

NACHHALTIGKEIT IM EINZELHANDEL: NUR WORTE ODER AUCH TATEN?

DIE MEISTEN EINZELHÄNDLER REDEN ÜBER NACHHALTIGKEIT – ABER
NUR WENIGE HANDELN AUCH IM KERNGESCHÄFT KONSEQUENT

Im Interview:

Jürg Peritz, ehemaliger
Leiter Marketing und
Beschaffung sowie Stv.
Vorsitzender der Geschäfts-
leitung Coop Schweiz.
Ab Seite 5 ...



Immer mehr Einzelhändler veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte, verkaufen biologisch angebaute oder Fairtrade-Produkte und starten eine Nachhaltigkeitsinitiative. Die Aussage „Die Stärkung der Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells hat absolute Priorität“ gehört mittlerweile zum Standardrepertoire bei Interviews der Geschäftsführung und in Aktionärsbriefen. Doch es besteht eine enorme Lücke zwischen diesen Ankündigungen und der Realität. Im Gespräch geben Führungskräfte zu, dass das Streben nach mehr Nachhaltigkeit bislang kaum das Tagesgeschäft verändert hat. Diese Aussagen bestätigt eine aktuelle Untersuchung von Oliver Wyman. Demnach spielt das Thema Nachhaltigkeit zwar mittlerweile bei Investitionsentscheidungen und neuen Projekten durchaus eine Rolle. Doch das operative Kerngeschäft rund um Category Management/Einkauf, Verkaufsförderung und Vertrieb wird zumeist nur am Rande tangiert.

Trotz der Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit erachten Einzelhändler Nachhaltigkeit als wichtiges Thema. Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich die Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten höchstwahrscheinlich erheblich höheren Lieferkosten und -schwierigkeiten gegenübersehen werden. Hinzu kommen weitreichende Verschiebungen bei der Nachfrage aufgrund veränderter Prioritäten auf Kundenseite sowie

neuer Regulierungen. Wer angesichts dieser Herausforderungen frühzeitig mit dem Aufbau nachhaltigerer Geschäftsmodelle beginnt, kann in den kommenden Jahren Umsätze und Marktanteile steigern.

WO DIE UNTERNEHMEN AKTUELL STEHEN

Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt die meisten Einzelhändler seit einiger Zeit. Nach Analysen von Oliver Wyman vermarkten rund 90 Prozent der 50 größten Lebensmitteleinzelhändler weltweit ein eigenes Sortiment an Bio-Produkten und 68 Prozent¹ veröffentlichen einen Nachhaltigkeitsbericht. Zudem erklären 82 Prozent der Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht, dass dieses Thema ganz oben auf ihrer Agenda steht. Mehr noch: Jedes dritte Unternehmen hat bereits „grüne“ Pilotfilialen eröffnet. All diese Entwicklungen sind ermutigend, doch die Realität hinter diesen Vorzeigeeinitiativen ist im Kerngeschäft oft nach wie vor nicht sehr nachhaltig. In den meisten Fällen tragen nachhaltige Sortimente nur wenige Prozent zum Gesamtumsatz bei. Da die Produktentwicklung und die Flächenaufteilung anderen Prioritäten gehorchen, ändert sich hieran auch nur langsam etwas. Während das Marketing immer stärker grüne Botschaften und Produkte nach vorne stellt, spielen sie bei den für den Absatz so entscheidenden Preisaktionen in den Filialen kaum eine Rolle. Die grünen Vorzeigefilialen dienen auch nur in Teilaspekten als Vorbild für das Gros der neuen Filialen: mehr als 95 Prozent basieren auf traditionellen Formaten.

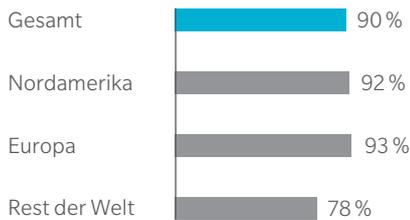
WARUM NACHHALTIGKEIT NUR SCHWER HAFTUNG BEKOMMT

Es ist nicht verwunderlich, dass im Einzelhandel bislang mehr über Nachhaltigkeit geredet als realisiert wird. Schließlich ist die Branche durch niedrige Margen, ein äußerst herausforderndes Tagesgeschäft und eine immer komplexere, globale Lieferkette geprägt. Viele dringende Herausforderungen wie Umsatzdruck, Marktanteilsüberlegungen und Ertragsziele zwingen zum Reagieren und dominieren die Agenda. Wichtige, aber weniger dringliche Herausforderungen – wie das Thema Nachhaltigkeit – werden davon gern überlagert. Entsprechend haben selbst „Überzeugungstäter“ Schwierigkeiten, wirklich Veränderungen zu erreichen. Nach Erfahrung von Oliver Wyman lässt sich dies auf zwei Faktoren zurückführen:

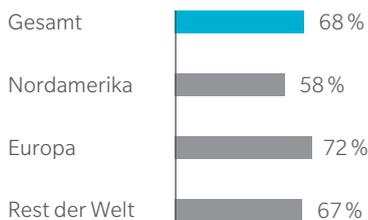
Nachhaltigkeit bleibt bei den Alltagsentscheidungen außen vor. In einer Einzelhandelsorganisation treffen sehr viele verschiedene Einkäufer, Beschaffer, Category Manager, Filialmanager und Logistiker viele Entscheidungen. 42 Prozent der fünfzig größten Lebensmitteleinzelhändler verfügen mittlerweile zwar auch über Nachhaltigkeitsmanager und 14 Prozent haben diese Position sogar auf Geschäftsführungsebene verankert. Doch nur zehn Prozent¹ der Unternehmen bewerten die Leistung der operativen Mitarbeiter anhand von Kennzahlen zur Nachhaltigkeit und koppeln die Vergütung an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Daher ist es nicht überraschend, dass das Thema Nachhaltigkeit häufig auf zentral ausgelagerte und finanzierte „Leuchtturmprojekte“ beschränkt bleibt und sich nur unzureichend in Sortiments- oder Aktionsentscheidungen im Alltag niederschlägt. Solange Nachhaltigkeitsziele nicht eine ähnliche Bedeutung wie Umsatz, Absatz und Margen erlangen, werden operative Entscheider dieses Thema immer eher ignorieren.

Anteil der 50 größten Lebensmittel-einzelhändler weltweit, die ...

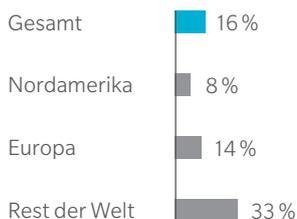
... ein eigenes Bio-Sortiment anbieten



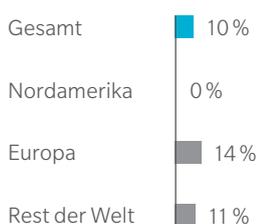
... einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen



... die finanziellen Auswirkungen ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen messen und kommunizieren



... systematisch die Leistung einzelner Mitarbeiter mit Kennzahlen zur Nachhaltigkeit messen



Oliver Wyman-Analyse; Daten 2011/12

Was nicht gemessen wird, wird nicht aktiv gesteuert. Der Weg hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell setzt ein fundiertes Verständnis der finanziellen Auswirkungen damit zusammenhängender Entscheidungen und Initiativen voraus. Aber nur 16 Prozent¹ der Top-50-Lebensmitteleinzelhändler ermitteln umfassend und im Detail, wie sich operative Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit finanziell auswirken. Genau hier liegt der Kern des Problems. Es ist kaum möglich, realistische Ziele vorzugeben, Entscheidungen auszurichten und Fortschritte zu messen, wenn man nicht systematisch den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung herstellt und mit Kennzahlen bewertet. Doch die Festlegung und Erhebung der richtigen Kennzahlen ist alles andere als einfach. In vielen Fällen fehlen die entsprechenden Daten. Und selbst wenn Daten vorliegen, bleibt die Herausforderung, eine Verbindung zwischen der wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung des Unternehmens herzustellen. Vorreiter auf diesem Gebiet haben bereits bewiesen, dass sich der Effekt von Nachhaltigkeitsinitiativen messen lässt. Diese Unternehmen nutzen das Wissen zugleich, um ihre Ziele zu erreichen.

WIE MEHR NACHHALTIGKEIT IM ALLTAG FUNKTIONIERT

Entscheidungen im Einzelhandel fallen in der Regel dezentral. Um Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Realität werden zu lassen, muss sie ein integraler Bestandteil der Prozesse in der gesamten Organisation und allen voran in Category Management/Einkauf sowie in den Filialen werden. Fünf Erfolgsfaktoren können einen entscheidenden Beitrag dazu leisten:

Klare strategische Priorisierung. Es braucht über viele Jahre hinweg die kontinuierliche und unmissverständliche Unterstützung des Top-Managements, um den Nachhaltigkeitsgedanken in der gesamten Organisation zu verankern. Wer ein solch langfristiges und ganzheitliches Ziel verfolgt, muss die damit verbundenen organisatorischen und kulturellen Herausforderungen anerkennen und angehen – natürlich ohne dabei Ziele wie Umsatz, Kosten und Margen aus den Augen zu verlieren.

Größere Transparenz über den ökologischen und sozialen Fußabdruck von Produkten und Prozessen. Die Vermessung dieses Fußabdrucks ist äußerst schwierig, insbesondere hinsichtlich der Produkte, denn der Großteil des Ressourcenverbrauchs findet in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen statt. Sie ist aber machbar, wenn man bereit ist, über die bislang üblichen Aktivitäten hinauszugehen. Viele Händler durchleuchten schon heute die vorgelagerte Wertschöpfungskette, um die Warenverfügbarkeit zu verbessern, Kosten oder Bestände abzubauen oder die Time-to-Market zu reduzieren. Künftig wird sich das Supply Chain Management zusammen mit dem Lieferanten zumindest ebenso intensiv, wenn nicht noch mehr mit Themen wie Ressourcenverbrauch, Einsatz erneuerbarer Energien und Einhaltung sozialer Standards beschäftigen müssen.

Überführung der Nachhaltigkeitsstrategie in präzise, quantifizierte Ziele für das operative Kerngeschäft, heruntergebrochen auf die einzelnen Bereiche und Mitarbeiter. Damit Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Realität

In den kommenden Jahrzehnten stößt eine weltweit rasant steigende Nachfrage nach Nahrungsmitteln auf ein begrenztes Angebot. Die globale Nachfrage nach Landwirtschaftserzeugnissen dürfte bis zur Mitte dieses Jahrhunderts um 70 Prozent zunehmen.

In den kommenden vierzig Jahren wird sich die globale durchschnittliche Kalorienzufuhr pro Kopf schätzungsweise um 40 Prozent erhöhen und die Weltbevölkerung wächst auf rund 9,5 Milliarden Menschen.⁴

Die globale Nahrungsmittelproduktion verwendet *bereits heute* rund 50 Prozent⁴ der nutzbaren Flächen und rund 70 Prozent⁴ des für Menschen zur Verfügung stehenden Wassers. Die Produktion von Dünger verschlingt drei bis fünf Prozent⁴ des weltweiten Erdgasangebots.

Das zunehmende Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage droht den Gewinn des gesamten Nahrungsmittelsektors bis 2050 zu eliminieren. Paul Polman, der CEO von Unilever, erklärt: „Modellrechnungen ergeben, dass bis 2050 die Gewinne aller Konsumgüterhersteller verschwunden sein werden, wenn wir nichts ändern.“

wird, müssen ihr die operativen Entscheider eine ebenso hohe Bedeutung wie der wirtschaftlichen Entwicklung beimessen. Bislang läuft sie jedoch häufig eher unter „nice to have“.

Die Integration der Nachhaltigkeit in tägliche Entscheidungsprozesse im Kerngeschäft

– nüchtern, transparent und quantifiziert. Eine effektive Integration setzt ein umfassendes Verständnis darüber voraus, wie, wann und wer welche Entscheidungen trifft und wie sich diese beeinflussen und verändern lassen. Es reicht nicht aus, Einkäufern, Category Managern und Verantwortlichen vor Ort einfach mehr Daten bereitzustellen und sie dann damit allein zu lassen.

Eine detaillierte und quantitative Messung der Fortschritte auf dem Weg hin zu definierten Nachhaltigkeitszielen. Die permanente Messung der Fortschritte durch entsprechende Kennzahlen spielt eine zentrale Rolle bei der Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der gesamten Organisation. Ohne eine solche Messung fällt es äußerst schwer, die Erfolge einer Strategie zu beurteilen und deren fortwährende Berücksichtigung bei den täglichen Entscheidungen zu gewährleisten

WARUM SICH DER AUFWAND LOHNT

Der Aufbau eines nachhaltigen Geschäftsmodells ist im Einzelhandel alles andere als einfach. Er kostet Geld, erfordert viel Zeit und einen langen Atem, und birgt Risiken. Für mehr Nachhaltigkeit spricht indes, dass die Unternehmen in einer Welt endlicher Ressourcen agieren und sich zunehmend Zielkonflikte ergeben. Es handelt sich um erst langfristig spürbare Veränderungen, auf die sich Einzelhändler aber bereits heute einstellen können und sollten, denn mehr Nachhaltigkeit eröffnet auch kurzfristig handfeste Chancen auf eine Steigerung des Umsatzes und Reduzierung der Kosten.

Dies zeigt das Beispiel von Coop in der Schweiz. Das Unternehmen setzte frühzeitig auf ein nachhaltigeres Angebot und erzielt beachtliche Wachstumsraten. Der Umsatz mit den entsprechenden Eigenmarken und Qualitätssiegeln beläuft sich heute bereits auf zwei Milliarden Schweizer Franken² – dies entspricht mehr als 18 Prozent der Umsätze mit Nahrungsmitteln. Coops Marktanteil bei Bioprodukten ist mehr als doppelt so groß wie der Marktanteil des gesamten Unternehmens.

In Großbritannien verzeichnet Marks & Spencer mit dem „Plan A“ ähnliche Erfolge: Nach eigenen Angaben liegen die „Net Benefits“ mittlerweile bei mehr als 100 Millionen Pfund³. Sie sind überwiegend eine Folge der höheren Effizienz des Ressourceneinsatzes einschließlich einer Reduzierung von Verpackungen, rückläufigen Restmüllmengen sowie Verbesserungen bei Logistik und Energieverbrauch.

Beide Unternehmen wurden für ihre Nachhaltigkeitsinitiativen bereits ausgezeichnet und gelten als Vorreiter auf diesem Gebiet. Sie und auch andere Pioniere haben bewiesen, dass sich Nachhaltigkeit und Profitabilität nicht ausschließen, sondern befruchten: Mit mehr Nachhaltigkeit lassen sich mehr Kunden ansprechen, mehr Umsätze generieren und mehr Gewinne erzielen.

Quellen

- ¹ Oliver Wyman-Analyse der 50 größten Lebensmitteleinzelhändler weltweit. Das Ranking umfasst Supermärkte, SB-Warenhäuser, Convenience-Stores und Discounter mit einem signifikanten Food-Umsatzanteil.
- ² Coop: Nachhaltigkeitsbericht 2012
<http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/node/75525047/Lde/index.html>
- ³ Marks & Spencer: Plan A Report 2012
http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/2012/plan_a_report_2012.pdf
- ⁴ Institute of Mechanical Engineers. Global Food: Waste Not, Want Not
<http://www.imeche.org/knowledge/themes/environment/global-food>

NACHHALTIGKEIT IM EINZELHANDEL

EIN GESPRÄCH MIT JÜRIG PERITZ

Herr Peritz, warum sind Sie davon überzeugt, dass Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie Wachstum erzielen können?

Profitables und langfristiges Wachstum hat zwei fundamentale Voraussetzungen: Ihr Vorhaben muss auf eine große und wachsende Kundennachfrage treffen sowie einen klaren, erlebbaren Beitrag zur Differenzierung und Profilierung des Unternehmens und der Marke leisten. In den meisten Sektoren des Einzelhandels ist das mittlerweile schwer geworden. So müssen Food Retailer neben den Preisen auch die Frische, Auswahl, Supply Chain, Warenverfügbarkeit und das Standortmanagement beherrschen. Aber da alle Wettbewerber intensiv daran arbeiten, gehören diese Themen meist zur Pflichtarbeit und bringen nicht wirklich eine langfristige Differenzierung. Sie müssen sich fragen: Mit welchen Leistungen sind wir nicht kopierbar? Und wie machen wir unser Unternehmen einzigartig? Ich bin davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit sehr großes Potenzial hat. Obwohl viele darüber reden, gehört sie für die meisten Einzelhändler immer noch nicht zum Alltag.

Heißt das, wir sollten nicht länger auf Preis und Angebot fokussieren?

Nein, selbstverständlich muss man die Basics beherrschen: Effizienzsteigerungen sind wichtig, Prozesse können immer verbessert werden und konkurrenzfähige Preise sind unumgänglich. Aber die traditionellen Wachstumselemente nutzen sich ab. Die Ära des ungebremsen Flächenwachstums ist vorbei, ebenso die Zeit der Verschwendung von Ressourcen. Wie kann man an herkömmlichen Methoden festhalten, wenn die Zukunft neue Herausforderungen mit sich bringen wird? Der Einzelhandel braucht einen Paradigmenwechsel. Wir stehen vor einem neuen Zeitalter mit globalen Ressourcenproblemen, neuen Kundenerwartungen und steigenden Energiepreisen.

Warum ist nachhaltiges Handeln die Lösung?

Es gibt keine Alternative. Themen wie Bevölkerungswachstum, ein zunehmender Kalorienverbrauch, Rohstoffengpässe sowie ökologische und soziale Herausforderungen werden uns künftig noch intensiver beschäftigen. Ein Beispiel ist die industrielle Landwirtschaft mit ihren Monokulturen, die nur auf Effizienz fokussiert ist. Ihr ökologischer Fußabdruck ist viel zu groß. Zudem ist sie abhängig von Öl und Chemie und der externe Input ist viel zu hoch. Die negativen Auswirkungen auf die Natur sind gravierend. Wenn wir langfristig stabile, hohe Erträge erzielen und dabei biologische Vielfalt,



JÜRIG PERITZ

kam 1990 zu Coop in der Schweiz und war dort von 2004 bis zu seinem Ruhestand 2012 Mitglied der Geschäftsleitung und Stellvertretender Vorsitzender. Als Leiter der Direktion Marketing und Beschaffung war er ein starker Verfechter nachhaltiger Unternehmensführung. Im Einzelhandel gilt Coop in der Schweiz als weltweit führend im Bereich Nachhaltigkeit. Für das Engagement hat das Unternehmen zahlreiche Auszeichnungen erhalten, zum Beispiel den Ethical Corporation's Sustainable Business Award in der Kategorie authentische Kommunikation (2011) sowie eine Auszeichnung als weltweit nachhaltigster Einzelhändler durch oekom research (2011). Darüber hinaus gehört Coop auch zu den „Sustainia100“ (2012).

Bodenfruchtbarkeit und natürliche Wasserkreisläufe nutzen und optimieren wollen, müssen wir umdenken und die biologische Landwirtschaft fördern. Auch die Konsumenten beschäftigen sich immer mehr mit ökologischen und sozialen Herausforderungen wie Ressourceneinsatz, Arbeitsbedingungen in der globalen Wertschöpfungskette und Produktzusammensetzung.

Konsumenten interessieren sich wirklich für Nachhaltigkeit?

Umweltprobleme und Lebensmittelskandale sind schon heute dominierende Medienthemen und das Internet schafft noch mehr Aufmerksamkeit. Konsumenten sind so gut informiert wie nie zuvor. Soziale Netzwerke werden Probleme und negatives Verhalten von Unternehmen noch weiterverbreiten. Daraus entstehen Risiken für die einen – aber auch Chancen für andere. Nachhaltigkeit ist ein immer stärker wachsendes Kundeninteresse. Das Differenzierungspotenzial ist enorm und der Beitrag zur Profilierung des Unternehmens und der Marke immens. Ein wirklich nachhaltiges Angebot und seine gesamte Wertschöpfungskette bieten ein riesiges Potenzial, langfristig profitables Wachstum zu erzielen und Marktanteile zu gewinnen, ohne die Rentabilität zu senken. Zudem können mit betrieblichem Umweltschutz und neuen Technologien deutlich die Kosten reduziert werden. Eine glaubhafte und langfristige Nachhaltigkeitsstrategie bringt eben neben den ökologischen und sozialen auch wichtige ökonomische Vorteile.

Aber heute nennen sich doch fast alle Unternehmen nachhaltig ...

Es sind zwei verschiedene Dinge, etwas nur zu kommunizieren oder es in die DNA zu pflanzen und mit Herzblut im gesamten Unternehmen langfristig zu leben. Zwei große Hindernisse müssen überwunden werden: Zum einen ist die Retail-Branche äußerst kurzfristig orientiert, getrieben durch tägliche Umsatzentwicklungen, monatliche Marktanteile und permanente Konkurrenzvergleiche. Es herrscht Aktionismus vor und kurzfristige Marktanteilsgewinne werden erkaufte. Nur sehr wenige Unternehmen orientieren sich auch im Tagesgeschäft an Visionen und transformieren diese über ihre Missionen von der Strategie in die Taktik, sodass die Kunden dies wahrnehmen. Wo bleibt dann der Blick auf die Chancen und Herausforderungen des Jahres 2020? Zum anderen ist Nachhaltigkeit ein extrem anspruchsvolles und komplexes Thema. Es gibt nach wie vor relativ wenig Erfahrung. Das Datenmaterial – zum Beispiel über den ökologischen Fußabdruck von Unternehmen und Produkten – ist meist sehr schwach. Welche Unternehmen haben volle Transparenz über die ökologische und soziale Wirkung der gesamten Wertschöpfungskette aller ihrer Produkte? Existieren langfristige Scorecards mit den relevanten Nachhaltigkeitskriterien? Ich bin davon überzeugt, dass der Nachholbedarf riesig ist. Es gibt viel zu tun.

Was braucht es zur Überwindung dieser Hindernisse?

Entscheidend sind die Menschen in den obersten Führungsgremien. Sie müssen ihre Vision und Strategien auf Basis des Marktumfelds 2020 bis 2030 sowie den wichtigsten Herausforderungen und Chancen festlegen. Sie entscheiden, wie es weitergehen soll. So wie bisher? Oder wollen sie mit Mut

und Leadership im Bereich Nachhaltigkeit die Zukunft neu gestalten: ehrlich, transparent, diszipliniert und professionell? Oberste Führungskräfte müssen in der Lage sein, über ihre Lebenszeit hinaus Verantwortung zu übernehmen. Es gibt genügend wissenschaftliche Berichte zur Zukunft unseres Planeten mit seinen limitierten Ressourcen und demografischen Trends. Ob es uns gefällt oder nicht: Wir müssen uns darauf vorbereiten, dass 2050 rund neun Milliarden Menschen mit den Ressourcen dieses Planeten auch gut leben können. „Weiter wie bisher“ ist keine Lösung. Die Zeit läuft uns davon.

Viele sprechen von „grünen“ Angeboten im Sortiment oder Fairtrade-Produkten. Können sie wirklich erfolgreich sein?

Diese Produkte sind garantiert erfolgreich, wenn sie drei wichtige Kriterien erfüllen: Sie müssen den Bedürfnissen und dem Lifestyle der Kunden entsprechen, in puncto Leistung gegenüber den herkömmlichen Produkten konkurrenzfähig sein – und die Nachhaltigkeit muss für den Kunden einen echten Mehrwert darstellen, der auch klar kommuniziert werden und erlebbar sein muss. Produkte zum Beispiel aus biologischer Landwirtschaft und fairem Handel bieten die Chance, all dies erfüllen zu können. Es ist mit dem nötigen Know-how durchaus möglich, moderne und wunderbare Produkte mit einem deutlichen Mehrwert zu entwickeln – einem Mehrwert aus subjektiver Kundensicht, aber eben auch überlebenswichtig für unseren Planeten und für die Menschen.

Coop wurde 2011 weltweit zum nachhaltigsten Einzelhändler gewählt. Was waren die Erfolgsfaktoren?

Die Entscheidungsträger bei Coop haben bereits in den 70er Jahren die Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes erkannt und im Unternehmen verankert. Sehr früh wurde die biologische Landwirtschaft als Chance und wichtige Alternative zur herkömmlichen industriellen Agrarwirtschaft verstanden. Coop hat 1993 als erster der großen Einzelhändler in der Schweiz Bioangebote unter den Eigenmarken Naturaplan und Naturaline lanciert und permanent weiter entwickelt. Als Pionier im Schweizer Markt konnten wir schon sehr früh eine einzigartige Leistung entwickeln, die bei den Kunden auch immer stärker nachgefragt wurde. Im Jahr 1998 gab es 300 Bio-Food-Produkte im Angebot mit einem Umsatz von unter 200 Millionen Schweizer Franken. Heute sind es 1.600 Bio-Angebote mit einem Umsatz von 900 Millionen Schweizer Franken. Die nachhaltigen Angebotsleistungen entwickelten sich immer stärker zum Treiber von Wachstum und Kundenloyalität sowie zum entscheidenden Wahlkriterium der Kunden. Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in Bereichen wie Transport, Supply Chain, Energie, Lagern, Verpackung und Recycling sind wir strengen Balanced Scorecards gefolgt und konnten unsere Kosten erheblich reduzieren. Dies war nur möglich, weil wir viel in Information und Training der Mitarbeiter investiert haben. So entstand in allen Abteilungen eine große Identifikation mit dem Thema Nachhaltigkeit. Ich bin absolut davon überzeugt: Visionen, die in Strategien und KPIs überführt werden, stellen den Erfolg in der Umsetzung sicher. Coop hat 2008 erklärt, bis zum Jahr 2023 CO₂-neutral zu sein – und sie ist auf gutem Weg, dies zu erreichen.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

© 2013 Oliver Wyman. All rights reserved.

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+44 20 7852 7458

James Bacos
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French & Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Riccardo Trentini
Italian & Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Michael Lierow
Partner & Sustainability Expert
michael.lierow@oliverwyman.com
+49 89 939 49 757