Wo kann man Unterschiede ausmachen und wie unterscheidet sich CSR von Nachhaltigkeit oder ist es im Grunde genommen doch dasselbe?

Der größte Unterschied ist wohl der, dass es sich bei CSR um einen strategischen Managementansatz mit klar definierten Zielen handelt.

PwC, eine der führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, hat verschiedene visuelle Modelle veröffentlicht, welche die wichtigsten Treiber für CSR-Aktivitäten sind. So hat CSR direkten Einfluss auf das Risikomanagement, die Finanzierungssicherung, die Kostenreduktion und die Umsatzsteigerung (Gastinger & Gaggl, 2015).

Seit 2023 sind Wirtschaftsprüfer offiziell im Rahmen des CSRD für die Überprüfung der Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen im Rahmen der Bilanzprüfung und Freigabe verantwortlich (Schönauer, 2023).

Die historische Entwicklung und Verschmelzung des CSR-Konzeptes und des Nachhaltigkeitskonzeptes reicht sehr weit zurück. Die Angaben, wann welches Konzept begann und wie es sich historisch entwickelte, werden von Forschern unterschiedlich bewertet.

Ein Modell, das dies übergreifend näher bringt, ist das von Loew u.a. (Schneider & Schmidpeter, 2012).

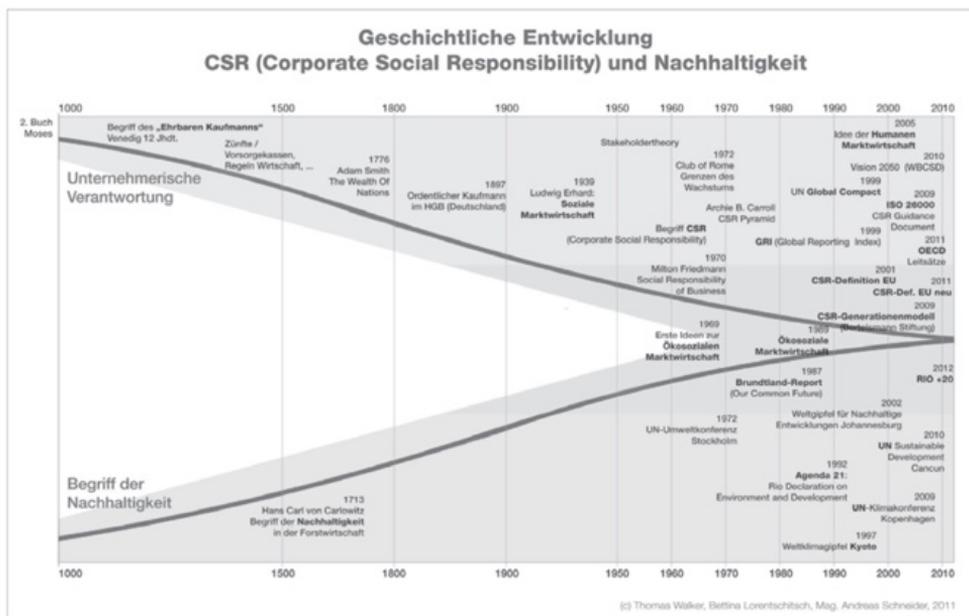


Abbildung 8: Historische Entwicklung und Verschmelzung des CSR-Konzeptes und des Nachhaltigkeitskonzeptes in Analogie zu (Loew et al., 2004) aus (Schneider & Schmidpeter, 2012)

Im Tagesgeschäft verwenden viele Unternehmen die Bezeichnungen CSR und Nachhaltigkeit synonym. Der Nachhaltigkeitsbericht wird umgangssprachlich beispielsweise mit dem CSRD-Bericht gleichgesetzt (Behncke,

2023), viele Wissenschaftler sind sich jedoch darüber einig, dass Nachhaltigkeit eher „privat“, „politisch“ und „allgemein umgangssprachlich“ besetzt ist, während CSR im direkten und unmittelbaren Kontext zu Unternehmen steht (Sheehy & Farneti, 2021).

„CSR“ ist der beste Begriff, wenn man sich auf einzelne Unternehmen focussiert. Bei der Definition von „unternehmerischer Nachhaltigkeit“ handelt es sich eher um Umweltpolitik auf Unternehmensebene, während „nachhaltige Entwicklung“ die öffentliche Politik beschreibt und „Nachhaltigkeit“ der mit Abstand weiteste und allgemein gefasste Begriff für die globale, lokale und organisatorische Ebene ist (Sheehy & Farneti, 2021).

Nachhaltigkeit und Unternehmen

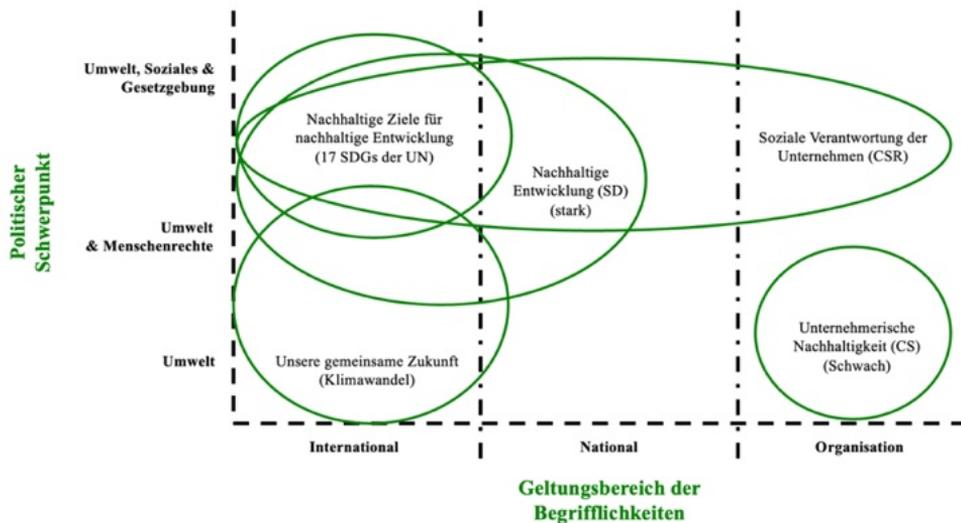


Abbildung 9: Geltungsbereich der verschiedenen Begrifflichkeiten nach dem Modell von Sheely & Farneti (eigene Darstellung)

2.1.4. Definition der Agenda 2030 und deren 17 SDG's

Heiko Herwald bezeichnet die Agenda 2030 als einen Meilenstein in der Geschichte der Menschheit (Herwald, 2022). CSR ist dabei untrennbar mit

den 17 SDG's der Agenda 2030 der UN und deren Zielerreichung verbunden.



Abbildung 10: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030; die Sustainable Development Goals (SDGs) (Quelle Bundesregierung) (*Agenda 2030*, 2024)

Ein Unternehmen unterliegt den Einflüssen und Anforderungen verschiedenster Interessensparteien. Dem Stakeholder-Ansatz kommt hierbei eine tragende Rolle zu, wie auch bereits im 5-stufigen SDG-Kompass zu erkennen ist.



Abbildung 11: Das Unternehmen und seine Stakeholder nach dem Modell von Tóth aus 2009 (Tóth, 2009b) (eigene Darstellung)

Man kann die Agenda 2030 mit ihren 17 SDGs und 169 Unterzielen als Leitplanke für unsere zukünftige Ausrichtung verstehen. Dabei hat die

Agenda 2030 Auswirkungen auf jeden einzelnen Lebensbereich. Weltweit folgen ca. 200 Staaten jeweils ihrer eigenen politischen Überzeugung und Vorstellung von technologischer, finanzieller, rechtlicher, militärischer, strategischer und wirtschaftlicher Ausrichtung. Die UN bezweckte in diesem „Potpourri“ an Reglementierungen und Idealen mit der Agenda 2030 und ihren 17 SDGs eine Art globales Leitbild zu schaffen, an dem sich alle Nationen orientieren und wiederfinden können. Diese 17 SDGs und deren 169 Unterziele sollen möglichst alle gleichermaßen erreicht werden. Dabei bietet die Agenda 2030 leider keinerlei Lösungsansatz oder Priorisierung für Ziel- und Interessenkonflikte wie beispielsweise zwischen Klima- und Umweltzielen und Wohlstands- und Wachstumsanliegen (E. Herlyn & Lévy-Tödter, 2020).

Obgleich alle 17 SDGs eine Matrix zur globalen Transformation bilden, kommt dem Ziel 12 „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“ eine besondere Schlüsselrolle zu, bedingt durch den Einfluss auf die Arbeits- und Lebenswelten der Konsumenten (Zimmermann-Janssen et al., 2021b).

Bei allen CSR Aktivitäten ist es von größter Relevanz, die jeweilige Aktion gleichermaßen unter allen 17 SDGs zu betrachten, zu bewerten und einzuordnen. Ein besonderer Aspekt ist die Frage der Messbarkeit, die zur Bewertung der Kompetenzen unerlässlich ist, und ein Monitoring, eine Einordnung und letztendlich einen KVP auch erst möglich macht.

Da nicht alle 17 SDGs für alle Unternehmen gleichermaßen relevant sind, entwickeln sich für spezielle Branchen individuelle Bewertungsmatrixen zur differenzierten Gewichtung (Fröhlich & Steinbiß, 2019).

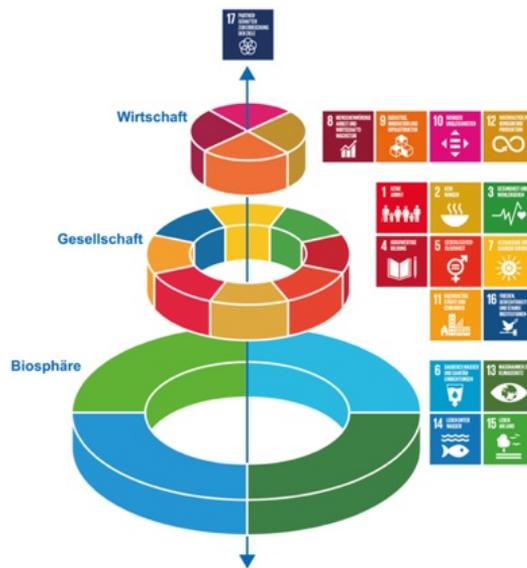


Abbildung 12: Sustainable Development Goals (Quelle: Stockholm Resilience Center; Bild: Azote Images for Stockholm Resilience Center, 2016) aus (Zimmermann-Janssen et al., 2021a)

2.1.5. Definition des CO₂-Fußabdrucks

CO₂ ist in unserer Neuzeit ein sehr wichtiger Faktor, den man schon fast mit einer internationalen Währung gleichsetzen kann. Die Definition, welchen Wert eine Tonne (1.000 kg) CO₂ hat, unterscheidet sich jedoch sehr. Es gibt weder einen internationalen, einheitlichen Wert für eine Tonne CO₂, noch eine einheitliche Definition dafür, wieviel CO₂ für was, wobei bzw. wofür emittiert wird. So passt das Umweltbundesamt die vom BAFA jährlich herausgegebenen und als Bewertungsschlüssel zur Kostenrechnung herangezogenen CO₂-Äquivalente kontinuierlich den neuesten Einflüssen an (*BAFA - Energie - Informationsblatt CO₂-Faktoren*, 2023). Ohne allgemeinen oder besser noch international gültigen, einheitlichen Referenzschlüssel ist es schwierig bzw. unmöglich, einen „Carbon -Food-print“ über den gesamten Produktlebenszyklus (PLC) eines Produkts zu errechnen, insbesondere dann, wenn das Produkt in verschiedenen Ländern

verschiedene Wertschöpfungsketten durchläuft (Reinhardt et al., 2020). Als veranschaulichendes Beispiel nehmen wir der Einfachheit halber ein Kilogramm Roggenmischbrot: Das Saatgut kommt von Monsanto aus den USA, der Dünger und das Pflanzenschutzmittel von BASF aus Deutschland, angebaut wird das Getreide von einer niederländischen Agrargesellschaft in der Ukraine. Der Boden zum Getreideanbau wird mit japanischen Kubotraktoren bearbeitet, die mit saudi-arabischem Diesel betrieben werden. Das Getreide wird dann mit türkischen Schiffen, welche mit Schweröl aus Russland angetrieben werden, nach Amsterdam verschifft. Dort nimmt ein polnischer LKW-Fahrer mit seinem schwedischen Scania LKW, der wiederum mit in England raffiniertem Diesel fährt, die Ware an und bringt diese zu einer mit Wasserkraft betriebenen Getreidemühle in Hamburg. Die Getreidemühle liefert das Mehl mit wasserstoffbetriebenen MAN-LKWs zur Bäckerei in Köln. Der benötigte Wasserstoff wurde aus PV in Marokko hergestellt. Das Wasser dazu wurde aus dem Mittelmeer gewonnen und vor der Elektrolyse entsalzt. Die Knetmaschine in der Bäckerei wird elektrisch betrieben. Der benötigte Strom wird über ein BHKW erzeugt, welches mit Biogas aus der Biogasanlage, die wiederum mit Retoure-Backwaren des Bäckers und zwei seiner Kollegen gespeist wird... Dieses Beispiel ist weniger abstrakt als man denkt. In der Realität sind die einzelnen Schritte noch viel differenzierter. Um eine Berechnung überhaupt ansatzweise erstellen zu können, ist es erforderlich, die Systemgrenzen und Relevanzen einzugrenzen. Dies wird in der Praxis auch exakt so umgesetzt. So würde man – um bei dem skizzierten Beispiel eines Kilogramms Roggenmischbrotes zu bleiben – erst bei der Teigbereitung in der Bäckerei beginnen und das verwendete Mehl hat dann bereits einen vorgegebenen definierten CO₂-Fußabdruck, der als Eingangsbasis für den Pro-

zess „CO₂-Fußabdruck eines Kilogramms Roggenmischbrot in der Bäckerei xy“ zugrunde gelegt wird. Den CO₂-Fußabdruck dieses Kilogramms Mehl ermittelt der jeweilige Müller. Er bekommt den CO₂-Fußabdruck des von ihm vermahlenden Getreides wiederum vom Landwirt u.s.w. Die Bandbreite der Ergebnisse pro Einheit (kg CO₂-Äquivalent pro Produkt) variiert demnach enorm (Grünberg, 2010).

Möchte man gar den CO₂-Fußabdruck einer Maschine oder eines Gerätes ermitteln, ist neben des „CO₂-Rucksacks“ von der Produktion dieses Gerätes / Maschine (Rohstoffe, Transport, Energieeinsatz zur Geräteherstellung etc.) auch noch der Produktlebenszyklus (PLC) eine relevante Einflussgröße.

Der CO₂-Fußabdruck ist das Ergebnis der Ökobilanzierung. Mit dieser werden die im Lebenszyklus auftretenden Energie- und Stoffströme sowie unerwünschte Wirkungen auf die Umwelt erfasst. Hintergrund ist u. a. die Schonung primärer Rohstoffe sowie der Schutz des Ökosystems und des Klimas (Hauke & Hein, 2024). Die Aktivitäten zur Ökobilanzierung nehmen stetig zu. Hintergrund ist u.a. das Lieferkettensorgfaltspflichten- und das Energieeffizienzgesetz sowie die neue CSRD-Richtlinie. Im Fokus steht dabei insbesondere das Treibhauspotenzial, gemessen in t CO₂.

Im Rahmen des Green-Deal kommt der CO₂-Bepreisung eine exponierte Rolle zu.

2.1.6. Definition von Food Waste

Die Welternährungsorganisation (FAO) veröffentlichte 2015 eine Studie, aus der hervorgeht, dass insgesamt etwa 33% aller für den menschlichen

Verzehr produzierten Lebensmittel entsorgt werden (Food Waste Footprint & Climate Change, 2015). Würde die weltweite Lebensmittelverschwendung als Land gewertet, stünde diese auf Platz 3 der weltweiten Treibhausgasemissionen nach China und den USA (Food Waste Footprint & Climate Change, 2015).

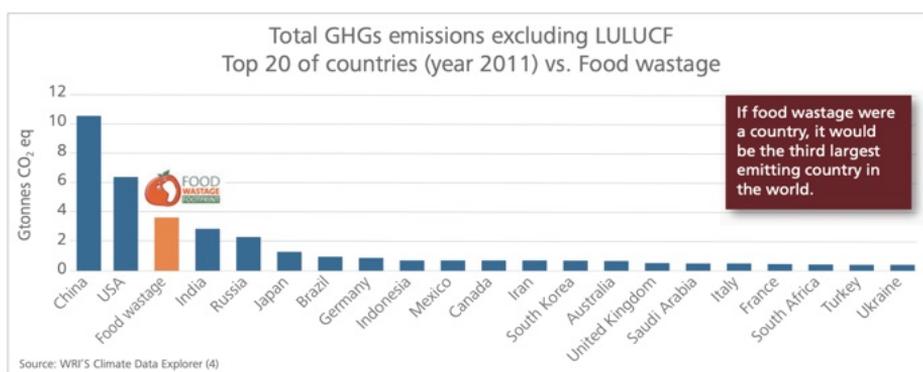


Abbildung 13: Total GHGs-Emissionen der TOP 20 Nationen 2011 zum Lebensmittelabfall weltweit (Quelle: WRI's Climate Data Explorer (4))

Leider ist davon auszugehen, dass Food-Waste in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen wird. Derzeit beläuft sich die jährliche Lebensmittelverschwendung auf einen Gegenwert von ca. 1,2 Billionen Dollar bzw. ca. 1,6 Mrd. t (Pour & Makkawi, 2021). Die Lebensmittelverschwendung ist allerdings nur sehr schwer messbar und wird über Hochrechnungen mit hohem Unsicherheitsfaktor ermittelt. Es wird unterschieden zwischen Lebensmittelverschwendung vor dem Handel und danach. Die Lebensmittelverschwendung nach dem Handel wird wiederum unterteilt in Food-Waste im Einflussbereich des Handels und in die des letztmaligen Konsumenten, des Letztverbrauchers. Man geht davon aus, dass ca. 55% des Food-Waste beim Letztverbraucher anfällt (Pour & Makkawi, 2021). Die Konsumenten kaufen oftmals zuviel ein, die Portionierungen in den Verpackungseinheiten sind zu groß, die Produktvielfalt ist so groß, dass gewisse Lebensmittel nur

sporadisch verzehrt werden – hier greifen auch spezielle Ernährungsgewohnheiten mit hinein wie laktosefrei, glutenfrei, vegan etc.

Digitalisierung ist hier ein wichtiger Schritt zur Reduzierung von Food-Waste. Dazu gibt es vielfältige Applikationen und Software sowohl für Konsumenten (Apostolidis et al., 2021), (Staudacher & Decker, 2021) als auch für Unternehmen (Athai et al., 2023) und Organisationen (Jans, 2020).

2.1.7. Definition von Greenwashing

Greenwashing bezeichnet die Verhaltensweisen oder Aktivitäten, die den Eindruck erwecken, dass ein Unternehmen oder eine Institution mehr im Bereich Nachhaltigkeit unternimmt als es tatsächlich der Fall ist und dies dem Konsumenten als positiv „vermarktet“.

Viele Unternehmen setzen Nachhaltigkeit für ihr Marketing ein. Vom eigenen Regenwald pro konsumierten Kasten Bier (Krombacher) bis zur mittels Baumpflanzungen im Regenwald von Brasilien kompensierten Interkontinentalflugreise ist alles medial vertreten. Die deutsche Umwelthilfe hat jüngst Musterklagen wegen „Greenwashing“ gegen einige Unternehmen eingereicht.

Die betreffenden Unternehmen bedienen sich dabei sinnbildlich der Hegemonie nach Gramsci, indem sie die „...Fähigkeit der herrschenden Gruppen und Klassen, ihre Interessen dahin gehend durchzusetzen, dass sie von den zu beherrschenden Gruppen und Klassen als ihre eigenen beziehungsweise als gesellschaftliches Allgemeininteresse angesehen werden.“ (Jacobitz, 1991). Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird inflationär in den Medien und im Marketing verwendet, so dass wir leider meist gar nicht nachhaltig

handeln, obgleich wir vermeintlich darauf achten und Nachhaltigkeit wertschätzen (Kropp, 2019b).

2.1.8. Definition von Resilienz

Resilienz wird oftmals mit Anpassungsfähigkeit und oder Achtsamkeit definiert. Resilient kann ein System, ein Unternehmen, eine Organisation oder eine Person sein (Soucek et al., 2016).

Wir haben es somit einmal mit der Resilienz der Nachhaltigkeit an sich zu tun, was bedeutet, dass sich die Definition von Nachhaltigkeit in einem spezifizierten Kontext einer bestimmten Sache auch verändern kann, ohne dabei automatisch nicht mehr nachhaltig zu sein.

Wir haben es aber auch mit den Unternehmen, Organisationen und Menschen zu tun, welche sich an verschiedene Situationen und Lebensumstände anpassen müssen, um weiterhin nachhaltig zu sein. Bedingt durch die sich verändernden Gesetze und Verordnungen, verändert sich der Kontext Nachhaltigkeit im Alltagsleben täglich (Soucek et al., 2016), ob bei der Ernährung, der Energieversorgung, der Gesundheitsversorgung, der Arbeit etc. Resiliente Menschen sind demnach widerstandsfähiger gegenüber Lebenskrisen und Veränderungen und versuchen, in allen Situationen den positiven Einfluss zu sehen (Henninger, 2016). Resiliente Bäckereien sind wirtschaftlich stabiler und zeichnen sich durch ihre Agilität und Anpassungsfähigkeit aus, indem sie etwa ihr Sortiment konzentrieren, ihre Arbeitszeitmodelle anpassen oder andere Rohstoffe verwenden, die der Befriedigung der Kundeninteressen nachkommen (Semenova & Semenov, 2023).

2.1.9. Definition einer Zertifizierung

Die Zertifizierung von Managementsystemen, Produkten und Dienstleistungen hat sich in den letzten Jahren – auch beeinflusst durch die fortschreitende Globalisierung – rasant entwickelt. Eine Zertifizierung ist eine Dokumentation und überwachende Überprüfung eines zuvor festgelegten Standards. Bei Konsumenten dienen Zertifikate zur Einschätzung, Orientierung und zur Kaufentscheidung (z.B. Bio-Siegel). In einer EU-Veröffentlichung sind allein über 450 Zertifizierungssysteme im EU-weiten Lebensmittelbereich aufgelistet. Der „Ecolabel-Index“ führt in seinem globalen Verzeichnis mehrere hundert Label aus fast allen Staaten dieser Erde (*All ecolabels | Ecolabel Index*, 2024). Die Wirtschaft stützt sich auf Zertifikate, da diese dem Unternehmen und deren Produkten und Dienstleistungen den Marktzugang erleichtern.

Trotz der Relevanz im Alltag ist bisher eine praxisrelevante Theorie der Zertifizierung kaum beschrieben (Friedel & Spindler, 2016a). Für Zertifizierungssysteme gibt es verschiedenste Ursprünge. So können diese nur für eine bestimmte Branche gelten oder nur in einer bestimmten Region. Es gibt national geltende Zertifizierungen, beispielsweise nationale Normen wie „DIN“ (Deutsches Institut für Normung), europäisch geltende Normen wie „EN“ (Europäischen Normen) oder international geltende Zertifizierungen wie die „ISO“ (Internationale Organisation für Normung). Bei allen Normen bzw. Zertifizierungen ist der strukturelle Aufbau identisch. Er beruht auf Verträgen und vereinbarten Bedingungen, welche mindestens zwischen drei Parteien vereinbart wurden: den Zertifizierungsstellen, den Unternehmen und Dritten wie Kunden und Investoren (Yang, 2019). Zwischen allen drei zuvor genannten Interessengruppen bestehen dabei unterschiedliche Rechtsbeziehungen.

Zertifizierungen werden aus unterschiedlichsten Motivationen vorgenommen. Es gibt Zertifizierungen von Managementsystemen zur Qualitätssicherung wie die „DIN EN ISO 9001“, zum Energiemanagement wie die „DIN EN ISO 50001“ und zum Umweltmanagement eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Institution wie z.B. die „DIN EN ISO 14001“. Diese Normen gelten sowohl in Deutschland (DIN), in Europa (EN) als auch international (ISO) (Ensthaler et al., 2007b). Dies ist besonders wichtig wenn Handelsbeziehungen oder Lieferketten bestehen, da man durch die festgelegten Zertifizierungsregularien von einer gewissen definierten Qualität bzw. Güte eines Produktes oder einer Dienstleistung ausgehen kann. Weiter gibt es Zertifizierungen für gewisse Produktionsverfahren oder Unternehmensbereiche. Stellvertretend sind hier „HACCP“, „IFS“, „Tierwohl“ oder „Green-Building“ zu nennen. Zertifizierungen bedeuten für das zu zertifizierende Unternehmen oder für dessen zu zertifizierende Produkte oder Dienstleistungen einen gewissen zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Aufwand. Unternehmen werden diesen Zertifizierungsprozess in der Regel nur dann durchlaufen, wenn die Vorteile den Aufwand überwiegen (Blind & Mangelsdorf, 2016).

Zertifizierungen sind für die Nachhaltigkeitsbewegung im allgemeinen und im speziellen so wichtig, da sie ein wichtiges Instrument darstellen, um insbesondere gesellschaftlich formulierte Ziele in der Wirtschaft vorrangig zu fördern. Zertifizierungen können verschiedene Ursprünge haben. Sie können regulatorisch und somit gesetzlich vorgegeben sein, sie können gesellschaftlich, privatwirtschaftlich oder branchenspezifisch sein. Insbesondere Nachhaltigkeits- bzw. Biosiegel haben sich in den letzten Jahren rasant vermehrt, nicht jedoch deren Erfolgsgeschichten (Maier, 2016).

Ein Zertifikat oder Siegel vermittelt den interessierten Parteien einen gewissen definierten Prozess oder eine definierte Güte.

Das wichtigste Kriterium einer jeden Zertifizierung ist deren Reputation.

„Reputation ist ein Indiz dafür, wie sich jemand zukünftig verhalten wird, und erleichtert in diesem Zusammenhang zu treffende Entscheidungen. Reputation beruht auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit, manchmal auch auf Glaube“ („Reputation“, 2023)

2.2. Nachhaltigkeit im Wandel

2.2.1. Der Einfluss von COVID-19

Während der Recherche zu vorliegender Arbeit brach die Corona-Pandemie aus. Die Frage, die sich dann unweigerlich stellte, war, welchen Einfluss COVID-19 auf die Nachhaltigkeitsbewegung kurz- und langfristig hat. Während der bzw. durch die Corona-Pandemie wurde vielen Menschen bewußt, wie verflochten und in gegenseitiger Abhängigkeit wir durch die fortgeschrittene Globalisierung sind, wodurch sich das Einkaufsverhalten durch COVID-19 stark verändert hat (Wiedemann et al., 2023). Das Lieferprinzip „just in Time“ funktionierte nicht mehr und führte zum Erliegen ganzer Produktionslinien. Die Bevölkerung sorgte sich um die Gewährleistung grundlegender Funktionen des alltäglichen Lebens, da sie sich durch die Auswirkungen und Einflüsse der Corona-Pandemie mit existenziellen, sozioökonomischen Risiken konfrontiert sieht (Ötsch & Lehweiß-Litzmann, 2020).

Insbesondere kleine Unternehmen haben unter der Covid-19-Krise gelitten. Die Ungewissheit, wann der nächste Lock-Down kommt, wie lange dieser

andauert und wie die Kunden reagieren und sich orientieren, um ihre Konsumbedürfnisse zu befriedigen, hat dazu geführt, dass viele Unternehmen schließen mussten (Radtke et al., 2022). Während der Corona-Pandemie haben sich die negativen Auswirkungen einer immer globaleren Lieferkette gezeigt, welche wiederum nachhaltige Veränderungen für die Zukunft mit sich bringen werden. Offen bleibt, welche Trends sich auch nach der Pandemie COVID-19 langfristig durchsetzen werden. Manche Nachhaltigkeitsbewegungen wurden durch Corona enorm beschleunigt, andere so stark gebremst, dass sie in Zukunft vielleicht sogar ganz verschwinden (Brand, 2020). Die Chance für Konsumenten aus den Auswirkungen durch COVID-19 zu lernen und sich nachhaltiger aufzustellen, hat großes Potential und positive Effekte auf den zukünftigen nationalen und internationalen Klimaschutz und die Nachhaltigkeitsbewegung (D. S. Hübner, 2021a). Die Gesellschaft hat während der Pandemie erfahren, wie wichtig es ist, verstärkt auf kurze Lieferketten, bekannte regionale Erzeuger und umweltfreundliche Autarkie zu achten. Der direkt im Anschluss folgende Angriffskrieg Russlands auf die Ukraine hat dieses Phänomen im Bereich Getreideverfügbarkeit und Energieversorgung noch verstärkt. Diese Erfahrungen sollten dazu führen, dass wir uns langfristig wieder mehr auf die regionale Wertschöpfung fokussieren.

2.2.2. Der Einfluss der Digitalisierung

Die zunehmende Digitalisierung unseres Alltages befördert und behindert die Nachhaltigkeitsbewegung und das globale Ziel der CO₂-Reduktion gleichermaßen. Während die Endgeräte immer mehr, aber auch immer energieeffizienter werden, steigt gleichzeitig der Energiebedarf der Rechenzentren und Übertragungsnetze sehr stark an (Schramm, 2021). Ei-

nerseits stellt das IoT (Internet of Things) mit seiner Industrie 4.0 und Industrie 5.0 im industriellen und der IKT (Informations- und Kommunikationstechnik) im gewerblichen und privaten Bereich durch starke Reboundeffekte den größten globalen Energiebedarf dar (F. Hildebrandt & Jung, 2023), andererseits können durch digitale Prozesse Abläufe optimiert und neue Vertriebswege erschlossen werden, was dann wiederum zu geringerem Ressourcenverbrauch führt. Gleichzeitig bedeutet Nachhaltigkeit neue Rahmenbedingungen für das Wirtschaften von Unternehmen, die vergleichbar mit der IT-Revolution sind (Englert, 2019). Digitalisierung ist neben Nachhaltigkeit einer der Megatrends des 21. Jahrhunderts (S. Winkler et al., 2023).

Im Sinne der Nachhaltigkeit können intelligente digitale Vorhersagemodelle dazu genutzt werden, besonders verderbliche Lebensmittel vor Ablauf der Verzehrsfähigkeit gesondert den Verbrauchern anzubieten (Deckert & Wohllebe, 2021). So gibt es einige mobile Applikationen zur Vermeidung bzw. Reduktion von Lebensmittelverschwendung wie „Too Good to Go“ (<https://www.toogoodtogo.com/de>), „ResQ Club“ (<https://resq-club.com/app/>), „Food Sharing“ (<https://foodsharing.de>), „Zugut für die Tonne“ (<https://www.zugutfuerdietonne.de>), „eat Smarter“ (<https://eat smarter.de>), „Olio“ (<https://olioapp.com/en/>), „Motatos“ (<https://www.motatos.de>) und weitere mehr. Die Konsumenten haben – auch bedingt durch die COVID-19-Pandemie – gefallen am Lieferservice und Onlinehandel (Wiedemann et al., 2023) gefunden. Dies nicht nur im Bereich Kleidung, Technik und alltäglichem Bedarf sondern auch mehr und mehr bei Lebensmitteln (Thoma, 2016), (Wiedemann et al., 2023). Eine aktuelle Studie im Auftrag des Digitalverbands Bitkom unter 1.123

Internetnutzer/innen in Deutschland über 16 Jahren, darunter 1.046 Personen, welche ein Smartphone benutzen, zu der Frage „Wie viele Apps von Lebensmittelhändlern wie z.B. REWE, Edeka, Netto, Lidl Plus oder Kaufland haben Sie auf Ihrem Smartphone installiert?“, fand heraus, dass 58% der Befragten mindestens eine App auf ihrem Smartphone installiert haben (Lange, 2024). Dieser Geschäftszweig erfährt eine rasante Dynamik und kann durch intelligent koordinierte Push-Applikationen zielgerichtet ausgebaut werden (Wohllebe et al., 2021).

Somit lanciert die zunehmende Digitalisierung zu einem Gamechanger in der CSR-Bewegung. Etliche Unternehmen kreieren hierzu ein neues CSR-Paradigma der positiven Wertschöpfung, bei dem nicht das Motiv des altruistischen Gebens, sondern die Ausweitung neuer Marktmöglichkeiten und Wertschöpfung durch die Digitalisierung im Vordergrund steht, was wiederum zu einem Mehrwert für die Gesellschaft führt (Schmidpeter, 2017).

Digitalisierung kann somit auch ein Lösungsansatz für mehr Nachhaltigkeit sein. Intelligente Routenführung und Transportmittelauslastung in der Logistik durch Integration aktuellster Verkehrsinformationen in Echtzeit wurden durch die Digitalisierung erst möglich - in Anbetracht der zunehmenden Lieferservices ein großer Einfluß zu mehr Nachhaltigkeit. Genannt sei auch KI, welche durch die Kassenauswertung und variabler Einflußgrößen wie Wetter, Ferienzeiten, Außentemperaturen etc. das Bestellwesen nachhaltig beeinflusst. CSR und Digitalisierung sind also kein Widerspruch, sondern ein notwendiges und auf der Hand liegendes Ineinandergreifen. Somit ist der digitale Wandel demnach gleichzeitig Chance und Herausforderung für unsere agiler werdende Gesellschaft und unsere innovative, nachhaltiger werdende Wirtschaft (A. Hildebrandt & Landhäußer,

2017). Digitalisierung hilft auch unterstützend bei der Entwicklung neuer Produktionstechniken, Maschinen oder Prozesse. Mittels sogenannter „digitaler Zwillinge“ kann anhand eines völlig digitalen bzw. virtuellen Modells der kosten- und ressourcenintensive Bau von Prototypen bzw. das große Risiko von teuren Reklamationsleistungen reduziert werden (Blaschke, 2023).

2.2.3. Der Einfluss auf das Wirtschafts- und Finanzsystem

Zukünftig können wir davon ausgehen, dass, bedingt durch das Pariser Klimaabkommen, CO₂-Zertifikate bzw. die Bepreisung von CO₂ über ein Emissionshandelssystem oder über Steuern weiter an Bedeutung gewinnen wird (C. Hübner, 2018). So werden CO₂-Emissionen wie eine Art Weltwährung gehandelt. Davon betroffen ist der gesamte Welthandel. Sowohl der Baubereich (Hauke & Hein, 2024) als auch jedwede Nutzung von Energien oder Ressourcen (Graichen & Requate, 2005) werden künftig mit einem „CO₂-Preisschild“ versehen. Durch diese monetären Aspekte werden neue Gewichtungen im Handel festgelegt. Ein Produkt mit einem hohen CO₂-Äquivalent (*BAFA - Energie - Informationsblatt CO₂-Faktoren*, 2023) wird somit automatisch teurer werden als eines mit einer niedrigeren CO₂-Bepreisung (Kemfert et al., 2019). Die Problematik findet sich jedoch in der Preisfindung bzw. Festlegung. So werden die deutschen CO₂-Preise jährlich durch das Umweltbundesamt ermittelt, angepasst und durch das BAFA und/oder die KfW veröffentlicht. In Deutschland beispielsweise hängt das CO₂-Äquivalent einer Kilowattstunde (kWh) elektrischen Stroms vom Energiegestehungsmix ab. Je mehr regenerative Energie produziert wird (Windkraft, PV etc.) und Anteil am Gesamtenergiemix hat, desto mehr reduziert sich das jeweilige CO₂-Äquivalent. 2018 betrug der CO₂-Äquivalent einer Kilowattstunde elektrischen Stroms noch 595 g CO₂. Ab

dem 01.10.2022 reduzierte sich dieser auf 366 g CO₂/kWh elektrischen Stroms, um dann ab dem 01.05.2023 durch den Ausstieg aus der Atomkraft wieder auf 435 g CO₂/kWh elektrischen Strom anzusteigen (*BAFA - Energie - Informationsblatt CO₂-Faktoren*, 2023). Doch auch dieser Wert ist international nicht homogen und somit ist ein internationaler CO₂-Emissionshandel eigentlich nicht möglich. Er unterliegt faktisch „Währungsschwankungen“ (Schmidt, 2010).

Solange der Natur und der durch diese wie selbstverständlich erbrachten Leistungen keine monetäre Bedeutung und Bemessung (Costanza et al., 1997) beigelegt werden, wird kein wirklich nachhaltiger und somit grundlegender Umbruch stattfinden. Robert Costanza hat mit einigen anderen Wissenschaftlern ein bemerkenswertes und zum Nachdenken anregendes Werk verfasst, welches auch einen Einfluss auf die ursprüngliche Idee der CO₂-Berechnung und später auch dessen Bepreisung genommen hat. Doch wie dieses Bewertungsmodell ausschauen soll bzw. kann, ist auch 30 Jahre nach dieser Forschungsarbeit noch unklar (D. S. Hübner, 2019). Gerade der Diskurs um die Bepreisung der Leistungen der Natur ist einer der primären Lösungsansätze globaler Gerechtigkeit. In Zukunft werden die für uns so selbstverständlichen Naturressourcen wie sauberes Trinkwasser, Insekten – vor allem Bienen zur Bestäubung unserer Pflanzen, Bäume zum Filtern der Luft oder wie im Regenwald als klimatisches Ökosystem sowie zur CO₂-Reduktion durch Photosynthese, saubere Luft und ausgeglichene Ökosysteme mehr und mehr zur Mangelware und in letztendlicher Konsequenz zu Völkerwanderungen und Kriegen führen. Zum 50jährigen Bestehen des „Club of Rome“ wurde ein Debattenbuch herausgegeben, in dem es der Frage nach nicht mehr oder weniger als dem Überleben der Menschheit nachgeht (Von Weizsäcker & Wijkman, 2017).

Ein Paradigmenwechsel unseres derzeitigen marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystems zu alternativen Wirtschafts- und Wertesystemen wird ebenso eng mit dem Begriff Nachhaltigkeit verknüpft.

Es gibt verschiedenste Ansätze und diskutierte Methoden wie das von Mark Kramer und Michael Porter vorgestellte Konzept „Creating Shared Value“ (Porter & Kramer, 2011), in welchem ein völlig neuer Ansatz für eine Art der unternehmerischen nachhaltigen Wertschöpfung entwickelt wurde. Anders als bei dem verbreiteteren Ansatz der Corporate Social Responsibility, zeigt das Modell des Creating Shared Value den Unternehmen die Option auf, durch eine adaptierte Art der Wertschöpfungsgenerierung ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und dabei gleichzeitig soziale und wirtschaftliche Themen gleichermaßen aufzugreifen (Porter & Kramer, 2011).

Ein anderes, jedoch mit sehr ähnlichem Ansatz, ist das Modell des „Ecosystem of Shared Value“, bei dem es darum geht, verschiedene Akteure wie Unternehmen, Regierungen, Bevölkerung, NGO's etc. zur gemeinsamen Wertschöpfung einzubeziehen. Kooperationen zwischen Partnern gleicher und unterschiedlicher Sektoren sollen die Parteien im Kollektiv zusammenbringen, um einige der dringenden Probleme der Welt zu lösen (Kramer & Pfitzer, 2016).

Populärer ist das Wirtschaftssystem der „ökologischen Ökonomie“. Hierbei handelt es sich um einen transdisziplinären Ansatz, der versucht, alle Wechselwirkungen von Ökonomie und Ökologie ins gegenseitige Verhältnis zu setzen. Laut Robert Costanza hängt die Gewährleistung der Nachhaltigkeit davon ab, grundlegende lokale und kurzfristige Ziele und An-

reize wie beispielsweise private Interessen oder lokales Wirtschaftswachstum mit globalen und langfristigen Zielen wie den 17 SDG's der UN in Einklang zu bringen (Costanza, 1991).

In Deutschland gewinnt das Wirtschaftsmodell der „Gemeinwohlökonomie“ unter sozialen Einrichtungen und CSR dominierten Unternehmen immer mehr Zulauf. Der österreichische Urheber dieses Konzeptes, Christian Felber, ist der Ansicht, dass der Erfolg eines Unternehmens in einer „Gemeinwohl-Bilanz“ bemessen werden soll, wo der Erfüllungsgrad der Verfassungswerte wie Menschenwürde, Solidarität, Nachhaltigkeit, Demokratie und Gerechtigkeit erfasst und bilanziert wird (Felber, 2018).

Spätestens seit der Finanzkrise 2008 wird der Begriff der „Green Economy“ national und international politisch rege diskutiert und findet in immer mehr politischen und finanzwirtschaftlichen Entscheidungen Anklang. Kritiker sehen darin den verzweifelten Versuch der neoliberalen Kapitalistenklasse, die globale ökologische Krise rund um den Klimawandel und die CO₂-Reduktion für die Wiederbelebung ihres zusammenbrechenden Wirtschaftssystems zu nutzen und eine vermeintliche „neue grüne Wirtschaft“ zu etablieren (Goodman & Salleh, 2013). Da unsere aktuelle Weltwirtschaft hochgradig durch die „Green Economy“ beeinflusst wird, wie den grünen Konjunkturpaketen der Vereinten Nationen (UNEP) oder dem „Green Deal“ der EU, werden Kritiker dieses Konzeptes nicht müde, mithilfe neogramscianischer theoretischer Begriffe wie „Hegemonie“ oder „passiver Revolution“ die Rolle des neoliberalen Kapitalismus im Kontext zur „Green Economy“ zu untersuchen (Neusteurer, 2016).

Der europäische „Green Deal“ (EGD) zielt darauf ab, dass Europa bis 2050 „klimaneutral“ sein soll. Um dafür die notwendige Unterstützung zu erhalten, müssen in der EU die regionalen und sozialen Ungleichheiten verringert und klare Vorgaben zur Zielerreichung beispielsweise in Bezug auf Wachstum, Preisstabilität und Arbeitsplätze vorgegeben werden. Die Kernaufgabe ist die Beschleunigung der Emissionsreduzierung hin zu Kohlenstoffneutralität bis 2050. Dies geht nur durch die massive Förderung der Wirtschaft. Hierzu stehen im Laufe des Jahrzehnts zusätzliche, jährliche öffentliche Investitionen von ca. 1,8% des BIP vor Covid-19 im Raum (Wolf et al., 2021). Die Umsetzung des europäischen Green Deal ist unmittelbar mit der UN Agenda 2030 verbunden (Fetting, 2020). Nachhaltiges Wirtschaften ist indes keine Ideologie des Verzichts oder der Askese, sondern eher ein Wirtschaftsprinzip der Achtsamkeit und des Überflusses ohne Abfall (Theßenvitz, 2023).

2.3. Bäckereibranche in Deutschland

Bäckereien sind in Deutschland mit Tradition, Heimat und Regionalität verknüpft. Brot ist eines der ältesten Lebensmittel der Welt und hat seit jeher auch eine große ethische und religiöse Bedeutung (Bibel, katholischer Glaube, Brot für die Welt, Leib Christi, Unser tägliches Brot gib uns heute etc.) und ist in Deutschland noch immer so beliebt, dass es mindestens einmal pro Tag auf den Tisch kommt (Jaeger, 2018). Das deutsche Bäckerhandwerk ist international für seine Vielzahl an regionalen Spezialitäten bekannt. Dies reicht sogar bis zur Eintragung als immaterielles Kulturerbe der UNESCO im Jahr 2014 (Deutsches Brotinstitut e.V., 2024). Sowohl als Grundversorger für Lebensmittel (Butter-, Pausen-, Abendbrot, Frühstück) als auch im Genussbereich der Confitserie (Hochzeitstorten, Pralinen, Teil-

chen) sowie im Snackbereich (belegte Brötchen, Leberkäsemmel, Butterbrezel) sind Bäckereien im deutschsprachigen Raum vertreten. Im Jahr 2022 zählte das deutsche Bäckerhandwerk 9.607 aktive Betriebe mit einem Gesamtumsatz von 16,27 Mrd. € und beschäftigte rund 238.000 Mitarbeiter (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2024). Laut statistischem Bundesamt und den dort für 2021 erfassten Daten lag der Anteil der Bäckereien mit mehr als 5,0 Mio. € Jahresumsatz bei ca. 570 Unternehmen, welche damit ca. 70% des Branchenumsatzes erwirtschafteten (Steins et al., 2023) Als Hauptrohstoffe kommen Mehl, Wasser, Salz und Hefe zum Einsatz, je nach Produkt auch Wurst, Käse, Salat, Obst oder Gemüse. Für jeden Ernährungstyp hat das Bäckerhandwerk etwas anzubieten, egal ob Veganer, Vegetarier, Mischkostesser, Glutenintolerante etc. (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2024). Backwaren werden auch zu jedweder wirtschaftlichen Phase konsumiert. Geht es der Wirtschaft und den Menschen gut, werden vermehrt Snacks, Kuchen und Kleingebäcke nachgefragt. Geht es der Wirtschaft schlecht und die Menschen müssen sparen, fällt die Kaufentscheidung eher zum Brotlaib. Diese Tendenz lässt sich sehr gut mit den Gesamtumsatzzahlen der Branche und dem dazugehörigen BIP Deutschlands ins Verhältnis setzen. So lag der bundesdeutsche Brotverbrauch pro Käuferhaushalt im Jahr 2012 bei ca. 48,6 kg und sank im Jahr 2022 auf ca. 41,6 kg bei gleichzeitiger Umsatzsteigerung von 13,99 Mrd. € in 2015 und 16,27 Mrd. € in 2022 (Steins et al., 2023). Neunundfünfzig Prozent der deutschen Bäckereibetriebe erwirtschaften jährlich weniger als 500.000 € Gesamtumsatz und gehören neben den 35% der Betriebe, die bis zu 5,0 Mio. € pro Jahr umsetzen, zu den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der deutschen Handwerksbranche (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2024).

Der heutige Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes des deutschen Bäckerhandwerks e.V. (ZVDB), Dr. Friedemann Berg, hat in einem Interview der Deutschen Handwerkszeitung (DHZ) am 20. April 2023 folgendes zur Marktsituation deutscher Bäckereien geäußert: *„Gab es in den 1950er Jahren überwiegend kleine Familienbetriebe, in denen der Verkauf an die Backstube angeschlossen war, so geht der Trend heute vermehrt zu zentralen Produktionsstätten mit einem lokalen oder regionalen Netz von Verkaufsstellen. Häufig würden Meisterbetriebe übernommen und in das Filialnetz einer größeren Bäckerei eingegliedert, wenn der frühere Besitzer in den Ruhestand geht.“* (Wörrle, 2023). Damit stehen Bäckereien im stetigen Wandel. Betriebe, die sich an die zukünftigen Konsumenten Anforderungen anpassen, werden weiter bestehen bzw. sogar wachsen. In einem Interview sagte kürzlich der "World Baker of the Year 2018", Jochen Baier aus Herrenberg: *„Es ist noch nie so gut um das Bäckerhandwerk bestellt gewesen wie im Moment. Wir sind systemrelevant. Wir sind im Zeitalter der Innovation. Wir haben momentan eher einen Highflow. Wer das verstanden hat, hat im Moment so gute Zukunftschancen.“* (Sänger, 2023). Entrepreneurship und Purpose sind der Schlüssel für eine stabile, nachhaltige Zukunft deutscher Handwerksbäckereien. Die Kunden, die einen Verkaufsort eines Handwerksbäckers aufsuchen, haben andere Ansprüche an das Produkt - die Backware an sich, aber auch auf das Käuferlebnis. So werden Bäckereien nicht nur zum Grundversorger sondern auch zu einem Genusslieferanten. Die Bindung zu einem örtlichen Bäcker geht insbesondere im ländlichen Bereich oftmals so weit, dass der Verkaufsraum zu einem kommunikativen, sozialen Treffpunkt für die Bevölkerung wird. Das ist mit ein großer Unterschied zu Discountern des LEH, wo man schnell einkaufen möchte, um dann so rasch wie möglich den Standort wieder zu verlassen.

Dazu passt das Interview mit Jürgen Hinkelmann, Vice-Präsident des deutschen Bäckerhandwerks und Inhaber der Filialbäckerei „Bäckermeister Grobe“, in dem er sagt, welche Philosophie sein Unternehmen prägt: *„Für uns ist das ganz klar Emotionalität. Emotionale Kundenbindung in jedweder Form. Also letztendlich immer die Kundenbindung über die Sinne. Das geht über die Freundlichkeit, das Produkt, eine entsprechende Atmosphäre im Ladenbau, wie auch insgesamt Zeichen der Zeit Regionalität nicht nur zu erkennen und dem nachzulaufen. Das ist ganz klar unser oberstes Ziel.“* (Sänger, 2023). Es gibt nicht „das“ Erfolgsrezept, sondern immer nur das individuell zu jedem Unternehmer und seiner Passion passende. Der Markt wandelt sich und splittet sich in verschiedenste Bereiche auf. So steigt die Zahl der neu gegründeten Betriebe mit nur einem Standort im urbanen Bereich beispielsweise in den letzten Jahren wieder an. Hier gehen junge innovative Gründer einen völlig neuen Weg hin zur gläsernen Backstube, in der nur tagsüber und auch nur eine geringe Auswahl an Produkten produziert wird. Diese Standorte sind oft in bester Innenstadtlage und recht hochpreisig. Der andere wachsende Bereich sind die Betriebe mit einer zentralen Produktion und mehreren Filialstandorten für den Verkauf. Hier ist der größte Zuwachs zu verzeichnen (Kütscher, 2012), (Wörrle, 2023) und (Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V., 2024). Im Bäckerhandwerk ist es wie in allen anderen Branchen auch: Nur derjenige, der seinen Kunden einen echten Mehrwert bietet, kann mit seinem Unternehmen weiter am Markt bestehen. Was genau dieser Mehrwert für die Konsumenten bedeutet, ob Preis, Qualität, Regionalität, Service, Bio, Transparenz, Image oder bestenfalls alle diese Parameter zusammen, bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen. An dieser Stelle sei aus einem Interview der "World Baker of the Year 2023", Alex Schmitt aus Franken-

winheim, zitiert, der zu seiner Philosophie und seinem Erfolgsrezept gefragt, folgendes antwortete: *„Weiterbilden und einfach nicht stehen bleiben. Besser werden zu wollen, bedeutet nicht vorher schlecht gewesen zu sein.“* und *„Transparenz ist einfach das große Wort, das über uns drübersteht und das eben auch alles entkräften kann, was eben dem Bäckerhandwerk entgegensteht. Zeig mit stolz geschwellter Brust was du machst, wie du es machst und wo es herkommt.“* *„Unvergleichbarkeit herstellen - Jeder sollte seine Nische haben und dann ist er auch unvergleichbar.“* (Sänger, 2023). Das Bäckerhandwerk versucht im Wettbewerb zum LEH mit Individualität und Authentizität, sprich mit einer persönlichen Eigenmarke und oder Nischenprodukten, seine Marktstellung zu finden, zu sichern und nachhaltig und zukunftsfähig auszubauen. Dass dies durchaus gelingen kann, zeigen viele Erfolgsbeispiele und die steigenden Umsatzzahlen trotz sinkender Zahl an Unternehmen (Steins et al., 2023). Die Daten zeigen sehr deutlich, dass sich das Bäckereigeschäft wandelt und die Unternehmen sich anpassen und dem Wandel mit Engagement und Innovation begegnen. So reagiert die Branche auch auf technologieoffene Shopper mit hoher Online-Affinität und geringem Interesse an Werbung, deren Anzahl auch bedingt durch COVID-19 stark angestiegen ist. Für diese Kunden sind mobile Applikationen auf dem Smartphone mit folgenden Funktionalitäten besonders relevant: der Online-Einkauf und die Lieferung, die Hinterlegung von Kundenkarten und die Überprüfung der Produktverfügbarkeit (Wohllebe et al., 2022). Diese Käuferklientel versucht, sich viele Bäckereien u. a. mit Systempartnern zu erschließen.

2.4. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus Konsumentensicht

2.4.1. Allgemeines Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs

Die Konsumenten bringen Nachhaltigkeit in der Regel am ehesten mit den Überbegriffen „Klimawandel“, „CO₂-Neutral“, „Energieeffizient“, „Umweltbewußt“, „Bio“, „Qualitativ hochwertig“ und „Regional“ in Verbindung (Bruttel, 2014). Allerdings gibt es keinerlei gemeinsames gesellschaftliches Verständnis von Nachhaltigkeit oder eine einheitliche Vorstellung nachhaltigen Konsums (Weder & Hübner, 2021). Die Vorstellungen der Konsumenten von Nachhaltigkeit bergen Konflikte und Widersprüche beispielsweise bei der Frage und Suche nach lokalen und fairen Produkten oder auch in Bezug auf die Qualität von Produkten sowie in Bezug zur Mobilität. Hier hat jeder seine eigene Wertevorstellung. Als „Rahmen“ vermittelt „Nachhaltigkeit“ ein gewisses Bild von Ordnung und System aus Bildern und Symbolen, welche häufig von Medien überliefert und (weiter) vermittelt werden, um dann im Freundeskreis sowie der Familie diskutiert und bewertet zu werden (Weder & Hübner, 2021). Die Einstellung zur „Nachhaltigkeit“ hängt auch stark von den persönlichen Lebensumständen ab und der Prägung durch Familie und Freundeskreis (Bruttel, 2014).

Eine Verschiebung hin zu nachhaltiger Ernährung, wie von Verbraucherorganisationen befürwortet, beinhaltet einen Fokus auf pflanzliche, minimal verarbeitete sowie regionale und saisonale Lebensmittel (Wilson et al., 2019) (Von Koerber et al., 2017). Dieser Ansatz steht im Einklang mit den Prinzipien nachhaltiger Ernährung, die die ökologische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Dimension der Ernährung betonen (Von Koerber et al., 2017). Der Anstieg hoch verarbeiteter, pflanzlicher Lebensmittel stellt jedoch eine Herausforderung für die gesundheitlichen und ökologischen

Vorteile dieser Ernährungsumstellung dar (Macdiarmid, 2022). Das Potenzial vegetarischer Ernährung zur Verbesserung sowohl der menschlichen als auch der planetarischen Gesundheit wird hervorgehoben, mit einem Aufruf zu politischen Änderungen zur Förderung fleischfreier Ernährung, um das Trilemma „Ernährung / Umwelt / Gesundheit“ zu lösen (Fresán & Sabaté, 2019). Die Lebensmittelindustrie spielt eine entscheidende Rolle bei der Förderung nachhaltiger Ernährung durch die Verringerung von Lebensmittelverarbeitungsverlusten, Lebensmittelverschwendung und -verpackungen sowie die Förderung der Energieeffizienz (Alsaffar, 2016). Der Fall von „Konsum Värmland“ in Schweden zeigt die praktische Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen in einem Lebensmitteleinzelhandel (Bekele et al., 2012). Die soziokulturellen Bedeutungen, die mit dem Verzehr von Lebensmitteln, insbesondere Fleisch, verbunden sind, stellen jedoch ein erhebliches Hindernis für das Mainstreaming nachhaltiger Ernährung dar (Beverland, 2014).

2.4.2. Nachhaltigkeit als Einflussfaktor bei Kaufentscheidungen

Nach den Lebensmittelskandalen in den 80er- und 90er-Jahren wie BSE beim Rindfleisch, Dioxinnachweisen in Eiern, Schweinepest, Glyphosat etc., sind die Verbraucher deutlich sensibler für ihre tägliche Ernährung geworden (Kraus, 2014). Die Konsumenten ernähren sich heute in der Regel bewusster. Bedingt durch die medizinische Aufklärung über Allergien, Unverträglichkeiten und dem generellen Wohlbefinden, gepaart mit der hohen Auswahlmöglichkeit von aus der ganzen Welt verfügbaren Lebensmitteln, haben wir heutzutage alle Optionen, die für uns bestmögliche Nahrung zu finden. „Healthy Food“, sprich bewußtes Essen, ist zu einem der Megatrends des 21. Jahrhunderts geworden (Nusser, 2022a). Hier hat sich ein neues Konsumentensegment entwickelt, das der LOHAS. LOHAS steht für

“Lifestyles of Health and Sustainability” (Glöckner et al., 2010) und bezeichnet eine kaufkräftige, moderne Zielgruppe mit vermeintlich hohem ethischen Anspruch. Klimafreundliche, regionale und nachhaltige Ernährung erfahren eine unumkehrbare Entwicklung, trotz der Preis-Inflation, dem Krieg in der Ukraine, die der größte europäische Getreideproduzent ist (Balabanov & Friedlein, 1995), (Kucher & Kucher, 2023), und den nach COVID-19 immer noch anhaltenden Kostendruck bei Rohstoffen (Nusser, 2022a). Leider nimmt das Wissen der Verbraucher über die Produktionsweise und die Herkunft der Nahrungsmittel in gleichem Umfang permanent ab (Kraus, 2014). Der Bezug zum ursprünglichen Lebensmittel fehlt und wird nunmehr durch die Marketingabteilungen der großen Lebensmittelkonzerne vermittelt.

Das Konsumverhalten hat sich insbesondere durch COVID-19 stark verändert (Wiedemann et al., 2023). Besonders im urbanen Lebensraum der Städte nimmt die Anzahl der Lebensmittellieferservices- Quick Commerce (Q-Commerce) rasant zu (Hippner & Sucky, 2023), während die Anzahl der Bioläden, in denen in der Regel direkt vor Ort und meist auch ohne Umverpackung eingekauft wird, deutlich abgenommen hat. Die Gesellschaft wird, was die Authentizität von Nachhaltigkeitsengagements der Unternehmen angeht, immer sensibler aber auch skeptischer (Santos et al., 2023). Das Vertrauen der Konsumenten in nachhaltige Produkte hat durch die Greenwashing-Skandale, welche mittlerweile epidemische Ausmaße angenommen haben, sehr gelitten (Mütze, 2022). Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten sinkt nach der Corona-Pandemie wieder deutlich (M. Müller, 2023).

2.4.3. Betrachtung des Lebensmitteleinkaufs insbesondere von Backwaren im Bezug zur unternehmerischen Nachhaltigkeit

Backwaren einer Handwerksbäckerei sind für viele Konsumenten ein wichtiger Beitrag ihrer täglichen Ernährung. Für diese Verbraucher ist Essen nicht nur reine Nahrungsaufnahme, sondern auch ein Teil ihrer Lebenskultur und persönlichen Identität (Kraus, 2014).

Das Interesse der Konsumenten am Engagement der Unternehmen im Bereich Ökologie und Gesellschaft steigt und die damit verbundenen Aussagen über die Oekoeffizienz und Weiterbildungsangebote der Betriebe sind wichtige Faktoren für einen langfristigen Unternehmenserfolg (Dietrich-Hübner, 2015). Kooperationen von Landwirten oder Hochschulen mit Bäckereien unterstreichen deren Engagement und Ernsthaftigkeit ihres nachhaltigen Engagements, was bei den Konsumenten für Vertrauen und Identifikation mit dem Unternehmen sorgt (Karl Bockholt, 2020).

Im Lebensmitteleinkauf wird Nachhaltigkeit sehr häufig mit „Bio“ assoziiert, aber erstens ist das nicht korrekt und zweitens ist auch Bio keine Lösung für die Ernährung auf unserer Erde (Fuchs & Fuchs, 2023). Weltweit steigt der Umsatz mit Bio-Lebensmitteln an und hat im Jahr 2022 die Umsatzmarke von 134,76 Mrd. € durch den Verkauf ökologisch angebauter Lebensmittel erlöst (Willer et al., 2024). Im dritten Quartal 2023 stand die Warengruppe „Brot und Backwaren“ unverändert mit 686 Unternehmen und 6.323 Produkten auf Platz 3 der in Deutschland registrierten Bio-Produkte und Bio-Unternehmen, was 5,96% des gesamten Biomarktes in Deutschland ausmacht (Oekolandbau, 2024). Neben „Bio“ werden Bäcke-

reien in Bezug zur „Nachhaltigkeit“ mit „Umwelt“ und „Energie“ in Zusammenhang gebracht, wobei der Aspekt der sozialen Dimension von der Allgemeinheit weniger häufig subsumiert wird (Bruttel, 2014).

2.5. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus Unternehmenssicht

2.5.1. Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs

Unternehmen im Lebensmittelsektor kommen nicht mehr am Thema „Nachhaltigkeit“ vorbei, denn ihr unternehmerischer Erfolg wird von den Share- und Stakeholdern längst nicht mehr nur nach ihrer wirtschaftlichen Performance bewertet (Dietrich-Hübner, 2015). Nachhaltigkeit ist für Lebensmittelhersteller kein „Bonus“ mehr (Kulshreshtha et al., 2023) sondern essentielle Grundlage.

Der LEH ist dabei „DER“ Nachhaltigkeitstreiber im Lebensmittelsektor und sich dieser Vorreiterrolle auch durchaus bewußt (Meindl, 2016).

Das Verständnis der Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus geschäftlicher Sicht wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Nusser (2022b) stellt fest, dass steigende Lebensmittelpreise und Nachhaltigkeitsbedenken dieses Bewusstsein noch vorantreiben, während G. Winkler (2019) betont, dass die allgegenwärtige Natur der Nachhaltigkeit in verschiedenen gesellschaftlichen Systemen präsent ist. Die immer tiefer greifenden und detaillierteren Vorschriften auf die Berichterstattung zur Nachhaltigkeitsentwicklung der Unternehmen hat weitreichende Auswirkungen (Ebinger & Lautermann, 2023). Die Auswirkungen hoher Lebensmittelpreise auf ein nachhaltiges Verbraucherverhalten tragen dazu bei, dass die Nachhaltigkeitsbewegung im Lebensmittelsektor stagniert (Rentz, 2022).

2.5.2. Nachhaltigkeit als Einflussfaktor bei unternehmerischen Entscheidungen

Diesbezüglich ist besonders das 12. Ziel der 17 SDGs der UN hervorzuheben, in dem es heißt: „Der Wandel zu einer Wirtschafts- und Lebensweise, die die natürlichen Grenzen unseres Planeten respektiert, kann nur gelingen, wenn wir unsere Konsumgewohnheiten und Produktionstechniken umstellen. Dazu sind international gültige Regeln für Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz wichtig“ (Gottwald, 2018).

Eine Reihe von Studien hat den Zusammenhang zwischen der sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) und Rentabilität mit gemischten Ergebnissen untersucht. Eine besondere Herausforderung bei diesen Studien war es, die soziale Verantwortung von Unternehmen angemessen zu bewerten (Aupperle et al., 1985). Die Ergebnisse finden mehrheitlich eine positive Korrelation, insbesondere in den Bereichen Arbeitnehmerbeziehungen und Sozialfürsorge, wobei die Beziehung zwischen Umweltschutz und wirtschaftlichem Erfolg der Unternehmen im kurzfristigen Zeitraum eher negative Auswirkungen auf die Unternehmensrentabilität aufweisen (Zhu Yi-ling, 2011). Laut Rodriguez-Fernandez (2016) kann man eine bidirektionale Beziehung feststellen, wobei CSR sich positiv auf die finanzielle Leistung auswirkt. So erhöhen Sozialpolitiken die finanziellen Ressourcen und umgekehrt, führt eine höhere finanzielle Leistung zu größeren sozialen Vorteilen (Rodriguez-Fernandez, 2016). Die Ergebnisse der Studien finden jedoch keine allgemeinverbindlichen, schlüssigen Ergebnisse, was darauf hindeutet, dass die Beziehung zwischen CSR und Rentabilität komplex ist und je nach Branchen- und Unternehmensmerkmalen variieren kann (DiSegni et al., 2015; Angappan & Sudhahar, 2014). Die finanzielle Leistung ist das zentrale Element für jedes gewinnorientierte Unternehmen. Die

soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR) wird zu einer Notwendigkeit, da diese sich auf mehrere unterschiedliche Dimensionen des Unternehmens auswirkt und gesetzlich vorgeschrieben ist. Die CSR kann positive, negative oder neutrale Signale in Bezug auf die finanzielle Leistung erzeugen, je nachdem, welchen Beitrag das Unternehmen zu den jeweiligen Faktoren leistet und welche für die betreffende Branche zur CSR beitragen (Angappan & Sudhahar, 2014). Zudem treiben die Konsumenten die Unternehmen immer mehr dazu, dass diese CSR und Nachhaltigkeit mehr Einfluss in ihrem Unternehmen gewähren (Jonker et al., 2011). Zusammenfassend kann man daher sagen, dass CSR und Nachhaltigkeit einen erheblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung des Unternehmens haben, angetrieben von gesellschaftlichen Erwartungen (Jonker et al., 2011). Allerdings wird hierdurch auch das Potential des unternehmerischen Risikos erhöht, so dass es unter Umständen dazu kommen kann, dass CSR die anspruchsvollere Herausforderung nachhaltiger Geschäftspraktiken überschattet (Leitschuh, 2008).

2.5.3. Betrachtung im Lebensmittelsektor, insbesondere in der Bäckereibranche, im Bezug zur unternehmerischen Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird im Bäckereihandwerk sehr ernst genommen. So lernen die Auszubildenden bereits in ihrer Lehrzeit, wie wichtig der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen wie Rohstoffen und Energie ist (Berg, 2020). Durch die Konfrontation mit der drohenden „Klimakatastrophe“ wird die jüngere Generation geprägt und ein Paradigmenwechsel vollzogen, der das Bindungsgeflecht zwischen den Auszubildenden und ihrem Umfeld / Umwelt neu definiert (Schulz et al., 2020).

Unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet für Bäckereien zum Teil jedoch etwas völlig unterschiedliches. So hängt es stark von der Unternehmensgröße ab, was als Nachhaltigkeit verstanden wird. So ist für ein größeres Unternehmen wie z.B. die Bäckerei „Die Lohners“ mit 180 Filialen beispielsweise der Einsatz von Transportrobotern zur Optimierung der Intra-logistik von nachhaltigem Interesse (Bier, 2023), während eine kleinere, inhabergeführte Bäckerei (Schäfer im Saarland) sich mit der Verwertung von Retoure-Backwaren zu Brotbier aus Beweggründen der nachhaltigen Lebensmittelrourenverwertung beschäftigt (Köhler, 2023). Für andere Backwarenhersteller ist „To Good To Go“ eine nachhaltige Alternative zu Food-Waste (Staudt, 2023). Der Umweltaspekt spielt generell nach wie vor die größte Rolle, obgleich der soziale Faktor immer mehr Einfluss gewinnt. Für die meisten Bäckereien geht es bei der Thematik „Nachhaltigkeit“ darum, Emissionen zu minimieren und den Unternehmens-CO₂-Fußabdruck zu reduzieren. Eine besondere Herausforderung in Bezug auf Nachhaltigkeit ist auch der große Anteil an Lebensmittelverschwendung in der Bäckereibranche. So wurden in 2015 ca. 1,7 Mio. t der ca. 4,5 Mio. t produzierten Backwaren weggeworfen (Jaeger, 2018). Das ist nicht nur ein enormer Ressourcenverlust an Rohstoffen, sondern zudem auch an Arbeitskraft und Energie. Bäckereien gehören zu den energieintensivsten Handwerksbetrieben (D.-S. Hübner, 2022). Der Energiebedarf, welcher unter anderem für Backöfen, Kühlanlagen und hygienische Reinigung von Kisten, Körben und Dielchen benötigt wird, ist signifikant. Der Kostendruck für die Unternehmen ist groß und trägt in Bezug auf unternehmerische Nachhaltigkeit auch einen hohen Beitrag bei. Die Energietransformation betrifft nicht nur die Produktionen, die in immer größerem Umfang von fossilen Energieträgern auf regenerative Energien umstellen, sondern auch auf die Filialbelie-

ferung, sprich die gesamte Logistik. Hier gibt es je nach Unternehmensgröße elektrische Alternativen oder neuerdings auch alternative Antriebe mittels Wasserstoff (ABZ, 2022). CO₂ ist in der Bäckereibranche ein enormer Nachhaltigkeitstreiber. So steigt nicht nur die CO₂-Bepreisung für Energie jährlich an (Welfens, 2019), sondern durch die Agenda 2030 ist die massive CO₂-Reduktion auch gesetzlich vorgeschrieben (E. Herlyn & Lévy-Tödter, 2020). Initiiert durch den „Ukrainekrieg“ sind die Getreide- und die Energiepreise zwischenzeitlich nicht nur auf ein Rekordhoch gestiegen, sondern es stand auch eine sequenzielle Energieabschaltung im Raum (Grömling & Bardt, 2022), was das nachhaltige Bedürfnis nach mehr Regionalität und Autarkie gefördert hat. Weitere Gesetze und Verordnungen wie das Kreislaufwirtschaftsgesetz, die Verpackungsverordnung, das Lieferkettensorgfalts- oder das Energieeffizienzgesetz fungieren als zusätzliche starke Leitplanken auf dem Transformationsweg hin zu mehr Nachhaltigkeit und gegen den rasanten Klimawandel. Nachhaltigkeitsaktivitäten gerade im Bereich der Ökologie liegen bei Lebensmittelherstellern wie Bäckereien auf der Hand. Der Getreideanbau steht oftmals in der Kritik als Monokultur oder es wird ihm eine Mitschuld am Artensterben unterstellt, doch in den letzten Jahren ist das Bewußtsein für die Synergie von Ernährungssicherheit und nachhaltigen landwirtschaftlichen Standards und Praktiken gestiegen (Wheeler et al., 2024). Nachhaltig engagierte Bäckereien gehen Kooperationen mit Landwirten ein, um die Biodiversität und Artenvielfalt zu fördern. So lässt sich auch mit Ackerbau trotz enormen Kostendrucks seitens der Landwirte Geld verdienen und gleichzeitig etwas für die Artenvielfalt beitragen (Karl Bockholt, 2020), (Klopsch, 2023). Saisonalität und Regionalität gehen dabei einher wie im Bezug von Obst für Erdbeer-, Apfel- oder Pflaumenkuchen, den es beispielsweise nur saisonal und aus regionalem Anbau gibt.

Das „S“ in der Begriffsdefinition „CSR“ bedeutet „Social“ und wird allgemeinsprachlich mit „Sozial“ verknüpft. Im Kontext bedeutet es dabei sozial zur Gesellschaft nach außen und sozial zu den Mitarbeitern, Partnern und Lieferanten nach innen. Gerade durch die hohe Fluktuation, bedingt durch den Mangel an Arbeitskräften, kommt diesem Aspekt eine wichtige Bedeutung zu. Mitarbeiter sind der „Motor“ und der „Schmierstoff“ eines Unternehmens. Hier haben Bäckereien in den letzten Jahren enorme Nachhaltigkeitsentwicklungen geleistet, um den Arbeitsplatz in einer Bäckerei mit all seinen Prozessen und Abläufen sozial verträglicher und gleichzeitig attraktiver zu gestalten. Dabei merken die Mitarbeiter sehr schnell, ob sich das grundlegende Purpose eines Unternehmens geändert hat oder ob es nur auf die aktuelle Arbeitsmarktsituation reagiert. In den Unternehmen, in denen Nachhaltigkeit ernst genommen wird, findet gemeinsam in allen Hierarchiestufen des Unternehmens ein Wertewandel hin zu mehr gelebter Nachhaltigkeit bzw. CSR statt. Dies reicht von der betrieblichen Gesundheitsvorsorge, dem Angebot eines Jobrades für den Weg zur Arbeit mit privater Nutzung bis hin zur Anpassung der Arbeitszeiten wie der Verschiebung der Nachtschicht in der Produktion in den Tag oder dem Angebot familienfreundlicher Arbeitszeitprogramme für Mütter, die dann im Unternehmen arbeiten können, wenn die Kinder in der Schule oder im Kindergarten sind.

Intensive Beschäftigung mit Auszubildenden, Förderung von Minderheiten oder Migranten und Weiterbildungsangebote für Mitarbeiter runden dieses Engagement ab.

2.6. Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor aus regulatorischer Sicht

2.6.1. Nachhaltigkeit als politisches Ziel auf nationaler und transnationaler Ebene

„Nachhaltigkeit“ ist mittlerweile zu einer weltweit vielbeachteten Bewegung geworden. Unter dem Überbegriff „Nachhaltigkeit“ werden – aufgeteilt in die drei Dimensionen Ökonomisch, Ökologisch, Sozial (Kropp, 2019a) – international verschiedene Ansätze in verschiedenen Bereichen vereint. Gerade durch die immer weiter verzweigte Globalisierung - trotz COVID-19 (D. S. Hübner, 2021a) - beschäftigt uns unter dem Überbegriff „Nachhaltigkeit“ und den 17 SDG's der UN (*Agenda 2030*, 2024) die Chancengleichheit sowohl verschiedener Ethnien als auch verschiedener sexueller Ausrichtungen zwischen den Geschlechtern genauso, wie dass es keine Ausbeutung Dritter gibt, dass keine Abholzung des Regenwaldes stattfindet, wir keine Kinderarbeit dulden sowie im Allgemeinen, dass es zu keinerlei Umweltverschmutzung kommt und dass jeder in seinem Land eine gute Lebensgrundlage hat. Dazu gehören auch essentiell sauberes Trinkwasser, kein Hunger, keine Armut etc. (Muff et al., 2017).

Als wichtiges Instrument für internationale Akzeptanz, Abstimmung und Zieldefinition wird seit 2005 eine jährlich stattfindende Vertragsstaatenkonferenz (COP) der UN-Klimarahmenkonvention (UNFCCC) durchgeführt. Bei der 2023 durchgeführten 28. UN-Klimakonferenz (COP 28) in Dubai nahmen 197 Staaten teil. Die bisher bedeutendsten Klimakonferenzen waren 1997 in Kyoto (Japan), wo 160 Staaten sich erstmalig auf rechtlich verbindliche Grenzwerte für die Emissionen von Kohlendioxid und anderen „Treibhausgasen“ für die Industrieländer festgelegt haben (Breidenich et al., 1998). Dieses „Kyoto-Protokoll“ ist sehr komplex und spiegelt die

komplizierten politischen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und rechtlichen Fragen wider, die der vom Menschen verursachte Klimawandel aufwirft. Zur globalen Thematik des „Klimawandels“ wurden sehr viele Wissenschaftler befragt und mit Studien beauftragt. Auch bei dieser Thematik wurde problematisiert, was im Grunde immer wieder im Rahmen eines Paradigmenwechsels oder einer Transformationen von großem Belang ist, nämlich dass scheinbar „neutrale“ wissenschaftliche Studien politische Positionen und Forderungen legitimieren und dabei im Sinne der gramscianischen Theorie verdeutlichen, dass Wissenschaft im Grunde immer selbst ein Teil der politischen Auseinandersetzungen ist (Göpel, 2008). Dass sich sämtliche politischen Ebenen darüber einig sind, dass Unternehmen als integraler Bestandteil des Gesamtsystems „Gesellschaft“ und somit als Multiplikator maßgeblich zum Erfolg oder auch Nicht-Erfolg der nachhaltigen Entwicklung beitragen, wird durch die Notwendigkeit von mehr Transparenz und Kontrollmechanismen angesichts der Herausforderungen der globalen Lieferkette noch betont (Stibbe, 2019a). Dabei kommt der Rolle der CSR-Berichterstattung eine besondere Wertigkeit zur Bewältigung der Energiewende und des Klimaschutzes zu (Pensel & Schneider, 2020). Der Wechsel im Unternehmensmanagement von einem freiwilligen philanthropischen Ansatz hin zum Teil einer regulatorisch vorgegebenen Managementstrategie mit einem systematischem Ansatz in der CSR wird zunehmend festgestellt (Lorentsich & Walker, 2015). Die Bedeutung der CSR-Berichterstattung für die Förderung transformativer Veränderungen in Unternehmen wird dabei unterstrichen (Ebinger & Rössel, 2019). Die Notwendigkeit eines strukturierten und messbaren Ansatzes für CSR, der in alle Geschäftsprozesse integriert ist und somit auch durch einen stetigen KVP mit entsprechendem Controlling und Reporting ausgestattet ist, wird betont (Stibbe, 2019b).

2.6.2. Überblick ausgewählter Verordnungen und Gesetze im Kontext von deutschen Bäckereien

Sowohl im Finanz- oder Energiesektor als auch für Bäckereiunternehmen ist der “Green Deal” der EU für alle Unternehmen in der Europäischen Wertegemeinschaft regulatorisch verpflichtend. Der Klimaschutz und die nachhaltige Energiewende stehen dabei neben der Reduktion geopolitischer Differenzen im Fokus (Kemfert, 2019).

In Bezug auf Bäckereien ist hier eine Auswahl dieser regulatorischen Vorgaben im Kontext zur Nachhaltigkeit aufgeführt:

- Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz
- Kreislaufwirtschaftsgesetz
- Green Deal Finance
- Abfallverordnung
- Energieeffizienzgesetz
- Mehrwegverordnung
- Arbeitsschutzgesetz
- CSRD
- PAS 2060
- ISO 26000
- ISO 53001
- ISO 50001
- ISO 14001
- EMAS

2.7. Zertifizierungen und Gütesiegel im Lebensmittelsektor

2.7.1. Konsumentenwahrnehmung von Zertifikaten und Gütesiegeln im Lebensmittelsektor

Der Konsument ist durch die große Auswahl und den inflationären Gebrauch des Begriffs „Nachhaltigkeit“ (Teucher, 2012) und dessen Bewertung mittels Label und Eigenmarken der Hersteller und des LEH - welche ein hohes Maß an Nachhaltigkeit suggerieren sollen, völlig überfordert und verunsichert. Gerade in jüngster Zeit lassen immer mehr Unternehmen ihre Produkte, Systeme oder Dienstleistungen zertifizieren, um damit den Konsumenten von ihrem Unternehmen zu überzeugen (Blind & Mangelsdorf, 2016). Um das Kaufverhalten der Konsumenten zu lenken, ist die Lebensmittelkommunikation für die Unternehmen das probateste Mittel (Felicetti et al., 2023). Die Lebensmittelverbraucher sind vom Lebensmittelangebot und dessen Bewerbung völlig verunsichert und fordern einerseits hochwertige und sichere Lebensmittelprodukte mit so vielen Informationen zum Produkt, dessen Herstellung und Inhalten wie nur möglich, sind andererseits von dieser Informationsflut jedoch völlig überfordert und überreizt (Verbeke, 2005). Die Relevanz und Wertigkeit, welche die Verbraucher diesen Informationen beimessen, bleiben jedoch noch immer aus Mangel am vollständigen Verständnis des Informationsverhaltens der Konsumenten zu Lebensmitteln im Unklaren (Felicetti et al., 2023).

Nachhaltigkeit ist ein weit gefasster Begriff und es macht einen großen Unterschied, ob Kriterien zur Nachhaltigkeit für eine Interkontinentalflugreise oder eine bayerische Butterbrezel einer kleinen, inhabergeführten Hand-

werksbäckerei für eine Nachhaltigkeitszertifizierung zugrunde gelegt werden. Die Bewertungsmatrix für solche Label ist eher generisch und somit nicht überall passend (Friedel & Spindler, 2016a).

In seinem Modell der „adversen Selektion“ hat der Ökonom und Nobelpreisträger George Akerlof die Sichtweise der Neoklassik über die Effizienz von Märkten entwickelt (Akerlof, 1978). Darin erläutert er, wie wichtig Transparenz und Information sind, denn die potentiellen Konsumenten verfügen in der Regel eben nicht über vollkommene Informationen über die tatsächlichen Qualitätseigenschaften von Gütern und Dienstleistungen. Akerlof spricht hierbei von Informationsasymmetrien (Akerlof, 1978).

Allein 106.110 Produkte von 7.026 Unternehmen wurden bis Ende Dezember 2023 für die Nutzung des staatlichen Bio-Siegels in der Bio-Siegel-Datenbank registriert, wovon 86,71% aus Deutschland sind (Oekolandbau, 2024). Hinzu kommen stetig weitere Siegel wie beispielsweise ein in 2023 vorgestelltes Nachhaltigkeitsiegel des LEH (Falker, 2022). (Schalenberg, 2022) bringt es auf den Punkt: *„Da sieht man die Nachhaltigkeit vor lauter Siegeln nicht“*.

2.7.2. Durchführung von Zertifizierungen und Vergabe von Gütesiegeln

Hier ist alles eine Frage der Glaubwürdigkeit und wer, wie und nach welchen Kriterien und Vorgaben die Kontrolleure kontrolliert (Schalenberg, 2022). Die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitsetiketten ist ein Hauptanliegen im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Spelthahn et al., 2009). Dies ist besonders wichtig im Kontext der Nachhaltigkeit von Unternehmen, in dem sich die Stakeholder auf diese Labels verlassen, um fun-

dierte Entscheidungen zu treffen (Ehmke, 2019). Das Konzept der Glaubwürdigkeit ist jedoch komplex und facettenreich und wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, darunter die wirtschaftliche Relevanz der Nachhaltigkeitsberichterstattung (Spelthahn et al., 2009). Daher ist die Glaubwürdigkeit von Nachhaltigkeitslabels ein dynamischer und sich entwickelnder Forschungsbereich, der kontinuierliche Aufmerksamkeit und Überprüfung erfordert. In diesem dichten Dschungel aus zahlreichen und vielfältigen Nachhaltigkeitssiegeln verirrt man sich schnell und die Vorteile einer schnellen und klaren Kaufempfehlung gehen verloren. Darüber hinaus wirft die Vielfalt der Zertifizierungsverfahren Fragen zur Echtheit des Siegels auf (Schalenberg, 2022). Der Zertifizierungsprozess umfasst die Bewertung spezifischer Produktmerkmale mit einer dreieckigen Beziehung zwischen dem Zertifizierer, der neutralen Prüfstelle und dem Hersteller (Bau-Überwachungsvereins (BÜV e. V.), 2020). In bestimmten Branchen wird die Zertifizierung als eine Möglichkeit zur Qualitätssicherung angesehen (Behme, 2022). Grundvoraussetzung einer Zertifizierung ist die Feststellung der Übereinstimmung zuvor von der Zertifizierungsstelle festgelegter Merkmale durch den Auditor (Bau-Überwachungsvereins (BÜV e. V.), 2020).

2.7.3. Ausgewählte Zertifizierungen und Gütesiegel im Bereich Lebensmittel, insbesondere von Backwaren

In der Lebensmittelbranche kommen viele Grundnahrungsmittel im Produktionsprozess vor. Bäckereien kaufen für ihre Produkte vom Getreide über Obst und Gemüse bis zu Gewürzen und Nahrungszusatzstoffen sowie Wurst, Käse, Salat, Kaffee und Kakao ein. Nur zum Teil kommen diese Produkte – klimatisch bedingt – aus Deutschland. Kakao für Schokolasuren oder Kaffeebohnen für den Cappuccino kommen beispielsweise aus Asien,

Lateinamerika oder Afrika. Diese können neben biologisch angebaut auch fair gehandelt sein (FairTrade). Relevante Siegel sind z.B.:

- Grüner Punkt (Wertstoffabfall)
- FairTrade (Fairer Handel für Kaffee, Kakao etc.)
- Bio (EU-Siegel für kontrolliert biologischer Anbau)
- Bioland (größter ökologischer Anbauverband Deutschlands)
- Demeter (ältester und strengster Bio-Anbauverband)
- Naturland (ökologische Landwirtschaft)
- Blauer Engel (das deutsche Umweltzeichen)
- DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagement (QM))
- DIN EN ISO 50001 (Energiemanagement)
- DIN EN ISO 14001 (Umweltmanagement)
- EMAS (Eco Management and Audit Scheme)
- HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)
- IFS (International Food Standard)
- DLG (Auszeichnung der Deutschen Landwirtschafts-Gesellschaft)
- FSSC (Food Safety System Certification 22000)
- Greenhouse Gas Protocol (CO₂-Fußabdruckberechnung für Produkte und Organisationen)
- DIN EN ISO 14064 (Standard zur Berechnung des unternehmensweiten CO₂-Fußabdrucks und einzelner Produkte)

3. FORSCHUNGSFRAGE UND ZIEL DIESER ARBEIT

3.1. Problemstellung und Zielsetzung

In der in Kapitel 2 vorgenommenen Literaturrecherche konnte nach intensiver Suche zur Nachhaltigkeit, CSR, Zertifizierungen etc. festgestellt werden, dass es noch keine branchenspezifische Zertifizierung von nachhaltigen Bäckereien gibt, eine solche jedoch für das Bäckerhandwerk von großer Relevanz ist (Weber et al., 2015).

Ziel dieser Dissertation ist es, Erkenntnisse über die Herausforderungen und Chancen einer Nachhaltigkeitszertifizierung deutscher Bäckereien aus Sicht der Konsumenten sowie aus unternehmerischer Perspektive zu gewinnen und mit den regulativen Vorgaben abzugleichen. Die Erkenntnisse sollen dazu dienen, unter Berücksichtigung der gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben einerseits sowie den praktischen Anforderungen und Bedürfnissen der Konsumenten und Bäckereiunternehmen andererseits, eine Matrix für eine Nachhaltigkeitszertifizierung von Bäckereien zu eruiieren und praktische Umsetzungsempfehlungen hierzu zu entwickeln.

So sind als Ziel dieser Dissertation etwa folgende neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu erwarten und zu erstreben:

1. Konsumentenperspektive:
 - Identifikation spezifischer Nachhaltigkeitskriterien, die für Konsumenten im Bäckereisektor besonders relevant sind.
 - Erkenntnisse über die Bereitschaft der Verbraucher, für nachhaltige Backwaren mehr zu zahlen.

- Verständnis der Wahrnehmung und des Wissenstands der Konsumenten bezüglich Nachhaltigkeit in Bäckereien.

2. Unternehmerische Perspektive:

- Identifikation der größten Herausforderungen für Bäckereien bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen.
- Erkenntnisse über die Kosten-Nutzen-Relation von Nachhaltigkeitsinitiativen in Bäckereien.
- Verständnis der Motivationen und Hindernisse für Bäckereien, sich zertifizieren zu lassen.

3. Regulativer Kontext:

- Analyse der Überschneidungen und Lücken zwischen gesetzlichen Vorgaben und praktischen Anforderungen.
- Identifikation von Bereichen, in denen die Gesetzgebung möglicherweise angepasst werden sollte.

4. Integratives Modell:

- Entwicklung einer neuartigen Matrix zur Nachhaltigkeitszertifizierung, die speziell auf den Bäckereisektor zugeschnitten ist.
- Erarbeitung eines Modells, das die Bedürfnisse von Konsumenten, Unternehmen und Regulierungsbehörden in Einklang bringt.

5. Branchenspezifische Erkenntnisse:

- Identifikation von Nachhaltigkeitsaspekten, die spezifisch für die Bäckereibranche sind und sich von anderen Lebensmittelsektoren unterscheiden.
- Erkenntnisse über die Wechselwirkungen zwischen Tradition (handwerkliche Bäckerei) und Innovation (nachhaltige Praktiken).

6. Umsetzungsstrategien:

- Entwicklung praktischer, evidenzbasierter Empfehlungen zur Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Bäckereien.
- Erkenntnisse über effektive Kommunikationsstrategien für Nachhaltigkeitsinitiativen gegenüber Konsumenten.

7. Methodische Innovationen:

- Entwicklung und Validierung spezifischer Messinstrumente zur Erfassung von Nachhaltigkeit im Bäckereisektor.
- Erarbeitung eines methodischen Ansatzes zur Integration verschiedener Stakeholder-Perspektiven in der Nachhaltigkeitsforschung.

8. Theoretische Beiträge:

- Erweiterung bestehender Nachhaltigkeitstheorien um branchenspezifische Aspekte des Bäckereisektors.

- Entwicklung eines theoretischen Rahmens zur Analyse der Wechselwirkungen zwischen Konsumentenerwartungen, unternehmerischen Möglichkeiten und regulativen Anforderungen.

9. Benchmarking-Möglichkeiten:

- Schaffung einer Grundlage für Vergleichsstudien innerhalb der Bäckereibranche und möglicherweise mit anderen Lebensmittelsektoren.

10. Zukunftsperspektiven:

- Identifikation von Trends und zukünftigen Entwicklungen in Bezug auf Nachhaltigkeit im Bäckereisektor.
- Erkenntnisse über potenzielle Innovationsfelder für nachhaltige Praktiken in der Bäckereibranche.

Diese zu erwarteten Erkenntnisse sollen einen bedeutenden Beitrag zur Wissenschaft und Praxis leisten, indem sie nicht nur das Verständnis von Nachhaltigkeit im spezifischen Kontext der Bäckereibranche vertiefen, sondern auch konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, Verbraucher und Regulierungsbehörden liefern.

3.2. Entwicklung der übergeordneten Forschungsfragen

Basierend auf dem explorativen Charakter dieser Dissertation wurden folgende übergeordnete Forschungsfragen definiert:

F1) Welche Anforderungen werden seitens der Konsumenten an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

F2) Welche Anforderungen werden seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

F3) Welche Anforderungen werden seitens der Gesetzgebung und Regulierungsstellen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

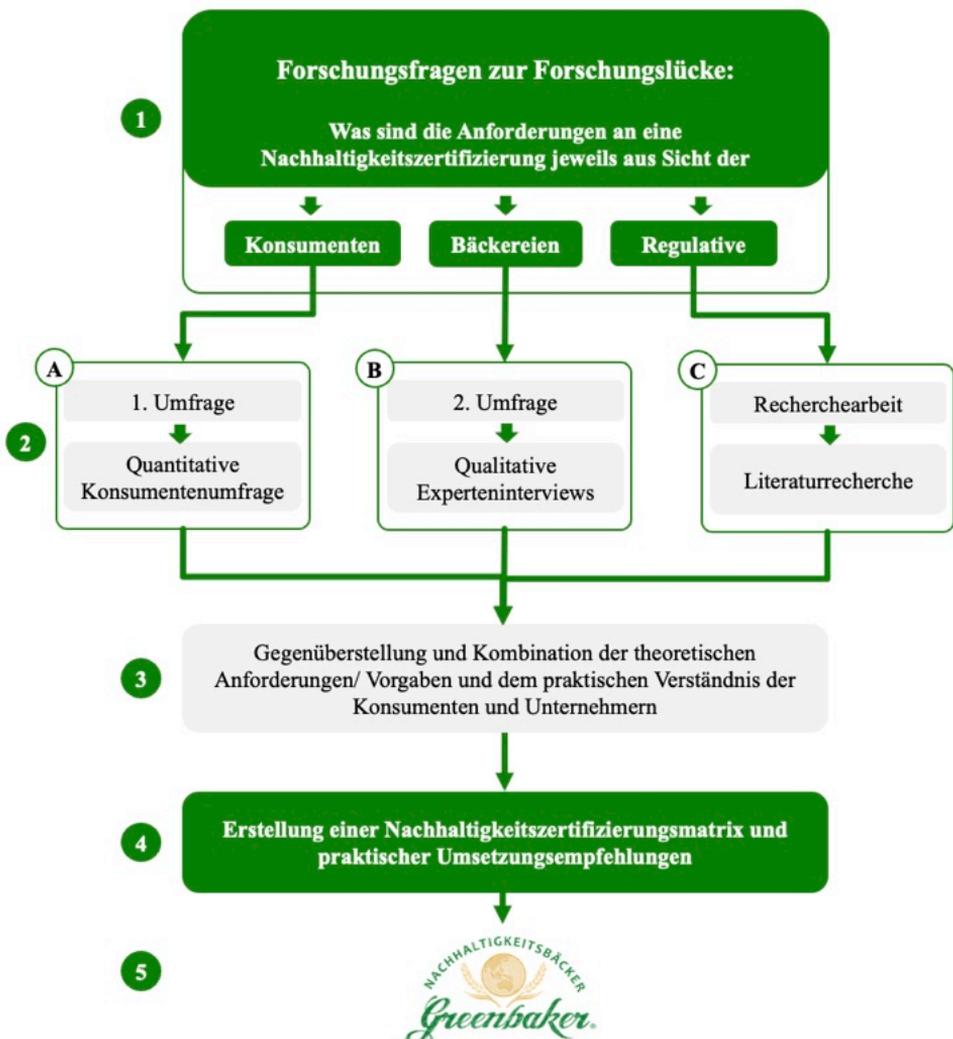


Abbildung 14: Forschungsfragen zur Forschungslücke und der Lösungsansatz (eigene Darstellung)

3.2.1. Entscheidung für Forschungsfragen anstatt Hypothesen

In der vorliegenden Dissertation wurden bewusst Forschungsfragen anstelle von Hypothesen formuliert. Diese Entscheidung basiert auf mehreren methodologischen und inhaltlichen Überlegungen:

1. Explorativer Charakter der Studie: Das Forschungsfeld „Entwicklung und Etablierung einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Unternehmen – am Beispiel von deutschen Bäckereien“ ist bisher wenig erschlossen. Daher zielt diese Arbeit darauf ab, das Themengebiet zunächst explorativ zu erkunden, ohne durch vordefinierte Hypothesen den Blickwinkel einzuschränken.
2. Komplexität des Untersuchungsgegenstands: Die Vielschichtigkeit der untersuchten Phänomene lässt sich durch offene Forschungsfragen besser erfassen als durch eng gefasste Hypothesen.
3. Qualitativer Forschungsansatz: Die gewählte qualitative Methodik der Triangulation und der Grounded Theory eignet sich besonders für die Beantwortung offener Forschungsfragen und ermöglicht eine tiefgehende, kontextbezogene Analyse.
4. Flexibilität im Forschungsprozess: Forschungsfragen erlauben es, im Verlauf der Untersuchung neue Erkenntnisse zu integrieren und die Forschungsrichtung gegebenenfalls anzupassen.
5. Theoriebildung: Ziel dieser Arbeit ist es, zur Theoriebildung im Bereich „Entwicklung und Etablierung einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Unternehmen – am Beispiel von deutschen Bäckereien“

beizutragen. Offene Forschungsfragen bieten hierfür einen geeigneten Rahmen, da sie die Entwicklung neuer theoretischer wissenschaftlicher Ansätze begünstigen.

6. Interdisziplinärer Ansatz: Die Studie integriert Perspektiven aus verschiedenen Disziplinen. Forschungsfragen ermöglichen es, diese unterschiedlichen Blickwinkel zu berücksichtigen, ohne vorab disziplinspezifische Annahmen zu treffen.

Durch die Verwendung von Forschungsfragen statt Hypothesen wird ein offener, aber dennoch strukturierter Forschungsprozess ermöglicht, der der Komplexität und dem innovativen Charakter des Forschungsvorhabens Rechnung trägt.

3.2.2. Auswahl des Forschungsansatzes der Grounded Theory

Die vorliegende Dissertation verwendet einen multimethodischen Forschungsansatz, der auf den Prinzipien der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967) basiert. Diese Methodenwahl wurde getroffen, um der Komplexität und Neuartigkeit des Forschungsthemas „Entwicklung und Etablierung einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Unternehmen am Beispiel von deutschen Bäckereien“ gerecht zu werden.

Die von Glaser und Strauss 1967 eingeführte Grounded Theory revolutionierte die qualitative Forschung, indem sie systematische Strategien für die Theorieentwicklung aus empirischen Daten lieferte (Berterö, 2012; Loubser, 1968). Dieser Ansatz betont die gleichzeitige Datenerhebung und -analyse, den konstanten Vergleich und die theoretische Stichprobe (Berterö, 2012; Hallberg, 2006). Die Flexibilität der Methode ermöglicht es Forschern, ihr Thema mit minimalen Vorurteilen anzugehen und sich

auf die gelebten Erfahrungen von Individuen zu konzentrieren (Hallberg, 2006). Die Grounded Theory ist ein wertvolles Werkzeug für die Entwicklung substanzieller Theorien, die auf empirischen Beobachtungen basieren (Biaggi & Wa-Mbaleka, 2018). Seine anhaltende Relevanz zeigt sich in seiner wachsenden Akzeptanz in verschiedenen Disziplinen und seinem Potenzial, neue Erkenntnisse in der qualitativen Forschung zu gewinnen.

Die Grounded Theory als übergreifender methodischer Rahmen (Richards, 2007) ermöglicht einen iterativen Prozess der Datenerhebung und -analyse. Dieser Ansatz wurde gewählt, da er besonders geeignet ist, um aus verschiedenen Datenquellen eine fundierte, praxisorientierte Theorie zu entwickeln. Im Kontext dieser Studie erlaubt die Grounded Theory, die vielfältigen Aspekte (Hussein et al, 2014) der Nachhaltigkeitszertifizierung in der deutschen Bäckereibranche zu erfassen und zu einem kohärenten Konzept zu integrieren.

Innerhalb dieses Rahmens kommen folgende spezifische Methoden zum Einsatz:

1. Systematische Dokumentenanalyse:

Diese Methode wird für die umfassende Literaturrecherche zu gesetzlichen Anforderungen und bestehenden Nachhaltigkeitskonzepten angewandt. Die Dokumentenanalyse dient als Ausgangspunkt für die Entwicklung erster theoretischer Konzepte und bildet die Grundlage für die weitere Forschung.

2. Qualitative Inhaltsanalyse:

Zur strukturierten Auswertung der Experteninterviews wird eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Diese Methode ermöglicht es, zentrale Themen und Konzepte zu identifizieren, die für

die Entwicklung der Nachhaltigkeitszertifizierung relevant sind. Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews fließen direkt in den iterativen Prozess der Theoriebildung ein.

3. Triangulation:

Um ein ganzheitliches Bild zu erhalten, werden die Ergebnisse der quantitativen Konsumentenumfrage durch Triangulation in den qualitativen Forschungsprozess integriert. Diese Methode ermöglicht es, die Perspektiven der Verbraucher mit den Erkenntnissen aus der Literaturrecherche und den Experteninterviews in Beziehung zu setzen und so die Validität der Ergebnisse zu erhöhen.

Der gewählte multimethodische Ansatz bietet mehrere Vorteile für die vorliegende Forschung:

- Er erlaubt eine umfassende Berücksichtigung der verschiedenen Stakeholder-Perspektiven (Gesetzgeber, Experten, Verbraucher).
- Die Flexibilität der Grounded Theory ermöglicht es, neue Erkenntnisse kontinuierlich in den Forschungsprozess zu integrieren.
- Durch die Kombination verschiedener Methoden wird sowohl eine tiefgehende Analyse als auch eine breite Abdeckung des Forschungsfeldes erreicht.
- Der praxisorientierte Ansatz der Grounded Theory fördert die Entwicklung von Konzepten, die direkt in der Praxis anwendbar sind.

Dieser methodische Ansatz zielt darauf ab, eine robuste und praxisrelevante Theorie zur Nachhaltigkeitszertifizierung in der deutschen Bäckereibranche zu entwickeln. Er berücksichtigt dabei die Komplexität des Themas, die Interdisziplinarität des Forschungsfeldes und die Notwendigkeit, verschiedene Perspektiven zu integrieren.

3.3. Entwicklung der konkreten Fragestellungen

Wie in Kapitel 2 bereits in der Literaturrecherche festgestellt, gibt es keine einheitliche Definition des Begriffes „Nachhaltigkeit“, der aus der Perspektive aller Parteien homogen ist (Voß, 2013). Um eine allgemein akzeptierte Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien zu entwickeln, ist es daher grundsätzlich von besonderer Bedeutung, welche Aspekte von jeder der involvierten Parteien von Relevanz sind. Bei der Fragestellung zur qualitativen Forschung stellt man sehr schnell fest, dass, um diese zu ergründen, Umfragen zur jeweiligen Forschungsthematik einfach unerlässlich sind (Flick et al., 2010). Vor der eigentlichen Umfrage bzw. den Umfragen ist es zwingend erforderlich, deren Aufbau zu definieren. Zuerst wurden die vier Arten der Triangulation (Hoffmann, 2006) analysiert. Von diesen vier hat die Methoden-Triangulation mit ihrem Aufbau aus qualitativer Methode und quantitativer Methode am ehesten für vorliegendes Forschungsziel überzeugt (Carter et al., 2014). Bei intensiver Betrachtung kamen dann aber Zweifel und Missverständnisse in Bezug auf ihre Wesentlichkeit, der Anwendungsmethodik und der Glaubwürdigkeit ihrer Ergebnisse auf (Vivek et al., 2023). Diese Zweifel entstanden unter anderem, da die zu befragende Thematik aus verschiedenen Perspektiven bzw. unterschiedlicher Personengruppen analysiert werden muss. Während man die Triangulation eigentlich für die Betrachtung einer identischen Fragestellung aus verschiedenen Ansätzen heranzieht (Vivek et al., 2023), wird für diese Studie ein Verfahren benötigt, welches verschiedene Bedürfnisse und Anforderungen verschiedenster Gruppierungen auf eine letztendlich zusammengeführte Thematik daraus analysiert. Den größten gemeinsamen Nenner aus der Umfrage unterschiedlicher Akteure scheint daher der Mixed-Method-

Ansatz (Baran & Jones, 2016) zu sein, da diese ausschließlich mit verschiedenen Forschungsmethoden arbeitet, sprich quantitative und qualitative Forschung / Umfragen miteinander kombiniert (Doyle et al., 2009), um komplexe Fragestellungen zu beantworten (Valeriani & Clark, 2021) sowie kausale Zusammenhänge zu analysieren (Mertens, 1988).

3.3.1. Nachhaltigkeit aus Konsumentensicht

Der Konsument ist für das Handeln der Bäckereibetriebe die wesentliche Determinante (Voon et al., 2011). Daher war es von besonderer Wichtigkeit, zunächst die Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit in Bäckereien aus der Konsumentenperspektive mittels repräsentativer Onlineumfrage zu gewinnen und dann zu analysieren. Hintergrund dieser umfangreichen Umfrage war es, daraus Antworten auf folgende generelle Fragestellungen zu gewinnen:

- 1) Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung für Backwaren beim Konsumenten?
- 2) Welchen Einfluß und welche Akzeptanz haben in diesem Zusammenhang Mehrkosten für nachhaltige Backwaren?
- 3) Welchen Einfluß haben soziodemografische Aspekte in diesem Kontext?
- 4) Welche Aktivitäten einer Bäckerei bringt der Konsument mit deren Nachhaltigkeitsengagement in Verbindung?

3.3.2. Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht

Unternehmen haben eventuell eine andere Betrachtung der Thematik „Nachhaltigkeit / CSR“ in ihrem Bäckereiunternehmen als Konsumenten

(Jonker et al., 2011). Die Relevanz zum Thema Nachhaltigkeit in Bäckereien, aus der Perspektive der Bäckereiunternehmer gesehen, wurde mittels qualitativer Expertenumfrage (Flick et al., 2010) analysiert. Der Hintergrund dieser umfangreichen Umfrage war es, daraus Antworten auf folgende generelle Fragestellungen zu formulieren:

- 1) Hat Nachhaltigkeit für Bäckereiunternehmer im eigenen Unternehmen überhaupt eine Relevanz?
- 2) Wie wahrscheinlich ist es aus Sicht der Bäckereiunternehmen, dass Nachhaltigkeit zukünftig für die Bäckereiunternehmen gesetzlich verpflichtend wird?
- 3) Wie wahrscheinlich ist es aus Perspektive der Bäckereiunternehmer, dass Nachhaltigkeit zukünftig genauso wichtig und selbstverständlich für die Unternehmen wird wie die Buchhaltungsabteilung?
- 4) Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei unternehmerischen Entscheidungen in der Bäckereibranche?
- 5) Wie ist die Einschätzung der Backbranche im Allgemeinen, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren wie Lieferketten und Industrielinien zur Nachhaltigkeit der Backbranche?
- 6) Wird das Marketing der Bäckereiunternehmen durch Nachhaltigkeit beeinflusst?
- 7) Wie wird das Mindset der Bäckereiunternehmen durch die gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst?
- 8) Hätte eine Nachhaltigkeitszertifizierung aus Perspektive der Bäckereiunternehmer für die Unternehmen eher Vor- oder Nachteile?

- 9) Welche Aspekte werden seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

3.4. Abgrenzung

Motivation und Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung einer Matrix für eine Nachhaltigkeitszertifizierung deutscher Bäckereien, sowie Ansätze zu deren erfolgreicher Etablierung in der Praxis. Dabei soll die Zertifizierungsmatrix für alle Parteien transparent und nachvollziehbar sein (Meijboom et al., 2006). Da Siegel und Zertifikate im Segment „Nachhaltigkeit“, „Bio“ und „Klima“ mittlerweile von den Verbrauchern kritisch hinterfragt werden und der Gesetzgeber mehr und mehr regulative Anforderungen in diesem Segment an die Unternehmen stellt, soll die zu entwickelnde Nachhaltigkeitszertifizierung für deutsche Bäckereien sich deutlich von „Greenwashing“ unterscheiden (Tait et al., 2011), (Lehmbeck, 2011), (Guida & Schipmann-Schwarze, 2022).

Jede Branche hat unterschiedliche Schwerpunkte, die sich unweigerlich auch auf deren CSR-Engagement und -Ausrichtung auswirken (Sheehy & Farneti, 2021). Daher soll kein generischer Ansatz einer Nachhaltigkeitszertifizierung für jedwede Art von Unternehmen oder Organisation betrachtet und entwickelt werden, sondern explizit für deutsche Bäckereien. Dass diese Matrix durch die eventuell spätere Anpassung individueller branchenspezifischer Kriterien nicht auch für andere Branchen oder EU-Länder zur Anwendung kommen kann, ist zwar prinzipiell nicht ausgeschlossen, jedoch nicht Kern dieser Arbeit.

4. MATERIALIEN UND METHODIK

Die Umfragen sind auf dem „mixed Methode“-Ansatz (Doyle et al., 2009) aufgebaut. Es werden neben der Literaturrecherche zwei Interviewvarianten zur Datenerhebung durchgeführt, um die Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen Personengruppen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien zu eruieren. Die Umfrage der Bäckereikonsumenten erfolgt über eine breit angelegte, quantitative Umfrage, die der Bäckereigeschäftsführer als Experteninterviews, sprich als qualitative Umfrage (Helmrich & Zika, 2019).

4.1. Umfrage zur Perspektive der Bäckereikunden

Die tägliche Ernährung wird für die Konsumenten immer mehr zu einem sensiblen Thema (Kraus, 2014). In den letzten Jahren ist, auch bedingt durch die sozialen Medien und deren gesundheitliche Aufklärung, eine wachsende neue Zielgruppe für nachhaltigen Konsum herangewachsen (Glöckner et al., 2010), welche mit der Abkürzung LOHAS definiert wird und deren Bedeutung - wenn auch diskussionsfähig - und Marktanteil sukzessive ansteigt und dabei gutes Geld in die Einkaufskassen spült (Hartmann, 2010), (Heinze, 2009), (Helmke et al., 2016).

Um zu ermitteln, welche Parameter und welche Gewichtung den Endkunden für eine Bäckerei wichtig sind und ob die Endkunden überhaupt nachhaltige Bäckereien am Markt nachfragen, wurde eine repräsentative Onlineumfrage (Stein, 2019) in der Zeit von COVID-19 durchgeführt. Hintergrund sind die Anforderungen und Bedürfnisse sowie die Bereitschaft der Endkunden, Bäckereien auf ihrem Weg zu einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsbewegung zu unterstützen.

4.1.1. Methode zur quantitativen Analyse / Umfrage

Um eine praxisnahe Lösung speziell für Bäckereien auf dem deutschen Markt zu finden, hat der Autor einen Forschungsprozess als Resultat eines auf vielerlei Entscheidungen basierenden spezifischen Forschungsdesigns entwickelt, der als quantitative Onlineumfrage bei den Endkunden, sprich Konsumenten ansetzt (Stein, 2019).

Konkret geht es um die Frage, was sie von einer nachhaltigen Bäckerei erwarten und was sie sich unter einer nachhaltigen Bäckerei vorstellen.

Zu diesem Zweck wurden 36 Fragen im Umfragetool "Survey-Monkey" erstellt (*SurveyMonkey - Anmelden*, 2021).

Quantitative Forschung konzentriert sich auf Zahlen und Messgrößen. Hier besteht ein Fragebogen meist aus Multiple-Choice- oder skalierten Fragen, nach denen die Antworten mit statistischen Methoden ausgewertet werden können (Stein, 2019).

Art und Struktur der vorliegenden Umfrage basieren auf einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung. Dies wird als "Mixed-Methods-Ansatz" (Baran & Jones, 2016) oder je nach Ausrichtung auch als "Triangulation" (Vivek et al., 2023) bezeichnet. Die Umfrage enthält verschiedene Frage- und Antwortformate, sowohl offene als auch geschlossene Fragen, die bei der anschließenden Analyse der Daten kombiniert werden.

Aus Gründen der Unvoreingenommenheit (Stein, 2019) liegt der Schwerpunkt jedoch eindeutig auf der quantitativen Forschung.

Die Umfrage ist so konzipiert, dass sie repräsentative Schlussfolgerungen zulässt. Die Befragten stammen aus allen Schichten der Gesellschaft, vom Rentner bis zum Studenten und von geringfügig Beschäftigten bis zum Firmenchef; vom vegetarischen Großstadtsingle mit Loft im Hochhaus bis zur Großfamilie auf dem Land mit Hund, Katze, Maus, um nur einige der Fragekategorien zu nennen. Deshalb werden hier gezielt einheitliche Antwortmöglichkeiten zu den einzelnen Fragen vorgegeben. Dies sorgt für Neutralität und wenig Spielraum für Interpretationen, die das Ergebnis verfälschen könnten (Baur & Blasius, 2019a).

4.1.2. Fragebogenkonzeption

Der Fragebogen besteht aus drei Themenbereichen. Neben Bereich 1 der Soziodemografie der Befragten wurde im Bereich 2 die Einschätzung des Kaufverhaltens und im Bereich 3 das individuelle Verständnis von "Nachhaltigkeit" abgefragt. Dieses Modell hat sich in vielen jüngeren Umfragen erfolgreich bewährt (Busch et al., 2021).

Der Fragenkatalog für die Onlineumfrage wurde mittels eines mehrstufigen Validierungsprozesses entwickelt und verifiziert. Zunächst wurden die Fragen basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche formuliert, wobei etablierte Skalen (z.B. Smith & Jones, 2018) adaptiert wurden. Anschließend wurde der Katalog einer Expertenrunde (n=5) zur Beurteilung vorgelegt. Basierend auf deren Feedback wurden Anpassungen vorgenommen. Es folgten kognitive Interviews (n=10) zur Überprüfung des Frageverständnisses, deren Ergebnisse in einer weiteren Überarbeitung des Katalogs resultierten. Die Inhaltsvalidität wurde durch systematischen Abgleich mit den in der Literatur identifizierten Schlüsselaspekten der Nachhaltigkeit in

der Bäckereibranche sichergestellt. Dieser umfassende Validierungsprozess gewährleistet die wissenschaftliche Fundierung des entwickelten Fragenkataloges und minimiert potenzielle Verzerrungen in der Datenerhebung.

Die durchgeführte, umfangreiche quantitative Konsumentenumfrage beruht auf folgenden Fragestellungen:

- F1) Was ist Ihr Geschlecht
- F2) Wie alt sind Sie?
- F3) Was ist Ihr höchster Schulabschluß?
- F4) Wohnen Sie eher ländlich oder urban?
- F5) Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?
- F6) Haben Sie Kinder?
- F7) Wie hoch ist das gesamte monatliche Nettoeinkommen in Ihrem Haushalt?
- F8) Wie ernähren Sie sich hauptsächlich?
- F9) Haben Sie einen eigenen Nutzgarten?
- F10) Kochen und backen Sie viel zu Hause oder essen Sie eher außer Haus?
- F11) Haben Sie Haustiere?
- F12) Sind Sie ehrenamtlich engagiert?
- F13) Welche Partei vertritt Ihre Ideale und Einstellungen aktuell am ehesten?
- F14) Wie oft kaufen Sie in der Woche Backwaren ein?

- F15) Wo kaufen Sie Ihre Backwaren ein?
- F16) Wie hoch ist der Anteil an Backwaren in Ihrer Ernährung?
- F17) Wieviel geben Sie pro Woche und pro Person für den Kauf von Lebensmitteln (kein Fast-Food, Snacks, Fertiggerichte, auswärts essen etc.) aus?
- F18) Wann essen Sie in der Regel Backwaren?
- F19) Wie kaufen Sie Backwaren ein?
- F20) Bereiten Sie Pausenbrote für sich und Ihre Familie lieber selbst oder ziehen Sie fertige Pausensnacks vor?
- F21) Was halten Sie persönlich aus einer vorkonfigurierten Auswahl von Lebensmitteln als Pausenmahlzeit für am gesündesten?
- F22) Glauben Sie, dass die Backwaren beim Bäcker vor Ort besser sind als beim Discounter?
- F23) Sind Sie bereit, für bessere Qualität der Lebensmittel mehr zu bezahlen?
- F24) Wieviel mehr an Preis wäre Ihnen eine bessere Qualität der Lebensmittel wert?
- F25) Was macht für Sie eine gute Qualität bei Backwaren aus?
- F26) Wie reagieren Sie, wenn „Ihr Brot“, das Sie sonst immer zu kaufen pflegen, einmal später am Nachmittag nicht mehr verfügbar ist?
- F27) Interessiert Sie persönlich das Thema „Nachhaltigkeit“?
- F28) Wie wichtig ist Ihnen die nachhaltige Herstellung Ihrer Lebensmittel?

- F29) Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens?
- F30) Legen Sie Wert darauf, dass die Bäckerei, in der Sie Ihre Backwaren einkaufen, möglichst klimaneutral agiert?
- F31) Wenn Sie sich entscheiden müssten zwischen einem konventionell produzierten, günstigeren Produkt und einem nachhaltig hergestellten, etwas teurerem Produkt – welches würden Sie wählen?
- F32) Wenn Sie die Wahl haben zwischen zwei Bäckereien, die in Ihren Augen eine gleichwertige Qualität anbieten, die eine Bäckerei nachhaltig agiert und die andere eher konventionell, wo würden Sie bevorzugt einkaufen?
- F33) Sollte es eine Verpflichtung von Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit geben?
- F34) Sollten nachhaltig agierende Unternehmen besser staatlich gefördert werden?
- F35) Wären Sie bereit, für die Herstellung und den Konsum nachhaltiger Backwaren auf eine breite Produktpalette zu verzichten?
- F36) Finden Sie die aktuelle Thematik um „Nachhaltigkeit“ zu omnipräsent?

4.1.3. Verteilung

Die Verteilung / Verbreitung der Umfrage erfolgte über verschiedene Ansätze und Medien. Einerseits wurde die Umfrage in einer überregionalen kostenfreien Wochenzeitung inseriert, die ca. 425.000 Haushalte erreicht.

Die Reputation dieser Wochenzeitung ist hoch, da dort auch amtliche Mitteilungen sowie Vereins- und Verbandsnachrichten veröffentlicht werden (Krupp-Druck, 2021). Die Umfrage war ganzseitig auf der Rückseite der Wochenzeitung abgedruckt und auch als E-Paper online (D. S. Hübner, 2021b). Die Umfrage war vier Wochen online. Alle berücksichtigten Antworten stammen aus diesem Zeitraum.

Desweiteren wurde die Umfrage mit beigefügtem QR-Code über Social Media im eigenen Account, dem Unternehmensaccount von www.Huebner-Energie.de, des www.baeko-magazin.de und des Branchennewsletters „Brot + Backwaren“ verbreitet.

4.1.4. Auswertung

Die Auswertung einer quantitativen Konsumentenumfrage erfolgt in mehreren Schritten, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Hier sind die grundlegenden Schritte:

1. Datenbereinigung:

- Überprüfung der Daten auf Vollständigkeit und Konsistenz.
- Identifizierung und Behandlung von Ausreißern oder fehlenden Werten.

2. Kodierung und Kategorisierung:

- Falls offene Fragen gestellt wurden, müssen die Antworten kodiert oder kategorisiert werden, um sie in numerischer Form zu repräsentieren.
- Konvertierung von qualitativen Antworten in quantitative Daten.

3. Deskriptive Statistik:

- Berechnung von Durchschnittswerten, Medianen, Standardabweichungen und anderen deskriptiven Statistiken, um einen Überblick über die Verteilung der Daten zu erhalten.

4. Frequenzverteilung:

- Erstellung von Häufigkeitsverteilungen, um zu sehen, wie oft bestimmte Antworten vorkommen.

5. Kreuztabellen:

- Analyse von Beziehungen zwischen verschiedenen Variablen durch Erstellung von Kreuztabellen. Dies kann zum Beispiel die Beziehung zwischen dem Alter der Befragten und ihren Präferenzen zeigen.

6. Hypothesentests:

- Anwendung statistischer Tests, um festzustellen, ob Unterschiede oder Zusammenhänge zwischen verschiedenen Gruppen signifikant sind.

7. Regression:

- Um die Beziehung zwischen mehreren Variablen zu verstehen, kann eine Regressionsanalyse durchgeführt werden.

8. Clusteranalyse:

- Identifikation von Gruppen von Befragten mit ähnlichem Verhalten oder ähnlichen Präferenzen.

9. Interpretation der Ergebnisse:

- Ableitung von Schlußfolgerungen aus den analysierten Daten und Formulierung von Handlungsempfehlungen.

10. Berichterstellung:

- Präsentation der Ergebnisse in Form Grafiken und Tabellen. Die Darstellung soll klar und verständlich sein, um Entscheidungsträgern die Interpretation zu erleichtern.

Es ist wichtig, dass die Auswertungsmethoden den Zielen der Umfrage entsprechen und wissenschaftlichen Standards entsprechen. Gegebenenfalls sollte auch die Validität und Reliabilität der Umfrageinstrumente überprüft werden (Baur & Blasius, 2019b).

4.2. Experteninterviews mit Bäckereiunternehmern

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist heute als Megatrend (Krys, 2017) eine treibende Kraft in allen Unternehmen und wird im Hinblick auf zukünftige globale Entwicklungen immer relevanter. Die besondere Herausforderung für Unternehmen ist die praktische Umsetzung der unternehmerischen Nachhaltigkeit. Jedes Unternehmen beeinflusst direkt oder indirekt die Ökologie, Ökonomie und das soziale Umfeld (Tóth, 2019).

"Nachhaltigkeit" wird im Rahmen der Globalisierung und der wirtschaftlichen Verflechtung zu einem immer wichtigeren Einflussfaktor (Petschow et al., 2013). Die Frage ist nicht, ob Unternehmen nachhaltiger werden wollen, sondern wie sie mehr unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen können (Dyllick, 2003). Unternehmen möchten den Bedürfnissen und Anforderungen ihrer Kundschaft gerecht werden, wissen aber oft nicht, wie sie dies in der Praxis umsetzen können (Buchenau et al., 2016).

Da diese Problematik in vielen Branchen und Bereichen von großer Wichtigkeit ist, erschienen hierzu vor allem in jüngster Zeit einige relevante Veröffentlichungen.

Von der *"Überprüfung eines hypothetischen Modells zur Initialisierung und Stabilisierung nachhaltigen Verhaltens"* in Unternehmen (Osranek, 2017a), über *"Effektive unternehmerische Nachhaltigkeit - Entwicklung eines praktischen Anwendungsmodells"* (Osranek, 2017b) bis hin zu *"Verbesserung der Wirkung unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements"* (Caviezel et al., 2018) und *"Business Case für Nachhaltigkeit"* (Lüdeke-Freund, 2017) oder *"An ecosystemic framework for corporate sustainability"* (Sun et al., 2018), um nur einige interessante Arbeiten zu nennen.

Eine Expertenumfrage unter Bäckereiunternehmen ist zur Entwicklung einer Nachhaltigkeitszertifizierung von besonderer Bedeutung, da jede Branche und jeder Markt ein Mikromarkt und sehr individuell ist (Frevort, 2019).

Um in den Unternehmen Nachhaltigkeit / CSR zu entwickeln und voranzubringen, bedarf es nachhaltigkeitsorientierter Unternehmer und Führungspersönlichkeiten, die ökologische, ökonomische und soziale Ziele mit innovativen Prozessen und Produkten, die bei Konsumenten erfolgreich angenommen werden, so umsetzen, dass als optionale Folge die bereits bestehenden, nicht-nachhaltigen Dienstleistungen und Produkte substituiert werden (Schaltegger & Johnson, 2021).

4.2.1. Methode zur qualitativen Analyse / Umfrage

Die Auswahl der Struktur und Methode der Experteninterviews ist ein elementarer Bestandteil der qualitativen Forschung und dementsprechend der

erste Ansatz (Mayring & Fenzl, 2019). Bedingt durch die Komplexität der Thematik sowie der sehr speziellen Ausrichtung auf eine gewisse Branche, sind qualitative Experteninterviews zur Gewinnung repräsentativer Erkenntnisse erforderlich. Wie zuvor bereit erläutert, gibt es verschiedene Forschungsansätze, um ein Experteninterview durchzuführen (Meuser & Nagel, 2009). Nach intensiver Recherche fiel die Entscheidung für den vorliegenden Forschungsansatz auf das leitfadengeführte / -gestützte Experteninterview (Mieg & Näf, 2005).

In der qualitativen Forschung wird mehr auf die individuellen Antworten von Einzelpersonen eingegangen und diese mithilfe eines Codebuchs oder eines Leitfadens ausgewertet (Helfferich, 2022). Bei einer qualitativen Umfrage gibt es auch meist nur wenige Teilnehmer und Freitextantworten, da eine qualitative Studie viel Interpretationsarbeit erfordert und somit eher auf die „*subjektive Wahrnehmung des Forschers als Bestandteil der Erkenntnis*“ zurückgreift (Osranek, 2017a).

Die qualitative Expertenumfrage erfolgte mit 25 Bäckermeistern / Bäckerreischäftsführern als Leitfaden- (halbstrukturiertes) Interview (Helfferich, 2022) und zwar im ersten Schritt über das Softwaretool „Mentimeter“ (www.Mentimeter.com), um eine identische und neutrale Frage-Antwortbasis zu haben. Im Nachgang wurden persönliche Interviews geführt.

4.2.2. Interviewkonzeption

Experteninterviews sind eine qualitative Forschungsmethode, die darauf abzielt, tiefgehende Einblicke in ein spezifisches Thema durch die Perspektiven und das Fachwissen von Experten - in diesem Falle von Unternehmensmanagern - zu gewinnen (Trinczek, 2002). Als grundlegende Struktur

und Methode dieser Experteninterviews wurde folgendes festgelegt (Bogner et al., 2009), (Helfferich, 2022):

1. Festlegung des Forschungsziels:

- Zu Beginn erfolgte eine klare Definition des Forschungsziels und der zu beantwortenden Fragen.

2. Auswahl der Experten:

- Besonderer Aufmerksamkeit bedurfte der Identifikation geeigneter Interviewpartner, welche aufgrund ihres Fachwissens als Experten auf dem zu untersuchenden Gebiet anerkannt sind.

3. Kontaktaufnahme und Einladung:

- Es erfolgte eine höfliche Einladung der Experten zur Teilnahme am Interview mit vorheriger Information, um was es genau geht.
- Festlegung von Ort, Zeitpunkt und Dauer des Interviews.

4. Konsentierung und Datenschutz:

- Erklärung des Forschungszwecks, Einholung der Zustimmung der Experten zur Teilnahme und Gewährleistung des Datenschutzes.

5. Erstellung des Interviewleitfadens:

- Es wurde ein klar strukturierter Interviewleitfaden mit offenen relevanten Fragen ausgearbeitet.

- Die Fragen waren allesamt auf das Forschungsziel ausgerichtet und es wurde genügend Raum für ausführliche Antworten gelassen.

6. Durchführung des Interviews:

- Das Interview wurde mit einer Erläuterung und einer Einführung in den Ablauf des Interviews eröffnet.
- Um das „Eis“ zu brechen und eine entspannte Atmosphäre zu schaffen, wurde zu Beginn eine allgemeine Frage gestellt, um für den weiteren Interviewverlauf offene und ehrliche Antworten zu fördern.
- Die Fragen wurden der Reihenfolge nach, auf Basis des Interviewleitfadens, nacheinander gestellt. Es wurde jedoch auch flexibel Raum für zusätzliche Fragen gelassen.

7. Dokumentation:

- Die Interviews wurden durch Notizen und Audioaufzeichnungen dokumentiert.

8. Auswertung und Analyse:

- Die gesammelten Informationen wurden analytisch ausgewertet und transkribiert.
- Es wurden Muster, Themen und Schlüsselaussagen identifiziert.

9. Validierung:

- Die Aussagen und Ergebnisse wurden mit den Experten im direkten Nachgang rückgekoppelt, um sicherzustellen, dass

ihre Aussagen auch sinngemäß korrekt interpretiert wurden.

10. Berichterstattung:

- Die wichtigsten Ergebnisse wurden zusammengefasst und zur Gesamtbewertung herangezogen und analysiert.
- Es wurden zudem Beispiele herausgestellt, um die Authentizität der Ergebnisse zu stärken.

11. Reflexion:

- Im unmittelbaren Nachgang zum Abschluss der Auswertung erfolgte eine kritische Reflexion über die Forschungsmethode und mögliche Einflüsse auf die Ergebnisse.

Es ist wichtig zu beachten, dass Experteninterviews eine qualitative Methode sind, bei der die Interpretation der Daten eine zentrale Rolle spielt (Helfferich, 2022). Die Auswahl der Experten, die Qualität der Fragen und die Fähigkeit des Interviewers, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, beeinflussen maßgeblich den Erfolg dieser Forschungsmethode (Osranek, 2017a).

4.2.3. Expertenauswahl

Als Experten wurden Geschäftsführer und Eigentümer deutscher Bäckereien ausgewählt. Die Bäckereiunternehmen sind in ganz Deutschland verteilt. Es wurden sowohl Kleinstunternehmen mit nur einem Standort als auch Großfilialisten mit einer oder mehreren Produktionen und zahlreichen, daran angegliederten Filialgeschäften befragt. Hierdurch konnte eine repräsentative Auswahl deutscher Bäckereiunternehmen getroffen werden.

4.2.4. Interviewdurchführung

Als Basiseinstieg für die Experteninterviews wurde eine Mentimeter-Umfrage vor einem vom Verfasser später gehaltenen Vortrag beim Bread-Summercamp 2023 (ADB-Weinheim, 2024) an der ADB-Weinheim durchgeführt. Im Nachgang wurden die Teilnehmer in späteren Vieraugengesprächen entweder per Videokonferenz oder in Präsenz vor Ort persönlich interviewt.

Als Einstieg über Mentimeter (www.mentimeter.com) wurden folgende Fragen mittels Multiple-Choice-Antwortmöglichkeit gestellt:

1. Finden Sie, dass Nachhaltigkeit in Bäckereiunternehmen wichtig ist?
2. Glauben Sie, dass unternehmerische Nachhaltigkeit für Bäckereien bereits gesetzlich verpflichtend ist?
3. Glauben Sie, dass die Abteilung „Nachhaltigkeit“ bald genauso wichtig und selbstverständlich ist wie die Abteilung „Buchhaltung“?

Die Antwortoptionen waren jeweils sinngemäß:

- Ja
- Nein
- Ich weiß es nicht.

Im Nachgang wurden die Teilnehmer dann in späteren Vieraugengesprächen entweder per Videokonferenz oder in Präsenz vor Ort persönlich zu folgender Fragestellung interviewt:

Antworten Sie bitte frei, ich notiere mir daraus Stichwörter, lese Ihnen diese nachher vor und nehme diese nur auf, wenn Sie diese so bestätigt haben.

- F1) Würden Sie bitte zum Einstieg in zwei, drei Sätzen Ihren Betrieb beschreiben? (Filialanzahl, Mitarbeiteranzahl, Umsatz).
- F2) Hat Nachhaltigkeit für Sie als Bäckereiunternehmer im Unternehmen eine Relevanz?
- F3) Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig für Ihr Bäckereiunternehmen gesetzlich verpflichtend wird?
- F4) Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig genauso wichtig und selbstverständlich für Ihr Unternehmen wird wie Ihre Buchhaltungsabteilung?
- F5) Wenn Sie jetzt an die Backbranche im Allgemeinen denken, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren wie Lieferketten und Industrielinien, wie nachhaltig nehmen Sie die Backbranche wahr?
- F6) Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren unternehmerischen Entscheidungen in Ihrer Bäckerei?
- F7) Beeinflusst Nachhaltigkeit das Marketing Ihrer Bäckerei?
- F8) Wie wird das Mindset eines Bäckereiunternehmens durch die gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst?
- F9) Wäre es Ihrer Ansicht nach eher von Vor- oder von Nachteil, wenn Ihre Bäckerei eine Nachhaltigkeitszertifizierung hätte?

F10) Welche Aspekte werden seitens Ihres Bäckereiunternehmens an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

4.2.5. Auswertung

Die Auswertung einer qualitativen Expertenumfrage erfolgt in der Regel auf eine weniger standardisierte Weise als bei einer quantitativen Umfrage (Bogner et al., 2014). Es wurden folgende relevanten Schritte durchgeführt:

1. Transkription:

- Die aufgezeichneten Experteninterviews wurden zunächst transkribiert, um die Antworten in schriftlicher Form zu erhalten.

2. Kategorisierung und Kodierung:

- Es erfolgte die Identifikation von Schlüsselthemen, Begriffen und Konzepten in den einzelnen Experteninterviews.
- Hiernach erfolgte die Kodierung von Textpassagen entsprechend dieser Themen. Eine Software zur qualitativen Datenanalyse wie NVivo, TRANSKRIPT oder MAXQDA wurde nicht verwendet.

3. Axiale Kodierung:

- Weiter erfolgte eine Erweiterung der Kodierung durch die Suche nach Zusammenhängen und Beziehungen zwischen den zuvor identifizierten Kategorien.

4. Identifikation von Mustern und Trends:

- Die gruppierten, kodierten Daten wurden analysiert, um wiederkehrende Muster, Trends oder relevante Themen zu identifizieren.

5. Themenbasierte bzw. gruppen- / clusterbasierte Analyse:

- Die Daten wurden zur weiteren Bearbeitung und Analyse in relevante Gruppen eingeteilt.
- Die Daten wurden nach thematischen Kategorien organisiert, um einen tieferen Einblick in die verschiedenen Aspekte der Forschungsfrage zu gewinnen.

6. Fallvergleich:

- Die Antworten und Meinungen zwischen verschiedenen Experten wurden verglichen, um Unterschiede oder Gemeinsamkeiten festzustellen.

7. Theoretische Sättigung:

- Es erfolgte die Bestimmung des Punktes, an dem keine neuen Informationen oder Muster mehr aus den Interviews gewonnen werden können. Dies ist oft ein Indikator dafür, dass eine theoretische Sättigung erreicht wurde.

8. Berichterstellung:

- Die wichtigsten Ergebnisse, Erkenntnisse und Interpretationen der qualitativen Expertenumfrage wurden aufbereitet und im Kontext zu den übergeordneten Fragestellungen zusammenfasst.

9. Validierung:

- Die Auswertungsergebnisse wurden mit den Experten rückgekoppelt, um sicherzustellen, dass die Interpretationen angemessen und verlässlich sind.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Auswertung qualitativer Expertenbefragungen oft interpretativ und kontextbezogen ist (Bogner et al., 2014).

Es erfordert vom Interviewer ein tiefes Verständnis des Forschungsfeldes und der spezifischen Kontexte, in denen die Experten agieren (Helfferich, 2022).

4.3. Normierte Vorgaben zur Zertifizierung

Hierzu ist es wichtig zu verstehen, dass der Begriff "Vorgaben" je nach Kontext einer Zertifizierung unterschiedliche Bedeutungen und Ausrichtungen haben kann (Ensthaler et al., 2007b).

Von größter Relevanz bei allen Zertifizierungen ist die Neutralität und wirtschaftliche Unabhängigkeit des Zertifizierungsunternehmens und dessen von diesem beauftragten Auditor (Ensthaler et al., 2007a).

Die genauen normierten Vorgaben hängen stark von der Art der Zertifizierung ab, sei es Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, Informationssicherheit oder andere Bereiche. Es ist ratsam, die spezifischen Normen und Standards, die für ihre Branche und ihr Anliegen relevant sind, regelmäßig zu studieren, um sicherzustellen, dass sie alle erforderlichen Vorgaben erfüllen und auf dem aktuellsten Stand der Normierung sind. In Deutschland werden diese von der Deutschen Akkreditierungsstelle (DAkkS) (DAkkS, 2024) verwaltet und die Zertifizierer und Auditoren kontrolliert.

4.3.1. Vorgaben von ISO-Managementsystemen

Die Normen aller Managementsysteme wie beispielsweise Energie-, Umweltschutz- oder Qualitätsmanagement sind nach dem „High Level Structure“ (HLS) (Brauweiler et al., 2018) aufgebaut und legen höchsten Wert darauf, dass Unternehmen klare Vorgaben und Prozesse für die Erstellung, Pflege und Lenkung von Dokumenten haben. Dies schließt Richtlinien, Verfahren und andere relevante Unterlagen ein (Blind & Mangelsdorf, 2016). Ebenfalls können Normen auch die Notwendigkeit betonen, dass Unternehmen ihre Vorgaben und Verfahren dokumentieren und diese Dokumentationen für relevante Interessengruppen zugänglich machen müssen (Friedel & Spindler, 2016b).

Zertifizierungen stellen oftmals auch sicher, dass Vorgaben und Prozesse im Einklang mit der Compliance, sprich, den relevanten gesetzlichen und behördlichen Vorschriften stehen. Dies kann den Schutz von Kunden, Mitarbeitern und anderen Interessengruppen sicherstellen (Friedel & Spindler, 2016a). Normen betonen meist auch die Bedeutung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Unternehmen müssen daher Vorgaben regelmäßig überprüfen und anpassen, um Effizienz und Effektivität weiterhin sicherzustellen (E. Müller, 2014).

Im Bereich Nachhaltigkeit gibt es tatsächlich noch keine „richtige“ eigene Zertifizierung. Die vorhandenen Zertifizierungen betreffen Nachhaltigkeit im weiteren bzw. differenzierteren Kontext. So gibt beispielsweise die:

- DIN EN ISO 50001 zum Energiemanagement.
- DIN EN ISO 14001 zum Umweltschutzmanagement.

- DIN EN ISO 26000 als Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung, Nachhaltigkeit und des Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen. Dadurch ist sie im Bereich der ISO-Normen die zentrale Verankerung des CSR Gedankens – Corporate Social Responsibility. Diese Norm ist ein Leitfaden und nicht zertifizierbar.
- DIN EN ISO 53001 zu Managementsystemen für die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung – Veröffentlichung dieser Anforderungen eventuell in 2025.

4.3.2. Vorgaben der Nachhaltigkeitszertifizierung

Die Welternährungsorganisation (FAO) hat 2013 erstmals eine umfassende Definition von Nachhaltigkeit für den Lebensmittelsektor ausgearbeitet und veröffentlicht (Schader et al., 2013), auf deren Basis die SMART-Methode zur Darstellung der Unternehmensnachhaltigkeitsleistungen dargestellt werden können. Vorrausgegangen war 2012 die Veröffentlichung der „Sustainability Assessment of Food and Agriculture Systems“, kurz „SAFA“ oder zu deutsch „internationale Leitlinien für die Nachhaltigkeitsbewertung von Lebensmittel- und Landwirtschaftssystemen“ der Welternährungsorganisation (FAO 2012). Dieses Engagement der FAO zur Erstellung von Leitlinien für die Nachhaltigkeit der Lebensmittelwertschöpfungskette hat die Intention, faire, internationale Wettbewerbsbedingungen zu schaffen, in der alle allgemein anerkannten Kernthemen berücksichtigt werden. Aus Sicht der FAO und der UNCSD (Konferenz der Vereinten Nationen über nachhaltige Entwicklung) war dies 2012 notwendig, da es bis dato noch keinerlei internationalen Maßstab dafür gab, der „nachhaltige Produktion im Lebensmittelsektor“ tatsächlich definiert und es somit auch keinen allgemein anerkannten Satz von Indikatoren zur Messung der Nachhaltigkeitsleistung gab (FAO, 2012). Laut FAO dienen diese Leitsätze als

Vorlage für jedwede Bewertung, bei der ein Unternehmen oder von einem Produkt behauptet wird, „nachhaltig“ zu sein. Die Kernthemen dabei sind kategorisiert in: Integrität und Umwelt, Wirtschaftliche Widerstandsfähigkeit, Soziales Wohlergehen und gute Regierungsführung. Zu jeder dieser Leitthemen werden Leitindikatoren definiert und in der Bewertungsmatrix von 0 = Nichterfüllung bis 3 = Höchsterfüllung eingruppiert. Unstrittig ist, dass die Legitimität der Art und Weise, wie diese Informationen gesammelt, zusammengestellt und dann präsentiert werden sowie die Menge dieser jeweils gesammelten Informationen in Relation zueinander (Schwerpunkte) eine große Herausforderung darstellen (FAO, 2012).



Abbildung 15: Netzdiagramm Nachhaltigkeitsbewertung im Lebensmittelsektor nach SAFA der FAO. Quelle: eigene Darstellung

Die Entwicklung weiterer Nachhaltigkeitszertifizierungen und Standards nimmt, auch in Anbetracht der steigenden aktuellen Relevanz, zu und wird intensiv national als auch international ausgebaut (Hansmann et al., 2016).

5. ERGEBNISSE UND DISKUSSION

5.1. Perspektive der Bäckereikunden

Diese quantitative Konsumentenumfrage soll Antworten auf folgende übergeordnete Fragen geben:

- 1) Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung für Backwaren beim Konsumenten?
- 2) Welchen Einfluß und Akzeptanz haben in diesem Zusammenhang Mehrkosten für nachhaltige Backwaren?
- 3) Welchen Einfluß haben soziodemografische Aspekte in diesem Zusammenhang?
- 4) Welche Aktivitäten einer Bäckerei bringt der Konsument mit deren Nachhaltigkeitsengagement in Verbindung?

Die Kernaussage dieser über „Survey-Monkey“ durchgeführten, quantitativen Konsumentenumfrage ist die Beantwortung der übergeordneten Frage, welche Anforderungen seitens der Konsumenten an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt werden. Die quantitative Umfrage unter den Konsumenten hat 323 Erhebungen und 132 Variable hervorgebracht. Von diesen 323 Erhebungen waren 280 Erhebungen komplett gültig und konnten somit zur späteren statistischen Auswertung mit den Softwareprogrammen Stata und R-Studio herangezogen werden.

5.1.1. Ergebnisse

Es gibt eine Auswertungsmöglichkeit über das Umfragetool "Survey-Monkey". Hier werden alle Einzelfragen ausgewertet und separat dargestellt (siehe im Anhang). Diese Auswertung ist zwar solide und korrekt, aber

über dieses Umfragetool ist es nicht möglich, mehrere Fragen miteinander ins Verhältnis zu setzen oder individuell, detailliert zu analysieren (Rädiker & Kuckartz, 2019). Diese Herausforderung ist – wie sich herausstellte – bereits publik und kein Einzelfall nur bei dieser Auswertung gewesen. Die Daten wurden daher als CSV-Datei heruntergeladen und dann als Datenbasis für die bekannten Statistikprogramme Stata (Version 18) und R-Studio herangezogen, um dort tiefergehende und komplexere Auswertungen durchzuführen (siehe im Anhang). Leider können die Daten nicht als Gesamtdatei heruntergeladen werden, sondern nur sortiert nach den einzelnen Fragen (Hollenberg & Kaiser, 2023). Diese müssen dann in eine Gesamtdatei eingefügt werden. Mit diesen Daten als Input für STATA oder R (R-Studio) können schließlich die entsprechenden Auswertungen vorgenommen werden. Bei dieser Auswertung fällt zunächst auf, dass Softwareprogramme für statistische Auswertungen in erster Linie mit Zahlen arbeiten. Buchstaben oder gar Variablen können in der Regel nicht ausgewertet werden. Es gibt zwei Möglichkeiten, das Problem zu lösen: Entweder man gibt die Werte direkt als Daten (Zahlen) ein oder man kodiert die Variablen (Buchstaben) in Daten (Zahlen) (Hollenberg & Kaiser, 2023), was bei dieser Studie angewandt wurde.

Bei Frage 1), welche Rolle Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung für Backwaren beim Konsumenten hat, wurde anhand der Umfrageergebnisse analysiert, dass mehr als die Hälfte (54,61%) der Umfrageteilnehmer der Ansicht ist, dass noch viel mehr über die Thematik „Nachhaltigkeit“ gesprochen und informiert werden müsste. Über ein Drittel (33,21%) der Teilnehmer sind der Ansicht, dass die Thematik omnipräsent und der Begriff „Nachhaltigkeit“ inflationär genutzt wird. Ein geringerer Anteil (12,14%) der Befragten ist sich hierzu nicht sicher (vgl. Abbildung 16).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja, mir wird der Begriff zu inflationär genutzt	33,21%	93
Nein, ich finde es müsste noch viel mehr darüber gesprochen und informiert werden	54,64%	153
Weiß nicht	12,14%	34
GESAMT		280

Abbildung 16: Meinung zur aktuellen Thematik Nachhaltigkeit der Konsumenten -
Quelle: eigene Erhebung (Frage 36)

Die nachhaltige Herstellung ihrer Lebensmittel war den Befragten sehr wichtig (48,93%). Der Anteil der Umfrageteilnehmer, denen die nachhaltige Lebensmittelherstellung überhaupt nicht wichtig (1,07%) bzw. weniger wichtig (3,21%) war, ist mit unter 5% gering (vgl. Abbildung 17).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Extrem wichtig	20,36%	57
Sehr wichtig	48,93%	137
Eher wichtig	26,43%	74
Weniger wichtig	3,21%	9
Überhaupt nicht wichtig	1,07%	3
GESAMT		280

Abbildung 17: Wichtigkeit der nachhaltigen Herstellung von Lebensmitteln - Quelle: eigene Erhebung (Frage 28)

Die weitere Auswertung dieser Umfrage zeigt, dass eine großen Mehrheit (88,93%) der Umfrageteilnehmer durchaus bereit ist, bei nachhaltig erzeugten Backwaren auf eine größere Produktpalette, sprich Vielfalt an Produkten, zu verzichten. Die Zahl der Konsumenten, die auch bei nachhaltig produzierten Backwaren nicht bereit sind, auf ihre gewohnte Produktvielfalt zu verzichten, war entsprechend gering (8,21%). Demnach kann man mehrheitlich davon ausgehen, dass nachhaltig produzierte Backwaren dem Konsumenten wichtiger sind als die Produktvielfalt / vgl. Abbildung 18).

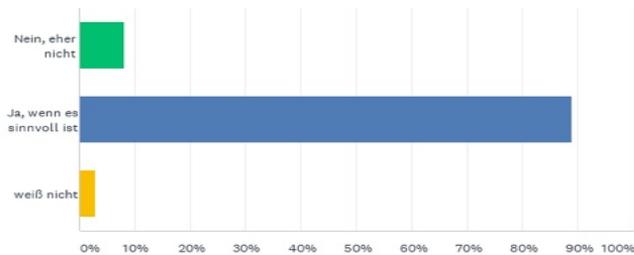


Abbildung 18: Bereitschaft, zugunsten nachhaltig produzierter Backwaren auf die Produktvielfalt zu verzichten - Quelle: eigene Erhebung (Frage 35)

Große Übereinstimmung (81,00%) bestand bei den Umfrageteilnehmern bei der Frage, ob sie bei vergleichbarer Produktqualität eine nachhaltig agierende Bäckerei bei ihrem Einkauf einer konventionell produzierenden Bäckerei vorziehen würden. Sehr wenige Teilnehmer (3,23%) dieser Konsumentenumfrage gaben an, lieber bei einer konventionell agierenden Bäckerei einkaufen zu wollen, gefolgt von den Teilnehmern (6,81%) die angaben, dass nachhaltiges Engagement des Unternehmens für sie keinerlei Kaufkriterium sei. Diese Antworten, die in Summe etwas über 10% der Umfrageteilnehmer repräsentieren, zeigen, dass tatsächlich nicht nur überzeugte Nachhaltigkeitsaktivisten an dieser Umfrage teilgenommen haben, sondern dass diese Umfrage einen Großteil der Durchschnittsbevölkerung repräsentiert (vgl. Abbildung 19), was auch die Ergebnisse der Frage 35 unmittelbar bestätigen, bei der etwas mehr als 10% der Umfrageteilnehmer angeben, dass sie nicht bereit wären, zugunsten der Nachhaltigkeit auf eine breite Produktpalette zu verzichten.

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
bei der nachhaltig agierende Bäckerei	81.00%	226
bei der konventionell agierende Bäckerei	3.23%	9
weiß ich nicht	8.96%	25
das eine Bäckerei nachhaltig agiert ist für mich kein Kaufkriterium	6.81%	19
GESAMT		279

Abbildung 19: Einkaufspräferenzen bei vergleichbarer Produktqualität - Quelle: eigene Erhebung (Frage 32)

Der wichtigste von den Befragten angegebene Qualitätsaspekt „Frische“ (87,41%) hat mit einer nachhaltigen Herstellungsweise nur sehr wenig zu tun, wonach regionale Zutaten (69,58%) und eine Herstellung ohne künstliche Zusatzstoffe und Enzyme (53,50%) sowie Natursauerteig (43,01%) sich mit dem auch in anderen Fragen gegebenen Nachhaltigkeitsverständnis der Teilnehmer decken. „Bio“ war nur etwa bei einem Viertel (25,17%) der Befragten von Relevanz, während Regionalität fast dreimal (69,58%) so wichtig für die Determinanten ist (vgl. Abbildung 20).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Frische	87.41%	250
Vollkorn	37.76%	108
geringerer Weizenanteil	16.08%	46
Saftigkeit	44.41%	127
besondere Zutaten wie beispielsweise Chia oder Kurkuma	6.99%	20
Bio	25.17%	72
regionale Zutaten	69.58%	199
lange Haltbarkeit	19.58%	56
Natursauerteig	43.01%	123
ohne künstliche Zusatzstoffe und Enzyme	53.50%	153
Sonstiges (bitte angeben)	4.90%	14
Befragte insgesamt: 286		

Abbildung 20: Qualitätskriterien der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 25)

Bei Frage 2), welchen Einfluß und Akzeptanz in diesem Zusammenhang Mehrkosten für nachhaltige Backwaren haben, ergab die quantitative Konsumentenumfrage, dass etwas mehr als die Hälfte (57,14%) der Teilnehmer prinzipiell bereit ist, für nachhaltig produzierte Backwaren etwas mehr zu zahlen, während nur wenige (6,07%) des Preises wegen dann eher zum konventionell erzeugten Produkt greifen würden. Sehr interessant war der große Anteil (36,79%) der Befragten, für die der Geschmack der Backware ausschlaggebender ist als der Preis. Diese Antwortvorgabe wurde mit Absicht eingestreut, um die Antworten auf ihre Wahrhaftigkeit verifizieren zu können. Es zeigt, dass die Teilnehmer sich die Fragen richtig durchgelesen und auch wahrheitsgemäß antworteten (vgl. Abbildung 21).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
konventionell und etwas günstiger	6.07%	17
nachhaltig und etwas teurer	57.14%	160
der Preis ist für mich nicht ausschlaggebend, mir geht es um den Geschmack	36.79%	103
GESAMT		280

Abbildung 21: Bereitschaft, für nachhaltige Produkte mehr zu bezahlen - Quelle: eigene Erhebung (Frage 31)

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	0.70%	2
Ja	95.10%	272
Nein	3.50%	10
Sonstiges (bitte angeben)	0.70%	2
GESAMT		286

Abbildung 22: Bereitschaft, für hochwertige Lebensmittel mehr zu bezahlen – Quelle: eigene Erhebung (Frage 23)

Dass sowohl nachhaltig und qualitativ hochwertig hergestellte Backwaren bei den meisten Befragten die Bereitschaft zur Zahlung eines höheren Preises rechtfertigen (vgl. Abbildung 22), konnte die Umfrage zweifelsfrei belegen. Dabei wird ein Mehrpreis von 25% von den meisten Umfrageteilnehmern (45,16%) akzeptiert und selbst einen Aufschlag von 50% würden

noch viele Konsumenten (29,75%) bereitwillig zahlen (vgl. Abbildung 23). Daraus kann abgeleitet werden, dass es für die Bäckereiunternehmen durchaus kein finanzieller Schaden sein muss, sich mit der nachhaltigen Herstellung hochwertiger Backwaren zu beschäftigen.

	BIS 10 %	BIS 25 %	BIS 50 %	BIS 100 %	MEHR ALS 100 %	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
☆	16.13%	45.16%	29.75%	4.66%	4.30%		
	45	126	83	13	12	279	2.36

Abbildung 23: Wieviel Prozent Aufpreis sind dem Konsumenten hochwertige Lebensmittel wert? – Quelle: eigene Erhebung (Frage 24)

Dass Unternehmen finanziell gefördert werden sollten wenn diese nachhaltig agieren, war für die absolute Mehrheit (72,86%) der Umfrageteilnehmer selbstverständlich, während weniger als ein Fünftel (17,86%) der Teilnehmenden die Ansicht vertritt, dass eine zusätzliche staatliche Förderung von nachhaltig agierenden Unternehmen nicht erforderlich sei (vgl. Abbildung 24).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
unbedingt	72.86%	204
nicht erforderlich	17.86%	50
weiß nicht	9.29%	26
GESAMT		280

Abbildung 24: Sollten nachhaltig agierende Unternehmen staatlich gefördert werden? - Quelle: eigene Erhebung (Frage 34)

Frage 3), welchen Einfluß soziodemografische Aspekte in diesem Zusammenhang haben, wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt und im Zuge dieser Auswertung intensiv betrachtet und analysiert. Hier wurden auch ausnahmsweise und entgegen zur Analyse der anderen Sektoren alle Umfrageteilnehmer berücksichtigt, um einen möglichst repräsentativen Überblick über die Umfrageteilnehmer zu erhalten. Alle später getätigten Aussagen zur Relevanz der unternehmerischen Nachhaltigkeit, dem Bedürfnis

nach qualitativ hochwertigen und nachhaltig produzierten Lebensmitteln sowie die Aussage, dafür eventuell auch mehr Geld bezahlen zu wollen, hängt maßgeblich mit dem soziodemografischen Schwerpunkt der Umfrageteilnehmer zusammen. Die Bereitschaft, für ein nachhaltiges Produkt eventuell mehr zahlen zu wollen, reicht alleine nicht aus, ohne dass der Befragte auch in der tatsächlichen Situation ist, es sich auch finanziell leisten zu können, eventuell mehr zu bezahlen.

Es wurde festgestellt, dass über die Hälfte (62,03%) der Befragten männlich, über ein Drittel (37,34%) weiblich und nur ein sehr geringer Anteil (0,63%) divers waren (vgl. Abbildung 25). Dieses Ergebnis überrascht, da sowohl gesunde Ernährung als auch Einkaufsgewohnheiten von Lebensmitteln generell noch eher ein weiblich dominiertes Thema sind.

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Weiblich	37.34%	118
Männlich	62.03%	196
Divers	0.63%	2
GESAMT		316

Abbildung 25: Geschlecht der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 1)

Das Alter der Teilnehmer lag im Großteil zwischen 30 und 44 (28,08%) und 45 und 59 (41,01%) Jahren. Der geringste Teil der Umfrageteilnehmer war jünger als 18 Jahre (1,26%), gefolgt von den über 60-Jährigen (11,36%) und den 18- bis 29-Jährigen (18,30%), was sehr gut veranschaulicht, dass die Thematik „Nachhaltigkeit“ im Lebensmittelsektor altersübergreifend von großem Interesse ist (vgl. Abbildung 26).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
<18	1.26%	4
18-29	18.30%	58
30-44	28.08%	89
45-59	41.01%	130
60+	11.36%	36
GESAMT		317

Abbildung 26: Alter der Teilnehmer der Konsumentenumfrage - Quelle: eigene Erhebung (Frage 2)

Die Datenvisualisierung als Boxplot "Alter" zeigt deutlich die Verteilung der Altersgruppen. Das Mindestalter beträgt 16 Jahre und der älteste Umfrageteilnehmer ist 76 Jahre alt. Das Durchschnittsalter ist sehr gut an der dicken, schwarzen horizontalen Linie bei 45 Jahren zu erkennen (vgl. Abbildung 27). Sehr interessant ist ebenfalls die eher ungewöhnliche Tasta- che, dass die meisten Umfrageteilnehmer zu diesem Thema männlich und zwischen 30 Jahren und 40 Jahren alt sind (vgl. Abbildung 28).

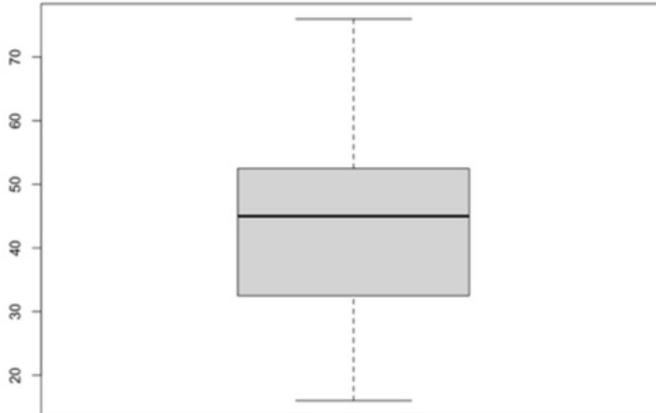


Abbildung 27: Altersverteilung der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Auswertung

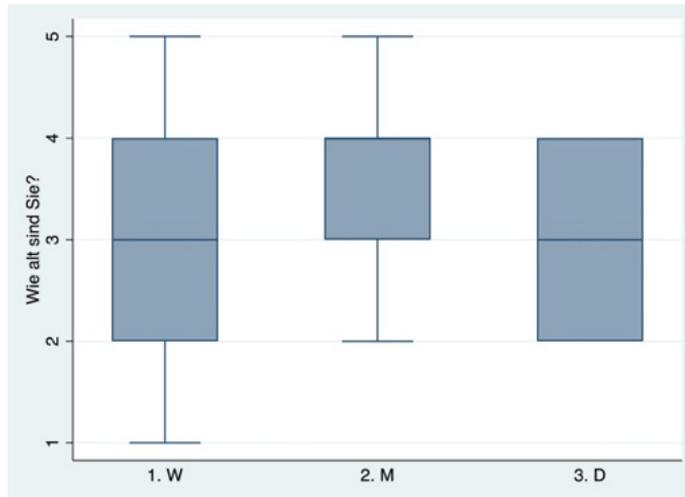


Abbildung 28: Verteilung zwischen Alter und Geschlecht im Boxplot - Quelle: eigene Auswertung

Der höchste Schulabschluss mit dem Abitur war am häufigsten vertreten (40,06%), dicht gefolgt von der Fachhochschulreife (25,24%) und der mittleren Reife / Realschulabschluss (19,24%). Ohne Abschluss war niemand und nur ein geringer Anteil noch in schulischer Ausbildung (1,26%). Der Anteil /6,94%) von Teilnehmern mit Hauptschulabschluss war sehr gering (vgl. Abbildung 29).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
kein Abschluss	0.00%	0
noch in schulischer Ausbildung	1.26%	4
Haupt-/ Volksschulabschluss	6.94%	22
Mittlere Reife/ Realschulabschluss oder gleichwertig	19.24%	61
Fachhochschulreife	25.24%	80
Abitur	40.06%	127
Sonstiges (bitte angeben)	7.26%	23
GESAMT		317

Abbildung 29: Art der Schulabschlüsse der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Erhebung (Frage 3)

Die meisten Befragten wohnen mit Abstand (33,23%) ländlich, in Städten und Gemeinden mit unter 5.000 Einwohnern, in denen der direkte Kontakt

mit der Natur am höchsten und der Einfluß von Fast-Food und Essenslieferdiensten am geringsten ist. Die wenigsten (4,70%) leben in Metropolen mit über 1.0 Mio. Einwohnern, dicht gefolgt von Bewohnern in Großstädten mit bis 1,0 Mio. Einwohnern (5,33%) (vgl. Abbildung 30).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ländlich (Städte und Gemeinden unter 5.000 Einwohnern)	33.23%	106
Kleinstadt (bis 10.000 Einwohner)	7.52%	24
Kleinstadt (zwischen 10.000 und 19.999 Einwohnern)	13.79%	44
Mittelstadt (bis 50.000 Einwohner)	16.61%	53
Stadt (bis 100.000 Einwohner)	6.58%	21
Großstadt (bis 500.000 Einwohner)	12.23%	39
Großstadt (bis 1.000.000 Einwohner)	5.33%	17
Metropole (über 1.000.000 Einwohner)	4.70%	15
GESAMT		319

Abbildung 30: Wohnorte der Befragten Konsumenten – Quelle: eigene Erhebung (Frage 4)

Mit großem Abstand wohnen die Befragten in einem Zweipersonenhaushalt (36,08%), Vierpersonenhaushalte (22,78%) und Dreipersonenhaushalte (21,20%) folgen. Repräsentativ war der Anteil der Singlehaushalte (10,76%) und jene mit mehr als sieben Personen (0,32%).

Den Umfrageteilnehmern ist Ernährung sehr wichtig und demzufolge auch etwas wert. So geben fast doppelt so viele Befragte (15,60%) pro Woche und Person mehr als 100,00 € für Lebensmittel aus als Haushalte (8,87%), die unter 25,00 € pro Person und Woche ausgeben (vgl. Abbildung 31).

	UNTER 25,- €	BIS 50,- €	BIS 75,- €	BIS 100,- €	MEHR ALS 100,- €	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
☆	8.87%	36.88%	19.50%	19.15%	15.60%		
	25	104	55	54	44	282	2.96

Abbildung 31: Wöchentliche Ausgaben für Lebensmittel pro Person - Quelle: eigene Erhebung (Frage17)

Auffällig an den Umfrageteilnehmern ist, dass über 50% der Befragten über ein monatliches Nettogesamthaushaltseinkommen von mehr als 4.000,00 € verfügen können (vgl. Abbildung 32).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Weniger als 1.250,- €	4.11%	13
1.250,- € bis 1.799,- €	3.48%	11
1.800,- € bis 2.399,- €	8.23%	26
2.400,- € bis 3.299,- €	7.28%	23
3.300,- € bis 3.999,- €	7.59%	24
4.000,- € bis 4.999,- €	14.87%	47
5.000,- € bis 6.999,- €	15.19%	48
7.000,- € bis 14.999,- €	16.77%	53
über 15.000,- €	4.11%	13
Diese Frage möchte ich nicht beantworten	18.35%	58
GESAMT		316

Abbildung 32: Monatliches Gesamtnettohaushaltseinkommen der Befragten - Quelle: eigene Erhebung (Frage 7)

Am besten ist der Vergleich zweier Variablen im direkten Zusammenhang mittels Scatterplott zu veranschaulichen (vgl. Abbildung 33). Die beiden Ausreißer bei der Einkommenshöhe von über 20.000,00 € im Monat sind sehr gut zu identifizieren. Dazu passt ebenfalls die Tatsache, dass diese beiden Gutverdiener zwischen 30 und 40 Jahren alt sind. Eine deutliche Konzentration ist zwischen 40 und 50 Jahren sowie zwischen 4.000,00 und 7.000,00 € zu sehen (vgl. Abbildung 33). Dies impliziert, dass die Umfrageteilnehmer zum größten Teil ein gefestigtes, ihrer Bildung entsprechend gut vergütetes Einkommen haben und es sich daher auch leisten können, über die Grundversorgung an Lebensmittel hinaus, für nachhaltig produzierte Lebensmittel mehr Geld auszugeben.

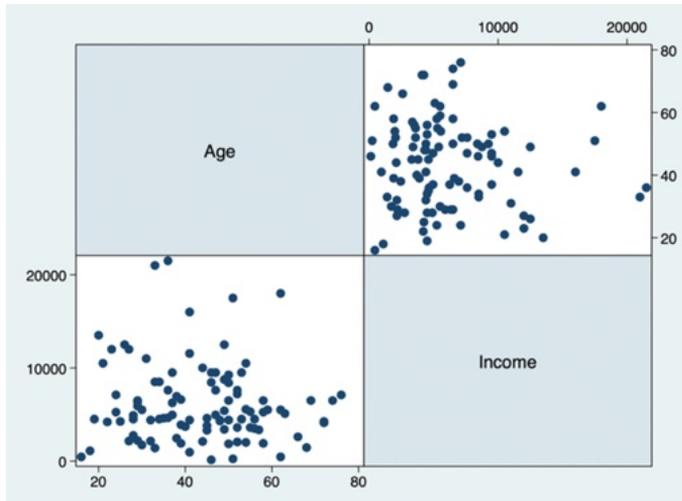


Abbildung 33: Visuelle Darstellung mittels Scatterplot von Einkommen zum Alter der Umfrageteilnehmer - Quelle: eigene Auswertung

Da bereits festgestellt wurde, dass die meisten Umfrageteilnehmer männlich und zwischen 30 Jahren und 40 Jahren alt sind, war es von großem Interesse, aus den Umfrageergebnissen eine differenziertere Auflösung über das Geschlecht und das monatliche Nettohaushaltseinkommen zu analysieren (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Aufteilung Nettoeinkommen zum Geschlecht - Quelle: eigene Auswertung

```
. tabulate q0007 q0001
```

Wie hoch ist das gesamte monatliche Nettoeinkommen in Ihrem Haushalt?	Was ist Ihr Geschlecht?			Total
	Weiblich	Männlich	Divers	
Weniger als 1.250,- €	9	4	0	13
1.250,- € bis 1.799,-	6	5	0	11
1.800,- € bis 2.399,-	19	7	0	26
2.400,- € bis 3.299,-	10	13	0	23
3.300,- € bis 3.999,-	5	18	0	23
4.000,- € bis 4.999,-	14	33	0	47
5.000,- € bis 6.999,-	19	26	2	47
7.000,- € bis 14.999,	13	40	0	53
über 15.000,- €	1	12	0	13
Diese Frage möchte ich nicht beantworten	21	38	0	59
Total	117	196	2	315

Das Mindestalter der Umfrageteilnehmer beträgt 16 Jahre, der älteste Umfrageteilnehmer ist 76 Jahre alt. Das Medianalter liegt bei 45 Jahren und

das Durchschnittsalter bei 43,45 Jahren, 75% der Befragten sind unter 52,25 Jahre alt. Das Mindesteinkommen beträgt 130 €, das Höchsteinkommen 21.500 €. Fünfundzwanzig Prozent verdienen weniger als 3.575 €, 25 % verdienen mehr als 7.800 €. Das Durchschnittseinkommen liegt bei 6.130,- €, der Median bei 5.025,- € (vgl. Tabelle 3). Diese Ergebnisse bestätigen die visuelle Annahme aus dem vorherigen Scatterplot.

Tabelle 3: Erste soziodemografische Zusammenfassung der Konsumentenumfrage -
Quelle: eigene Auswertung

```
> summary(AUSWERTUNG_DSH)
      ...1      Sex      Age      Education      Living Area      Income
Min.   : 1.00  Length: 100  Min.   : 16.00  Length: 100  Length: 100  Min.   : 130
1st Qu.: 25.75  Class : character 1st Qu.: 32.75  Class : character  Class : character 1st Qu.: 3575
Median : 50.50  Mode  : character  Median : 45.00  Mode  : character  Mode  : character  Median : 5025
Mean   : 50.50      Mean   : 43.45      Mean   : 6130
3rd Qu.: 75.25      3rd Qu.: 52.25      3rd Qu.: 7800
Max.   : 100.00     Max.   : 76.00      Max.   : 21500

      Children      Nutrition      Garden      Animals      Sex_Num
Length: 100  Length: 100  Length: 100  Length: 100  Length: 100
Class : character  Class : character  Class : character  Class : character  Class : character
Mode  : character  Mode  : character  Mode  : character  Mode  : character  Mode  : character
```

Leider können die Umfragewerte in Bezug auf Geschlecht, Bildung, Wohnbereich, Anzahl der Kinder, Ernährungstyp, Garteneigentümer und Tierbesitzer so nicht durch die gängigen Statistikprogramme ausgewertet werden, da diese ausschließlich mit Dezimalzahlen arbeiten können. Nach einer definierten Neucodierung, bei der alle Buchstabenvariablen durch Zahlen ersetzt wurden, sind die Daten nun auch für die Software verwendbar. Die Codierung erfolgte nach diesem Schlüssel:

- Geschlecht (Sex): m=1 (Männer); f=2 (Frauen); d=3 (Divers)
- Alter (Age): ist bereits ein Zahlenwert
- Bildung (Education): 1=h (Abitur); 2=s (Sekundarabschluss); 3=c (Studium)
- Wohnbereich (Living Area): 1=r (Land); 2=u (Stadt); 3=m (Metropole)

- Income (Einkommen): ist bereits ein Zahlenwert
- Kinder (Children): 1=j (ja); 2=n (nein)
- Ernährung (Nutrition): 1=m (gemischt); 2=v (vegetarisch); 3= vegan
- Garten (Garden): 1=j (ja); 2=n (nein)
- Tiere (Animals): 1=j (ja); 2=n (nein)

Nach dieser Codierung ist die Datenbasis für weitere Auswertungen innerhalb der Software nutzbar (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Zweite, codierte soziodemografische Zusammenfassung der Konsumentenumfrage - Quelle: eigene Auswertung

```
> View(AUSWERTUNG_DSH_Num)
> summary(AUSWERTUNG_DSH_Num)
```

...1	Sex	Age	Education	Living Area
Min. : 1.00	Min. : 1.00	Min. : 16.00	Min. : 1.00	Min. : 1.00
1st Qu.: 25.75	1st Qu.: 1.00	1st Qu.: 32.75	1st Qu.: 1.00	1st Qu.: 1.00
Median : 50.50	Median : 1.00	Median : 45.00	Median : 2.00	Median : 2.00
Mean : 50.50	Mean : 1.44	Mean : 43.45	Mean : 1.83	Mean : 1.71
3rd Qu.: 75.25	3rd Qu.: 2.00	3rd Qu.: 52.25	3rd Qu.: 3.00	3rd Qu.: 2.00
Max. : 100.00	Max. : 3.00	Max. : 76.00	Max. : 3.00	Max. : 3.00

Income	Children	Nutrition	Garden	Animals
Min. : 130	Min. : 1.00	Min. : 1.00	Min. : 1.00	Min. : 1.00
1st Qu.: 3575	1st Qu.: 1.00	1st Qu.: 1.00	1st Qu.: 1.00	1st Qu.: 1.00
Median : 5025	Median : 1.00	Median : 1.00	Median : 2.00	Median : 1.50
Mean : 6130	Mean : 1.35	Mean : 1.18	Mean : 1.67	Mean : 1.50
3rd Qu.: 7800	3rd Qu.: 2.00	3rd Qu.: 1.00	3rd Qu.: 2.00	3rd Qu.: 2.00
Max. : 21500	Max. : 2.00	Max. : 3.00	Max. : 2.00	Max. : 2.00

Über die Darstellung der Werte als Histogramm ist jetzt sichtbar, dass der überwiegende Anteil (44%) der befragten Teilnehmer Abitur abgelegt hat. Da die Codierung nur auf die drei wesentlichen, von ursprünglich sieben abgefragten Varianten beschränkt wurde, variiert das Prozent-Ergebnis etwas zur 1:1-Auswertung. Die Differenzen sind jedoch vernachlässigbar und beeinflussen die Auswertungsergebnisse nur unwesentlich (vgl. Abbildung 34).

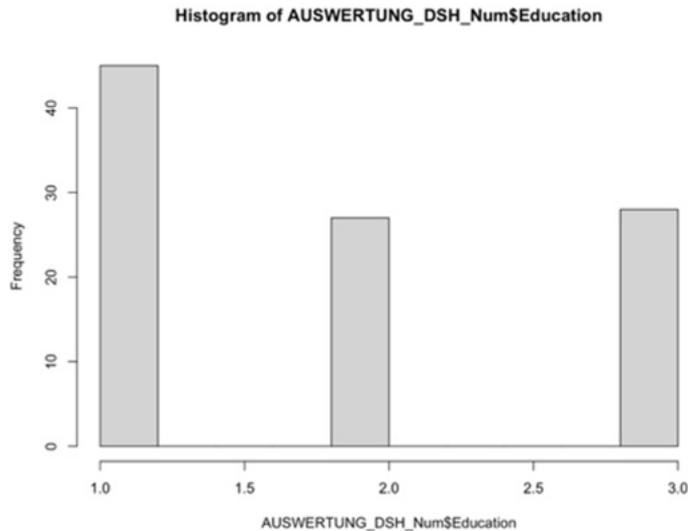


Abbildung 34: Abbildung Schulbildung der Umfrageteilnehmer als Histogramm -
Quelle: eigene Auswertung

Für die hierarchische Clusteranalyse ist es wichtig herauszufinden, wie viele Cluster sinnvollerweise gebildet und näher untersucht werden sollten.

Die einfachste Methode ist die "Einfachverknüpfung". Hier werden die zwei einzelnen Datenpunkte innerhalb zweier Cluster verwendet, die den geringsten Abstand haben. Eine hohe Varianz ist hier für ein Cluster von Vorteil, da dadurch mehr andere Datenpunkte erreicht werden können. Der Nachteil ist jedoch, dass diese Methode zur Bildung von Ketten neigt.

Um eine relativ ausgewogene Verteilung der Cluster zu erhalten, wurde bei dieser statistischen Auswertung die "Ward linkage"-Methode verwendet. Als zu untersuchende sieben Parameter liegen dieser Auswertung die Daten zum monatlichen Nettohaushaltseinkommen, zu Geschlecht, Alter und Schulabschluss der Befragten, den Eigentumsverhältnissen zu einem eigenen Garten und Tieren sowie der Bereitschaft zugrunde, für nachhaltig produzierte Backwaren auch mehr bezahlen zu wollen.

Zur einfachen Visualisierung wurde ein "Dendrogramm" verwendet (vgl. Abbildung 35).

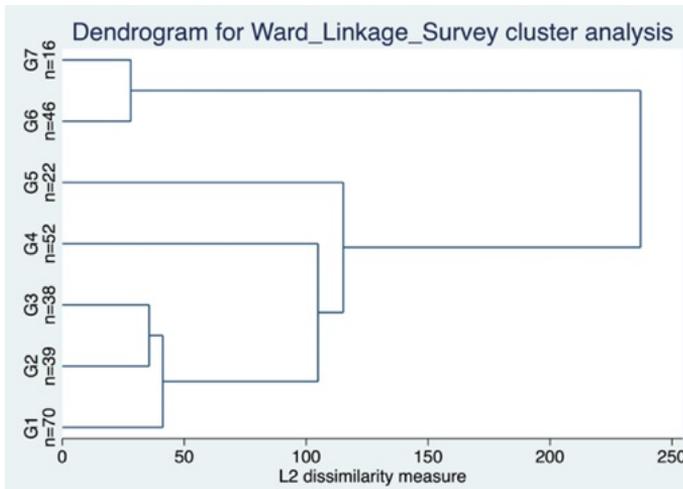


Abbildung 35: Dendrogramm der Ward-Clusteranalyse - Quelle: eigene Auswertung

Im "Dendrogramm" der "Ward-Analyse" wird die Anzahl der Cluster visualisiert (vgl. Abbildung 35). In der Umgangssprache der Statistik spricht man davon, dass die Anzahl der möglichen Cluster aus der Abfolge der Differenzmaße nach dem "Ellenbogenkriterium" erschlossen werden. So zieht man eine imaginäre Linie in der Mitte der Anzahl der Ergebnisse, in diesem Fall demnach der Anzahl der Umfragen, also bei etwa 150, und kann so die potentiell sinnvolle Anzahl von Clustern bestimmen, in diesem Fall 4 möglicherweise fünf Cluster ($n=70 - n=38$). Um eine größere Sicherheit zu erreichen, wird eine weitere statistische Auswertung vorgenommen (vgl. Abbildung 35). Zur weiteren Verifizierung wurde der Duda/Hard-Index angewandt. Der "Duda/Hard-Index" in der Mitte der Tabelle (*Je (2)/Je (1)*), gibt Aufschluss über die Anzahl der Clusterlösung. Je größer der Index, desto plausibler ist diese bewertete Clusterlösung. Der höchste Wert in dieser statistischen "Ward-Analyse" ist 0,8202 und somit wird eine Vier-Cluster-Lösung bevorzugt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Clustering nach Ward Linkage, Duda/Hard-Index – Quelle: eigene Auswertung

```
. cluster stop Ward_Linkage_Survey, rule(duda) groups(1/7)
```

Number of Clusters	Duda/Hart	
	$J_e(2) / J_e(1)$	pseudo T-squared
1	0.6440	155.31
2	0.6995	94.06
3	0.6746	95.04
4	0.8202	31.78
5	0.6982	32.42
6	0.7391	21.18
7	0.4404	25.42

Mit den Methoden "single-linked" und "ward-linked" konnten vier bzw. fünf Cluster identifiziert werden. Zur weiteren Überprüfung wurde zusätzlich ein "k-Mean"-Algorithmus durchgeführt (vgl. Abbildung 36). Dabei wird aus einer Menge ähnlicher Objekte eine zuvor bekannte oder definierte Anzahl von Clustern ausgewählt. Die "k-mean"-Analyse ist eine der am häufigsten verwendeten Techniken in der Clusteranalyse, da sie schnell die Zentren der Cluster findet. Dabei werden Cluster mit geringer Varianz und ähnlicher Größe bevorzugt (Clustering durch Varianzminimierung).

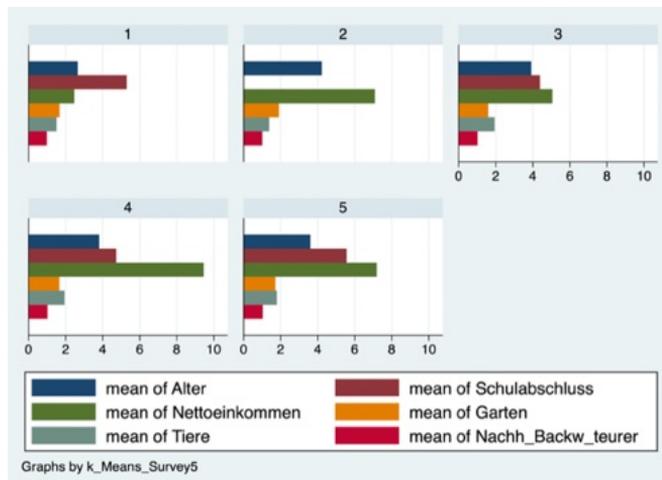


Abbildung 36: "k-mean"-Analyse der Umfrageergebnisse zur Clustering: Alter, Nettoeinkommen, Tierhaltung, Schulabschluss, Garteneigentum, Bereitschaft für Backwaren mehr zu zahlen - Quelle: eigene Auswertung

Um die soziodemografischen Umfrageergebnisse besser miteinander ins Verhältnis zu setzen und statistisch analysieren zu können, wurde eine lineare Regression in Stata durchgeführt (vgl. Tabelle 6). Damit sollte herausgefunden werden, ob es tatsächliche Zusammenhänge zwischen vermeintlich logisch angenommenen Schlussfolgerungen gibt. So liegt die logische Schlussfolgerung nahe, dass jemand, der einen eigenen Garten hat oder / und Haustiere, auch der Thematik Nachhaltigkeit eine höhere Priorisierung gibt. Für diese Analyse wurden die sechs Umfrageergebnisse der Fragen zum Nettohaushaltseinkommen, zum Schulabschluss der Teilnehmer, ob die Befragten einen eigenen Garten haben, ob die Teilnehmer Tiere haben, ob ihnen Nachhaltigkeit generell wichtig ist und ob sie bereits sind, für nachhaltig produzierte Lebensmittel mehr zu bezahlen, herangezogen. Die statistische Analyse durch die lineare Regression ($R^2 = 0,03$, $F(4,273) = 2,16$, $p = 0,0743$) ergibt keine signifikanten Ergebnisse. Garten, Tiere, Einkommen und Schulabschluss haben keinen signifikant positiven Einfluss auf die Wichtigkeit von Nachhaltigkeit (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Lineare Regression der soziodemografischen Zusammenhänge der Umfrage - Quelle: eigene Auswertung

```
. reg Ist_Ihnen_Nachhaltigkeit_wichtig Garten Tiere Nettoeinkommen Schulabschluss
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	278
Model	5.72502505	4	1.43125626	F(4, 273)	=	2.16
Residual	181.310946	273	.66414266	Prob > F	=	0.0743
Total	187.035971	277	.675220113	R-squared	=	0.0306
				Adj R-squared	=	0.0164
				Root MSE	=	.81495

Ist_Ihnen_Na~g	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Garten	.176571	.1104633	1.60	0.111	-.0408972 .3940392
Tiere	-.0351487	.0557	-0.63	0.529	-.1448049 .0745075
Nettoeinkommen	.0191175	.0194201	0.98	0.326	-.0191147 .0573498
Schulabschluss	.0637701	.0298606	2.14	0.034	.0049838 .1225563
_cons	1.499729	.3045404	4.92	0.000	.9001825 2.099275

Zur weiteren Überprüfung der Kausalität wurde dann mit den fünf Umfrageergebnissen der Fragen zum Nettohaushaltseinkommen, zum Schulabschluss der Teilnehmer, ob die Befragten einen eigenen Garten haben, ob die Teilnehmer Tiere haben und ob ihnen Nachhaltigkeit generell wichtig ist, die paarweise Korrelation der Variablen berechnet. Es ist zu sehen, dass es nur zwischen „Tiere“ und „Garten“ eine signifikante (negative!) Korrelation gibt. Der Rest ist nicht signifikant korreliert (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7: Kausalitätsüberprüfung der Umfrageergebnisse mithilfe der paarweisen Korrelation - Quelle: eigene Auswertung

```
. pwcorr Ist_Ihnen_Nachhaltigkeit_wichtig Garten Tiere Nettoeinkommen Schulabschluss, sig star(.05)
```

	Ist_Ih~g	Garten	Tiere	Nettoe~n	Schula~s
Ist_Ihnen~g	1.0000				
Garten	0.1054 0.0783	1.0000			
Tiere	-0.0592 0.3237	-0.3199*	1.0000		
Nettoeinko~n	0.0491 0.4146	-0.0111 0.8439	0.1004 0.0742	1.0000	
Schulabsch~s	0.1155 0.0536	-0.0517 0.3585	0.0404 0.4732	-0.0386 0.4947	1.0000

Aus dieser ersten Clusteranalyse und der Aufbereitung der exemplarischen Aufbereitung der Umfrageergebnisse lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

1. Die Mehrheit der Befragten ist bereit, mehr Geld für nachhaltige Lebensmittel auszugeben.
2. Der Besitz eines Gartens oder eines Haustieres hat keinen signifikanten Einfluss auf die Einstellung zu nachhaltigen Lebensmitteln.
3. Die Bereitschaft, mehr nachhaltige Lebensmittel zu konsumieren, wird durch das Einkommen positiv beeinflusst.

4. Höhere Bildung führt eher zu einer größeren Bereitschaft, nachhaltiger zu konsumieren.

Aus dieser Umfrageanalyse geht jedoch hervor, dass die Personen, die an dieser Umfrage teilgenommen haben, generell an nachhaltigem Konsum interessiert sind und über ein höheres Einkommen und eine höhere Bildung verfügen. Teilnehmer aus niedrigeren Bildungsschichten, niedrigeren Einkommensgruppen sind bei dieser Umfrage leider eher unterrepräsentiert. Dies geht aus dieser Clusteranalyse deutlich hervor - insbesondere aus der Grafik der k-Means-Umfrage 5 (vgl. Abbildung 36).

Zu Frage 4), welche Aktivitäten einer Bäckerei die Konsumenten mit dem Nachhaltigkeitsengagement des Unternehmens in Verbindung bringen, konnten die Umfrageteilnehmer mehrere vorgegebene Kriterien auswählen. Dass 95% der Befragten sich mit der Thematik beschäftigen und ein begründetes Interesse daran haben, wurde von den meisten mit „Ja, sehr sogar“ (64,29%) und „Ja, ein wenig“ (30,71%) beantwortet (vgl. Abbildung 37).

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja, sehr sogar	64.29%	180
Ja, ein wenig	30.71%	86
Weiß nicht	1.07%	3
Eher weniger	2.86%	8
Überhaupt nicht	1.07%	3
GESAMT		280

Abbildung 37: Wie hoch ist das Interesse an Nachhaltigkeit? - Quelle: eigene Erhebung (Frage 27)

Unter Nachhaltigkeitsengagement assoziieren die Teilnehmer als wichtigste Merkmale (vgl. Abbildung 38) das Umweltbewusstsein des Unternehmens (85,77%), die Regionalität (84,70%), die Reduzierung von Abfall (71,89) und die Saisionalität im Produktangebot (60,50%).

saisonale Produkte (Erdbeerkuchen in der Erdbeerzeit)	60.50%
Reduktion von Abfall	71.89%
Regional	84.70%
Umweltbewusstsein	85.77%

Abbildung 38: Die vier wichtigsten Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens aus Konsumentensicht - Quelle eigene Erhebung (Frage 29)

Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass es nur noch Energie- (56,94%) und Ressourceneffizienz (56,23%) sowie natürliche Inhaltsstoffe (53,38%) über die 50%-Hürde geschafft haben. Dies spiegelt zwar die allgemeine Wahrnehmung und Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit im direkten Kontext zu Unternehmen wider, Kriterien, die jedoch im allgemeinen Bewusstsein auch mit Nachhaltigkeit assoziiert werden wie Klimaneutralität (49,47%), Bio (36,30%) oder Fair-Trade (24,91%) fanden deutlich weniger Wertigkeit als angenommen (vgl. Abbildung 39). Obwohl den Befragten die Reduzierung von Abfällen sehr wichtig ist (71,89%), erachtet nur etwa ein Viertel der Teilnehmer (25,69%) es als wichtig an, dass die Unternehmen die örtliche Tafel mit Lieferungen unterstützen. Wasser einzusparen (45,91%) kommt in der Priorisierung der Beteiligten noch vor sozialem Engagement (37,37%), leistungsgerechter Bezahlung (44,84%), dem Engagement als Ausbildungsbetrieb (40,57%) gleichauf mit der Wichtigkeit der Schulung eigener Mitarbeiter (40,57%) des Unternehmens (vgl. Abbildung 39).

Produktion und Verkauf direkt beieinander	16.37%
Digitalisierung	16.37%
behindertengerechte Arbeitsplätze	17.08%
Unterstützung Hilfsbedürftiger	18.51%
Grünstrom	20.28%
weniger Salz und Zucker	22.42%
Integration von Migranten	23.84%
Fairtrade-Produkte	24.91%
Belieferung der örtlichen Tafel	25.62%
Photovoltaik	26.69%
betriebliche Altersvorsorge	28.47%
betriebliches Gesundheitsmanagement	31.67%
regenerative Energien	33.45%
Bio	36.30%
Wärmerückgewinnung	37.01%
soziales Engagement	37.37%
Mitarbeiterschulung	40.57%
Ausbildungsbetrieb	40.57%
leistungsgerechte Bezahlung	44.84%
Wasser sparen	45.91%
Klimaneutralität	49.47%
natürliche Inhaltsstoffe	53.38%
Ressourceneffizienz	56.23%
Energieeffizienz	56.94%

Abbildung 39: Wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens aus Konsumentensicht - Quelle eigene Erhebung (Frage 29)

Umwelt- und Klimaschutz mit den Aspekten des sorgsamem Einsatzes und Umgangs mit den natürlichen Ressourcen wird von den Befragten als wichtigstes Kriterium eines nachhaltig agierenden Bäckereiunternehmens gesehen, das soziale und karitative Engagement geringer und das ökonomische erfährt die kleinste Gewichtung (vgl. Abbildungen 38 und 39).

5.1.2. Diskussion

Die Durchführung einer repräsentativen quantitativen Konsumentenumfrage, insbesondere im Online-Format, stellt eine methodische Herausforderung dar. Es besteht die Tendenz zur Selbstselektion der Teilnehmer, wobei primär Personen mit Interesse am Thema partizipieren. Trotz dieser Limitation war die Rücklaufquote der validen Umfragen bemerkenswert hoch, was auf eine breite gesellschaftliche Relevanz des Themas hindeutet.

Die Analyse der Frage 32 ergab, dass über 10% der Respondenten keinen Wert auf nachhaltig agierende Bäckereien legen. Dies indiziert, dass die Stichprobe nicht ausschließlich aus nachhaltigkeitsaffinen Individuen bestand. Allerdings zeigte sich eine Überrepräsentation von Personen mit höherem Einkommen und Bildungsabschluss.

Die Online-Erhebung fand im April/Mai 2021 statt und erstreckte sich über das gesamte Bundesgebiet, mit Fokus auf den Raum Bonn/Koblenz. Zur Validierung der Repräsentativität wurde Mitte Juni 2021 eine ergänzende Präsenz-Befragung in der Bonner Fußgängerzone durchgeführt. Diese bestätigte weitgehend die Ergebnisse der Online-Umfrage. Die Studie wurde im April 2024 in einem Fachartikel publiziert.

Es ist anzumerken, dass die Durchführung der Präsenz-Befragung aufgrund der zu diesem Zeitpunkt herrschenden COVID-19-Pandemie mit besonderen Herausforderungen verbunden war. Daher wird empfohlen, die Ergebnisse in zukünftigen Forschungsarbeiten einer näheren Überprüfung zu unterziehen.

Eine Literaturrecherche im Vorfeld der Studie ergab keine vergleichbaren Untersuchungen zur Nachhaltigkeit im Bäckereisektor. Dies lässt sich teilweise auf die spezifische Struktur des deutschen Backwarenmarktes zurückführen, der sich durch einen hohen Stellenwert des Backwarenkonsums, eine diversifizierte Produktionsstruktur und eine ausgeprägte Produktvielfalt auszeichnet. Diese Faktoren erschweren internationale Vergleichsstudien in diesem Bereich.

5.2. Perspektive des Bäckereihandwerks

Diese qualitative Expertenumfrage soll Antworten auf folgende übergeordnete Fragen geben:

- 1) Hat Nachhaltigkeit für Sie als Bäckereiunternehmer im Unternehmen eine Relevanz?
- 2) Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig für Ihr Bäckereiunternehmen gesetzlich verpflichtend wird?
- 3) Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig genauso wichtig und selbstverständlich für Ihr Unternehmen wird wie Ihre Buchhaltungsabteilung?
- 4) Wenn Sie jetzt an die Backbranche im Allgemeinen denken, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren wie Lieferketten und Industrielinien, wie nachhaltig nehmen Sie die Backbranche wahr?

- 5) Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren unternehmerischen Entscheidungen in Ihrer Bäckerei?
- 6) Beeinflusst Nachhaltigkeit das Marketing Ihrer Bäckerei?
- 7) Wie wird das Mindset eines Bäckereiunternehmens durch die gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst?
- 8) Wäre es eher von Vor- oder von Nachteil Ihrer Ansicht nach, wenn Ihre Bäckerei eine Nachhaltigkeitszertifizierung hätte?
- 9) Welche Aspekte werden seitens Ihres Bäckereiunternehmens an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

Die wissenschaftliche Auswertung dieser qualitativen Expertenbefragung ist die Beantwortung der übergeordneten Frage, welche Anforderungen seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt werden.

5.2.1. Ergebnisse

Die Ergebnisse der quantitativen Expertenbefragungen analog des verwendeten Interviewleitfadens wurden transkribiert, im Anschluss die gesammelten Antworten geclustert und nach der geraden, sechsstufigen „Likert-Skala“ (Joshi et al., 2015) codiert, welche durch eine metrische Skala von 1) bis 6) abgebildet wurde und durch den nicht vorhandenen Mittelpunkt einer geraden Skalierung stets eine Tendenz für eine Meinung angibt (Croasmun & Ostrom, 2011). Die Aufzeichnungen befinden sich im Anhang. Die Experteninterviews wurden in der zweiten Jahreshälfte 2023 durchgeführt. Dies war relevant, da die COVID-19 Pandemie abgeklungen war und sich die energiepolitische Lage wieder etwas entspannt hatte. Als

Einstiegs- / Eisbrecherfrage wurde der Experte darum gebeten, allgemeine Angaben zu seinem Unternehmen zu machen. Diese wurden später in einer Tabelle zusammengetragen (vgl. Tabelle 8) und als Frage 1 dokumentiert. Somit verschieben sich alle weiteren Fragen um Faktor 1 nach hinten. Die 25 interviewten Bäckereibetriebe haben zusammen 1.763 Filialstandorte, 17.432 Mitarbeiter und einen Gesamtjahresumsatz von ca. 1,3 Mrd. €. Davon hat das kleinste Unternehmen einen Standort mit sieben Mitarbeitern und einen Jahresumsatz von unter 500.000,00 € (vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8: Statistische Angaben der interviewten Expertenunternehmen Quelle: eigene Erhebung

Würden Sie bitte zum Einstieg in zwei, drei Sätzen Ihren Betrieb beschreiben?

	Filialanzahl	Filialanzahl per 10	Filialgruppe	Mitarbeiteranzahl	Mitarbeiter per 10	MA-Gruppe	Umsatz	Umsatz per Mio	Umsatzgruppe
Bäckerei 1	105	11	4	825	83	4	51.000.000 €	51	4
Bäckerei 2	48	5	2	470	47	4	31.000.000 €	31	3
Bäckerei 3	67	7	3	600	60	4	43.000.000 €	43	3
Bäckerei 4	175	18	5	1950	195	5	107.000.000 €	107	5
Bäckerei 5	34	3	2	400	40	4	22.000.000 €	22	2
Bäckerei 6	64	6	3	570	57	4	28.000.000 €	28	3
Bäckerei 7	3	0	1	25	3	2	2.000.000 €	2	1
Bäckerei 8	39	4	2	330	33	4	27.000.000 €	27	3
Bäckerei 9	28	3	2	320	32	4	19.000.000 €	19	2
Bäckerei 10	28	3	2	180	18	3	13.000.000 €	13	2
Bäckerei 11	28	3	2	150	15	3	10.000.000 €	10	1
Bäckerei 12	136	14	4	1050	105	5	73.000.000 €	73	4
Bäckerei 13	11	1	1	125	13	3	6.000.000 €	6	1
Bäckerei 14	202	20	5	2600	260	5	368.000.000 €	368	5
Bäckerei 15	53	5	3	700	70	4	39.000.000 €	39	3
Bäckerei 16	18	2	1	190	19	3	9.000.000 €	9	1
Bäckerei 17	25	3	1	220	22	3	18.000.000 €	18	2
Bäckerei 18	1	0	1	7	1	1	500.000 €	1	1
Bäckerei 19	104	10	4	950	95	4	65.000.000 €	65	4
Bäckerei 20	177	18	5	2100	210	5	109.000.000 €	109	5
Bäckerei 21	52	5	3	470	47	4	27.000.000 €	27	3
Bäckerei 22	63	6	3	500	50	4	40.000.000 €	40	3
Bäckerei 23	54	5	3	300	30	4	26.000.000 €	26	3
Bäckerei 24	193	19	5	1850	185	5	137.000.000 €	137	5
Bäckerei 25	55	6	3	550	55	4	37.000.000 €	37	3
Summe	1763			17.432			1.307.500.000 €		3
Durchschnitt	71		3	697			52.300.000 €		3

Gruppe 1	bis 25	Gruppe 1	bis 10	Gruppe 1	bis 10 Mio.
Gruppe 2	bis 50	Gruppe 2	bis 49	Gruppe 2	bis 25 Mio.
Gruppe 3	bis 100	Gruppe 3	bis 249	Gruppe 3	bis 50 Mio.
Gruppe 4	bis 150	Gruppe 4	bis 999	Gruppe 4	bis 100 Mio.
Gruppe 5	über 150	Gruppe 5	über 1000	Gruppe 5	über 100 Mio.

Zu Frage 2), ob Nachhaltigkeit / CSR für den Bäckereiunternehmer im Unternehmen eine Relevanz hat, bestätigten deutlich mehr als die Hälfte. Lediglich zwei Unternehmer gaben an, dass sie mit Nachhaltigkeit / CSR nichts zu tun haben. Dafür erklärten fünf Unternehmer, dass CSR / Nach-

haltigkeit in ihrem Unternehmen eine sehr hohe Relevanz habe. Hier beeinflusst maßgeblich die Unternehmensgröße und mit welchen Marktbegleitern man im Wettbewerb um den Konsumenten steht.

Zu Frage 3), wie wahrscheinlich es nach Ansicht der Unternehmer ist, dass Nachhaltigkeit zukünftig für ihr Bäckereiunternehmen gesetzlich verpflichtend wird, sagten 14 von 25 Unternehmern, dass sie dies als sehr wahrscheinlich erachten. Nur zwei Unternehmen gaben an, dass es sehr unwahrscheinlich sei, dass sie von gesetzlichen Verpflichtungen betroffen würden. Einigkeit herrschte darüber, dass die Auswirkungen der gesetzlichen Verpflichtungen, denen die Zulieferer und größeren Geschäftspartner wie Mühlen oder Anlagen- und Maschinenbauer unterliegen, auch an die kleineren Unternehmen der Bäckereibranche weitergegeben werden.

Zu Frage 4), wie wahrscheinlich es nach Ansicht der Unternehmer ist, dass Nachhaltigkeit zukünftig genauso wichtig und selbstverständlich für ihr Unternehmen wird, wie deren Buchhaltungsabteilung, antworteten entgegen der zuvor durchgeführten Mentimeter-Umfrage über die Hälfte mit Bedenken und Unsicherheit. Lediglich zwei Unternehmer konnten sich vorstellen, dass CSR / Nachhaltigkeit zukünftig genau so wichtig im Unternehmen wird wie die Buchhaltung. Dies liegt hier aber daran, dass diese beiden Unternehmen bereits eigene CSR-Beauftragte im Unternehmen als Stabsstelle direkt unter der Geschäftsführung und auch nur für CSR integriert haben. Der Großteil der Unternehmen ist der Ansicht, dass diese Arbeiten von jemandem „mitgemacht“ werden können und dass der Aufwand sich in Grenzen halten wird.

Zu Frage 5), wie nachhaltig die Unternehmer die Backbranche im Allgemeinen, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren

wie Lieferketten und Industrielinien, wahrnehmen, gab es keine eindeutige Tendenz zu *sehr nachhaltig* oder zu *überhaupt nicht nachhaltig*. Das Ergebnis der Expertenaussagen lag sehr deutlich in der Mitte mit den Hinweisen, dass man ja bereits viel unternahme, es jedoch durchaus noch Verbesserungspotential gebe. Fast die Hälfte der Unternehmer ist sich bewußt, dass Nachhaltigkeit eine größere Relevanz in allen Unternehmen bekommen wird. Die Sichtweisen der Begründung variieren zwischen Energie- wende, Klimakrise und Wettbewerbsdruck.

Zu Frage 6), welche Rolle Nachhaltigkeit bei unternehmerischen Entscheidungen in der eigenen Bäckerei spielt, konnte keine eindeutige Relevanz festgestellt werden. Ein einziger Unternehmer sagte, dass Nachhaltigkeit / CSR eine sehr wichtige Rolle bei seinen unternehmerischen Entscheidungen hat. Dieses Unternehmen ist jenes, das eine eigene CSR- Stabsstelle im Unternehmen direkt unter der GF etabliert hat. Sechs Unternehmen betrachten Nachhaltigkeit / CSR bei ihren unternehmerischen Entscheidungen überhaupt nicht, während die anderen mehr oder weniger stark Nachhaltigkeitsaspekte bei ihren geschäftlichen Entscheidungen berücksichtigen.

Zu Frage 7), ob Nachhaltigkeit das Marketing der eigenen Bäckerei beeinflusst, liegen interessante Aussagen vor. Hier gibt es einen Großteil der Betriebe, deren Marketing kaum durch Nachhaltigkeit / CSR beeinflusst wird, sechs Unternehmen behandeln Nachhaltigkeit in ihrem Marketing sogar überhaupt nicht. Drei Betriebe behandeln ihr Nachhaltigkeits- / CSR-Engagement sehr stark in ihrer Marketingstrategie und informieren ihre Kunden über deren Aktivitäten beispielsweise im Bereich Umwelt- und Artenschutz mit Bienenprojekten, Streuobstwiesen oder eigenerzeugter Energie.

Saisonalität und regionale Vertriebspartnerschaften beispielsweise zwischen Landwirt und Bäcker werden auch publiziert und beworben.

Zu Frage 8), wie das Mindset des eigenen Bäckereiunternehmens durch die gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst wird, antworteten die Unternehmer differenziert. Es gibt kaum eines der befragten Unternehmen, in dem sich das Mindset nicht durch Nachhaltigkeit / CSR verändert hat. In einem Betrieb hat es sich sogar sehr, hingegen in zwei anderen überhaupt nicht verändert. Alle anderen Betriebe liegen in der Mitte, mit mehr oder weniger Nuancen. Worüber sich alle einig waren, ist die Tatsache, dass sich insbesondere durch die Gesetze zur Kreislaufwirtschaft, der Lieferkettensorgfaltspflicht und der Energieeffizienz das Mindset langfristig ändern wird. Zudem sind Bäckereien sehr personalintensive Unternehmen, wodurch allein schon durch neue Mitarbeiter der jüngsten Generation neue Impulse in die Unternehmen kommen.

Zu Frage 9), ob es eher von Vor- oder von Nachteil wäre, wenn die eigene Bäckerei eine Nachhaltigkeitszertifizierung hätte, gaben alle Unternehmen an, dass dies aus ihrer Sicht ausschließlich von Vorteil sei. Der wachsende Druck anderer Branchen und insbesondere des LEH auf die Bäckereiunternehmer wächst. Zudem erhoffen sich die Unternehmen von einer Zertifizierung einen besseren Umgang mit gesetzlichen Auflagen und einen größeren Zugang zu Personal. Die großen Konzerne geben hierzu, insbesondere über soziale Kanäle die Schlagzahl vor. Der Wunsch nach einer branchenspezifischen Nachhaltigkeitszertifizierung ist da.

Zu Frage 10), welche Aspekte das eigene Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien stellt, gaben die Unternehmer

an, dass kein Konsens darüber bestehe, welche Institution solch eine Zertifizierung durchführen solle. Man möchte in keinem Fall den LEH nachahmen, welcher häufig mit Eigenlabeln Greenwashing betreibt. Die Zertifizierung soll wirtschaftlich unabhängig und für alle Bäckereien offen und zugänglich sein. Daher dürfe sie beispielsweise nicht von einem Mühlenverband, einem Backmittelanbieter oder der Einkaufsgemeinschaft einer Unternehmensberatungsgruppe kommen. Selbst bei Fachzeitschriftenverlagshäusern gab es Bedenken bzgl. deren ausreichender Objektivität. Weiters dürfte diese Zertifizierung nicht rein käuflich zu erhalten sein sondern sollte eine gewisse Anstrengung dokumentieren, deren stetige Weiterentwicklung auch nachgehalten und dokumentiert werden müsse.

5.2.2. Diskussion

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass die Relevanz der Thematik in allen Unternehmensgrößen des deutschen Bäckerhandwerks signifikant ist. Es wird jedoch auch klar, dass das Bewußtsein, hier etwas ändern zu müssen, bei größeren Betrieben mehr Priorität hat. Dieser Umstand ist nicht zuletzt der Regulierung durch den Gesetzgeber und dem Engagement der Marketingabteilungen des LEH zu verdanken. Im Segment des LEH sieht man deutlich, dass sich alle Marktbeteiligten auf eine zunehmende Nachhaltigkeitsstrategie verständigt haben. Fast jedes Mitglied des LEH hat Bio- oder nachhaltige Eigenmarken im Portfolio. Doch selbst wenn Verbände die Vermarktung von z.B. Bio-Lebensmitteln auf und für den deutschen Markt koordinieren, gibt es keine einheitliche Vorgehensweise und Umsetzungsstrategie (Dombrowski, 2019). Es können allenfalls Anregungen und Ideen vermittelt werden. So zeigt die Erfahrung, dass es manchmal sinnvoll ist, mehrere Unternehmen mit ihren jeweiligen "Best Practices" in einem ERFA-Kreis (Erfahrungszirkel) zu koordinieren und so die Unternehmen -

unter professioneller Anleitung - voneinander lernen zu lassen (Kaempff, 2022). Die Bereitschaft in solch einem ERFA-Kreis mitzuwirken, ist bei den befragten Bäckereien gegeben. Hier bestätigt sich auch die Tatsache, dass insbesondere größere Unternehmen immer weitere, detailliertere gesetzliche Vorgaben erhalten, die diese dann auch stringent umsetzen. Man ist geteilter Ansicht, ob man lieber ein CSR etablieren möchte - solange es noch freiwillig ist oder ob man abwartet, bis der Gesetzgeber klar definierte Vorgaben macht.

5.3. Perspektive zu Gesetzen, Normen und Zertifizierungen

Um einen Überblick über bereits existierende bzw. über bereits in der Umsetzung befindliche Nachhaltigkeitszertifizierungen zu erhalten, wurde während des gesamten Zeitraums zur Erstellung dieser Arbeit kontinuierlich recherchiert. Die Nachhaltigkeitsbewegung erfährt augenblicklich eine sehr starke Dynamik, sodass Veränderungen permanent beobachtet werden müssen. Die Auswertung dieser zuvor durchgeführten Literaturrecherche ist die Zusammenfassung der übergeordneten Frage, welche Anforderungen seitens der Gesetzgebung und Regulierungsstellen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt werden.

5.3.1. Ergebnisse

Es gibt aktuell zwar keine allgemeinverbindliche Norm oder Zertifizierung zur Nachhaltigkeit / CSR, auch nicht branchenspezifisch für Bäckereien, jedoch bereits Normen und Zertifizierungen im Bereich Nachhaltigkeit für einige andere Branchen. Diese unterscheiden sich in ihrer Intention und ihrem Neutralitätsanspruch sehr. Die meisten sind von den Dachorganisationen der eigenen Branchen initiiert, auch dort angesiedelt und durch diese überwacht.

Der Einfluss der bestehenden Gesetze und Verordnungen im direkten oder mittelbaren Zusammenhang, beeinflusst das unternehmerische Handeln der Bäckereien bereits heute stark. So besteht bereits eine Vielzahl an Gesetzen, Verordnungen und Zertifizierungen im direkten Bezug zu Bäckereien, welche die Betriebe anwenden und umsetzen. Hier sind beispielsweise HACCP, IFS, DIN EN ISO 50001, DIN EN ISO 9001 etc. zu nennen.

Neben der übergeordneten Agenda 2030 und deren 17 SDGs steht im direkten Zusammenhang zur Nachhaltigkeit bereits im deutschen Grundgesetz unter Artikel 20a: *“...Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen und die Tiere im Rahmen der verfassungsgemäßigen Ordnung ...“*.

Zudem gibt es eine deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, welche 2016 entwickelt und seither mehrfach auf den neuesten Stand gebracht wurde. Am ehesten von den bereits am Markt etablierten Nachhaltigkeitszertifizierungen passte für den Lebensmittelsektor respektive die Bäckereien der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), welcher 2010 vom regierungsnahen Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) veröffentlicht wurde und Standards wie GRI, UN Global Compact, OECD-Guidelines und DIN EN ISO 26000 berücksichtigt. Der Bekanntheitsgrad des DNK ist in den Unternehmen sowie bei der Bevölkerung bisher jedoch sehr gering.

5.3.2. Diskussion

Es herrscht ungeteilte Einigung darüber, dass es gesetzliche und somit regulatorische Vorgaben zur Nachhaltigkeitszertifizierung / CSR-Zertifizierung der Unternehmen geben sollte. Die Regulatorik im Zusammenhang mit dem Klimawandel, der Reduktion globaler und nationaler CO₂-Emis-

sionen, den Naturressourcen, der Umweltverschmutzung und Energieversorgung etc. ist sehr dynamisch. Gerade in jüngster Zeit mussten wir jedoch oftmals erleben, dass Gesetze oder Verordnungen zuerst gegen viel Widerstand umgesetzt wurden, um diese dann kurze Zeit später wieder zu revidieren, wie beispielsweise das EU-weite Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz, das Verbrenner-Aus ab 2035 oder den „Notfallplan Gas“. Die Unternehmer sind verunsichert, da der Bürokratismus für die Betriebe mehr und mehr zur Belastung wird. Die Unternehmen warten daher lieber erst einmal ab, bis sich eine gesetzliche Vorgabe etabliert hat, was zudem auch bedeutet, dass ein Kontrollgremium zur Einhaltung dieser gesetzlichen Vorgaben eingeführt wurde.

5.4. Zusammenführung der Ergebnisse zu einer Anforderungsmatrix einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien

Es folgt eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Konsumentenumfrage, der Experteninterviews sowie der aktuell gültigen, für eine Nachhaltigkeitszertifizierung relevanten Siegel, Zertifizierungen, Gesetze und Verordnungen. Daraus wird abgeleitet, was konkret an bereits bestehenden Siegeln und Zertifizierungen verbessert und verändert werden muss, um eine vertrauenswürdige, ehrliche und transparente Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien zu erzielen. Diese Verbesserungen fließen in die Gründung einer branchenspezifischen Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien.

Die Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven von Konsument, Bäckereiunternehmen und gesetzlicher Regulierung ergeben übergreifend folgende generische Anforderungsmatrix:

- Die Kriterien und Anforderungen seitens Konsumenten, Bäckereiunternehmen und der Gesetzgebung, die an Güter, Dienstleistungen und Unternehmen gestellt werden, müssen erfüllt werden.
- Der Ablauf des Bewertungs- / Zertifizierungsprozesses muss überprüfbar, transparent und nachvollziehbar sein.
- Der Zertifizierer / Siegelgeber, die Auditoren und deren Kontrollstellen müssen tatsächlich nachweisbar unabhängig und neutral sein.
- Es muss sichergestellt sein, dass die zu zertifizierenden Unternehmen sich die Zertifizierung / Siegel nicht einfach erkaufen können.
- Die Zertifizierungskriterien müssen einheitlich und offensichtlich sein.

5.4.1. Anforderungen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für deutsche Bäckereien

Um überhaupt als Bäckereiunternehmen zu einer Nachhaltigkeits- / CSR-Zertifizierung zugelassen zu werden, sollten zuvor gewisse, von einem unabhängigen, jedoch den Markt und die Branche kennenden Expertengremium definierte Mindestanforderungen oder Hardfacts erfüllt werden müssen.

Diese Hardfacts sollten sich an den 17 SDGs der UN orientieren (vgl. Abbildung 40).



Abbildung 40: Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030; die Sustainable Development Goals (SDGs) (Quelle Bundesregierung) (*Agenda 2030*, 2024)

Als Zertifizierungskriterien bieten die 17 SDGs eine hervorragende und repräsentative Vorgabe. Um die Matrix auf die Bäckereibranche zu adaptieren, werden die 17 Nachhaltigkeitsziele an den Kontext der Bäckereibranche angepasst (vgl. Abbildung 41).



Abbildung 41: 17 SDGs der UN adaptiert für Bäckereien - Quelle: eigene Darstellung

Um überhaupt erst für den Zertifizierungsprozess zugelassen zu werden, muss ein Unternehmen mindestens ein Hardfact zu jedem der 17 SDGs erfüllen. Zu Ziel 1 „Keine Armut“ ist dort als Hardfact beispielsweise die Nutzung von Fair-Trade-Produkten wie Kaffee, Tee oder Kakao aufgeführt. Diese Rohstoffe werden in Bäckereien in mehr oder minder großen Mengen verarbeitet. Unter Ziel 2 „Kein Hunger“ sind so z.B. die Spenden an die Tafel eingeordnet. Dies zieht sich über alle 17 SDGs, bis zu Ziel 17 „Partnerschaften zur Erreichung der Ziele“, bei dem als Auswahlkriterium

der Hardfacts neben der Innungsmitgliedschaft die Mitgliedschaft in ERFA-Kreisen, Klimabündnissen etc. aufgelistet sind (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9: Auflistung der Hardfacts zur Nachhaltigkeitszertifizierung - Quelle: eigene Erhebung

																
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nutzung von Fairtrade-Produkten	Spenden an die Tafel	Betriebliches Gesundheitsmanagement	Aktiver Auszubildendenbetrieb	Geschichten-orientierte Beratung	Reduzierung von Spillzeiten	Eigene PV-Anlage auf der Produktion	Rezeption (MA mindestens 5%)	Routenoptimierung	Diversität in allen Unternehmensbereichen	Unterstützung regionaler Projekte	Nutzung Regionaler Rohstoffe	Wärmewirkungswertung	Reduzierung Mikroplastik	Unterstützung regionaler Bioernteernte	Fairtrade-Produkte	Mitglied in ERFA-Kreisen
Unternehmen als Diätetischer Partner für MA & Nahrungsmitteln	To-Go-Verpackung	Integriertes Betriebsgesundheitsmanagement (Tagesärzt)	Weiterbildung in Unternehmen möglich	Geschichten-orientierte Beratung von Führungskräften	Wassernutzungs-optimierung	Ozeanbezug	Bahnkunden-orientierte Angebote	Moderner Fuhrpark	Tierische Biofleisch	Routenoptimierung	Natürliche Kühlmittel	Ermittlung des CO ₂ -Fußabdrucks des Unternehmens	Minimierung der Reinigungsenergie	Unterstützung von Klimaschutzprojekten	Lieferanten-angabepflichtenerpreis	Innungsmitglied
Bekanntheit Allergiker	Vorteilspaten	Eigene Arbeitsplätze	Weiterbildungsangebote	Neutrale Auftragschancen	Eigene Klimakarte	Ozeanbezug	Nachholkunden-aktionen in der Produktion	Steuerungsinstrumente für Betriebsprozesse	Gleichstellung geschlechtlicher Mitarbeiter und Führungskräfte	Nutzung regenerativer Produkte	Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens	Energieaudit nach DIN EN ISO 14047-1, ISO 50001	Natürliche Reinigungsmittel	Anliegen von Branchenverbänden (z.B. Bäckerinnung)	Populäraktionen (z.B. Brotverkauf)	Bezugsgemeinschaft
Mittelwertebewertung bei herausragenden Produkten	Brotverkauf	Angebot von Kombi-Kaufverpackungen	Angebot zum dunklen Brotbacken	Unterstützung bei Verkauf bei Bedarf u. Familie	Natürliche Hygieneartikel	PV-Anlagen auf Flächen	Stetiger Wachstum (Führer-Vergrößerung)	Nutzung regenerativer Produkte (z.B. Biofleisch)	Neutrale Auftragschancen	PV-Anlagen auf Flächen	Wettbewerbsvorteil auf Plastik	Energieaudit nach DIN EN ISO 50001	Robust- und Mehrschicht-Produkte	Regionale Sponsoringaktionen	Teilnahme an Sponsoringaktionen	Mitglied in Nachhaltigkeitsnetzwerken
Ökologische Bewertung (über Mittelwert)	Verwertung von Restmüll	Arbeitschutz	E-Learning	On-Day-Angebote	Ökologische Tickets in Filialen	Wärmegewinnung	Moderner Fuhrpark zur Arbeitselektromobilität	Digitalisierung (IoT, Industrie 4.0)	Geschichten-orientierte Beratung	Währungsbezug	Arbeitsmanagement	Umweltmanagement (EMAS oder gleichwertig)	Verwertung von Fachprodukten aus nachhaltigen Fachfang	Verzicht oder Nutzung von zertifiziertem Papier	Innungsmitglied	Klimabündnis
andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts	andere Hardfacts

Die 17 globalen Nachhaltigkeitsziele der UN sind in 169 Unterziele und 232 Indikatoren zur Messung der Zielerreichung hinterlegt (vgl. Abbildung 41).



Abbildung 42: Indikatoren und Unterziele des 17 globalen Nachhaltigkeitsziele - (Quelle Bundesregierung) - eigene Darstellung

Diese Art der Skalierbarkeit soll auch von der Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien übernommen werden. So sollen die 17 Nachhaltigkeitsziele jeweils auf die sechs relevanten Handlungsfelder der Nachhaltigkeit (vgl. Abbildung 42) angewandt werden. Ergänzt werden die Zertifizierungskriterien analog dem Stand des DNK und des GRI.

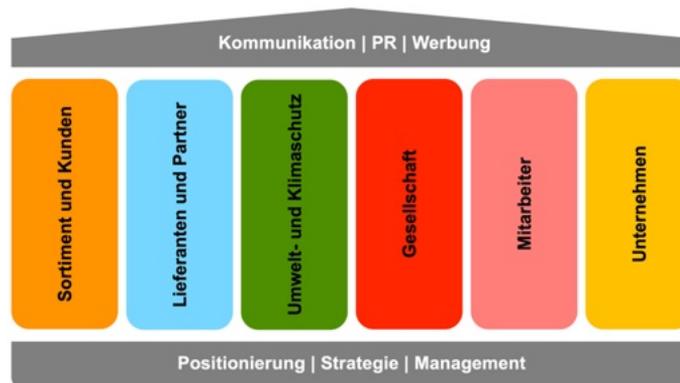


Abbildung 43: Relevante Handlungsfelder der Nachhaltigkeit - Quelle: eigene Darstellung

Wenn für jedes Handlungsfeld mindestens ein Ziel bzw. eine Herausforderung eines jeden der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele gesetzt wird, ergibt dies in der Zertifizierungsmatrix 102 überprüfbare Kriterien. Zuzüglich der erforderlichen 17 Hardfacts ergeben diese in Summe 119 in der Matrix überprüfbare Nachhaltigkeitskriterien, welche für alle Unternehmen identisch sind (vgl. Tabelle 10).

Tabelle 10: Zertifizierungsmatrix mit 119 Nachhaltigkeitskriterien – Quelle: eigene Darstellung

	Handlungsfelder der Nachhaltigkeit						
	HardFact	Produkt und Kunde	Lieferanten und Partner	Umwelt- und Klimaschutz	Gesellschaft	Mitarbeiter	Unternehmen
1 - keine Armut							
2 - kein Hunger							
3 - Gesundheit und Wohlergehen							
4 - hochwertige Bildung							
5 - Geschlechtergleichstellung							
6 - sauberes Wasser							
7 - bezahlbare Energie							
8 - menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum							
9 - Industrie, Innovation und Infrastruktur							
10 - weniger Ungleichheiten							
11 - nachhaltige Städte und Gemeinden							
12 - nachhaltiger Konsum und Produkte							
13 - Maßnahmen zum Klimaschutz							
14 - Leben unter Wasser							
15 - Leben an Land							
16 - Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen							
17 - Partnerschaften zur Zielerreichung							

17 Ziele der Nachhaltigkeit

Die individuelle Zielsetzung der Schwerpunkte im Bereich Nachhaltigkeit / CSR obliegt der Eigenverantwortung jedes Unternehmens. Einige Unternehmen legen ihren Fokus vermehrt auf Umweltschutz, indem sie beispielsweise Bienenprojekte oder Naturschutzmaßnahmen fördern, während andere sich im gesellschaftlich / sozialen Bereich engagieren, in dem sie Sportvereine oder die Feuerwehr unterstützen. Ein weiteres Unternehmen kann seinen Schwerpunkt darauf legen, die Energieautarkie durch den Ausbau erneuerbarer Energien und Wärmerückgewinnung zu steigern. Jedes dieser Engagements wird als nachhaltig betrachtet. Eine objektive Wertung, welche Maßnahme nachhaltiger ist als die andere, ist nicht möglich. Aufgrund der Durchführung der Zertifizierung durch neutrale Auditoren, erfolgt der Zertifizierungsprozess unvoreingenommen und unter Berücksichtigung der zuvor festgelegten Zertifizierungsmatrix (vgl. Tabelle 10).

Um den Grad der Erfüllung der Nachhaltigkeitsaktivitäten auf einen Blick erkennbar zu machen, wird vorgeschlagen, dass das Nachhaltigkeitszertifikat / Siegel der durchgeführten Zertifizierung den UN-Vorgaben entsprechend gestaltet wird (vgl. Abbildung 45).

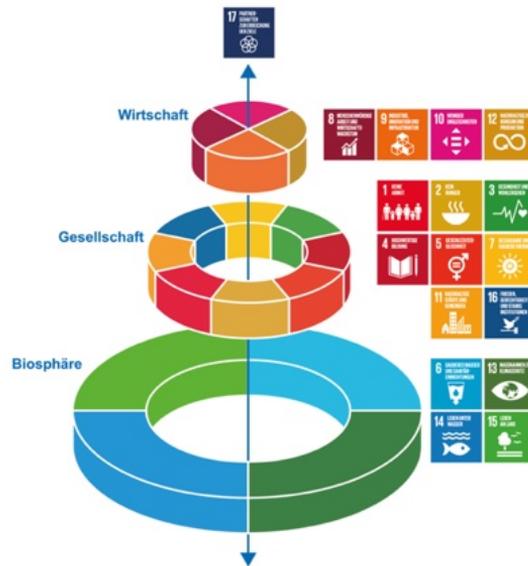


Abbildung 44: Sustainable Development Goals (Quelle: Stockholm Resilience Center; Bild: Azote Images for Stockholm Resilience Center, 2016) aus (Zimmermann-Janssen et al., 2021a)

Durch die Repräsentation in Form einer Score-Map wird unmittelbar deutlich, welchen Fokus das Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit / CSR setzt und in welchem Umfang dieser erfüllt bzw. ausgeprägt ist (vgl. Abbildung 45 und Abbildung 46). Die Score-Map unterliegt einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) und soll fortlaufend optimiert werden.



Abbildung 45: Visualisierung der Zertifizierungsmindestanforderungen / Hardfacts -
Quelle: eigene Darstellung



Abbildung 46: mögliches Beispiel einer Visualisierung der individuellen Zertifizierungsergebnisse als Score-Map - Quelle: eigene Darstellung

Da es bisher keine eigene Norm zur Nachhaltigkeitszertifizierung für Unternehmen gibt, dient die „DIN ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ als Leitnorm. Die Zertifizierung sollte strukturell und in der Ausführung an die „High-Level“ ISO-Normen, wie beispielsweise die DIN EN ISO 9001 oder DIN EN ISO 50001 angeglichen werden. Jährlich erfolgt eine Vor-Ort-Verifizierung der Nachhaltigkeitskriterien durch einen unabhängigen Auditor im Unternehmen. Aufgrund der dynamischen Entwicklung unternehmerischer Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR), die unter anderem durch Digitalisierung und künstliche Intelligenz vorangetrieben wird, können sich in einem Jahr möglicherweise andere Parameter und Kriterien zur Zertifizierung ergeben als heute. Infolgedessen erscheint es sinnvoll, die aktuellen, von der Zertifizierungsstelle akzeptierten Nachhaltigkeitsaspekte in einem jährlichen Zyklus von einem neutralen Expertengremium überprüfen zu lassen und gegebenenfalls anzupassen.

5.4.2. Anforderung zur Reputation aus Sicht des Konsumenten

Diese Zertifizierung sollte aus Konsumentensicht offen und transparent aufgebaut sein, damit der Konsument auch selbst bewerten kann, warum und wofür dieses Bäckereiunternehmen mit einem Nachhaltigkeitslabel zertifiziert wurde. Demnach ist es zielführend, dass auf dem Zertifikat nicht nur erkennbar wird, dass diese Bäckerei im Bereich Nachhaltigkeit / CSR zertifiziert wurde, sondern dass auf der Urkunde auch sofort ersichtlich wird, wo die Nachhaltigkeitsschwerpunkte liegen und wie groß deren Erfüllungsgrad ist (vgl. Abbildung 47).

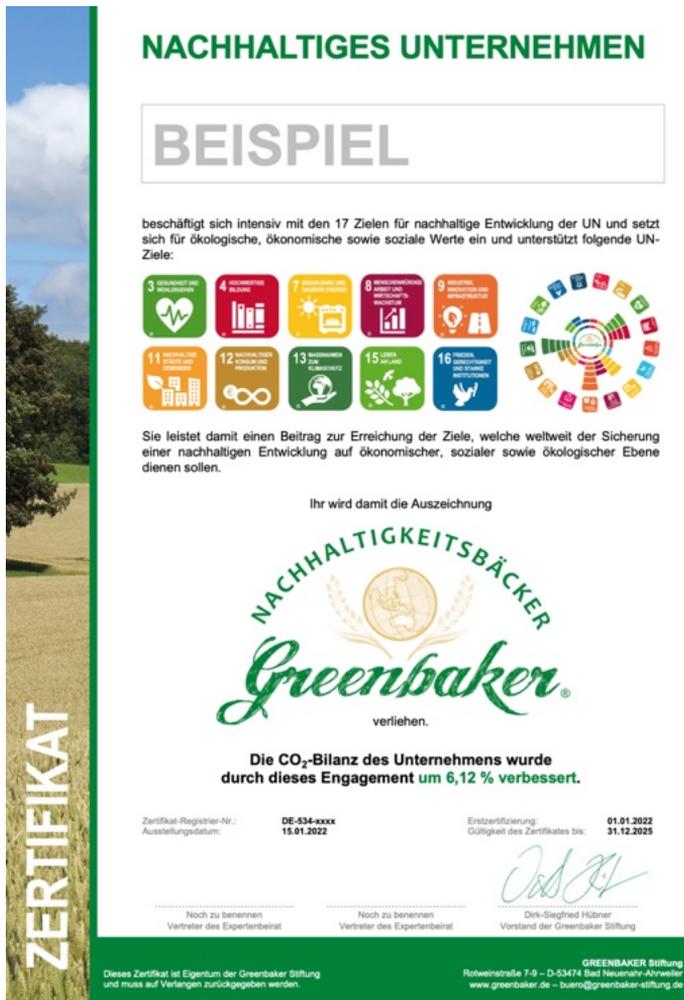


Abbildung 47: Beispiel einer Urkunde zur Nachhaltigkeitszertifizierung - Quelle: eigene Darstellung

Eine regelmäßige externe und neutrale Überprüfung der Zertifizierungsanforderungen durch einen unabhängigen Nachhaltigkeitsauditor sollte vor Ort im jeweiligen Unternehmen standardisiert werden. Diese Aspekte sind wichtig, damit der Bäckereikunde diese neue Zertifizierung auch annimmt und akzeptiert bzw. sein Kaufverhalten idealerweise insofern ändert, dass er so überzeugt ist und zukünftig primär bei einer zertifizierten Bäckerei einkauft. In diesem Zusammenhang kommt der aktiven Informations- und Kommunikationsstrategie des zertifizierten Bäckereiunternehmens eine

herausragende Aufgabe zu. Nur wenn den Konsumenten die jeweiligen Engagements im Bereich Nachhaltigkeit / CSR des Unternehmens auch transparent und ungeschönt offen transportiert werden, findet der Kunde Vertrauen, es ergibt sich eine Identifikation mit der Bäckerei und somit eine starke Kundenbindung.

5.4.3. Anforderung zur Reputation aus Sicht anderer interessierter Parteien

Nachhaltiges Engagement / CSR hat eine unternehmensübergreifende Präsenz. Bedingt durch Geschäftsbeziehungen wie beispielsweise Lieferverträge, stehen Unternehmen in wechselseitigem Kontext zueinander. Dabei beeinflussen sich ihre jeweiligen Nachhaltigkeits- / CSR-Aktivitäten gegenseitig. Ein Unternehmen, insbesondere ein Handels- oder ein Produktionsunternehmen wie eine Bäckerei kann beispielsweise niemals „klimaneutral“ sein, wenn die in der Produktion verwendeten, eingekauften Rohstoffe oder Handelswaren bereits mit einem „vollen CO₂-Rucksack“ angeliefert werden. Daher ist es für die wechselseitigen Geschäftspartner von großem Interesse, über die Nachhaltigkeitsaktivitäten des jeweils anderen Partners in Gänze informiert zu sein. Wenn der LEH sich beispielsweise dazu verpflichtet bis 2030 „klimaneutral“ zu sein, muss ein Filialbäcker, der in der Vorkassenzone des LEH seine Waren verkaufen möchte, sich ebenfalls zu diesem Nachhaltigkeitsziel verpflichten. Gleiches gilt für die Deutsche Bahn, wenn dort Filialstandorte in Bahnhöfen vertreten sind etc.

So wie die Unternehmen eine Bilanz veröffentlichen, um den Geschäftspartner von der eigenen Solvenz zu berichten, so sollte ein Nachhaltigkeitsbericht von den eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten. So wie beispielsweise unabhängige Wirtschaftsauskunfteien wie „Creditreform“ oder

„Deloyd“ die Bonität eines Unternehmens bewerten und bestätigen, so sollte eine Nachhaltigkeitszertifizierung dazu dienen, die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens zu bewerten und zu bestätigen. Der Nachhaltigkeitsbericht (CSRD) wird zukünftig bereits mit der Bilanz des Unternehmens vom jeweiligen Wirtschaftsprüfer direkt mit bewertet.

Das Nachhaltigkeits- / CSR-Engagement der Unternehmen fließt bereits heute mit in das Rating und somit in die Kreditwürdigkeit und Finanzierungsbedingungen der Banken ein.

5.4.4. Anforderung aus Sicht der Bäckereiunternehmer

Der Unternehmer wird erst einmal regulatorisch mit Nachhaltigkeitskriterien konfrontiert, egal ob er sich um eine Finanzierung für die Neuanschaffung einer Kälteanlage oder um die Einstellung eines neuen Mitarbeiters bemüht. Daher ist es für die Unternehmen wichtig, dass die Nachhaltigkeitszertifizierung an sich und im Speziellen die Zertifizierungsanforderungen und unternehmensindividuellen Zertifizierungsergebnisse sowohl für potentielle Kunden als auch interessierte Parteien – Shareholder und Stakeholder gleichermaßen – klar ersichtlich und verständlich sind. Die Zertifizierung muss durch ihren Aufbau und ihre Durchführung eine grundsätzliche Akzeptanz bei den interessierten Parteien vermitteln. Die Bereitschaft und Erfordernis, eine solche branchenspezifische Nachhaltigkeitszertifizierung trotz hoher Anforderungen im eigenen Unternehmen durchzuführen, hängt auch maßgeblich vom weiteren interdisziplinären Nutzen für das jeweilige Bäckereiunternehmen ab. Eine Zertifizierung nur rein für die Erlangung eines Zertifikates hat für die Unternehmen weniger Belang. Vielmehr ist eine Managementsicht, eine Art CSR-Dashboard mit klar de-

finierten KPIs und einem nachvollziehbaren KVP von essentiellen Interesse. Da die Unternehmen erkannt haben, dass CSR eine immer wichtigere Säule ihres Unternehmens wird, ist den verantwortungsvollen und innovativen Unternehmern die Sinnhaftigkeit einer externen, unabhängigen und auch fordernden Nachhaltigkeitszertifizierung bewußt.

5.4.5. Anforderung zur Neutralität der Zertifizierungskriterien

Sowohl die Literaturrecherche als auch die Konsumentenumfrage und die geführten Experteninterviews haben herausgestellt, dass eine Nachhaltigkeitszertifizierung unmittelbar mit der Glaubwürdigkeit der selben verbunden ist. Ein Siegel oder Zertifikat suggeriert gewisse Qualitätsmerkmale. Es ist am Zertifizierer, dieses Qualitätsversprechen einzulösen.

Die Neutralität der Zertifizierungskriterien ist entscheidend, um sicherzustellen, dass eine Nachhaltigkeitszertifizierung objektiv, unparteiisch und vertrauenswürdig ist. Die fundamentale Notwendigkeit einer neutralen Ausrichtung von Zertifizierungskriterien liegt in der unabdingbaren Unabhängigkeit der Zertifizierungsstelle von wirtschaftlichen oder politischen Einflüssen. Jegliche Interessenkonflikte sind zu vermeiden, um die unparteiische Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten zu gewährleisten. Aus diesem Grunde empfiehlt es sich, eine nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Institution wie eine gemeinnützige Stiftung als Zertifizierungsstelle einzurichten. Eine objektive und nachvollziehbare Bewertung der nachhaltigen Leistung basiert auf stringenten Kriterien. Jegliche Form von Voreingenommenheit oder Diskriminierung während des Bewertungsprozesses ist zu vermeiden. Die Sinnhaftigkeit eines neutralen, ehrenamtlichen Expertenbeirates unter der Schirmherrschaft der gemeinnützigen Stiftung

zur Festlegung der Zertifizierungskriterien und zur Schlichtung bei Streitfragen, beispielsweise ob etwas als „nachhaltig“ anerkannt wird oder nicht, ist unbestritten und unbedingt umzusetzen. Die Zertifizierungsstelle soll für ihre Entscheidungen und Handlungen rechenschaftspflichtig sein. Ein implementierter Beschwerdemechanismus ermöglicht die adressierte Bearbeitung von Bedenken und Beschwerden seitens Betroffener.

Eine klare Definition der Verantwortlichkeiten aller Beteiligten im Zertifizierungsprozess ist essentiell, um möglichen Missverständnissen und Interessenkonflikten vorzubeugen. Hierzu gehören immer mindestens drei Parteien. Die Zertifizierungsstelle, der Auditor und das zu zertifizierende Unternehmen. Die Qualifikation und kontinuierliche Schulung des Personals, das die Zertifizierung durchführt, ist unabdingbar. Dies gewährleistet eine fachkundige und objektive Beurteilung der Nachhaltigkeitsperformance. Aus diesem Grunde werden die Auditoren ausschließlich so ausgewählt, dass sie über die Zulassung zur Auditierung verschiedener ISO-Managementsysteme verfügen.

Klare und transparente Zertifizierungskriterien sind von essentieller Bedeutung. Die Definition dieser Kriterien sowie die Nachvollziehbarkeit des Zertifizierungsprozesses sind unabdingbare Voraussetzungen für die Gewährleistung von Objektivität und Verständlichkeit. Es ist sinnvoll, zur Erfüllung dieser Kriterien mehrere verschiedene Wege zu beschreiten. Zur allgemeinen Information und Erklärung der Regularien sowie des Zertifizierungsprozesses ist eine Infowebsite mit verständlichen, kurzen Erklärungsvideos am zielführendsten. Eine präzise und verständliche Kommunikation bezüglich des Zertifizierungsprozesses sowie der zugrundeliegenden Kriterien ist unverzichtbar. Die Offenlegung entscheidungsrelevanter Informationen trägt zu Transparenz und Nachvollziehbarkeit bei.

Über QR-Codes beispielsweise auf Infomaterial im Aushang der zertifizierten Filialstandorte können interessierte Parteien nutzerfreundlich auf die Homepage der Zertifizierungsstelle gelangen und sich über die Nachhaltigkeitskriterien informieren. Die Zertifizierungsurkunden an sich sollten so gestaltet sein, dass auf den ersten Blick über eine leicht verständliche Visualisierung die Zertifizierungsergebnisse der jeweiligen Nachhaltigkeits- / CSR-Schwerpunkte und deren Erfüllungsgrad seitens des Unternehmens sichtbar sind.

Eine inklusive Einbeziehung relevanter Stakeholder bei der Konzeption und Aktualisierung von Zertifizierungskriterien ist notwendig, um eine umfassende Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und Interessen sicherzustellen. Periodische Überprüfungen sollten unter Einbeziehung von Feedback und branchenspezifischen Veränderungen erfolgen. Um dies sicherzustellen, sollten in regelmäßigen Abständen Kundenumfragen zur Nachhaltigkeit durchgeführt werden. Deren Durchführung würde sich im Rahmen von beworbenen „Nachhaltigkeitswochen“ mit besonderen Aktionen anbieten. Eventuell kann auch ein Gewinnspiel daran geknüpft werden.

Die Einhaltung dieser Anforderungen trägt dazu bei, dass diese Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien als glaubwürdig, zuverlässig und objektiv wahrgenommen wird. Dies ist besonders wichtig, um das Vertrauen der Verbraucher, Unternehmen und anderer Interessengruppen in die Nachhaltigkeitsbemühungen der Betriebe zu gewährleisten.

6. SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1. Zusammenfassung

Die Literaturrecherche zeigt sehr deutlich, dass „CSR“ der beste Begriff ist, um Nachhaltigkeit im direkten Kontext in einzelnen Unternehmensorganisationen zu definieren, während der Begriff „Nachhaltigkeit“ an sich die breiteste Definition für die globale, lokale und organisatorische Ebene in Politik und Gesellschaft umschreibt. So gesehen müsste es eigentlich eher *Entwicklung einer „CSR-Zertifizierung“ für Bäckereien* als *„Nachhaltigkeitszertifizierung“* heißen. Nachhaltigkeit ist sowohl den Konsumenten als auch den Unternehmen sehr wichtig und von der Begrifflichkeit geläufig. Die Verantwortung für unsere Umwelt, unser Klima und vor allem unsere zukünftigen Generationen ist allgegenwärtig bewußt und wird von allen Parteien sehr ernst genommen.

Vertrauen und Glaubwürdigkeit für eine „ehrliche Sache“ sind Grundlage für jedwedes Nachhaltigkeits-Engagement, sowohl seitens der Konsumenten, der Unternehmen als auch der Politik und Gesetzgebung. Daher ist Transparenz, Objektivität und Neutralität für eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien die wichtigste Grundlage.

6.1.1. Theoretische Implikationen

Es wurde festgestellt, dass es noch keine verbindliche Nachhaltigkeitsnorm für die Zertifizierung des Nachhaltigkeits- / CSR-Engagements von Bäckereiunternehmen gibt. Eine Zertifizierung hat in der Praxis nur Erfolg, wenn sie für die Unternehmen einen signifikanten Mehrwert generiert. Dieser Mehrwert kann messbar sein, wie beispielsweise mehr Produktabsatz und

Umsatz der dann zertifizierten Produkte / Dienstleistungen, weniger Fluktuation der Mitarbeiter, schnellere Besetzung offener Stellen, weniger Krankheitstage der Mitarbeiter, günstigere Kredite von Banken, kaufkräftigere Kundschaft für das nachhaltige Produktsortiment etc.

Die Zertifizierung kann auch einen nicht unmittelbar messbaren Mehrwert bieten. Durch das bessere Image des zertifizierten Unternehmens können sich zukünftig neue Absatzmärkte oder Kooperationen ergeben. Die öffentliche Wahrnehmung des zertifizierten Unternehmens rückt in einen anderen Focus. Das bisher bereits angestrebte Engagement im Bereich Umweltschutz, im Sozialen und Caritativen sowie das Gewicht als verlässlicher solventer Geschäftspartner mit einer verantwortungsvollen, langfristig nachhaltig ausgerichteten Unternehmensstrategie bekommt noch mehr Raum und Glaubwürdigkeit.

Der wissenschaftliche Mehrwert dieser Dissertation liegt in der Entwicklung eines neuartigen, branchenspezifischen Zertifizierungsmodells für Nachhaltigkeit im Bäckereisektor. Durch die Integration quantitativer und qualitativer Mehrwertaspekte trägt die Forschung zur Operationalisierung von Nachhaltigkeitseffekten bei und erweitert bestehende theoretische Modelle im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement und CSR. Der interdisziplinäre Ansatz, der betriebswirtschaftliche Aspekte mit Nachhaltigkeitsforschung verknüpft, sowie die Berücksichtigung verschiedener Stakeholder und langfristiger Effekte, bieten eine methodische Innovation in der ganzheitlichen Bewertung von Zertifizierungsauswirkungen. Die Studie schließt nicht nur eine identifizierte Forschungslücke, sondern schafft auch eine Grundlage für zukünftige vergleichende Forschung in anderen Branchen.

Die vorliegende Dissertation basiert auf einem explorativen Forschungsdesign unter Anwendung des Grounded Theory Ansatzes. Diese Methodewahl ermöglichte eine offene und tiefgehende Untersuchung des bisher wenig erforschten Feldes der Nachhaltigkeitszertifizierung im Bäckereisektor. Anstelle von vorab formulierten Hypothesen wurden Forschungsfragen verwendet, um den induktiven Charakter der Studie zu wahren und neue Erkenntnisse aus den empirischen Daten zu generieren.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Arbeit und den daraus gewonnenen Einsichten lassen sich nun fundierte Hypothesen für weiterführende Forschungen ableiten. Diese Hypothesen stellen eine Synthese der gewonnenen Erkenntnisse dar und bieten einen strukturierten Ausgangspunkt für zukünftige, deduktiv orientierte Studien in diesem Bereich.

Dieser methodische Ansatz folgt dem Prinzip der 'Theoretical Sampling' nach Glaser und Strauss (1967), bei dem die initiale Datenerhebung und -analyse zur Entwicklung von Konzepten führt, die dann als Basis für weiterführende, gezieltere Forschung dienen. Die hier vorgeschlagenen Hypothesen repräsentieren somit den Übergang von einer explorativen zu einer konfirmatorischen Forschungsphase im Bereich der Nachhaltigkeitszertifizierung von Bäckereien.

Zukünftige Forschungsarbeiten können diese Hypothesen als Ausgangspunkt nutzen, um spezifische Aspekte der Nachhaltigkeitszertifizierung im Bäckereisektor quantitativ zu überprüfen und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu testen. Dieser Ansatz entspricht dem iterativen Prozess der Theoriebildung und -überprüfung in den Sozialwissenschaften und trägt zur Weiterentwicklung des Forschungsfeldes bei.

Auf Basis dieser Dissertation könnten exemplarisch folgende Hypothesen für zukünftige weitere Forschungsarbeiten herangezogen werden:

1. Konsumentenperspektive:

H1: Konsumenten legen bei einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien größeren Wert auf Transparenz und Nachvollziehbarkeit als auf spezifische Umweltkriterien.

H2: Mit dem Grad der Transparenz der Nachhaltigkeitsbemühungen, erhöht sich die Bereitschaft der Konsumenten für nachhaltig produzierte Backwaren mehr zu bezahlen.

2. Unternehmensperspektive:

H3: Bäckereiunternehmen, die eine Nachhaltigkeitszertifizierung anstreben, erwarten primär einen Wettbewerbsvorteil durch verbesserte Unternehmensreputation gemessen beispielsweise an dem % Anteil von Stammkunden (Kundenkarte, etc.).

H4: Die Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen führt zu einer messbaren Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Bäckereiunternehmen wie beispielsweise der Gesamt CO₂ Fussabdruck in t pro Produktionsmenge in t.

3. Regulatorische Perspektive:

H5: Die zunehmende Regulierung im Bereich Nachhaltigkeit führt zu einer höheren Bereitschaft von Bäckereiunternehmen, sich freiwillig zertifizieren zu lassen.

H6: Bäckereien, die proaktiv Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen, sind besser auf zukünftige regulatorische Anforderungen vorbereitet.

4. Integrierte Perspektive:

H7: Eine branchenspezifische Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien führt zu einer effektiveren Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen als allgemeine Nachhaltigkeitsstandards.

H8: Der Austausch von Best Practices in ERFA-Kreisen (Coopetition) führt zu einer schnelleren und umfassenderen Implementierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Bäckereibranche.

5. Kommunikation und Wahrnehmung:

H9: Eine detaillierte und transparente Kommunikation der Nachhaltigkeitsbemühungen erhöht die Glaubwürdigkeit der Zertifizierung in der Wahrnehmung der Konsumenten.

H10: Bäckereien mit einer Nachhaltigkeitszertifizierung erzielen eine höhere Kundenbindung als nicht-zertifizierte Bäckereien.

6. Praxisorientierte Hypothesen:

H11: Die Implementierung der entwickelten Nachhaltigkeitsmatrix führt zu einer messbaren Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung in zertifizierten Bäckereien.

H12: Die modulare Struktur der entwickelten Zertifizierungsmatrix ermöglicht eine erfolgreiche Adaption in verwandten Branchen des

Lebensmittelhandwerks, wo durch Anpassung der jeweils branchenspezifischen Nachhaltigkeitskriterien signifikante Verbesserung der Unternehmens- CO₂-Bilanz erzielt werden können.

6.1.2. Praktische Implikationen

Das vom Bäckereiunternehmen getätigte Nachhaltigkeits- / CSR- Engagement registriert der Konsument nur dadurch, dass dieses auch offen kommuniziert wird. Daher ist es unerlässlich, Nachhaltigkeit / CSR auch fest in der Unternehmenskommunikation sowie den Marketingaktivitäten zu verankern. Die Schwierigkeit besteht jedoch darin so zu kommunizieren, dass der Konsument nicht den Eindruck von „Greenwashing“ gewinnt. Dies erfordert sehr viel Offenheit, Aufklärung, Information und Transparenz der Unternehmen. Wer sich als Betrieb aus der Masse heraus auf einen „Berg“ stellt, um sichtbar zu werden, zieht damit unweigerlich nicht nur wohlwollende Blicke auf sich, sondern wird auch für sehr kritische oder ideologische Personen auf einmal sichtbar. Dem Reklamations- / Kritikmanagement wird demnach eine besondere Rolle zuteil.

Die zertifizierten Unternehmen sollten für die erfolgreiche Zertifizierung ihre jeweilige Komfortzone verlassen und sich tatsächlich anstrengen müssen. Nur so ist eine tiefe Durchdringung der Thematik im Unternehmen gewährleistet. Bei Zertifizierungen, die nur von ein bis zwei Personen im Unternehmen gemanaged werden, weiß oftmals die restliche Belegschaft des Unternehmen so gut wie gar, was unweigerlich dazu führt, dass die eigentliche Sinnhaftigkeit dieser Zertifizierung im Unternehmen nicht gelebt wird. Nachhaltigkeit / CSR ist eine übergreifende Unternehmensaufgabe und betrifft alle Mitarbeiter, Abteilungen, Prozesse und Produkte.

Um die Kriterien stets aktuell und marktkonform zu halten, ist es von besonderer Wichtigkeit, die Zertifizierungskriterien einer jährlich wiederkehrenden Bewertung durch ein unabhängiges Expertengremium zu unterziehen. Parallel dazu sollte ein Abgleich mit den aktuellen, regulatorischen Vorgaben erfolgen. Diese Aktualisierungen sollten ebenso in die Zertifizierungsmatrix einfließen wie neue technische oder gesellschaftliche Anforderungen und Standards. Rückschlüsse und praktische Resultate aus einem Nachhaltigkeits-ERFA-Kreis der zertifizierten Bäckereiunternehmen kopplen die Nachhaltigkeitsengagements zurück und erlauben Rückschlüsse auf deren weiteren Entwicklung.

6.2. Ausblick

Eine Zertifizierung, insbesondere eines Managementsystems, das einem stetigen KVP unterliegt, zwingt das Unternehmen automatisch dazu, sich kontinuierlich mit der zu zertifizierenden Thematik zu befassen. Das sollte bei einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien ebenso sein. Nur so ist eine Weiterentwicklung des Nachhaltigkeits- / CSR-Engagements gewährleistet und bleibt nicht nur ein Status quo vergangener Zeit.

Die in der vorliegenden Dissertation gewonnenen, neuen wissenschaftlichen Ergebnisse werden im nachfolgenden Abschnitt zusammengefasst.

7. NEUE WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE

Die erarbeiteten Ergebnisse dieser Studie können als Grundlage für weitere Forschungen und Entwicklungen genutzt und angewandt werden.

Vorliegende Arbeit setzt sich im Wesentlichen aus vier Teilen zusammen:

- der Literaturrecherche,
- der quantitativen Konsumentenumfrage,
- der qualitativen Experteninterviews,
- der Zusammenfassung zu einer möglichen Zertifizierungsmatrix.

Die relevantesten neuen wissenschaftlichen Erkenntnisse, die hier erarbeitet wurden, lassen sich analog dem strukturellen Aufbau der Arbeit wie folgt ableiten:

1. Die Konsumenten erwarten von einer Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien vor allem Transparenz und eine völlige Nachvollziehbarkeit, wie und wofür eine Bäckerei im Bereich Nachhaltigkeit zertifiziert wurde. Was sind die besonderen Aspekte die es wert sind, hervorgehoben und somit zertifiziert zu werden? Da das Vertrauen in Nachhaltigkeitslabel und Zertifikate durch deren jüngst inflationär publizierte Verbreitung an Glaubwürdigkeit verloren hat, ist den Konsumenten das Vertrauen hinsichtlich einer Nachhaltigkeitszertifizierung sehr wichtig. Um dieses Vertrauen zu gewinnen, bedarf es viel an offener Kommunikation und Aufklärung. Wie umfassend und ausführlich in der Literaturrecherche dargelegt wurde, ist der Begriff „Nachhaltigkeit“ eher eine allgemeinsprachlich genutzte Definition für etwas Übergeordnetes. Daher ist es wichtig, den Konsumenten detailliert und doch zusammengefasst zu erläutern, was genau zu der er-

folgreichen Zertifizierung des jeweiligen Unternehmens geführt hat, welche konkreten Kriterien erfüllt wurden und wo der Schwerpunkt der Nachhaltigkeitsausrichtung des Unternehmens innerhalb der Dimensionen und Handlungsfelder liegt.

2. Die Anforderungen seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien unterscheidet sich in einigen Punkten von der Erwartungshaltung der Konsumenten. So ist für die Unternehmen von Bedeutung, dass ein fairer Vergleich und Benchmarking unter den Betrieben stattfindet und eine neutrale, zuvor von Experten entsprechend auf die Bäckereibranche festgelegte Bewertungsmatrix durch unabhängige Auditoren zur Zertifizierung erfolgt. Der offene Austausch zu Best-Practice oder Leuchtturmprojekten in ERFA-Kreisen (Coopetition) ist den Unternehmen sehr wichtig. Die Thematik „Nachhaltigkeit“ bzw. in den Unternehmen im speziellen CSR wird sehr ernst genommen. Hier gibt es signifikante Unterschiede bei der Priorisierung und Positionierung von CSR im Organigramm der Unternehmen, was sehr stark mit der Unternehmensgröße zusammenhängt. Da das Thema Nachhaltigkeit über die Gesetzgebung und die Finanzwelt in die Unternehmen dringt, deren Expansion und Entwicklung beeinträchtigt und über den Einkauf von Energie und Rohstoffen (CO₂-Bepreisung) auch die BWA beeinflusst, ist Nachhaltigkeit als wichtiger Punkt in den Chefetagen angekommen und fest verankert.

3. Die Anforderungen seitens der Gesetzgebung und Regulierungsstellen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien werden immer detaillierter und umfangreicher. Fing es mit Empfehlungen zum umwelt- und energiebewußten Agieren an, liegen mittlerweile strenge, regulatorische Vorgaben vor, mit entsprechend hinterlegten empfindlichen Strafen bei deren Nichtbeachtung.

Interessant ist die Angabe der Konsumenten, dass diese zwar in Umfragen – auch in der hier durchgeführten – angeben, dass sie grundsätzlich bereit wären, für nachhaltig produzierte Lebensmittel mehr zu bezahlen, obgleich die Umsätze der Biobetriebe und der nachhaltig produzierten Lebensmittel statistisch sinken. Der prozentuale Anteil des Lohns an den monatlichen Lebensmittelkosten ist in den letzten Jahrzehnten gesunken, obwohl immer mehr Lebensmittel nach Deutschland importiert werden.

Demnach ist es zwar so, dass die Unternehmen gezwungen sind, auf die gestiegenen Anforderungen der Konsumenten nach nachhaltig produzierten Lebensmitteln zu reagieren, dies jedoch nicht zwangsläufig dazu führt, dass sie dafür auch einen höheren Preis beim Konsumenten generieren können.

Bedingt durch das freiwillige Engagement der Unternehmen, sich im Bereich Nachhaltigkeit einer anspruchsvollen Zertifizierung zu unterziehen, schaffen diese die Grundlagen für eine tiefgreifende Nachhaltigkeitsentwicklung innerhalb aller Sektoren und Abteilungen im gesamten Unternehmen. Da hierzu alle relevanten Daten und Werte des Unternehmens sinnvoll erfasst und im Kontext Produktionsmenge zu CO₂-Emissionen betrachtet werden müssen, führt dies zu einem besseren Verständnis der Abläufe und Prozesse sowie zu mehr Transparenz und einem belastbaren, aussagekräftigen Controlling. Durch die neutrale Überwachung eines externen Zertifizierers führt dies bei Stake- und Shareholdern gleichermaßen zu mehr Vertrauen, Bindung und Wertschätzung.

Der wissenschaftliche Mehrwert dieser Dissertation liegt in der Entwicklung einer neuartigen, branchenspezifischen Nachhaltigkeitsmatrix für den Bäckereisektor, die auf einem integrativen Forschungsansatz basiert. Unter

Anwendung der Grounded Theory wurden Erkenntnisse aus umfassender Literaturrecherche, quantitativer Konsumentenforschung und qualitativen Experteninterviews systematisch analysiert und zu einem ganzheitlichen Verständnis der Nachhaltigkeitsanforderungen synthetisiert.

Diese methodische Herangehensweise ermöglichte es, theoretische Konzepte mit praktischen Anforderungen zu verknüpfen und daraus das innovative "Greenbaker"-Siegel zu entwickeln. Dieses Siegel stellt eine konkrete Operationalisierung von Nachhaltigkeitsbemühungen dar und adressiert die identifizierten Bedürfnisse verschiedener Stakeholder – Konsumenten, Unternehmen und Gesetzgeber.

Der iterative Prozess der Grounded Theory führte zur Schaffung einer modularen Zertifizierungsmatrix, die nicht nur den spezifischen Anforderungen des Bäckereisektors gerecht wird, sondern auch Transferpotenzial für andere Branchen und Länder bietet. Damit legt diese Forschung den Grundstein für weiterführende Studien zur praktischen Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit in spezifischen Industriezweigen. Besonders hervorzuheben ist der Beitrag zur Nachhaltigkeitskommunikation und die Förderung von Coopetition im Bereich Nachhaltigkeit. Die Studie bietet innovative Ansätze zur glaubwürdigen Vermittlung von Nachhaltigkeitsinitiativen an Konsumenten und unterstützt gleichzeitig den Erfahrungsaustausch zwischen Wettbewerbern.

Insgesamt zeichnet sich der wissenschaftliche Mehrwert dieser Arbeit durch die gelungene Verbindung von theoretischer Fundierung und praktischer Anwendbarkeit aus. Sie schließt eine bedeutende Forschungslücke, indem sie einen ganzheitlichen, empirisch fundierten Ansatz zur Förderung

und Messung von Nachhaltigkeit im Bäckereisektor liefert und damit einen substantiellen Beitrag zur angewandten Nachhaltigkeitsforschung leistet.

8. ZUSAMMENFASSUNG

„Um etwas zu managen muss man es erfassen und dazu muss man wissen was, wann, wie, warum und wo!“ Dirk Siegfried Hübner

Vorliegende Studie zeigt, dass eine Nachhaltigkeitszertifizierung von Bäckereien sinnvoll und von grundlegendem Interesse ist. Im Zeitalter des Klimawandels, der Digitalisierung und der Nachhaltigkeit ist der Markt überfüllt von Labeln und Siegeln. Der Konsument sieht sich vor lauter Zertifikaten kaum noch in der Lage zu differenzieren, was tatsächlich nachhaltig ist und was nicht. Dabei haben die Kunden ein berechtigtes Interesse an Nachhaltigkeit und insbesondere an nachhaltig agierenden deutschen Bäckereien. Was den Kunden fehlt, ist Vertrauen und somit Glaubwürdigkeit in eine Nachhaltigkeitszertifizierung. Es bedarf der Transparenz, wofür eine Zertifizierung, ein Siegel oder Label tatsächlich steht und warum und wofür gerade jene Bäckerei eine Nachhaltigkeitszertifizierung erhalten hat. Das Interesse an nachhaltig produzierten Produkten aber auch an nachhaltig agierenden Unternehmen ist für alle Alters- und Einkommensschichten bedeutend. Auch wenn der Großteil der befragten Konsumenten angibt, dass er für nachhaltigere Produkte und nachhaltigere Unternehmen bereit ist etwas mehr zu zahlen, so entscheidet sich dies doch immer noch quasi an der Ladentheke. Wenn berücksichtigt wird, dass um 1900 noch bis zu 57% des Einkommens für Lebensmittel ausgegeben wurden - und diese waren eher Grundnahrungsmittel aus der Region, so liegt der Prozentsatz an Lebensmittelkosten heute bei ca. 15% unseres Einkommens (Statista, 2024), wobei hier bereits seltenere und / oder nicht-heimische Erzeugnisse wie Chiasamen, Avocado, Kurkuma, Bananen, Zitrusfrüchte etc. enthalten sind.

Bei den Bäckereien ist der Wettbewerbsdruck seitens des LEH sehr groß. Der LEH wirbt massiv mit seinen Eigenmarken und Eigenlabeln um nachhaltigkeitsinteressierte und klimabewußte Konsumenten. Die Kaufkraft nachhaltigkeitsbewußter Konsumenten ist in der Regel deutlich höher als die der konventionellen Konsumenten. Selbst wenn die eigentliche Kaufkraft nicht höher ist, wie beispielsweise bei Studenten, so ist doch die Bereitschaft höher, für nachhaltige Produkte mehr Geld auszugeben und dafür auf andere Dinge zu verzichten. Hier muss die Bäckereibranche einerseits mithalten, andererseits reicht ein plumpes „Nachmachen“ oder Gleichziehen mit der Marketingstrategie des LEH nicht aus. Das große Manko der meist familiengeführten deutschen Bäckereibetriebe ist die Tatsache, dass die Unternehmen zu klein sind, um große Marketing- und Informationskampagnen zur Thematik Nachhaltigkeit und Klimawandel großflächig umzusetzen. Aber gerade dies ist auch ihre große Stärke. Durch ihre im Verhältnis zum LEH oder den Industriebäckereien kleinere Größe, können sie nämlich viel individueller, schneller, konkreter und regionaler auf die Konsumenten eingehen, Aktionen umsetzen und informieren. Durch konstruktiven Austausch, beispielsweise in ERFA-Kreisen (Coopetition), lassen sich viele Erfahrungen teilen und Synergien schaffen, um dem LEH, als Wettbewerber um den Konsumenten, etwas entgegensetzen zu können.

Durch den regulatorischen Einfluss auf die Gesellschaft und die Unternehmen in allen Sektoren wie „Wohnen“, „Infrastruktur“ oder „Ernährung“ - um nur drei stellvertretend zu nennen, müssen sich Konsumenten und Unternehmen neu orientieren und finden. Die strengen Vorgaben zur CO₂-Reduktion beispielsweise durch die Agenda 2030 verändern das Leben aller Menschen auch in alltäglichen Gewohnheiten. Hier ist es essentiell, dass

offen und fair miteinander umgegangen und aufeinander eingegangen wird.

Was sowohl die Konsumenten als auch die Bäckereiunternehmer fordern, ist eine neutrale, tiefgreifende und transparente Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien. Es muss auf einen Blick ersichtlich sein, wo die Nachhaltigkeitsschwerpunkte des jeweiligen zertifizierten Unternehmens liegen und welche Anstrengungen genau dieses Unternehmen zur Erlangung der Zertifizierung unternimmt. Diese Zertifizierung muss sich an den 17 SDGs, dem DNK und den GRI orientieren, sowie auf die Bäckereibranche zugeschnitten sein. Gleichzeitig muss sichergestellt sein, dass die Bewertungsmatrix zur Zertifizierung offen und anpassbar ist, da sich die Nachhaltigkeitsbewegung rasant entwickelt und eine Zertifizierung flexibel darauf reagieren sollte.

Da die Nachhaltigkeitsbewegung sehr volatil ist und sich demnach ständig weiterentwickelt, wäre es wichtig, ein regelmäßig zusammenkommendes Kontroll- und Verifizierungsorgan für solch eine Zertifizierung einzurichten. Nur so kann sichergestellt werden, dass immer weiter auf die veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen aus Gesellschaft und Gesetzgebung reagiert und die Bewertungskriterien angepasst werden können. Dieses Kontrollgremium könnte als ein Expertenbeirat mit ausgewiesenen Nachhaltigkeitsexperten und Bäckereibranchenkennern eingerichtet werden. Die Zertifizierung an sich müsste durch unabhängige, unparteiische Auditoren vor Ort in den Unternehmen durchgeführt werden, um die zuvor von den Betrieben getätigten Angaben und Aussagen verifizieren zu können. Eine jährlich wiederkehrende Überprüfung ist sinnvoller als eine Einmalzertifizierung und sollte auch die Entwicklung des KVP in den Nachhaltigkeitsaktivitäten der Bäckereiunternehmen widerspiegeln.

Die größtmögliche Reputation erlangt diese Nachhaltigkeitszertifizierung, wenn diese einem breiten Unternehmertum relativ kostengünstig zur Verfügung gestellt wird. Es sollte von einer Institution mit einem höheren Ziel als der Gewinnerzielung getragen werden. Hierzu würde sich sehr gut eine gemeinnützige Stiftung anbieten. Die Anforderungen zur Erlangung des Zertifikates müssen so gesetzt sein, dass die zertifizierten Bäckereien ihre Komfortzone verlassen und signifikante Anstrengungen zur Erlangung der Zertifizierung unternehmen müssen. Die stetige Verbesserung und Erweiterung muss bei den jährlich wiederkehrenden Audits deutlich erkennbar sein. Eine übergeordnete Marketingstrategie für alle zertifizierten Bäcker wie beispielsweise deutschlandweite Nachhaltigkeitstage, Auslobungen von Nachhaltigkeits-Awards für besonders nachhaltige Unternehmen etc. wären zur Konsumenteninformation durchaus zu empfehlen. Auch gemeinsame ERFA-Kreise (Coopetition) der zertifizierten Bäckereien zum Ausbau der gemeinsamen Nachhaltigkeitsstrategie und als Anlass und Antrieb für Anlagen- oder Produkthersteller nachhaltigere Maschinen, Geräte oder Produkte herzustellen, wären in der Sache zielführend.

Nachhaltigkeit bzw. CSR für Unternehmen ist kein „nice to have“, sondern essentielle Existenzsicherung für deren Zukunft.

Betriebe, insbesondere Bäckereien, sind durch ihren hohen Energie- und Rohstoffbedarf sowie durch den hohen Anteil an Mitarbeitern ein relevanter Multiplikator und Richtungsweiser für die Gesellschaft auf dem Weg zu einer besseren Welt für unsere zukünftigen Generationen.

9. DANKSAGUNGEN

An dieser Stelle möchte ich mich recht herzlich bei allen bedanken, die mich während des PhD-Studiums und der Ausarbeitung dieser Dissertation motiviert, konstruktiv kritisiert, inspiriert und tatkräftig unterstützt haben.

An oberster Stelle darf ich mich bei meinem Supervisor Prof. Dr. Gergely Tóth und meiner meiner Co-Supervisorin Prof. Dr. Bernadett Horváthné Kovács für die tiefen Einblicke in die unternehmerische Nachhaltigkeit und CSR bedanken. Wir hatten viele gute Gespräche und Diskussionen, welche mir immer wieder neue Sichtweisen und Aspekte auf die Thematik eröffnet haben. Mit Prof. Dr. Gergely Tóth teile ich das große Interesse und Engagement der CSR sowie deren praktischer Umsetzung in den Unternehmen.

Ein besonderer Dank gilt auch den geschätzten Dozenten und Professoren des Kaposvár Campus der MATE Universität für Landwirtschaft- und Lebenswissenschaften in Ungarn, die ihre Erfahrung und ihr umfangreiches Fachwissen mit uns PhD-Studenten geteilt haben.

Es war eine großartige Erfahrung und Bereicherung für mich, mit Kommilitonen aus vielen Teilen der Weltengemeinschaft gemeinsam in Ungarn im Bereich Nachhaltigkeit studieren und forschen zu dürfen. Nachhaltigkeit ist ein übergreifendes, globales Thema und dazu bot dieser PhD-Studiengang den passenden Rahmen.

Meinen tiefen Dank möchte ich für die großartige und unermüdliche Betreuung und Unterstützung bei allen Fragen und Herausforderungen zum PhD-Studium an Dr. Kinga Szabó und Zsófia Móga sowie Dr. Kolta Dóra und Laczkó Lórándné aussprechen. Sie hatten es mit mir nicht immer leicht und wurden doch nie müde, mir weiterzuhelfen.

Ich möchte auch nicht vergessen, Herrn Prof. Dr. Imre Fertó als ehemaligem und Herrn Prof. Dr. Zoltán Bujdosó als jetzigem Leiter der „Doctoral School of Management and Organizational Science“ sowie Herrn Prof. Dr. Sándor Kerekes als „Vater“ dieses PhD-Studienganges zu danken.

Mein besonderer Dank geht an meine Kunden, die es mir überhaupt erst erlaubt und ermöglicht haben, diese Arbeit zu erstellen.

Auch bei meinen Kommilitonen möchte ich mich ganz besonders für den fairen, kollegialen und engen Zusammenhalt, die Hilfsbereitschaft und Zusammenarbeit während des gesamten Studiums bedanken. Es war ein Privileg und eine unglaublich große Freude, einige ganz besondere Menschen kennen und schätzen zu lernen, denen ich ohne dem von der HFH in Hamburg initiierten PhD-Studiengang in Kooperation mit der MATE und dem Kaposvár Campus wahrscheinlich niemals begegnet wäre.

Insbesondere gebührt hier mein Dank meinen Kommilitonen Dr. Uwe Radtke, Prof. Dr. Atilla Wohllebe, Prof. Dr. Florian Blaschke, Dr. Doreen Kämpf und Michael Götz, die es mit ihrer ehrlichen und inspirierenden Art immer wieder geschafft haben, meine Motivationsgeister zu wecken und meinen Blick, trotz meines hohen beruflichen Arbeitsaufkommens, auf dieses PhD-Studium zu fokussieren.

Herr Dr.-Ing. Christoph Adams (Mitglied im Expertenbeirat der gemeinnützigen Greenbaker Stiftung) und Herr Dr.-Ing. Hans-Georg Monschau haben mich mit ihren freundschaftlichen Ratschlägen und äußerst engagierten Lektoraten enorm unterstützt, wofür ich sehr dankbar bin.

Herr Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Abendschein möchte ich herzlich für seine Inspiration und Einsicht in die Wissenschaft bei der Betreuung meiner

Masterthesis an der HWG-Ludwigshafen danken und Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger für seine unglaubliche Expertise und Motivation im Bereich ESG weiter zu forschen und sich noch intensiver zu engagieren.

Einen großen Anteil an der finalen Version meiner Dissertation hatten meine beiden Gutachter Dr. Marcel Biewendt und Dr. Tibor Farkas, für deren Anmerkungen und Kritik ich mich an dieser Stelle auch noch einmal bedanken möchte. Ihre Kritik hat zu einer weiteren Verbesserung meiner Arbeit geführt.

Einen sehr großen Anteil hatten auch meine Mitarbeiter, die oft auf ihren Chef verzichten mussten, wenn dieser im Studium war, und die es mir dadurch, dass sie mir den „Rücken“ vom Tagesgeschäft frei gehalten haben, überhaupt erst ermöglichten, trotz der Auswirkungen der Energie- und Klimakrise sowie der COVID-19-Pandemie zeitgleich den Abschluss PhD erfolgreich zu absolvieren. Auch beim Aufbau der gemeinnützigen Greenbaker-Stiftung, des Greenbaker ERFA-Kreises sowie des Sustainability-Institute hatten meine Mitarbeiter einen ganz erheblichen Anteil.

Der größte Dank aber gebührt meiner Ehefrau Dragana. Ohne ihr Verständnis und ihre Unterstützung hätte ich dieses Studium nicht erfolgreich bewältigen können.



Dirk-Siegfried Hübner

Königsfeld, 12.07.2024

10. REFERENZEN / QUELLEN

- ABZ, R. (2022). *Energie: Backen mit Erdgas oder Wasserstoff- Pionierarbeit beim Betrieb von Backöfen leistet die österreichische Bäckerei Therese Mölk in Völs*. <https://www.abzonline.de>.
<https://www.abzonline.de/nachrichten/aktuell/energie-backen-mit-erdgas-oder-wasserstoff-152600>
- ADB-Weinheim. (2024, März 8). *Bread Summercamp 2023 der ADB-Weinheim*. <https://www.akademie-weinheim.de/aktuell/17-07-2023-250-gaeste-feierten-beim-bread-summercamp-in-weinheim>.
<https://www.akademie-weinheim.de/aktuell/17-07-2023-250-gaeste-feierten-beim-bread-summercamp-in-weinheim>
- Agenda 2030: Unsere Nachhaltigkeitsziele | Bundesregierung*. (2024, Februar 5). Die Bundesregierung informiert | Startseite.
[//www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174](https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/nachhaltigkeitspolitik/nachhaltigkeitsziele-erklaert-232174)
- Ahrend, K.-M. (2019). *Geschäftsmodell Nachhaltigkeit: Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance*. 43–62.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-58717-1_3
- Akerlof, G. A. (1978). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics* (S. 235–251). Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B978012214850750022X>
- All ecolabels | Ecolabel Index*. (2024, Februar 10). <https://www.ecolabelindex.com/ecolabels/>
- Alsaffar, A. A. (2016). Sustainable diets: The interaction between food industry, nutrition, health and the environment. *Food Science and Technology International*, 22(2), 102–111.
<https://doi.org/10.1177/1082013215572029>
- Angappan, S., & Sudhahar, D. J. C. (2014). An Empirical Examination of Corporate Social Responsibility on Financial Performance-A Survey of Literature. *International Journal of Management (IJM)*, 5(1), 63–70. <https://www.academia.edu/download/40887089/10120140501008.pdf>
- Apostolidis, C., Brown, D., Wijetunga, D., & Kathriarachchi, E. (2021). Sustainable value co-creation at the Bottom of the Pyramid: Using mobile applications to reduce food waste and improve food security. *Journal of Marketing Management*, 37(9–10), 856–886.

<https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1863448>

- Aschemann-Witzel, J. (2013). Nachhaltiger Lebensmittelkonsum gestern, heute und morgen: Trends und Herausforderungen auf dem Weg zu Generationengerechtigkeit. *Journal für Generationengerechtigkeit*, 13(1), 23–28. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343558>
- Athai, J., Kuntscher, M., & Schmidt, T. G. (2023). *Lebensmittelabfälle und -verluste in der Primärproduktion und in der Verarbeitung* (Working Paper 209). Thünen Working Paper. <https://doi.org/10.3220/WP1678867614000>
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446–463. <https://doi.org/10.5465/256210>
- BAFA - Energie—Informationsblatt CO₂-Faktoren. (2023, November). https://www.bafa.de/SharedDocs/Downloads/DE/Energie/eew_infoblatt_co2_faktoren_2021.html
- Bahnsen, L., Kohlstruck, T., Manthei, G., Raffelhüschen, B., Seuffert, S., & Wimmesberger, F. (2020). *Ehrbarer Staat? Die Generationenbilanz. Update 2020: Nachhaltigkeit im Schatten der Corona-Pandemie* (Research Report 152; Argumente zu Marktwirtschaft und Politik). Stiftung Marktwirtschaft, Berlin. <https://www.economist.eu/handle/10419/224658>
- Balabanov, H. V., & Friedlein, G. (1995). Kornkammer Ukraine - Behauptung oder Tatsache: Zur Getreidewirtschaft der Ukraine. *Europa Regional*, 3.1995(2), 2–7.
- Baran, M. L., & Jones, J. E. (2016). *Mixed Methods Research for Improved Scientific Study*. IGI Global.
- Bardt, H., & Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.). (2012). *Auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit: Erfolge und Herausforderungen 25 Jahre nach dem Brundtland-Bericht*. Inst. der Dt. Wirtschaft Medien.
- Baur, N., & Blasius, J. (2019a). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung | SpringerLink*. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Baur, N., & Blasius, J. (2019b). *Methoden der empirischen Sozialfor-*

- schung – Ein Überblick. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 1–28). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_1
- Bau-Überwachungsvereins (BÜV e. V.). (2020). Ausführung und Überwachung. In Bau-Überwachungsvereins (BÜV e. V.) (Hrsg.), *Tragende Kunststoffbauteile* (S. 63–73). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-30405-8_10
- Beckmann, M., & Schaltegger, S. (2014). Unternehmerische Nachhaltigkeit. In H. Heinrichs & G. Michelsen (Hrsg.), *Nachhaltigkeitswissenschaften* (S. 321–367). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-25112-2_9
- Behme, D. (2022). Sichere Beizung mit Zertifikat. *agrarzeitung*, 77(18). <https://doi.org/10.51202/1869-9707-2022-18>
- Behncke, N. (2023). *Wer die CSRD konsequent umsetzt, gewinnt – in vielerlei Hinsicht*. <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/die-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-und-ihre-folgen.html>
- Bekele, A., Bosona, T., Nordmark, I., Gebresenbet, G., & Ljungberg, D. (2012). Assessing the Sustainability of Food Retail Business: The Case of Konsum Värmland, Sweden. *Journal of Service Science and Management*, 05(04), 373–385. <https://doi.org/10.4236/jssm.2012.54044>
- Berg, H. (2020). Auszubildende engagieren sich für Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *Klimawandel in der Wirtschaft: Warum wir ein Bewusstsein für Dringlichkeit brauchen* (S. 131–143). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-60395-6_13
- Bergmann, K., & Kleinert, M. (2023). *Essbare Nachhaltigkeit* (Deutsches Brotinstitut, Neustädtische Kirchstraße 7A, 10117 Berlin, Hrsg.).
- Berterö, C. (2012). Grounded Theory Methodology – has it become a movement?. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 7 (1). <https://doi.org/10.3402/qhw.v7i0.18571>
- Beverland, M. B. (2014). Sustainable Eating: Mainstreaming Plant-Based Diets In Developed Economies. *Journal of Macromarketing*, 34(3), 369–382. <https://doi.org/10.1177/0276146714526410>
- Biaggi, C. & Wa-Mbaleka, S. (2018). Grounded Theory: A Practical Overview of the Glaserian School. *JPAIR Multidisciplien Science*,

32 (1), S. 1-29). <https://doi.org/10.7719.jpair.v32i1.573>

- Bier, T. (2023). Einsatz von Transportrobotern zur Optimierung der Intra-logistik aufgezeigt am Beispiel einer Bäckerei. In P. Siegfried (Hrsg.), *Aktuelle Trends in der Lebensmittelindustrie und im Lebensmittelhandel—15 Fallstudien* (S. 65–91). BoD- Books on Demand.
- Blaschke, F. D. (2023). *Implementation and benefits of digital twin on decision making and data quality management* [PhD Thesis, Magyar Agrár-és Élettudományi Egyetem]. https://phd.mater.uni-mate.hu/267/2/Doctoral_Theses_Florian_Blaschke_DOI.pdf
- Blind, K., & Mangelsdorf, A. (2016). Zertifizierung in deutschen Unternehmen – zwischen Wettbewerbsvorteil und Kostenfaktor. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor* (S. 23–32). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1_3
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). *Experteninterviews: Theorien, methoden, anwendungsfelder*. <https://irihs.ihs.ac.at/2324/>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Auswertungsverfahren für Experteninterviews. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (S. 71–86). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5_6
- Brand, K.-W. (2020). Nachhaltigkeitsperspektiven in der (Post-)Corona Welt: Globale Umbrüche und die Herausbildung neuer Resilienzregime. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, 8–20. <https://doi.org/10.17879/sun-2020-2937>
- Brauweiler, J., Zenker-Hoffmann, A., & Will, M. (2018). Managementsysteme nach der High Level Structure. In J. Brauweiler, A. Zenker-Hoffmann, & M. Will, *Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001* (S. 1–3). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20275-0_1
- Breidenich, C., Magraw, D., Rowley, A., & Rubin, J. W. (1998). The Kyoto Protocol to the United Nations Framework Convention on Climate Change. *American Journal of International Law*, 92(2), 315–331. <https://doi.org/10.2307/2998044>
- Breuer, C., Meerpohl, J. J., & Siemens, W. (2023). From standard systematic reviews to living systematic reviews. *Zeitschrift Für Evidenz, Fortbildung Und Qualität Im Gesundheitswesen*, 176, 76–81.

- <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2022.11.007>
- Brogli, Z., & Steiner, C. (2017). *TRUE BUSINESS SUSTAINABILITY*. https://oekozentrum.ch/download/49/MATURAARBEIT_TRUE_BUSINESS_SUSTAINABILITY_Zoe_Brogli_Gymnasium_Muttenz_inkl._Datenschutzanpassungen-1.pdf
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4), 291–294. <https://doi.org/10.1017/S0376892900016805>
- Bruttel, O. (2014). Nachhaltigkeit als Kriterium für Konsumententscheidungen. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 29(1), Article 1. <https://doi.org/10.14512/OEW290141>
- Buchenau, P., Geßner, M., Geßner, C., & Kölle, A. (2016). *Chefsache Nachhaltigkeit: Praxisbeispiele aus Unternehmen*. Springer-Verlag.
- Busch, G., Bayer, E., Iweala, S., Mehlhose, C., Risius, A., Rubach, C., Schütz, A., Ullmann, K., & Spiller, A. (2021). *Einkaufs- und Ernährungsverhalten sowie Resilienz des Ernährungssystems aus Sicht der Bevölkerung: Eine Studie während der Corona-Pandemie im November 2020. Ergebnisse der dritten Befragungswelle* (Working Paper 2102). Diskussionsbeitrag. <https://www.econstor.eu/handle/10419/233474>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2013). *Business Ethics: Brief Readings on Vital Topics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315822020>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>
- Caviezel, G., Dyllick, T., & Rüegg-Stürm, J. (2018). *Effektive unterneh-*

merische Nachhaltigkeit: Entwicklung eines praktischen Anwendungsmodells zur Verbesserung der Wirkung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements [PhD Thesis, Universität St. Gallen]. <https://www.e-helvetica.nb.admin.ch/api/download/urn%3Anbn%3Ach%3Aabel-1094454%3ADis4709.pdf>

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications Ltd. ISBN: 9781446297223

Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (4th ed.). Sage Publications.

Costanza, R. (1991). Ecological economics: A research agenda. *Structural Change and Economic Dynamics*, 2(2), 335–357. [https://doi.org/10.1016/S0954-349X\(05\)80007-4](https://doi.org/10.1016/S0954-349X(05)80007-4)

Costanza, R., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Raskin, R. G., & Sutton, P. (1997). *The Value of the World's Ecosystem Services and Natural Capital*. <https://mro.massey.ac.nz/server/api/core/bitstreams/a0824244-9123-4339-a47f-629b41c3ab62/content>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-Type Scales in the Social Sciences. *Journal of Adult Education*, 40(1), 19–22. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ961998.pdf>

DAkKS. (2024, März 6). *Deutsche Akkreditierungsstelle (DAkKS)*. <https://www.dakks.de/de/home.html>.
<https://www.dakks.de/de/home.html>

Deckert, R., & Wohllebe, A. (2021). Ausgewählte Taktiken und Technologien im stationären Einzelhandel. In R. Deckert & A. Wohllebe, *Digitalisierung und Einzelhandel* (S. 11–33). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-33090-3_3

Deutscher Bundestag—Was ist Nachhaltigkeit? (o. J.). Deutscher Bundestag. Abgerufen 5. Januar 2024, von https://www.bundestag.de/webarchiv/Ausschuesse/ausschuesse19/weitere_gremien/ParlamentarischerBeiratNachhaltigkeit/basisinformationen/nachhaltigkeit-554556

Deutsches Brotinstitut e.V. (2024, Februar 14). *Brotkultur · Deutsches*

Brotinstitut e.V. Die deutsche Brotkultur. <https://www.brotinstitut.de/brotkultur>

- Dietrich-Hübner, T. (2015). Gemeinsam an Morgen denken – Nachhaltigkeit im österreichischen Lebensmitteleinzelhandel. In M. Knoppe (Hrsg.), *CSR und Retail Management* (S. 169–184). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44685-0_12
- DiSegni, D. M., Huly, M., & Akron, S. (2015). Corporate social responsibility, environmental leadership and financial performance. *Social Responsibility Journal*, *11*(1), 131–148. <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0024>
- Dombrowski, S. (2019). *Die organisierte Hand des Marktes: Verbandliche Koordination auf den deutschen Märkten für biologische Lebensmittel*. Springer-Verlag.
- Doyle, L., Brady, A.-M., & Byrne, G. (2009). An overview of mixed methods research. *Journal of Research in Nursing*, *14*(2), 175–185. <https://doi.org/10.1177/1744987108093962>
- Dyllick, T. (2003). Konzeptionelle Grundlagen unternehmerischer Nachhaltigkeit. In G. Linne & M. Schwarz (Hrsg.), *Handbuch Nachhaltige Entwicklung: Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* (S. 235–243). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-663-10272-4_22
- Ebinger, F., & Lautermann, C. (2023). Die neuen Regulierungen zur Unternehmenstransparenz für Nachhaltigkeit. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, *38*(3), Article 3. <https://doi.org/10.14512/OEW380314>
- Ebinger, F., & Rössel, H. (2019). Zu den Wirkungen des CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetzes. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, *2*, 19–21. <https://doi.org/10.14512/OEW340219>
- Ehmke, E. (2019). Glaubwürdigkeit und ihre Relevanz für Unternehmen. In E. Ehmke (Hrsg.), *Kommunikation und Vertrauen in betrieblichen Krisensituationen: Eine linguistische Analyse am Beispiel der Bankenkrise* (S. 53–83). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25268-7_4
- Englert, M. (2019). Road to Excellence: Potenzial des Sustainable Management im 21. Jahrhundert. In M. Englert & A. Ternès (Hrsg.), *Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln* (S. 3–22). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57693-9_1

- Englert, M., & Ternès, A. (2019). *Nachhaltiges Management: Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*. Springer Berlin Heidelberg.
- Ensthaler, J., Strübbe, K., & Bock, L. (Hrsg.). (2007a). Das deutsche Zertifizierungs- und Akkreditierungssystem. In *Zertifizierung und Akkreditierung technischer Produkte: Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen* (S. 79–150). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-69436-6_6
- Ensthaler, J., Strübbe, K., & Bock, L. (Hrsg.). (2007b). Das weltweite Zertifizierungs- und Akkreditierungssystem. In *Zertifizierung und Akkreditierung technischer Produkte: Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen* (S. 151–182). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-69436-6_7
- Falker, G.-M. (2022). Lebensmittel Zeitung. *Lebensmittel Zeitung*, 74(18), 22–22. <https://doi.org/10.51202/0947-7527-2022-18>
- FAO. (2012). *Guidelines for Sustainability Assessment in Food and Agriculture (SAFA)*. Rome, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/sustainability/docs/Background_Document_02.pdf
- Felber, C. (2018). *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft*. https://christian-felber.at/artikel/pdf/BuG_175_1-2016.pdf
- Felicetti, A. M., Volpentesta, A. P., Linzalone, R., & Ammirato, S. (2023). Information Behaviour of Food Consumers: A Systematic Literature Review and a Future Research Agenda. *Sustainability*, 15(4), 3758. <https://doi.org/10.3390/su15043758>
- Fetting, C. (2020). The European green deal. *ESDN report*, 53. https://www.esdn.eu/fileadmin/ESDN_Reports/ESDN_Report_2_2020.pdf
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to paper* (5th ed.). Sage Publications
- Flick, U., Kardorff, E. von, & Steinke, I. (2010). *Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick* (B. König, Hrsg.; 8., Bd. 141291146). Rohwolts Taschenbuch Verlag. http://www.hitzler-soziologie.de/pdf/Publikationen_Ronald/Sammelbaende/3-59.PDF

- Food Wastage Footprint & Climate Change*. (2015). Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
<http://www.fao.org/nr/sustainability/food-loss-and-waste>
- Franziskus, P. (2015). *Laudato si': Enzyklika Über die Sorge für das gemeinsame Haus. Die Umwelt-Enzyklika mit Einführung und Themenschlüssel; [gelobt seist du, mein Herr]* (3. Aufl.). Katholisches Bibelwerk GmbH. www.bibelwerk.de
- Fresán, U., & Sabaté, J. (2019). Vegetarian Diets: Planetary Health and Its Alignment with Human Health. *Advances in Nutrition*, 10, S380–S388. <https://doi.org/10.1093/advances/nmz019>
- Frevert. (2019). *Kapitalismus, Märkte und Moral*. Residenz Verlag.
<https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=OKN6DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Kapitalismus,+M%C3%A4rkte+und+Moral&ots=3eIiv1HDPo&sig=PDBmpo-GyHtgz7coBe2MthriYCbc#v=onepage&q=Kapitalismus%2C%20M%C3%A4rkte%20und%20Moral&f=false>
- Friedel, R., & Spindler, E. A. (2016a). Die Welt der Zertifizierung. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor* (S. 3–10). Springer Fachmedien Wiesbaden.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1_1
- Friedel, R., & Spindler, E. A. (Hrsg.). (2016b). *Zertifizierung als Erfolgsfaktor: Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1>
- Fröhlich, E., & Steinbiß, K. (2019). Integration der „Sustainable Development Goals“ in eine nachhaltige Supply Chain – Der „Nachhaltige Beschaffungs-Case“. In W. Wellbrock & D. Ludin (Hrsg.), *Nachhaltiges Beschaffungsmanagement: Strategien – Praxisbeispiele – Digitalisierung* (S. 37–54). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-25188-8_3
- Fuchs, S., & Fuchs, R. (2023). „Bio ist keine Lösung für die Ernährung des Planeten“ – Die Frühlingsakademie Nachhaltigkeit 2023 des Zentrums für Angewandte Kulturwissenschaft-Campus-Report am 04.04. 2023. <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000157667>
- Gastinger, K., & Gaggl, P. (2015). CSR als strategischer Managementansatz. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 283–298). Springer Berlin Heidelberg.

https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_19

- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). The Discovery og Grounded Theory: Strategies for qualitative Research. *American Behavioral Scientist*, 8 (6). <https://doi.org/10.1177/000276426500800602>
- Glöckner, A., Balderjahn, I., & Peyer, M. (2010). Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. *Marketing Review St. Gallen*, 27(5), 36–41. <https://doi.org/10.1007/s11621-010-0076-8>
- Goodman, J., & Salleh, A. (2013). The ‘Green Economy’: Class Hegemony and Counter-Hegemony. *Globalizations*, 10(3), 411–424. <https://doi.org/10.1080/14747731.2013.787770>
- Göpel, M. (2008). *Institutionalism Theories and Hegemonic Practices in Global Polity Formation* [Universität Kassel]. <https://kobra.uni-kassel.de/handle/123456789/2008110325017>
- Gottwald, F.-T. (2018). Nachhaltiger Konsum – Verantwortung und Chance der Verbraucher. In S. Brüggemann, C. Brüssel, & D. Härthe (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis: Impulse für Wirtschaft und Politik* (S. 155–166). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23065-4_15
- Graichen, P., & Requate, T. (2005). Der steinige Weg von der Theorie in die Praxis des Emissionshandels: Die EU-Richtlinie zum CO₂-Emissionshandel und ihre nationale Umsetzung. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 6(1), 41–56. <https://doi.org/10.1111/1468-2516.00167>
- Grober, U. (2010). *Die Entdeckung der Nachhaltigkeit: Kulturgeschichte eines Begriffs*. Kunstmann.
- Grömling, M., & Bardt, H. (2022). Betriebliche Belastungen durch Ukrainekrieg. *Wirtschaftsdienst*, 102(4), 283–287. <https://doi.org/10.1007/s10273-022-3159-7>
- Grünberg, J. (2010). *Treibhausgasbilanzierung von Lebensmitteln (Carbon Footprints): Überblick und kritische Reflektion*.
- Grunwald, A., & Kopfmüller, J. (2012). *Nachhaltigkeit: 2., aktualisierte Auflage* (2. Aufl.). Campus Verlag.
- Guerreiro, J., & Pacheco, M. (2021). How Green Trust, Consumer Brand Engagement and Green Word-of-Mouth Mediate Purchasing Intentions. *Sustainability*, 13(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/su13147877>

- Guida, N. D., & Schipmann-Schwarze, C. (2022). *KOMMUNIKATION ZU BIO-LEBENSMITTELN: WELCHE INSTRUMENTE UND BOTSCHAFTEN STÄRKEN VERBRAUCHERVERTRAUEN?*
- Hallberg, L. (2006). The "core category" of grounded theory: Making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 1 (3).
<https://doi.org/10.1080/17482620600858399>
- Hansmann, B., Schmidt, M., Palekhov, D., & Walter, T. (2016). Konzept und Funktionen von freiwilligen Nachhaltigkeitsstandards. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor: Nachhaltiges Wirtschaften mit Vertrauen und Transparenz* (S. 57–74). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1_5
- Hartmann, K. (2010). *Ende der Märchenstunde: Wie die Industrie die LOHAS und Lifestyle-Ökos vereinnahmt*. Karl Blessing Verlag.
<https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=3zkkq2wcc9AC&oi=fnd&pg=PT3&dq=LOHAS&ots=6Sn8TdboJB&sig=ORP-bQWXf5B5QkE03fiUOyqPvPY>
- Hauff, V., & Brundtland, G. H. (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft: [der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung]*. <https://ixtheo.de/Record/025786105>
- Hauke, B., & Hein, H. L. (2024). Ökobilanzierung im Bauwesen. *Bau-technik*, 101(1), 29–39. <https://doi.org/10.1002/bate.202300100>
- Heinze, K. (2009). Lohas in Theorie und Praxis. *Im Internet: www.sinus-institut.de/fileadmin/dokumente/downloadcenter/Artikel_und_Vortraege/LOHAS_Tagung_Nov_2009.pdf*.
https://www.sinus-institut.de/fileadmin/user_data/sinus-institut/Dokumente/downloadcenter/Artikel_und_Vortraege/LOHAS_Tagung_Nov_2009.pdf
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien.
https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Helmke, S., Scherberich, J. U., & Uebel, M. (2016). *LOHAS-Marketing*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3719-3>
- Helmrich, R., & Zika, G. (2019). Prognosen, Projektionen und Szenarien.

In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 231–246). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_15

Henninger, M. (2016). Resilienz. In D. Frey (Hrsg.), *Psychologie der Werte: Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie* (S. 157–165). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-48014-4_14

Herlyn, E. L. A., & Radermacher, F. (2014). *Was kann das Marketing für die Nachhaltigkeit tun?* (S. 431–463). https://doi.org/10.1007/978-3-658-02437-6_21

Herlyn, E., & Lévy-Tödter, M. (Hrsg.). (2020). *Die Agenda 2030 als Magisches Vieleck der Nachhaltigkeit: Systemische Perspektiven*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25706-4>

Herwald, H. (2022). Die lange Geburt einer Idee. In H. Herwald (Hrsg.), *Agenda 2030 – Bildung: Wertevermittlung und Werteorientierung* (S. 9–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64845-2_3

Hildebrandt, A., & Landhäußer, W. (Hrsg.). (2017). *CSR und Digitalisierung: Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53202-7>

Hildebrandt, F., & Jung, M. (2023). **Digital, grün, global gerecht: Mit Digitalisierung das Klima retten?** *Forschungsjournal Soziale Bewegungen*, 36(3), 392–403. <https://doi.org/10.1515/fjsb-2023-0035>

Hippner, L., & Sucky, E. (2023). Zur ökologischen Nachhaltigkeit von Quick Commerce – eine literaturbasierte Analyse. *Mobility in a Globalised World 2022*, 27, 21. <https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=TXzcE-AAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA21&dq=Lieferservice+Gorilla&ots=ogqzdaQT1a&sig=LhfbpM-rODUBqM13orc76peegBBg>

Hoffmann, D. (2006). Review: Uwe Flick (2004). Triangulation. Eine Einführung [Triangulation. An Introduction]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.17169/fqs-7.3.152>

Hollenberg, S., & Kaiser, L. C. (2023). Qualitative und quantitative Be-

- fragungs- und Auswertungssoftware sowie Datenbanken mit aggregierten Statistiken – Ein Überblick. In S. Hollenberg & C. Kaup (Hrsg.), *Empirische Sozialforschung für die Polizei- und Verwaltungswissenschaften: Eine Einführung* (S. 277–296). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-39803-3_13
- Hussein, M., Hirst, S., Salyers, V & Osuji, J. (2014). Using Grounded Theory as a Method of Inquiry: Advantages and Disadvantages. *The Qualitative Report*, 19 (27), <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2014.1209>
- Hübner, C. (2018). *Mehr als nur Bitcoin: Das Potenzial der Blockchain-Technologie am Beispiel Lateinamerikas*. Konrad Adenauer Stiftung. <https://www.jstor.org/stable/resrep19761>
- Hübner, D. S. (2019). Robert Constanza from 1991 „Ecological economics: The science and management of sustainability" in 2019. *Abstracts of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture*, 66–66. https://press.mater.uni-mate.hu/10/2/ICSEA-2019_abstract_book_NMZ.pdf
- Hübner, D. S. (2021a). HOW CONSUMER BEHAVIOR IS CHANGING AS A RESULT OF THE COVID-19 PANDEMIC. *Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges - Local Answers : Interdependencies or Slobalisation?*, 491–502. <https://csik.sapien-tia.ro/content/2011-2021/Challenges%20in%20the%20carpathian%20basin%20e-book.pdf>
- Hübner, D. S. (2021b, April 13). *Umfrage zur Nachhaltigkeit in der Lebensmittelproduktion—In der gedruckten Ausgabe 15/2021 und im E-Paper ab dem 13.04.2021*. BLICK aktuell. <https://www.blick-aktuell.de/Wirtschaft/Umfrage-zur-Nachhaltigkeit-in-der-Lebensmittelproduktion-470916.html>
- Hübner, D.-S. (2022). *Energiesparfibel Bäckerei - Filialen: Ein Standardwerk für die Bäckereifiliale* (New Edition). HÜBNER ENERGIE CONSULTING.
- Jacobitz, R. (1991). *Antonio Gramsci-Hegemonie, historischer Block und intellektuelle Führung in der internationalen Politik*. <https://e-doc.vifapol.de/opus/volltexte/2013/4336/pdf/a5.pdf>
- Jaeger, S. (2018). *Unser täglich Brot: Von überschüssigen Brotkanten und wachsenden Brotbergen*. WWF Deutschland.

<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=Unser+t%C3%A4glich+Brot%3A+von+%C3%BCbersch%C3%BCssigen+Brotkanten+und+wachsenden+Brotbergen&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

- Jans, D. (2020). foodsharing! Retten – Vernetzen – Bilden. In C. Etezadzadeh (Hrsg.), *Smart City – Made in Germany: Die Smart-City-Bewegung als Treiber einer gesellschaftlichen Transformation* (S. 227–234). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27232-6_25
- Jonker, J., Stark, W., & Tewes, Dipl.-Kfm. S. (2011). CSR und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft des Unternehmens. In J. Jonker, W. Stark, & S. Tewes, *Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung* (S. 35–42). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-14689-3_5
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kaempf, D. (2022). Coopetition in the Context of the Sustainability Goals: A Systematic Overview. *REGIONAL AND BUSINESS STUDIES*, 14(2), Article 2. <https://doi.org/10.33568/rbs.3353>
- Karl Bockholt, agrarheute. (2020, April 28). *10 Cent mehr für regionales Lerchenbrot: Imagegewinn plus 600 Euro/ha* [Text]. <https://www.agrarheute.com/pflanze/getreide/10-cent-mehr-fuer-regionales-lerchenbrot-imagegewinn-plus-600-euroha-567818>
- Keller, K., & Müller, M. F. (2021). Die Bedeutungshoheit und -vielfalt von Verantwortung. In K. Keller & M. F. Müller, *CSR-Weiterbildung: Zwischen Wissen, Erfahrung und Haltung* (S. 5–20). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-34902-8_2
- Kemfert, C. (2019). Green Deal for Europe: More Climate Protection and Fewer Fossil Fuel Wars. *Intereconomics*, 54(6), 353–358. <https://doi.org/10.1007/s10272-019-0853-9>
- Kemfert, C., Schill, W.-P., Wägner, N., & Zaklan, A. (2019). Umweltwirkungen der Ökosteuer begrenzt, CO₂-Bepreisung der nächste Schritt. *DIW Wochenbericht*, 86(13), 215–221. https://doi.org/10.18723/diw_wb:2019-13-1
- Klopsch, S. (2023, März 9). *Klimabrote—Opa Josef und der Raubritter*

im Einsatz für die Böden. Lebensmittelpraxis.de. <https://lebensmittelpraxis.de/sortiment/36415-klimabrote-opa-josef-und-der-raubritter-im-einsatz-fuer-die-boeden.html>

- Köhler, N. (2023). Betrachtung des Zero Waste-Trends im Bereich der Lebensmittelproduktion und Bewertung der Marktchance von Brotbier. In P. Siegfried (Hrsg.), *Aktuelle Trends in der Lebensmittelindustrie und im Lebensmittelhandel—15 Fallstudien* (S. 257–289). BoD- Books on Demand.
- Kramer, M. R., & Pfitzer, M. W. (2016, Oktober 1). The Ecosystem of Shared Value. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>
- Kraus, F. (2014). Der Lebensmittelsektor: Mondelēz International in Brüssel. In D. Dialer & M. Richter (Hrsg.), *Lobbying in der Europäischen Union: Zwischen Professionalisierung und Regulierung* (S. 161–169). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03221-0_11
- Kropp, A. (2019a). Die Dimensionen der Nachhaltigkeit. In A. Kropp (Hrsg.), *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung* (S. 11–12). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23072-2_4
- Kropp, A. (2019b). Warum wir nicht nachhaltig Handeln. In A. Kropp (Hrsg.), *Grundlagen der Nachhaltigen Entwicklung: Handlungsmöglichkeiten und Strategien zur Umsetzung* (S. 17–22). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23072-2_6
- Krupp-Druck. (2021, April). BLICK Aktuell. *BLICK aktuell*. <https://www.blick-aktuell.de/>
- Krys, C. (2017). Megatrends – Rahmenbedingungen für unternehmerische Nachhaltigkeit. In T. Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt* (S. 45–65). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49457-8_2
- Kucher, A., & Kucher, L. (2023). Assessment of the Sustainable Competitiveness of Agricultural Enterprises on the Grain Market: Case of Ukraine. In J. M. Ferreira Da Rocha, A. Figurek, A. G. Goncharuk, & A. Sirbu (Hrsg.), *Baking Business Sustainability Through Life Cycle Management* (S. 203–223). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25027-9_13

- Kulshreshtha, S. K., Kumar, A., & Passah, D. R. S. (2023). Indian Experience in Ensuring Sustainability in Baking Industry. In J. M. Ferreira Da Rocha, A. Figurek, A. G. Goncharuk, & A. Sirbu (Hrsg.), *Baking Business Sustainability Through Life Cycle Management* (S. 147–167). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25027-9_10
- Kütscher, B. (2012). *Der neue clevere Bäcker: Das Standardwerk für Unternehmer und Führungskräfte im Bäckerhandwerk; noch besser* (4. Auflage). Matthaes Verlag GmbH. <https://www.zvab.com/9783875152081/neue-clevere-B%C3%A4cker-Standardwerk-Unternehmer-3875152085/plp>
- Lange, B. (2024, Januar 24). *Über die Hälfte nutzt Apps von Lebensmittelhändlern | Bitkom Research*. bitkom research. <https://www.bitkom-research.de/news/ueber-die-haelfte-nutzt-apps-von-lebensmittelhaendlern>
- Lehmbeck, J. (2011). *Die Bedeutung von Siegeln mit Nachhaltigkeitsbezug für Lebensmittel aus Verbrauchersicht* [Thesis, Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg]. <https://reposit.haw-hamburg.de/handle/20.500.12738/5441>
- Leitschuh, H. (2008). CSR ist gut, Nachhaltig Wirtschaften ist besser. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16(1), 45–48. <https://doi.org/10.1007/s00550-008-0065-4>
- Loew, T., Ankele, K., Braun, S., & Clausen, J. (2004). *Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung*. Future e. V.-verantwortung unternehmen. http://www.future-ev.de/uploads/media/CSR-Studie_Langfassung_BMU.pdf
- Loew, T., & Rohde, F. (2013). *CSR und Nachhaltigkeitsmanagement—Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen*.
- Loubser, J. (1968). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research Barney G. Glaser, Anselm L. Strauss. *American Journal of Sociology*. <https://doi.org/10.1086/224572>
- Lorentsichsch, B., & Walker, T. (2015). Vom integrierten zum integrativen CSR-Managementansatz. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility* (S. 395–412). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_26

- Lüdeke-Freund, F. (2017). Geschäftsmodelle für unternehmerische Nachhaltigkeit. In T. Wunder (Hrsg.), *CSR und Strategisches Management: Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig im Wettbewerb gewinnt* (S. 111–135). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49457-8_6
- Macdiarmid, J. I. (2022). The food system and climate change: Are plant-based diets becoming unhealthy and less environmentally sustainable? *Proceedings of the Nutrition Society*, 81(2), 162–167. <https://doi.org/10.1017/S0029665121003712>
- Maier, J. (2016). Zertifizierung für mehr Nachhaltigkeit. In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Zertifizierung als Erfolgsfaktor* (S. 365–376). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09701-1_26
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Meijboom, F. L. B., Visak, T., & Brom, F. W. A. (2006). From Trust to Trustworthiness: Why Information is not Enough in the Food Sector. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 19(5), 427–442. <https://doi.org/10.1007/s10806-006-9000-2>
- Meindl, E. (2016). *CSR im Lebensmitteleinzelhandel und nachhaltige Konsumstile: Durch Wechselwirkungen zu mehr Nachhaltigkeit* [Magister-Diplomarbeit, Universität Linz]. <https://e-pub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/988418/full.pdf>
- Mertens, D. (1988). Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (Institut für Konjunkturforschung). *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 204(5), 478–483. <https://doi.org/10.1515/jbnst-1988-0509>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview—Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23
- Mieg, H. A., & Näf, M. (2005). Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften—Eine Einführung und Anleitung. *Skript, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich, Zürich*:

ETH Zürich. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9783958535336_A38113561/preview-9783958535336_A38113561.pdf

- Muff, K., Kapalka, A., & Dyllick, T. (2017). The Gap Frame-Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 363–383. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1472811717300848>
- Müller, E. (2014). KVP und Innovation. In E. Müller, *Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte* (S. 79–90). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41002-4_6
- Müller, M. (2023). Kaufbereitschaft für nachhaltige Produkte sinkt. *Die Aktiengesellschaft*, 68(10), r146–r147. <https://doi.org/10.9785/ag-2023-681017>
- Mütze, S. (2022). Corporate Social Responsibility und die Effekte nachhaltiger Unternehmenspraktiken und unterschiedlicher Greenwashing-Methoden auf die Unternehmensreputation. *Junior Management Science*, 7(3), Article 3. <https://doi.org/10.5282/jums/v7i3pp826-873>
- Neusteurer, D. (2016). The Concept of Green Economy and its Role in Hegemonic Neoliberal Capitalism. *Socijalna Ekologija: Časopis Za Ekološku Misao i Sociologijska Istraživanja Okoline*, 25(3), Article 3. <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/socijalna-ekologija/article/view/17845>
- Nusser, B. (2022a). Bewusstes Essen als Megatrend. *Lebensmittel Zeitung*, 74(32), 33–33. <https://doi.org/10.51202/0947-7527-2022-32-033-1>
- Nusser, B. (2022b). Nahrungsmittelbranche gerät unter Zugzwang. *Lebensmittel Zeitung*, 74(27), 38–38. <https://doi.org/10.51202/0947-7527-2022-27>
- Oekolandbau (Hrsg.). (2024). *Quartalsbericht—Entwicklung der Produktanzeigen zur Nutzung des Bio-Siegels 4. Quartal 2023*. Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung. (<https://www.oekolandbau.de/bio-siegel/bio-siegel-datenbank/>)
- Osranek, R. (2017a). Empirische Validierung des hypothetischen Modells in der Praxis. In R. Osranek, *Nachhaltigkeit in Unternehmen* (S. 279–398). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17344-9_5

- Osranek, R. (2017b). Operationalisierung unternehmerischer Nachhaltigkeit. In R. Osranek, *Nachhaltigkeit in Unternehmen* (S. 77–138). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17344-9_3
- Ötsch, S., & Lehweiß-Litzmann, R. (2020). Ansätze und Aussichten einer sozial-ökologischen Transformation: Was verändert die Corona-Krise? *WSI-Mitteilungen*, 73(6), 418–426. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-6-418>
- Pensel, T., & Schneider, D. (2020). Keine Nachhaltigkeit ohne Energie-wende. In M. Schmitz & R. Schmidpeter (Hrsg.), *CSR in Rheinland-Pfalz* (S. 203–216). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59148-2_15
- Petschow, U., Hübner, K., Dröge, S., & Meyerhoff, J. (2013). *Nachhaltigkeit und Globalisierung: Herausforderungen und Handlungsansätze*. Springer-Verlag.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value* (Bd. 17). FSG Boston, MA, USA. https://moodle.lunivversitenumetrique.fr/pluginfile.php/6274/mod_folder/content/0/8.%20La%20valeur%20partage%CC%81e%20-%20Micheal%20Porter.pdf
- Pour, F. H., & Makkawi, Y. T. (2021). A review of post-consumption food waste management and its potentials for biofuel production. *Energy Reports*, 7, 7759–7784. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2021.10.119>
- Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). (Online-)Surveydaten mit geschlossenen und offenen Fragen auswerten. In S. Rädiker & U. Kuckartz (Hrsg.), *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video* (S. 235–245). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2_16
- Radtke, U., Kaempf, D., Stoyke, T., & Huebner, D.-S. (2022). Case study of small and very small businesses in Germany during COVID-19 in 2021. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 21(2), 164–178. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2022.122106>
- Reinhardt, G., Gärtner, S., & Wagner, T. (2020). *Ökologische Fußabdrücke von Lebensmitteln und Gerichten in Deutschland*. ifeu-Institut für Energie- und Umweltforschung Heidelberg.
- Rentz, I. (2022). Lebensmittel Zeitung. *Lebensmittel Zeitung*, 74(40), 44–

44. <https://doi.org/10.51202/0947-7527-2022-40>
- Reputation. (2023). In *Wikipedia*. <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Reputation&oldid=234449650>
- Richards, L. (2007). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. *Qualitative Research Journal*, 6, 183
- Rodriguez-Fernandez, M. (2016). Social responsibility and financial performance: The role of good corporate governance. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(2), 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.08.001>
- Römermann, V. (Hrsg.). (2020). *Leitfaden für Unternehmen in der Covid-19 Pandemie: Insolvenzrecht - Gesellschaftsrecht - Arbeitsrecht - Steuerrecht* (1. Auflage). C.H. Beck.
- Sänger, D. (2023). *Innovation als strategisches Instrument in KMU des deutschen Bäckerhandwerks – Erklärungsbeiträge zur Konsumenten- und Innovationsforschung*. <https://jilupub.ub.uni-gies-sen.de/handle/jilupub/18850>
- Santos, C., Coelho, A., & Marques, A. (2023). A systematic literature review on greenwashing and its relationship to stakeholders: State of art and future research agenda. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00337-5>
- Schader, C., Jawtusich, J., & Stolze, M. (2013). Bewertung von Unternehmen im Lebensmittelsektor. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 28(4), 8. <https://doi.org/10.14512/oew.v30i4.1301>
- Schalenberg, G. (2022, Oktober 12). Teil 1: „Da sieht man die Nachhaltigkeit vor lauter Siegeln nicht!“ *Nachhaltig leben in FrankfurtRheinMain*. <https://frankfurtnachhaltig.de/nachhaltigkeitssiegel-im-einzelhandel/>
- Schaltegger, S., & Johnson, M. (2021). Sustainable Entrepreneurship: Composing Individual Processes and Collaborative Transformations. In W. Leal Filho, A. M. Azul, L. Brandli, A. Lange Salvia, & T. Wall (Hrsg.), *Decent Work and Economic Growth* (S. 985–995). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-95867-5_50
- Schmidpeter, R. (2017). Digitalisierung – die schöpferische Kraft der Zerstörung mit Verantwortung managen. In A. Hildebrandt & W. Landhäußer (Hrsg.), *CSR und Digitalisierung* (S. 595–602). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53202->

- Schmidt, M. (2010). Carbon Accounting zwischen Modeerscheinung und ökologischem Verbesserungsprozess. *Controlling & Management*, 54, 32–37. <https://doi.org/10.1007/s12176-010-0011-5>
- Schneider, A., & Schmidpeter, R. (Hrsg.). (2012). *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7>
- Schönauer, K. (2023, Juli 24). *Prüfungspflichten bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung—KPMG Austria*. KPMG. <https://kpmg.com/at/de/home/insights/2021/08/pruefungspflichten-bei-der-nachhaltigkeitesberichterstattung.html>
- Schramm, S. (2021). Klimawirkung des privaten Internet- und Medienkonsums – Exemplarisch dargestellt an sechs Modellhaushalten unterschiedlicher Lebenswelten. CliDiTrans Werkstattbericht. *CliDiTrans Werkstattbericht*.
- Schulz, A., Michelsen, L., Murawski, L., Peters, C., & Zielke, S. (2020). Nachhaltigkeit im Bäckerhandwerk Eine methodische Analyse der Thementage. *Nachhaltige Berufsbildungsforschung in Theorie und Praxis Modellversuche unter der Lupe: Untersuchungen zu den Projekten NaReLe und NiB-Scout*, 23_21. http://bwp-schriften.uni-vera.de/Band23_21/05_Michelsen_Murawski_Peters_Schulz_Zielke_Band23_21.pdf
- Schwalbach, J., & Klink, D. (2012). Der Ehrbare Kaufmann als individuelle Verantwortungskategorie der CSR-Forschung. In A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 219–240). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-25399-7_15
- Schweitzer, A. (o. J.). *SEIN Respectdelavie WERK UND GEDANKEN-GUT*.
- Schweitzer, A. (2013). *Die Ehrfurcht vor dem Leben: Grundtexte aus fünf Jahrzehnten*. C.H.Beck.
- SDG Compass – A Guide for Business Action to Advance the Sustainable Development Goals*. (2015). <https://sdgcompass.org/>
- Semenova, E. I., & Semenov, A. V. (2023). Impact of Bakery Innovation on Business Resilience Growth. In J. M. Ferreira Da Rocha, A.

Figurek, A. G. Goncharuk, & A. Sirbu (Hrsg.), *Baking Business Sustainability Through Life Cycle Management* (S. 241–259). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-25027-9_15

- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What Is the Difference and Does It Matter? *Sustainability*, *13*(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>
- Smith, A., & Jones, B. (2018). Measuring sustainability in the food industry: A validated scale. *Journal of Sustainable Business*, *45*(2), 112–128.
- Sohn, L. B. (1973). Stockholm Declaration on the Human Environment, The. *Harvard International Law Journal*, *14*, 423. <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/hilj14&id=435&div=&collection=>
- Soucek, R., Ziegler, M., Schlett, C., & Pauls, N. (2016). Resilienz im Arbeitsleben – Eine inhaltliche Differenzierung von Resilienz auf den Ebenen von Individuen, Teams und Organisationen [Resilience in the workplace – A conceptual distinction of resilience on different levels: Individuals, teams, and organizations]. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, *47*, 131–137. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0314-x>
- Spelthahn, S., Fuchs, L., & Demele, U. (2009). Glaubwürdigkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, *17*(1), 61–68. <https://doi.org/10.1007/s00550-008-0104-1>
- Statista. (2024). *Konsumausgaben: Anteil der Ausgaben für Lebensmittel bis 2022*. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/75719/umfrage/ausgaben-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-seit-1900/>
- Staudacher, M. K., & Decker, A. J. (2021). Guidelines für erfolgreiches Marketing von digitalen Lösungen gegen Lebensmittelverschwendung zur Ansprache von Generation Z in Deutschland. *PraxisWISSEN Marketing*, *6*(01/2021), 25–55. <https://www.econs-tor.eu/handle/10419/261158>
- Staudt, M. (2023). Lohnt sich Too Good To Go für die Umwelt und das anwendende Unternehmen? - Am Beispiel des Backshops der Totaltankstelle in Talforst. In P. Siegfried (Hrsg.), *Nachhaltigkeit*

und Digitalisierung in der Lebensmittelwirtschaft- 8 Fallstudien (S. 99–122). BoD- Books on Demand.

- Stein, P. (2019). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 125–142). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_8
- Steins, F., Diener, A., Seibold, W., & Zentgraf, H. (2023). *BÄKO-Bäcker-Almanach 2023/24* (1. Auflage). Verlag Chmielorz GmbH, Wiesbaden. <https://www.uzvshop.de/produkt/baecker-almanach-2023-24/>
- Stibbe, R. (2019a). CSR-Erfolgssteuerung – politische Perspektive: Kapitelausblick und Lernziele. In R. Stibbe, *CSR-Erfolgssteuerung* (S. 5–42). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21329-9_2
- Stibbe, R. (2019b). CSR-Erfolgssteuerung – Unternehmensperspektive: Kapitelausblick und Lernziele. In R. Stibbe, *CSR-Erfolgssteuerung* (S. 43–75). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21329-9_3
- Stockmann, F., & Wisniewski, N. (2023). Von der Nische in die Mitte der Gesellschaft: Nachhaltigkeit in den sozialen Milieus. In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäuble, & M. Tautscher (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus®: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells* (S. 285–304). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42380-3_18
- Sun, J., Wu, S., & Yang, K. (2018). An ecosystemic framework for business sustainability. *Business Horizons*, 61(1), 59–72. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.006>
- SurveyMonkey—Anmelden. (2021). <https://de.surveymonkey.com/home/>
- Tait, P., Miller, S., Abell, W., Abell, W., Kaye-Blake, W., Guenther, M., & Saunders, C. (2011). *Consumer Attitudes towards Sustainability Attributes on Food Labels*.
- Teucher, T. (2012). *Nachhaltigkeit: Zur Diskursgeschichte eines Konzepts*. AV Akademikerverlag.
- Theßenvitz, S. (2023). Nachhaltigkeit ist eine kulturelle Vereinbarung. In S. Theßenvitz (Hrsg.), *Nachhaltig wirtschaften in der Praxis: Empfehlungen, Arbeitsschritte und Best-Practice-Lösungen für den Betriebsalltag* (S. 5–10). Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-42458-9_2

- Thoma, K. (2016). Akzeptanz des Online-Lebensmittelhandels in Deutschland. *Eine empirische Studie zur Ermittlung personen- und produktbezogener Einflussfaktoren (Hofer akademische Schriften zur Digitalen Ökonomie, 4)*, 4. <https://opus4.kobv.de/opus4-hof/frontdoor/deliver/index/docId/72/file/MA+Kristin+Veroeffentlichung.pdf>
- Tóth, G. (2009a). The limitation of “csr tools”, deep social responsibility and the truly responsible enterprise. *Paper Presented at the Marie Curie Conference CORE Organised by FEEM Milan, June 14-15, 2007, 1*, 16. <http://feemdeveloper.net/attach/CSR2008-041.pdf>
- Tóth, G. (2009b). *The Truly responsible enterprise* (KÖVET Association for Sustainable Economies, Hrsg.; Second Edition). https://www.researchgate.net/profile/Gergely-Toth-4/publication/277327488_The_Truly_Responsible_Enterprise_About_unsustainable_development_the_tools_of_Corporate_Social_Responsibility_CSR_and_the_deeper_strategic_approach/links/556846ac08aefcb861d3bf9b/The-Truly-Responsible-Enterprise-About-unsustainable-development-the-tools-of-Corporate-Social-Responsibility-CSR-and-the-deeper-strategic-approach.pdf
- Tóth, G. (2019). Circular Economy and its Comparison with 14 Other Business Sustainability Movements. *Resources*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/resources8040159>
- Tremmel, J. (2011). Rezension: Ulrich Grober: Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs. *Journal für Generationengerechtigkeit*, 11(1), 27–29. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-267071>
- Trinczek, R. (2002). Wie befrage ich Manager? In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 209–222). VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_10
- Trübner, M., Nisic, N., Dunker, A., & Kley, S. (2023). Nachhaltiger Lebensmittelkonsum. Eine Frage sozialer Differenzierung? *SozW Soziale Welt*, 73(4), 680–712. <https://doi.org/10.5771/0038-6073-2022-4-680>
- Valeriani, M., & Clark, V. L. P. (2021). Mixed Methods: Combination of Quantitative and Qualitative Research Approaches. In *Research*

- Methods in the Social Sciences: An A-Z of key concepts* (S. 169–174). Oxford University Press. <https://www.oxfordpolitic-strove.com/display/10.1093/hepl/9780198850298.001.0001/hepl-9780198850298-chapter-41>
- Verbeke, W. (2005). Agriculture and the food industry in the information age. *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), 347–368. <https://doi.org/10.1093/eurrag/jbi017>
- Vivek, R., Nanthagopan, Y., & Piriyaatharshan, S. (2023). Beyond methods: Theoretical underpinnings of triangulation in qualitative and multi-method studies: A literature review. *SCIENTIFIC STUDIOS ON SOCIAL AND POLITICAL PSYCHOLOGY*, 52(55), 13–22. <https://doi.org/10.61727/ssspj/2.2023.13>
- von Carlowitz, H. C. (2022). *Sylvicultura oeconomica, oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baumzucht*. oekom Verlag. <https://doi.org/10.14512/9783962389109>
- Von Koerber, K., Bader, N., & Leitzmann, C. (2017). Wholesome Nutrition: An example for a sustainable diet. *Proceedings of the Nutrition Society*, 76(1), 34–41. <https://doi.org/10.1017/S0029665116000616>
- Von Weizsäcker, E. U., & Wijkman, A. (2017). *Wir sind dran. Club of Rome: Der große Bericht: Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Eine neue Aufklärung für eine volle Welt*. Gütersloher Verlagshaus. <https://aqualgroup.com/wp-content/uploads/2018/10/Leseprobe-Deutscher-CoR-Bericht-compressed.pdf>
- Voon, J. P., Ngui, K. S., & Agrawal, A. (2011). Determinants of Willingness to Purchase Organic Food: An Exploratory Study Using Structural Equation Modeling. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2).
- Voß, J.-P. (2013). Technikwissenschaftliches Wettrüsten für eine nachhaltige Entwicklung? *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 28(2), Article 2. <https://doi.org/10.14512/oew.v28i2.1281>
- Waltersmann, L., Kiemel, S., Amann, Y., & Sauer, A. (2019). Defining sector-specific guiding principles for initiating sustainability within companies. *Procedia CIRP*, 81, 1142–1147. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.282>
- Warszawski, L., Kriegler, E., Lenton, T. M., Gaffney, O., Jacob, D., Klingensfeld, D., Koide, R., Costa, M. M., Messner, D., Nakicenovic, N., Schellnhuber, H. J., Schlosser, P., Takeuchi, K., Van

- Der Leeuw, S., Whiteman, G., & Rockström, J. (2021). All options, not silver bullets, needed to limit global warming to 1.5 °C: A scenario appraisal. *Environmental Research Letters*, 16(6), 064037. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/abfeec>
- Weber, U., Dietschmann, R., & Lühr, J. (2015). *Die Zukunftsbäckerei: Regional, traditionell, bio - was den Bäckereifachbetrieb nachhaltig macht*. Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-Inkubator/Centre for Sustainability Management.
- Weder, F., & Hübner, R. (2021). *Was ist nachhaltig normal? Problematisierung von Nutzung, Nachnutzung und Wegwerfen von Konsumgütern Studienbericht Projektteam*.
- Welfens, P. J. J. (2019). CO2-Steuer als vernünftiges Klimapolitik-Instrument. In P. J. J. Welfens, *Klimaschutzpolitik—Das Ende der Komfortzone* (S. 235–240). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27884-7_16
- Wheeler, K. A., Frank, M., Taube, F., Erdle, K., & Roth, I. (2024). Nachhaltigkeitsperspektive. In J. Dörr & M. Nachtmann (Hrsg.), *Handbuch Digital Farming: Digitale Transformationen für eine nachhaltige Landwirtschaft* (S. 393–442). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67086-6_6
- Wiedemann, C., Dederichs, S., Fuchs, M., Riedler, T., Zimmermann, J., & Dannenberg, P. (2023). *Entwicklung des deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandels in Zeiten der Corona-Pandemie* (Working Paper 280). Working Paper Forschungsförderung. <https://www.econstor.eu/handle/10419/271008>
- Willer, H., Trávníček, J., & Schlatter, B. (2024). *The World of Organic Agriculture—Statistics and Emerging Trends 2024*. <http://www.organic-world.net/yearbook/yearbook-2024.html>
- Wilson, N., Cleghorn, C. L., Cobiac, L. J., Mizdrak, A., & Nghiem, N. (2019). Achieving Healthy and Sustainable Diets: A Review of the Results of Recent Mathematical Optimization Studies. *Advances in Nutrition (Bethesda, Md.)*, 10(Suppl_4), S389–S403. <https://doi.org/10.1093/advances/nmz037>
- Winkler, G. (2019). Benediktinerklöster – Modelle für nachhaltige Lebens- und Wirtschaftsstile?! In B. Feldbauer-Durstmüller, T. Wolf, & M. Neulinger Osb (Hrsg.), *Unternehmen und Klöster* (S. 157–182). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26694-3_7

- Winkler, S., Günther, J., & Pfennig, R. (2023). Nachhaltige Digitalisierung oder Nachhaltigkeit durch Digitalisierung? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 60(4), 815–836.
<https://doi.org/10.1365/s40702-023-00987-9>
- Wohllebe, A., Hübner, D., Kaempfer, D., & Podruzsik, S. (2022). Classification of Mobile App Users in Multi-Channel Retail—An Exploratory Analysis. *International Journal of Recent Contributions from Engineering Science & IT (iJES)*, 10, 4–16.
<https://doi.org/10.3991/ijes.v10i01.28071>
- Wohllebe, A., Hübner, D.-S., Radtke, U., & Podruzsik, S. (2021). Mobile apps in retail: Effect of push notification frequency on app user behavior. *Innovative Marketing*, 17(2), 102–111.
[https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.10)
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering (pp. 1-10).
- Wolf, S., Teitge, J., Mielke, J., Schütze, F., & Jaeger, C. (2021). The European Green Deal—More Than Climate Neutrality. *Intereconomics*, 56(2), 99–107. <https://doi.org/10.1007/s10272-021-0963-z>
- Wörrle, J. (2023). Mythos Bäckersterben? *dhz.net*. <https://www.deutscherhandwerks-zeitung.de/mythos-baeckersterben-92646/>
- Yang, J. (2019). Contract Law Aspects of Sustainable Companies' Certification in the Global Value Chain. *European Review of Contract Law*, 15(1), 31–52. <https://doi.org/10.1515/ercl-2019-0002>
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V. (2024, Januar 31). *Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V.* Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. <https://www.baeckerhandwerk.de/>
- Zhu Yi-ling. (2011). An empirical study on corporate social responsibility and corporate profitability. *MSIE 2011*, 650–652.
<https://doi.org/10.1109/MSIE.2011.5707492>
- Zimmermann-Janssen, V. E. M., Welfens, M. J., & Liedtke, C. (2021a). *Transformation zur Nachhaltigkeit: Warum wir eine Literacy für nachhaltigen Konsum brauchen.*
- Zimmermann-Janssen, V. E. M., Welfens, M. J., & Liedtke, C. (2021b). *Transformation zur Nachhaltigkeit: Warum wir eine Literacy für*

nachhaltigen Konsum brauchen | Semantic Scholar. *Zukunftsim-
pulse*, 16. [https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/in-
dex/docId/7636/file/ZI16_Transformation.pdf](https://epub.wupperinst.org/frontdoor/deliver/index/docId/7636/file/ZI16_Transformation.pdf)

11. VERÖFFENTLICHUNGEN IM KONTEXT DES DISSERTATIONSTHEMAS

Wissenschaftliche Arbeiten:

Hübner, D. S. (2019). Robert Constanza from 1991 „Ecological economics: The science and management of sustainability" in 2019. *Abstracts of the International Conference on Sustainable Economy and Agriculture*, 66–66.

Hübner, D. S. (2021). HOW CONSUMER BEHAVIOR IS CHANGING AS A RESULT OF THE COVID-19 PANDEMIC. Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges - Local Answers : Interdependencies or Globalisation?, 491–502.

Radtke, U., Kaempf, D., Stoyke, T., & Huebner, D.-S. (2022). Case study of small and very small businesses in Germany during COVID-19 in 2021. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 21(2), 164–178. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2022.122106>

Wohllebe, A., Hübner, D.-S., Radtke, U., & Podruzsik, S. (2021). Mobile apps in retail: Effect of push notification frequency on app user behavior. *Innovative Marketing*, 17(2), 102–111. [https://doi.org/10.21511/im.17\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/im.17(2).2021.10)

Wohllebe, A., Hübner, D.-S., Radtke, U., & Podruzsik, S. (2022). Recommending a Retailer’s Mobile App – Influence of the Retailer and the Mediating Role of Push Notifications. In M. E. Auer & T. Tsiatsos (Hrsg.), *New Realities, Mobile Systems and Applications* (S. 361–371). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-96296-8_32

Wohllebe, A., Hübner, D., Kaempf, D., & Podruzsik, S. (2022). Classification of Mobile App Users in Multi-Channel Retail—An Exploratory Analysis. *International Journal of Recent Contributions from Engineering Science & IT (iJES)*, 10, 4–16. <https://doi.org/10.3991/ijes.v10i01.28071>

Hübner, D. S. (2024). Case study on sustainability as an influencing factor on the purchasing behaviour of bakery consumers - Consumption behaviour of baked goods among the urban population in Germany. *International Journal of Humanities Social Science and Management* 4 : 2 pp. 1288-1293. , 6 p.

12. VERÖFFENTLICHUNGEN ABSEITS DES DISSERTATIONSTHEMAS

Wissenschaftliche Arbeiten:

Wohllebe, A., Hübner, D.-S., Radtke, U., & Wohllebe, A. (2021). Smartphones and Mobile Apps: Case Study on Usage Behavior of Elementary School Students – Insights from a Rural Area in Northern Germany. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM)*, 15(12), Article 12. <https://doi.org/10.3991/ijim.v15i12.22565>

13. KURZLEBENS LAUF

Dirk Siegfried Hübner ist am 11. Mai 1976 geboren und lebt an der Ahr in Rheinland-Pfalz, Deutschland. Beruflich ist er Installateur- und Heizungsbauermeister, Wirtschaftsingenieur und Wirtschaftswissenschaftler. Seinen Master (M.A.) hat er an Hochschule in Ludwigshafen am Rhein zum Thema: “Einführung eines Energiemanagementsystems nach DIN EN ISO 50001 am Beispiel inhabergeführter Bäckereibetriebe mit mehreren Filialen“ – betreut von Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Abendschein – erfolgreich abgeschlossen. Ferner hat er sich weitergebildet zum Europäischer Energiemanager (EUREM), Lead- Auditor für Energiemanagement (DIN EN ISO 50001) bei Vorest und Qualitätsmanagement (DIN EN ISO 9001) beim TÜV-Süd. Im Bereich „Circular Economy and Sustainability Strategies“ hat er sich 2021 an der Cambridge Judge Business School erfolgreich ausgebildet und 2024 an der Leuphana Professional School in Lüneburg hat er unter Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger erfolgreich an dem Zertifikatslehrgang „ESG-Professional“ teilgenommen um sein Wissen zu der aktuellsten deutschen Gesetzgebung zu vertiefen. Aktuell ist er Doktorand der Wirtschaftswissenschaften mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit und CSR an der MATE University of Agriculture and Life Sciences - Kaposvár Campus (Ungarn) sowie an der HFH in Hamburg. Mit seinem Unternehmen Hübner-Energie-Consulting betreut er über 1.800 Bäckereifilialen und deren Produktionen im Bereich Energie. Als Treuhänder der gemeinnützigen Greenbaker Stiftung gehört er mit zum Zertifizierungsteam für das Nachhaltigkeitslabel Greenbaker. Als Geschäftsführer des Sustainergy-Institute GmbH unterstützt er mit seinem Netzwerk bei der Transformation zu einem nachhaltigen Unternehmen. Nachhaltiges Engagement gehört für

den passionierten Waidmann und Privatwaldbesitzer zu seiner elementaren Lebenseinstellung.

Sie erreichen ihn unter: d-s.huebner@sustainergy-institute.eu

14. ANHANG

Fragestellung der quantitativen Umfrage:

Umfrage zur Nachhaltigkeit in der Lebensmittelproduktion am Beispiel von Backwaren

Nachhaltigkeit ist heutzutage in aller Munde.

Egal um welches Produkt es sich auch handelt; es gibt für alles eine „nachhaltige“ oder „klimaneutrale“ Produktvariante.

Von der Einkaufstasche, über Baustoffe, Lebensmittel, Kosmetika, Kleidung, Elektronikprodukte, Fahrzeuge bis hin zu der Flug- oder Kreuzfahrtreise, es gibt mittlerweile alles auch „in nachhaltig“.

Doch was ist überhaupt nachhaltig?

Quelle Wikipedia: *Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll.*

Man kann die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomisch, Ökologisch, Sozial) auch so zusammenfassen: Nachhaltigkeit bedeutet unter anderem, Ressourcen wie Bäume, Boden und die Umwelt zu schonen, sorgfältig und gerecht mit Geld umzugehen und friedlich und fair miteinander zu leben.

Ist „Nachhaltigkeit“ eine moderne Bewegung? Ist es eine Art Einstellung wie z.B. sich vegan zu ernähren oder ein E-Bike zu fahren?

„Nachhaltigkeit“ ist keineswegs eine neomodische Bewegung oder ein Produkt der Marketingabteilungen. Das Konzept und den Begriff der „Nachhaltigkeit“ gibt es bereits seit über 300 Jahren und geht auf den deutschen Oberberghauptmann **Hans Carl von Carlowitz** (1645 – 1714) zurück. Sein Grundgedanke und danach weit verbreitetes Leitbild war, das in einem Wald nicht mehr Bäume zur Nutzung z.B. im Haus-, und Bergbau abgeholzt werden dürfen, wie in diesem Wald in absehbarem Zeitraum nachwachsen. Denn nur so können auch die folgenden Generationen in diesem Wald noch Bäume ernten.

Im Grunde dient diese Leitlinie dem Erhalt und Auskommen unserer zukünftigen Generationen. Es sollte nicht etwas Besonderes, sondern selbstverständliches sein nachhaltig zu wirtschaften und zu leben.

Leider hat man sich da nicht immer daran gehalten. Die Überfischung der Weltmeere, die Rodung des Regenwaldes, das Artensterben und die Umweltverschmutzung, sowie die sozialen Ungerechtigkeiten sind einige aktuellen Zeitzeugen davon.

Im sogenannten **“Brundtland-Report“** wurde 1987 die „Nachhaltige Entwicklung“ definiert. Unter der Leitung der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland haben die Vereinten Nationen 1983 eine Weltkommission für Umwelt und Entwicklung ins Leben gerufen. Deren Auftrag lautete, langfristige und zugleich umweltschonende Perspektiven für eine zukünftige Entwicklungspolitik aufzuzeigen.

In dem 1987 veröffentlichten Abschlussbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ beschrieb die Kommission das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung. In diesem Report findet man auch die weltberühmte Definition für nachhaltige Entwicklung:

„Die Menschheit hat die Aufgabe, die Entwicklung nachhaltig zu gestalten - um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne jedoch die Fähigkeit künftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Die Brundtland-Kommission trat ein für die Integration sozialer, wirtschaftlicher und umweltpolitischer Überlegungen in politische Entscheidungen von Wirtschaftswelt und Regierung. Besondere Betonung wird auf soziale, kulturelle und ethische Auswirkungen von Entwicklungen gelegt. **Nachhaltige Entwicklung ist Charakteristikum einer Welt mit ökologischem, ökonomischem und sozialem Verantwortungsbewusstsein.**

Agenda 2030 – 17 Nachhaltigkeitsziele der UN (Sustainable Development Goals, SDG)

Die Frage einer nachhaltigen Entwicklung hat danach immer stärker an Bedeutung gewonnen. 2015 verabschiedete die UN-Vollversammlung im Rahmen des UN-Nachhaltigkeitsgipfels die **„Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“**. Ziel ist es, innerhalb von 15 Jahren verschiedene Maßnahmen zu initiieren, um die Lebensverhältnisse auf dem gesamten Planeten zu verbessern. Gleichzeitig soll für künftige Generationen ein Schutz der Erde sichergestellt werden.

Die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ stellt klar, dass sich die globalen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft meistern lassen, wenn die internationale Staatengemeinschaft zusammenarbeitet. Die Agenda 2030 gilt sowohl für Entwicklungsländer, Schwellenländer und Industriestaaten. Sie verpflichtet alle Länder dazu, einen Beitrag zur Zukunft des Planeten zu leisten.

Die Eckpfeiler bilden weltweiter wirtschaftlicher Fortschritt, soziale Gerechtigkeit und der Schutz der Umwelt. Entlang dieser drei Dimensionen – Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt – definiert die Agenda 30 insgesamt **17 Nachhaltigkeitsziele**. Diese Ziele betreffen solch unterschiedliche Themen wie u. a. die Bekämpfung von Armut und Hunger, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum sowie Maßnahmen zum Klimaschutz. Die 17 Ziele machen deutlich, wie weit der Begriff der nachhaltigen Entwicklung gefasst wird.



Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die Sustainable Development Goals (SDGs), richten sich an alle: die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft.

Foto: Bundesregierung

Die Frage der nachhaltigen Entwicklung stellt sich immer drängender – sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Globalisierung, Klimawandel, die Umweltverschmutzung, schwindende natürliche Ressourcen – dies alles verpflichtet die internationale Staatengemeinschaft zu einem gemeinsamen Handeln.

Auch in Deutschland spielt das Thema Nachhaltigkeit eine große Rolle. Deutschland bekennt sich zur Agenda 2030 und den 17 Nachhaltigkeitszielen. Die Bundesregierung hat 2017 in der Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt, wie sie die Nachhaltigkeitsziele in Deutschland erreichen möchte und dafür sogar 63 ergänzende Ziele beschlossen.

Diese Umfrage möchte Herausfinden welche Anforderungen Sie an eine nachhaltige Lebensmittelproduktion am Beispiel von Backwaren stellen.

Wir können unsere „Nachhaltigkeitsziele“ nur gemeinsam erreichen und dazu ist ein jeder von uns gefragt. Ob jung ob alt, ob arm ob reich, ob Europäer, Asiate, Amerikaner, Australier oder Afrikaner, ob Arbeitnehmer, Rentner oder Arbeitgeber – es geht uns alle an und nur gemeinsam können wir nachhaltig etwas erreichen

Bitte nehmen doch auch Sie teil an der bundesweiten neutralen Umfrage zum Thema Nachhaltigkeit von Bäckereien

Hier geht's zur Umfrage
https://www.surveymonkey.de/nachhaltige_Baeckereien

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung

Ihr

Dirk Siegfried Hübner

Mediadaten vom Krupp-Verlag (siehe S. 8) → Druckauflage 426.699 Stück in 2021

Blick aktuell
Aus Liebe zur Heimat

www.blick-aktuell.de
MEDIADATEN
Nr. 38 – 2021, gültig ab 01.01.2021



Ansprechpartner und Geschäftsstellen

Verlag:
Krupp-Verlag GmbH
58114 Bad Neuenahr-Ahrweiler
Kreuzfahrtenweg 31 • 58889 Bruggenbach
Telefon: 02 20 42 37 83 0
Telefax: 02 20 42 37 83 44
E-Mail: info@kruppverlag.de

Druckerei:
Krupp Druck und Medien-DRUCKER.de
Kreuzfahrtenweg 29 • 58889 Bruggenbach
Telefon: 02 20 42 37 83 86
Telefax: 02 20 42 37 83 45
E-Mail: info@kruppdruck.de

Anzeigen:
Telefon: 02 20 42 37 83 15
Telefax: 02 20 42 37 83 44
E-Mail: anzeigen@kruppverlag.de

Redaktion:
Telefon: 02 20 42 37 83 35
Telefax: 02 20 42 37 83 43
E-Mail: redaktion@kruppverlag.de

K & T Medien UG:
Telefon: 02 20 42 37 83 11
Telefax: 02 20 42 37 83 45
E-Mail: vert@kruppverlag.de

Internet:
www.blick-aktuell.de
www.IDEEN-DRUCKER.de

5
Krupp-Verlag GmbH • Kreuzfahrtenweg 31 • 58889 Bruggenbach • Tel. +49 (0) 20 24 42 37 83 0 • Fax +49 (0) 20 24 42 37 83 20

Anzeigen-Einzelpreise

	Druck-Auflage	Grundpreis	Ortspreis
„Blick aktuell“ im Kreis Ahrweiler:	6.717	8,88 €	8,75 €
Ahrbach (Völkchen):	15.240	8,88 €	8,75 €
Bad Breisig / Breisigf. (Völkchen + Völkchen):	20.922	1,24 €	1,48 €
Bad Neuenahr-Ahrweiler - Großschiffl. Ahrweiler:	9.209	8,88 €	8,75 €
Städt. Kreis-Verlag:	44.890	2,00 €	2,53 €
„Blick aktuell“ im Kreis Mayen-Koblenz:	20.254	1,12 €	0,95 €
Altenkirchen / Pellenz (Stadt Andernach + Völkchen):	18.910	1,12 €	0,95 €
Bendorf (Stadt Bendorf):	1.125	8,88 €	8,75 €
Erdfeld (Völkchen):	18.910	1,12 €	0,95 €
Mayen - Mandelbühl (Stadt Mayen + Völkchen):	13.765	8,88 €	8,75 €
Waldbrunn (Völkchen):	2.978	8,88 €	8,75 €
Wußersheim (Völkchen):	14.330	8,88 €	8,75 €
194.912	4,20 €	2,44 €	
„Blick aktuell“ im Kreis Neuwied:	4.438	8,88 €	8,75 €
Bad Neuenahr (Völkchen):	11.796	8,88 €	8,75 €
Dierdorf / Puderbach (Völkchen + Völkchen):	14.848	8,88 €	8,75 €
Lövel (Völkchen + Völkchen):	32.743	1,51 €	1,15 €
Rengsdorf (Völkchen):	11.796	8,88 €	8,75 €
„Blick aktuell“ im Rhein-Sieg-Kreis:	79.319	3,11 €	2,43 €
Bad Neuenahr (Völkchen):	11.796	8,88 €	8,75 €
Kleinbach / Siedelhof (Stadt Neuwied + Gemeinde Siedelhof):	20.109	8,88 €	8,75 €
Waldbrunn (Gemeinde Siedelhof):	8.423	8,88 €	8,75 €
28.895	1,74 €	1,49 €	
„Blick aktuell“ im Kreis Cochem-Zell:	10.322	8,88 €	8,75 €
Cochem (Völkchen):	1.588	8,88 €	8,75 €
Karlsbach (Völkchen):	17.810	1,52 €	1,12 €

6
Krupp-Verlag GmbH • Kreuzfahrtenweg 31 • 58889 Bruggenbach • Tel. +49 (0) 20 24 42 37 83 0 • Fax +49 (0) 20 24 42 37 83 20

Anzeigen-Einzelpreise

	Druck-Auflage	Grundpreis	Ortspreis
„Blick aktuell“ - Koblenz:	58.331	1,94 €	1,65 €
„Blick aktuell“ im Rhein-Lahn-Kreis:	11.351	8,88 €	8,75 €
„Blick aktuell“ im Westerwaldkreis:	7.538	8,88 €	8,75 €
Altenkirchen (Völkchen):	19.213	1,12 €	0,95 €
Burlesbach (Völkchen):	7.574	8,88 €	8,75 €
Wipperfurth (Völkchen):	9.134	8,88 €	8,75 €
Selters (Völkchen):	7.537	8,88 €	8,75 €
50.890	2,88 €	2,42 €	

Anzeigenpreise bei Teilabgabe

Ahrbach:	5.338	8,88 €	8,75 €
Andernach:	14.375	8,88 €	8,75 €
Bad Breisig:	6.952	8,88 €	8,75 €
Bad Neuenahr-Ahrweiler:	15.778	8,88 €	8,75 €
Breisigf.:	8.888	8,88 €	8,75 €
Dierdorf:	4.998	8,88 €	8,75 €
Großschiffl.:	4.998	8,88 €	8,75 €
Lövel:	8.985	8,88 €	8,75 €
Mayen-Stadt:	17.251	8,88 €	8,75 €
Pellenz:	7.879	8,88 €	8,75 €
Puderbach:	8.238	8,88 €	8,75 €
Rheinbach:	12.882	8,88 €	8,75 €
Siedelhof:	7.877	8,88 €	8,75 €
Ulmet:	4.994	8,88 €	8,75 €
Waldbrunn:	7.881	8,88 €	8,75 €

7
Krupp-Verlag GmbH • Kreuzfahrtenweg 31 • 58889 Bruggenbach • Tel. +49 (0) 20 24 42 37 83 0 • Fax +49 (0) 20 24 42 37 83 20

Kombinationen & Farbuschläge

Anzeigen-Kombinationspreise
Alle oben Zertungen. Die Zeitung mit dem höchsten Einzelpreis wird bestimmt, je nach weitere Zeitung (z.B. Grundpreis).

	Druck-Auflage	Grundpreis	Ortspreis
„Blick aktuell“ (nicht rabattfähig):	426.699	14,42 €	8,88 €
„Blick aktuell“ (nicht rabattfähig):	426.699	1,41 €	1,41 €

Preisbegriffliche Kombinationsanzeigen

	Druck-Auflage	Grundpreis	Ortspreis
Bad Neuenahr-Ahrweiler / Siegel:		1,38 €	1,05 €
höchster Einzelpreis Ahrweiler:		+ 0,44 €	+ 0,37 €
+ eine weitere Zeitung:	34.936	+ 1,48 €	+ 1,42 €
+ Kombinationspreis:			
Siegel / Rengsdorf / Bad Breisig:		0,88 €	0,75 €
höchster Einzelpreis Siegel:		+ 0,88 €	+ 0,75 €
+ zwei weitere Zeitungen:	32.157	+ 1,74 €	+ 1,49 €
+ Kombinationspreis:			
Andernach / Mendig / Mayen:		1,12 €	0,95 €
höchster Einzelpreis Andernach:		+ 0,88 €	+ 0,74 €
+ zwei weitere Zeitungen:	47.982	+ 2,00 €	+ 1,69 €
+ Kombinationspreis:			
Koblenz / Waldbrunn / Völkchen:		1,94 €	1,65 €
höchster Einzelpreis Koblenz:		+ 0,88 €	+ 0,74 €
+ zwei weitere Zeitungen:	82.540	+ 2,82 €	+ 2,39 €
+ Kombinationspreis:			

Farbuschläge (nicht rabattfähig) pro Anzeige und Zeitung

	Druck-Auflage	Grundpreis*	Ortspreis
Schwarzschrift:	39 Zertungen	24 €	20 €
Schwarzschrift ab 2 Zertungen:	je Zeitung	12 €	10 €
Vorfärbung eine Zeitung:	39 Zertungen	118 €	100 €
Vorfärbung ab 2 Zertungen:	je Zeitung	30 €	26 €

8
Krupp-Verlag GmbH • Kreuzfahrtenweg 31 • 58889 Bruggenbach • Tel. +49 (0) 20 24 42 37 83 0 • Fax +49 (0) 20 24 42 37 83 20

Anbei noch der LINK für die Online-Version

<https://www.blick-aktuell.de/Wirtschaft/Umfrage-zur-Nachhaltigkeit-in-der-Lebensmittelproduktion-470916.html>

Umfrage von Hübner Energie Consulting

Umfrage zur Nachhaltigkeit in der Lebensmittelproduktion

Am Beispiel von Backwaren



Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die Sustainable Development Goals (SDGs), richten sich an alle die Regierungen weltweit, aber auch die Zivilgesellschaft, die Privatwirtschaft und die Wissenschaft.

Quelle: Bundesregierung

Kreis Ahnweiler. Nachhaltigkeit ist heutzutage in aller Munde. Egal um welches Produkt es sich auch handelt; es gibt für alles eine „nachhaltige“ oder „klimaneutrale“ Produktvariante. Von der Einkaufstasche, über Baustoffe, Elektronikprodukte, Fahrzeuge bis hin zu der Flug- oder Kreuzfahrtsreise, es gibt mittlerweile alles auch „nachhaltig“.

Doch was ist überhaupt nachhaltig? Quelle Wikipedia: „Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcennutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll.“ Man kann die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomisch, Ökologisch, Sozial) auch so zusammenfassen: Nachhaltigkeit bedeutet unter anderem, Ressourcen wie Bäume, Boden und die Umwelt zu schonen, sorgfältig und gerecht mit Geld umzugehen und friedlich und fair miteinander zu leben.

Ist „Nachhaltigkeit“ eine moderne Bewegung? Ist es eine Art Einstellung wie z.B. sich vegan zu ernähren oder ein E-Bike zu fahren? „Nachhaltigkeit“ ist keineswegs eine neu-moderne Bewegung oder ein Produkt der Marketingabteilungen. Das Konzept und den Begriff der „Nachhaltigkeit“ gibt es bereits seit über 300 Jahren und geht auf den deutschen Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz (1645 – 1714) zurück. Sein Grundgedanke und danach weit verbreitetes Leitbild war, das in einem Wald nicht mehr Bäume zur Nutzung z.B. im Haus- und Bergbau abgeholzt werden dürfen, wie in diesem Wald in absehbarem Zeitraum nachwachsen. Denn nur so können auch die folgenden Generationen in diesem Wald noch Bäume ernten.

Im Grunde dient diese Leitlinie dem Erhalt und Auskommen unserer zukünftigen Generationen. Es sollte nicht etwas Besonderes, sondern selbstverständliches sein nachhaltig zu wirtschaften und zu leben. Leider hat man sich da nicht immer

daran gehalten. Die Übersicherung der Weltmeere, die Rodung des Regenwaldes, das Artensterben und die Umweltverschmutzung sowie die sozialen Ungerechtigkeiten sind einige aktuellen Zeitzeugen davon. Im sogenannten „Brundtland-Report“ wurde 1987 die „Nachhaltige Entwicklung“ definiert. Unter der Leitung der ehemaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland haben die Vereinten Nationen 1983 eine Weltkommission für Umwelt und Entwicklung ins Leben gerufen.

Dessen Auftrag lautete, langfristige und zugleich umweltschonende Perspektiven für eine zukünftige Entwicklungspolitik aufzuzeigen. In dem 1987 veröffentlichten Abschlussbericht „Unsere gemeinsame Zukunft“ beschrieb die Kommission das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung. In diesem Report findet man auch die weltberühmte Definition für nachhaltige Entwicklung: „Die Menschheit hat die Aufgabe, die Entwicklung nachhaltig zu gestalten - um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne jedoch die Fähigkeit künftiger Generationen zu beeinträchtigen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“

Die Brundtland-Kommission trat ein für die Integration sozialer, wirtschaftlicher und umweltpolitischer Überlegungen in politische Entscheidungen von Wirtschaftswelt und Regierung. Besondere Betonung wird auf soziale, kulturelle und ethische Auswirkungen von Entwicklungen gelegt. Nachhaltige Entwicklung ist Charakteristikum einer Welt mit ökologischem, ökonomischem und sozialem Verantwortungsbewusstsein.

Agenda 2030 – 17 Nachhaltigkeitsziele der UN (Sustainable Development Goals, SDG)

Die Frage einer nachhaltigen Entwicklung hat danach immer stärker an Bedeutung gewonnen. 2015 verabschiedete die UN-Vollversammlung im Rahmen des UN-Nachhaltigkeitsplans die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Ziel ist es,

innerhalb von 15 Jahren verschiedene Maßnahmen zu initiieren, um die Lebensverhältnisse auf dem gesamten Planeten zu verbessern. Gleichzeitig soll für künftige Generationen ein Schutz der Erde sichergestellt werden.

Die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ stellt klar, dass sich die globalen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft meistern lassen, wenn die internationale Staatengemeinschaft zusammenarbeitet. Die Agenda 2030 gilt sowohl für Entwicklungsländer, Schwellenländer und Industrieländer. Sie verpflichtet alle Länder dazu, einen Beitrag zur Zukunft des Planeten zu leisten.

Die Eckpfeiler bilden weltweiter wirtschaftlicher Fortschritt, soziale Gerechtigkeit und der Schutz der Umwelt. Entlang dieser drei Dimensionen – Wirtschaft, Gesellschaft, Umwelt – definiert die Agenda 30 insgesamt 17 Nachhaltigkeitsziele. Diese Ziele betreffen sich unterschiedliche Themen wie u. a. die Bekämpfung von Armut und Hunger, menschenschwerdige Arbeit und Wirtschaftswachstum sowie Maßnahmen zum Klimaschutz. Die 17 Ziele machen deutlich, wie weit der Begriff der nachhaltigen Entwicklung gefasst wird.

Die Frage der nachhaltigen Entwicklung stellt sich immer drängender – sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene. Globalisierung, Klimawandel, die Umweltschutzschwierigkeiten, schwindende natürliche Ressourcen – dies alles verpflichtet die internationale Staatengemeinschaft zu einem gemeinsamen Handeln.

Auch in Deutschland spielt das Thema Nachhaltigkeit eine große Rolle. Deutschland bekennt sich zur Agenda 2030 und den 17 Nachhaltigkeitszielen. Die Bundesregierung hat 2017 in der Nachhaltigkeitsstrategie festgelegt, wie sie die Nachhaltigkeitsziele in Deutschland erreichen möchte und dafür sogar 63 ergänzende Ziele beschlossen.

Umfrage

Diese Umfrage möchte Herausfinden welche Anforderungen Sie an eine nachhaltige Lebensmittelproduktion am Beispiel von Backwaren stellen. Wir können unsere „Nachhaltigkeitsziele“ nur gemeinsam erreichen und dazu ist ein jeder von uns gefragt. Ob jung ob alt, ob arm ob reich, ob Europäer, Asiaten, Amerikaner, Australier oder Afrikaner, ob Arbeitnehmer, Rentner oder Arbeitgeber – es geht um alle an und nur gemeinsam können wir nachhaltig erreichen.
https://www.surveymonkey.de/nachhaltige_Beckereien

Hübner Energie Consulting

Neue Schnellteststation

Termine an sieben Tagen in der Woche möglich

Altenahr. Das Team der Burg Apotheke erweitert das bisherige Angebot. In Altenahr gibt es seit Dienstag, 13.04.2021, eine neue Teststation zur Durchführung von kostenfreien Antigen-Schnelltests geben. 7 Tage die Woche, ohne Termin, Mo.-Fr. von 11:00 bis 13:00 Uhr und von 16:00 Uhr Sa. u. So 16:00 Uhr durchgehender Die Teststation befindet sich im ehemaligen Bahnhofsgebäude am bahnhöflichen E Touristinformation, Str. 1a, 53505 Altenahr

KLEINANZEIGEN

Märklin Ankauf HO-0-1-Trix u. andere
02641 / 3029535

WTW Entrümpelungsdiens
Haarabstrahlungen, Kleintransporte, Nachlassauflösung, Umzüge, Möbelverkauf - Ohne Anfahrtskosten -
Telefon: 0 26 32 - 24 26 03

Wmzüge, Entrümpelung
Transport schnell, preis & zuverlässig
Tel: 01522 740

Bunter Schlüsselbund gefunden!
Auto-, Haustür-, Briefkastenschlüssel...
Bitte melden bei Landskroner Bestattungshaus, Ehinger Str. 49, Heimersheim. Tel. 02641 / 26584

BAUMFÄLL
Baumfällarbeiten, Heckenschnitt, Abfuhr
BRENNHOLZ
Kleinhackenschnitzholz
BAGGERARE
Tel: 0261 439 1527 u. 01 50 00

E-Bike aus Altersgründen
zu verkaufen,
Damenfahrrad, 28 Zoll.
Tel. 01 71 / 3 12 20 70

Weinbaugeräte
zu Jacopi Dreikolbenpumpe
Spritzschlauch auf Ja
Spiel, 80m Spritzschlauch
max. Vogelschutznetz
Tel. 01 60 / 1 55 46 92

LED – Werbewände
Platt (D 256 / Neutral (B 42)
ab 135 €
anz. Monat

Ihr digitales Branchenfenster!
Infos und Anfragen unter
werbeagentur-marstein.de

Estrich-Baurocken
bei Rohrbau
Überschwerung
schon im Trocken
Freihandkern
für Dunstabzug, Raus
oder Kaminrohr
Tel. 0170 934

Das Lösungswort lautet:

WAMPISOM

Abbildung 48: Zeitungsannonce zur Konsumentenumfrage Ausgabe 15/2021
Quelle: (D. S. Hübner, 2021b)

Abbildung 49: Eigene Umfrage aus Survey Monkey exportiert nach Excel




Verbraucherfrage zum Thema Nachhaltigkeit

Nach welchen Kriterien bewerten Sie eine Bäckerei als nachhaltig?

Um diese Umfrage einzugrenzen, denken Sie bitte an das Beispiel eines regionalen Bäckereifachlistens.

Diese Umfrage findet im Rahmen meiner Dissertation statt.

Ihr
Dirk Siegfried Hübner

Dirk Siegfried Hübner – PhD Student – June 2021




F1: Was ist Ihr Geschlecht?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Weiblich	37,34% 118
Männlich	62,03% 196
Divers	0,63% 2
GESAMT	316

Dirk Siegfried Hübner – PhD Student – June 2021




F1: Was ist Ihr Geschlecht?



■ Weiblich
 ■ Männlich
 ■ Divers

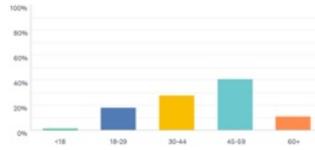
Dirk Siegfried Hübner – PhD Student – June 2021

F2: Wie alt sind Sie?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
<18	1.28% 4
18-29	18.30% 58
30-44	28.08% 89
45-59	41.02% 130
60+	11.36% 36
GESAMT	317

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F2: Wie alt sind Sie?



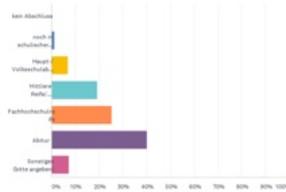
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F3: Was ist Ihr höchster Schulabschluss?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
kein Abschluss	0.00% 0
noch in schulischer Ausbildung	1.28% 4
Haupt-/Vollschulabschluss	6.94% 22
Mittlere Reife/ Realschulabschluss oder gleichwertig	19.24% 61
Fachhochschulreife	25.24% 80
Abitur	40.06% 127
Sonstiges (bitte angeben)	7.28% 23
GESAMT	317

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F3: Was ist Ihr höchster Schulabschluss?



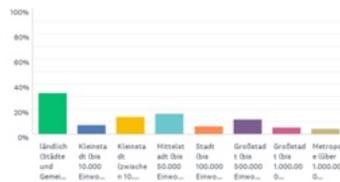
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F4: Wohnen Sie eher ländlich oder urban?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
ländlich (Städte und Gemeinden unter 5.000 Einwohner)	33.23% 106
Kleinstadt (bis 10.000 Einwohner)	7.52% 24
Kleinstadt (zwischen 10.000 und 19.999 Einwohner)	13.79% 44
Mittelstadt (bis 50.000 Einwohner)	16.61% 53
Stadt (bis 100.000 Einwohner)	6.58% 21
Großstadt (bis 500.000 Einwohner)	12.23% 39
Großstadt (bis 1.000.000 Einwohner)	5.33% 17
Metropole (über 1.000.000 Einwohner)	4.70% 15
GESAMT	319

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F4: Wohnen Sie eher ländlich oder urban?



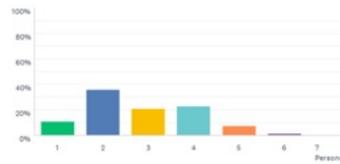
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F5: Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
1	10.76% 34
2	36.08% 114
3	21.20% 67
4	22.78% 72
5	7.59% 24
6	1.27% 4
7 Personen und mehr	0.32% 1
GESAMT	316

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F5: Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?



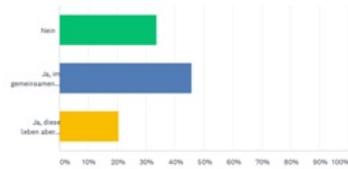
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F6: Haben Sie Kinder?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Nein	33.75% 107
Ja, im gemeinsamen Haushalt	45.74% 145
Ja, diese leben aber nicht mehr mit mir im gemeinsamen Haushalt	20.50% 65
GESAMT	317

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F6: Haben Sie Kinder?



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F7: Wie hoch ist das gesamte monatliche Nettoeinkommen in Ihrem Haushalt?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Weniger als 1.250,- €	4.11% 13
1.250,- € bis 1.750,- €	3.48% 11
1.800,- € bis 2.300,- €	9.23% 29
2.400,- € bis 2.900,- €	7.26% 23
3.000,- € bis 3.999,- €	7.59% 24
4.000,- € bis 4.999,- €	14.87% 47
5.000,- € bis 6.999,- €	35.18% 111
7.000,- € bis 14.999,- €	38.77% 123
über 15.000,- €	4.11% 13
Diese Frage möchte ich nicht beantworten	18.39% 58
GESAMT	318

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F7: Wie hoch ist das gesamte monatliche Nettoeinkommen in Ihrem Haushalt?



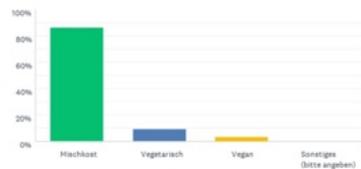
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F8: Wie ernähren Sie sich hauptsächlich?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Mischkost	86.52% 276
Vegetarisch	9.40% 30
Vegan	3.45% 11
Sonstiges (bitte angeben)	0.63% 2
GESAMT	319

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F8: Wie ernähren Sie sich hauptsächlich?



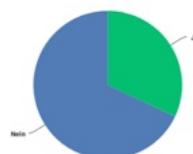
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F9: Haben Sie einen eigenen Nutzgarten?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Ja	31.97% 102
Nein	68.03% 217
GESAMT	318

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F9: Haben Sie einen eigenen Nutzgarten?



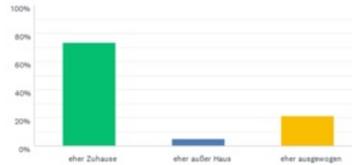
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F10: Kochen und backen Sie viel zu Hause oder essen Sie eher außer Haus?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
eher Zuhause	73.67%	235
eher außer Haus	5.02%	16
eher ausgegogen	21.32%	68
GESAMT		319

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F10: Kochen und backen Sie viel zu Hause oder essen Sie eher außer Haus?



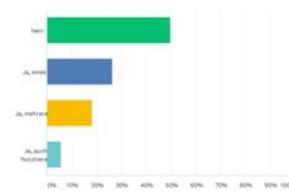
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F11: Haben Sie Haustiere?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Nein	49.84%	159
Ja, eines	25.33%	84
Ja, mehrere	18.18%	58
Ja, auch Nutztiere	5.64%	18
GESAMT		319

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F11: Haben Sie Haustiere?



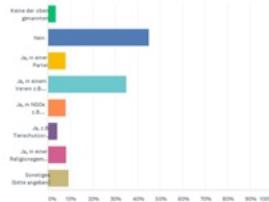
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F12: Sind Sie ehrenamtlich engagiert?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	3.48%	11
Nein	44.97%	143
Ja, in einer Partei	7.86%	25
Ja, in einem Verein z.B. Turnvereine, Musikvereine, DLRG, etc.	34.92%	111
Ja, in NGOs z.B. Greenpeace, WWF, B.U.N.D. Seenotrettung, Flüchtlingshilfe, Entwicklungshilfe, etc.	7.86%	25
Ja, z.B. Tierschutzorganisationen	4.09%	13
Ja, in einer Religionsgemeinschaft	8.18%	26
Sonstiges (bitte angeben)	9.12%	29
Beitragte insgesamt:		318

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F12: Sind Sie ehrenamtlich engagiert?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F13: Welche Partei vertritt Ihre Ideale und Einstellungen aktuell am ehesten?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	27.18%	84
CDU/ CSU	30.10%	93
SPD	9.24%	10
FDP	13.92%	43
DIE GRÜNEN	20.71%	64
DIE LINKE	1.94%	6
AfD	2.91%	9
GESAMT		309

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F13: Welche Partei vertritt Ihre Ideale und Einstellungen aktuell am ehesten?



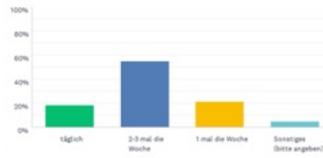
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F14: Wie oft kaufen Sie in der Woche Backwaren ein?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
täglich	18,52% 53
2-3 mal die Woche	55,24% 158
1 mal die Woche	21,32% 61
Sonstiges (bitte angeben)	4,90% 14
GESAMT	286

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F14: Wie oft kaufen Sie in der Woche Backwaren ein?



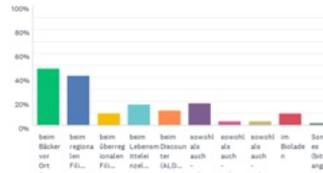
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F15: Wo kaufen Sie Ihre Backwaren ein?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
beim Bäcker vor Ort (mit ein bis drei Fachgeschäften)	47,72% 136
beim regionalen Filialbäcker	41,40% 118
beim überregionalen Filialbäcker	10,14% 29
beim Lebensmittelkonzern (REWE, EDEKA, etc.)	17,54% 50
beim Discounter (ALDI, LIDL, etc.)	12,24% 35
sowohl als auch... jedoch hauptsächlich beim regionalen Bäcker	19,60% 56
sowohl als auch... jedoch hauptsächlich beim Lebensmittelkonzern	3,52% 10
sowohl als auch... jedoch hauptsächlich beim Discounter	10,14% 29
in Boutiquen	10,14% 29
Sonstiges (bitte angeben)	2,11% 6
Beiträge insgesamt:	285

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F15: Wo kaufen Sie Ihre Backwaren ein?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F16: Wie hoch ist der Anteil an Backwaren in Ihrer Ernährung?

ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTZAHL	BEANTWORTUNGEN
Beiträge insgesamt:	61	17.140	283
Beiträge insgesamt:			283

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F16: Wie hoch ist der Anteil an Backwaren in Ihrer Ernährung?



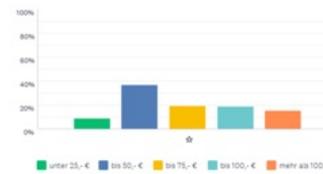
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F17: Wieviel geben Sie pro Woche und pro Person für den Kauf von Lebensmitteln (kein Fast-Food, Snacks, Fertiggerichte, auswärts essen, etc.) aus?

UNTER 25,- €	BIS 50,- €	BIS 75,- €	BIS 100,- €	MEHR ALS 100,- €	INGESAMT	GEWOCHTER MITTELWERT
☆ 8,87%	36,88%	19,50%	19,15%	15,60%	282	2,96
25	104	55	54	44		

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F17: Wieviel geben Sie pro Woche und pro Person für den Kauf von Lebensmitteln (kein Fast-Food, Snacks, Fertiggerichte, auswärts essen, etc.) aus?



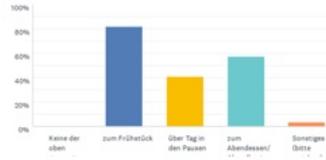
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F18: Wann essen Sie in der Regel Backwaren?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	0.00%	0
zum Frühstück	83.75%	233
über Tag in den Pausen	43.05%	117
zum Abendessen/ Abendbrot	57.54%	164
Sonstiges (bitte angeben)	3.51%	10
Beiträge insgesamt: 285		

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F18: Wann essen Sie in der Regel Backwaren?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



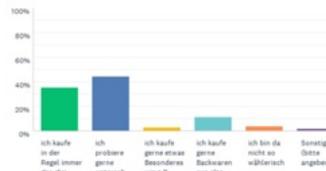
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F19: Wie kaufen Sie Backwaren ein?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
ich kaufe in der Regel immer das gleiche an Brot/ Brötchen, da es mir schmeckt	35.56%	101
ich probiere gerne unterschiedliche Produkte aus und gemische die Abwechslung	44.37%	126
ich kaufe gerne etwas Besonderes wie z.B. Chia-Brot oder Kulturbrotchen	2.82%	8
ich kaufe gerne Backwaren aus alten Getreidesorten wie Einkorn, Emmer, Dinkel	11.27%	32
ich bin da nicht so wählerisch	3.87%	11
Sonstiges (bitte angeben)	2.11%	6
GESAMT		284

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F19: Wie kaufen Sie Backwaren ein?



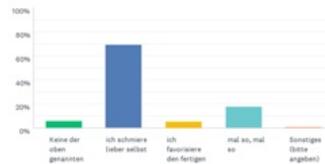
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F20: Bereiten Sie Ihre Pausenbrote für sich und Ihre Familie lieber selber oder ziehen Sie fertige Pausensnacks vor?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	5.96%	17
ich schmeiere lieber selbst	69.47%	198
ich favorisiere den fertigen Snack (belegtes Brötchen, etc.)	5.61%	16
mal so, mal so	17.89%	51
Sonstiges (bitte angeben)	1.05%	3
GESAMT		285

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F20: Bereiten Sie Ihre Pausenbrote für sich und Ihre Familie lieber selber oder ziehen Sie fertige Pausensnacks vor?



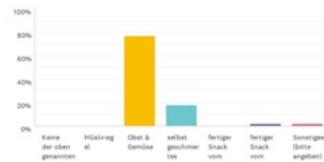
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F21: Was halten Sie persönlich für gesünder?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Keine der oben genannten	0.35%	1
Musliriegel	0.35%	1
Obst & Gemüse	76.84%	219
selbst gemachtes Pflaumenbrot	18.25%	52
fertiger Snack vom Discounter (z.B. belegtes Sandwich)	0.70%	2
fertiger Snack vom Bäcker (z.B. belegtes Brötchen)	1.75%	5
Sonstiges (bitte angeben)	1.75%	5
GESAMT		285

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F21: Was halten Sie persönlich für gesünder?



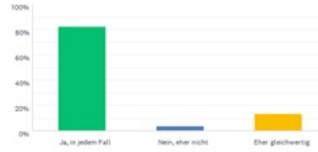
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F22: Glauben Sie das die Backwaren beim Bäcker vor Ort besser sind als beim Discounter?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Ja, in jedem Fall	82.52% 236
Nein, eher nicht	3.85% 11
Eher gleichwertig	13.64% 39
GESAMT	286

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F22: Glauben Sie das die Backwaren beim Bäcker vor Ort besser sind als beim Discounter?



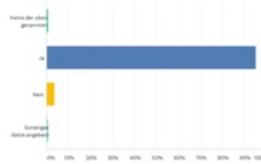
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F23: Sind Sie bereit für bessere Qualität der Lebensmittel mehr zu bezahlen?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Keine der oben genannten	0.70% 2
Ja	95.10% 272
Nein	3.50% 10
Sonstiges (bitte angeben)	0.70% 2
GESAMT	286

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F23: Sind Sie bereit für bessere Qualität der Lebensmittel mehr zu bezahlen?



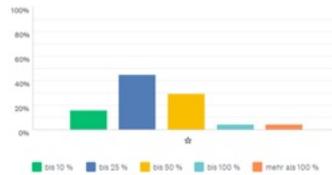
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F24: Wieviel mehr am Preis wäre Ihnen bessere Qualität der Lebensmittel wert?

	BIS 10 %	BIS 25 %	BIS 50 %	BIS 100 %	MEHR ALS 100 %	INSGESAMT	GEWICHTETER MITTELWERT
☆	16.13% 45	45.14% 126	29.75% 83	4.66% 13	4.30% 12	279	2.36

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F24: Wieviel mehr am Preis wäre Ihnen bessere Qualität der Lebensmittel wert?



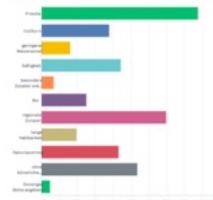
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F25: Was macht für Sie eine gute Qualität von Backwaren aus?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Frische	87.41% 250
Weißbrot	37.38% 106
geringer Mehlanteil	34.96% 99
Luftigkeit	44.41% 127
bestimmte Zutaten wie Sauerteigmasse (Obst oder Kulturen)	4.89% 14
Bio	25.17% 71
vegane Zutaten	49.30% 139
lange Haltbarkeit	14.68% 41
Hilfsstoffe	43.01% 122
ohne künstliche Zusatzstoffe und Erzeuger	53.50% 151
Sonstiges (bitte angeben)	4.89% 14
Befragte insgesamt: 286	

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F25: Was macht für Sie eine gute Qualität von Backwaren aus?(Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



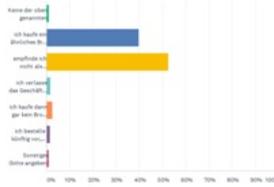
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F26: Wie reagieren Sie wenn "Ihr Brot", welches Sie sonst immer zu kaufen pflegen, einmal später am Nachmittag nicht mehr verfügbar ist?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Keine der oben genannten	1.06% 3
ich kaufe ein ähnliches Brot, welches noch verfügbar ist	39.79% 113
empfinde ich nicht als schlimm - ich probiere dann gerne etwas anderes	52.46% 149
ich verlasse das Geschäft und versuche "mein Brot" in einem anderen Geschäft zu bekommen	1.78% 5
ich kaufe dann gar kein Brot, sondern esse etwas anderes	2.46% 7
ich bestelle künftig vor, damit mir das nur ja nicht wieder passiert	1.41% 4
Sonstiges (bitte angeben)	1.06% 3
GESAMT	284

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F26: Wie reagieren Sie wenn "Ihr Brot", welches Sie sonst immer zu kaufen pflegen, einmal später am Nachmittag nicht mehr verfügbar ist?



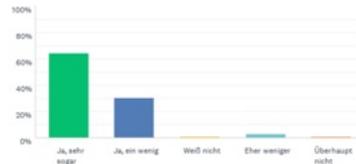
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F27: Interessiert Sie persönlich das Thema "Nachhaltigkeit"?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Ja, sehr sogar	64.29% 180
Ja, ein wenig	30.72% 86
Weiß nicht	1.07% 3
Eher weniger	2.89% 8
Überhaupt nicht	1.07% 3
GESAMT	280

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F27: Interessiert Sie persönlich das Thema "Nachhaltigkeit"?



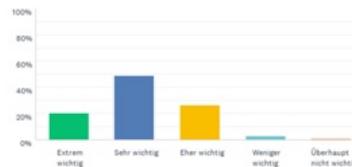
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F28: Wie wichtig ist Ihnen die nachhaltige Herstellung Ihrer Lebensmittel?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Extrem wichtig	20.36% 57
Sehr wichtig	48.93% 137
Eher wichtig	26.43% 74
Weniger wichtig	3.21% 9
Überhaupt nicht wichtig	1.07% 3
GESAMT	280

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F28: Wie wichtig ist Ihnen die nachhaltige Herstellung Ihrer Lebensmittel?



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

Keine der oben genannten	0.00%
stetige Verfügbarkeit aller Produkte	0.71%
günstige Preise	0.71%
Sonstiges (bitte angeben)	1.42%
einfache, sparsame Ladeneinrichtung	2.89%
große Produktauswahl	3.56%
Sponsoring (Virene, etc.)	8.54%
Elektroniknähe	9.61%
Mitarbeiterplätze	12.49%
gerisse Produkte nur an bestimmten Tagen	13.89%
moderne Produktionstechniken	15.30%
weniger Produktauswahl (z. B. Karamentent)	15.66%

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

Produktion und Verkauf direkt beim Landwirt	16.37%
Digitalisierung	16.37%
betriebsgerechte Arbeitsplätze	17.08%
Unterstützung Hilfsbedürftiger	18.51%
Güterstrom	20.28%
weniger Salz und Zucker	22.42%
Integration von Migranten	23.84%
Fairtrade-Produkte	24.91%
Belieferung der örtlichen Tafel	25.62%
Protektolakt	26.69%
betriebliche Altersvorsorge	28.47%
betriebliches Gesundheitsmanagement	31.67%

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

regenerative Energien	33.43%
Bio	36.30%
Walmereckgewinnung	37.61%
soziales Engagement	37.37%
Mitarberschulung	40.57%
Ausbildungsbetrieb	40.57%
leistungsgerechte Bezahlung	44.84%
Wasser sparen	45.81%
Klimaneutralität	49.47%
natürliche Inhaltsstoffe	53.38%
Ressourceneffizienz	56.23%
Energieeffizienz	56.94%

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)

saisonale Produkte (Erdbeerkuchen in der Erdbeerzeit)	60.50%
Reduktion von Abfall	71.89%
Regional	84.70%
Umweltbewusstsein	85.77%

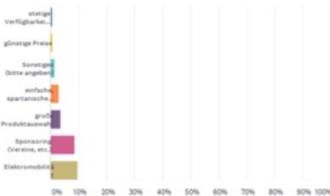
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie wichtige Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens? (Sie können hier mehrere Kriterien auswählen)



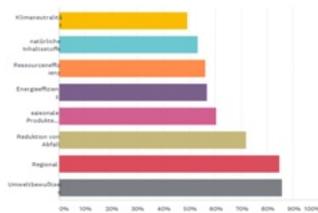
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie die weniger wichtigen Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens?



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F29: Was sind für Sie die wichtigsten Merkmale eines nachhaltigen Unternehmens?



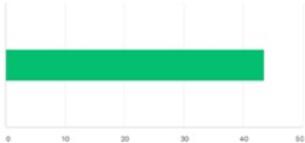
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F30: Legen Sie Wert darauf das die Bäckerei, wo Sie Ihre Backwaren einkaufen, möglichst Klimaneutral agiert?

ANTWORTOPTIONEN	DURCHSCHNITTLICHE ANZAHL	GESAMTANZHL.	BEANTWORTUNGEN
Befragte insgesamt:	44	11,978	275
275			

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F30: Legen Sie Wert darauf das die Bäckerei, wo Sie Ihre Backwaren einkaufen, möglichst Klimaneutral agiert?



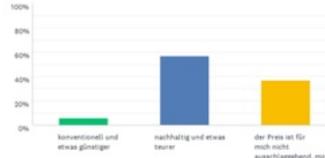
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F31: Wenn Sie sich entscheiden müssten zwischen einem konventionell produziertem günstigeren Produkt und einem nachhaltig hergestellten etwas teurerem Produkt - welches würden Sie wählen?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
konventionell und etwas günstiger	6.07% 17
nachhaltig und etwas teurer	57.14% 160
der Preis ist für mich nicht ausschlaggebend, mir geht es um den Geschmack	36.79% 103
GESAMT	290

Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F31: Wenn Sie sich entscheiden müssten zwischen einem konventionell produziertem günstigeren Produkt und einem nachhaltig hergestellten etwas teurerem Produkt - welches würden Sie wählen?



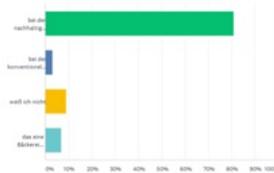
Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F32: Wenn Sie die Auswahl haben zwischen zwei Bäckereien welche in Ihren Augen eine gleichwertige Qualität anbieten, die eine Bäckerei nachhaltig agiert und die andere eher konventionell, wo würden Sie bevorzugt einkaufen?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
bei der nachhaltig agierende Bäckerei	81.00% 226
bei der konventionell agierende Bäckerei	3.23% 9
weiß ich nicht	8.96% 25
das eine Bäckerei nachhaltig agiert ist für mich kein Kaufkriterium	6.81% 19
GESAMT	279

Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F32: Wenn Sie die Auswahl haben zwischen zwei Bäckereien welche in Ihren Augen eine gleichwertige Qualität anbieten, die eine Bäckerei nachhaltig agiert und die andere eher konventionell, wo würden Sie bevorzugt einkaufen?



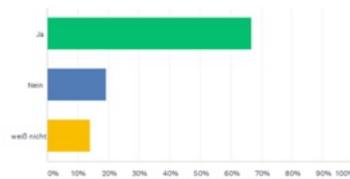
Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F33: Sollte es eine Verpflichtung von Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit geben?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
Ja	66.79% 187
Nein	19.29% 54
weiß nicht	13.92% 39
GESAMT	280

Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F33: Sollte es eine Verpflichtung von Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit geben?



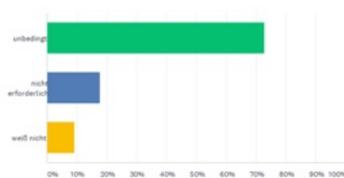
Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F34: Sollten nachhaltig agierende Unternehmen besser staatlich gefördert werden?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN
unbedingt	72.88% 204
nicht erforderlich	17.88% 50
weiß nicht	9.29% 26
GESAMT	280

Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F34: Sollten nachhaltig agierende Unternehmen besser staatlich gefördert werden?



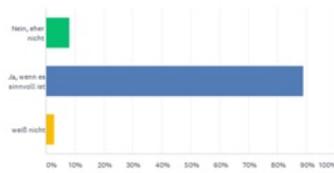
Dirk Sieghed Hübner – PhD Student – June 2021

F35: Wären Sie bereit für die Herstellung und den Konsum nachhaltiger Backwaren auf eine breite Produktpalette zu verzichten?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Nein, eher nicht	8.21%	23
Ja, wenn es sinnvoll ist	88.92%	249
Weiß nicht	2.86%	8
GESAMT		280

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F35: Wären Sie bereit für die Herstellung und den Konsum nachhaltiger Backwaren auf eine breite Produktpalette zu verzichten?



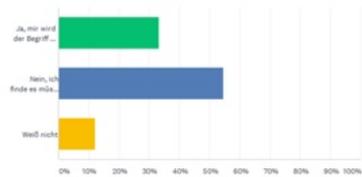
Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F36: Finden Sie die aktuelle Thematik um "Nachhaltigkeit" zu omnipräsent?

ANTWORTOPTIONEN	BEANTWORTUNGEN	
Ja, mir wird der Begriff zu inflationär genutzt	33.21%	93
Nein, ich finde es müsste noch viel mehr darüber gesprochen und informiert werden	54.64%	153
Weiß nicht	12.14%	34
GESAMT		280

Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

F36: Finden Sie die aktuelle Thematik um "Nachhaltigkeit" zu omnipräsent?



Dirk Sieghard Hübner – PhD Student – June 2021

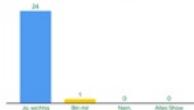
Fragestellung der qualitativen Umfrage:

Basiseinstieg über eine Mentimeter-Umfrage in einem von mir später gehaltenen Vortrag beim Bread-Summercamp 2023 an der ADB Weinheim:

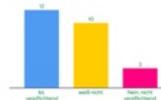


Umfrage unter Bäckern zur Nachhaltigkeit (CSR, ESG, etc.) im Unternehmen

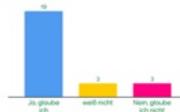
Finden Sie das Nachhaltigkeit in Bäckereiunternehmen wichtig ist?



Wer glaubt das unternehmerische Nachhaltigkeit für Bäckereien bereits gesetzlich verpflichtend ist?



Wer glaubt das die Abteilung Nachhaltigkeit bald genauso wichtig und selbstverständlich ist wie die Abteilung Buchhaltung?



Basiseinstieg über eine Mentimeter-Umfrage in einem von mir später gehaltenen Vortrag beim Bread-Summercamp 2023 an der ADB Weinheim:

Einstiegsfragen über Mentimeter:

1. Finden Sie das Nachhaltigkeit in Bäckereiunternehmen wichtig ist?
2. Glauben Sie das unternehmerische Nachhaltigkeit für Bäckereien bereits gesetzlich verpflichtend ist?
3. Glauben Sie das die Abteilung „Nachhaltigkeit“ bald genauso wichtig und selbstverständlich ist wie die Abteilung „Buchhaltung“?

Danach wurden im persönlichen 4 Augen Gespräch folgende Fragen nach einem Leitfaden- (halbstrukturiertem) Interview erörtert:

„ Welche Anforderungen werden Seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt? ”

Liebe/r Herr/Frau,

vielen Dank für Ihre Einwilligung, an diesem Experteninterview teilzunehmen:

Wie bereits kurz besprochen, bin ich daran interessiert zu erfahren, welche Anforderungen von Seiten der Bäckereiunternehmer an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt würden. Das Interview dauert in etwa 15 Minuten.

Um eine valide Auswertung sicherzustellen bitte ich Sie um Ihre Erlaubnis, dieses Interview aufzuzeichnen, um anschließend eine anonyme Abschrift anzufertigen. Es wird keinerlei Bezug zu Ihrem Unternehmen oder Ihrer Person vermerkt und die Aufzeichnung wird unmittelbar danach gelöscht.

Haben Sie noch Fragen, bevor wir beginnen?

Experte:

Interviewer:

Datum:

Uhrzeit:

{Firma}&Nachhaltigkeit

„Herzlichen Dank das Sie sich die Zeit nehmen und sich dazu bereit erklären, heute gemeinsam über die Nachhaltigkeitsbewegung der Bäckerbranche sprechen ...“

Frage 1)

Würden Sie bitte zum Einstieg in zwei, drei Sätzen Ihren Betrieb beschreiben?

Frage 2)

Hat Nachhaltigkeit für Sie als Bäckereiunternehmer im Unternehmen eine Relevanz?

Frage 3)

Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig für Ihr Bäckereiunternehmen gesetzlich verpflichtend wird?

Frage 4)

Wie wahrscheinlich ist es Ihrer Ansicht nach, dass Nachhaltigkeit zukünftig genauso wichtig und selbstverständlich für Ihr Unternehmen wird wie Ihre Buchhaltungsabteilung?

Frage 5)

Wenn Sie jetzt an die Backbranche im Allgemeinen denken, also neben Handwerksbäckereien auch Anbieter von Backwaren wie Lieferketten und Industrielinien. Wie nachhaltig nehmen Sie die Backbranche wahr?

Frage 6)

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit bei Ihren unternehmerischen Entscheidungen in Ihrer Bäckerei?

Frage 7)

Beeinflusst Nachhaltigkeit das Marketing Ihrer Bäckerei?

Frage 8)

Wie wird das Mindset Ihres Bäckereiunternehmens durch die gesetzlichen Nachhaltigkeitsanforderungen beeinflusst?

Frage 9)

Wäre es eher von Vor- oder von Nachteil Ihrer Ansicht nach, wenn Ihre Bäckerei eine Nachhaltigkeitszertifizierung hätte?

Frage 10)

Welche Aspekte werden von Ihrer Seite als Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?

Ausblick

Haben Sie etwas im Sinn, das Sie hinzufügen möchten, worüber wir noch nicht gesprochen haben?
Herzlichen Dank für Ihre Zeit und Ihre Kooperation.

Schriftliche Vereinbarung

Firma: Interviewpartner:

"Ich erkläre, dass Herr Dirk Siegfried Hübner mein Einverständnis hat, unser Interview aufzuzeichnen und für sein Forschungsprojekt über "Welche Anforderungen werden Seitens der Bäckereiunternehmen an eine Nachhaltigkeitszertifizierung für Bäckereien gestellt?" zu transkribieren.

Ich erkläre mich ferner damit einverstanden, dass die Daten für Forschungszwecke verwendet werden dürfen. Mir wurde zugesichert, dass meine Identität und die der Firma oder der Namen der Interviewpartner anonym behandelt werden und dass alle Tonaufnahmen nach der Transkription gelöscht werden. Die Ergebnisse dieser Umfrage werden auf Anfrage allen Interessierten Interviewpartnern zur Verfügung gestellt.

Datum, Ort

Unterschrift

Experteninterviews nach Clusterung:

	Filialanzahl	Filialanzahl per 10	Filialgruppe	Mitarbeiteranzahl	Mitarbeiter per 10	MA-Gruppe	Umsatz	Umsatz per Mio.	Umsatzgruppe
Bäckerei 1	105	11	4	825	83	4	51.000.000 €	51	4
Bäckerei 2	48	5	2	470	47	4	31.000.000 €	31	3
Bäckerei 3	67	7	3	600	60	4	43.000.000 €	43	3
Bäckerei 4	175	18	5	1950	195	5	107.000.000 €	107	5
Bäckerei 5	34	3	2	400	40	4	22.000.000 €	22	2
Bäckerei 6	64	6	3	570	57	4	28.000.000 €	28	3
Bäckerei 7	3	0	1	25	3	2	2.000.000 €	2	1
Bäckerei 8	39	4	2	330	33	4	27.000.000 €	27	3
Bäckerei 9	28	3	2	320	32	4	19.000.000 €	19	2
Bäckerei 10	28	3	2	180	18	3	13.000.000 €	13	2
Bäckerei 11	28	3	2	150	15	3	10.000.000 €	10	1
Bäckerei 12	136	14	4	1050	105	5	73.000.000 €	73	4
Bäckerei 13	11	1	1	125	13	3	6.000.000 €	6	1
Bäckerei 14	202	20	5	2600	260	5	368.000.000 €	368	5
Bäckerei 15	53	5	3	700	70	4	39.000.000 €	39	3
Bäckerei 16	18	2	1	190	19	3	9.000.000 €	9	1
Bäckerei 17	25	3	1	220	22	3	18.000.000 €	18	2
Bäckerei 18	1	0	1	7	1	1	500.000 €	1	1
Bäckerei 19	104	10	4	950	95	4	65.000.000 €	65	4
Bäckerei 20	177	18	5	2100	210	5	109.000.000 €	109	5
Bäckerei 21	52	5	3	470	47	4	27.000.000 €	27	3
Bäckerei 22	63	6	3	500	50	4	40.000.000 €	40	3
Bäckerei 23	54	5	3	300	30	4	26.000.000 €	26	3
Bäckerei 24	193	19	5	1850	185	5	137.000.000 €	137	5
Bäckerei 25	55	6	3	550	55	4	37.000.000 €	37	3
Summe	1763			17.432			1.307.500.000 €		3
Durchschnitt	71		3	697			52.300.000 €		3

Gruppe 1	bis 25	Gruppe 1	bis 10	Gruppe 1	bis 10 Mio.
Gruppe 2	bis 50	Gruppe 2	bis 49	Gruppe 2	bis 25 Mio.
Gruppe 3	bis 100	Gruppe 3	bis 249	Gruppe 3	bis 50 Mio.
Gruppe 4	bis 150	Gruppe 4	bis 999	Gruppe 4	bis 100 Mio.
Gruppe 5	über 150	Gruppe 5	über 1000	Gruppe 5	>100 Mio.

Auswertung F2	
1 = sehr hohe Relevanz	5
2	4
3	7
4	5
5	2
6 = überhaupt keine Relevanz	2



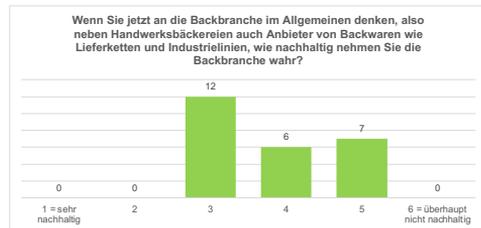
Auswertung F3	
1 = sehr wahrscheinlich	14
2	1
3	8
4	1
5	0
6 = sehr unwahrscheinlich	1



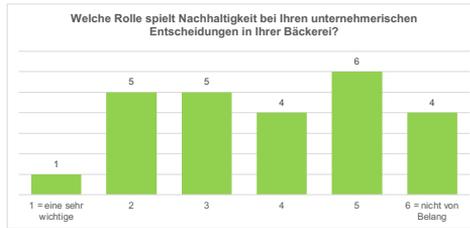
Auswertung F4	
1 = sehr wahrscheinlich	1
2	1
3	7
4	6
5	6
6 = sehr unwahrscheinlich	4



Auswertung F5	
1 = sehr nachhaltig	0
2	0
3	12
4	6
5	7
6 = überhaupt nicht nachhaltig	0



Auswertung F6	
1 = eine sehr wichtige	1
2	5
3	5
4	4
5	6
6 = nicht von Belang	4



Auswertung F7	
1 = sehr sogar	3
2	2
3	6
4	3
5	5
6 = überhaupt nicht bedeutend	6



Auswertung F8	
1 = sehr	1
2	4
3	12
4	4
5	2
6 = überhaupt nicht bedeutend	2



Auswertung F9	
1 = sehr von Vorteil	11
2	9
3	5
4	0
5	0
6 = sehr von Nachteil	0

