



NEUE MARKTCHANCEN UND KUNDENBINDUNG

NACHHALTIG ERFOLGREICH | 23.01.2025
Dr. Christiane Rau (FH OÖ)



INSTITUT für
AGILE TRANSFORMATION

STUDIENGANG SUSTAINABLE SOLUTIONS

- Wirtschaftsingenieurstudium mit Fokus auf Nachhaltigkeit
- Abschluss: Bachelor of Science in Engineering (6. Semester)
- Modus: Vollzeit, project-based learning
- Schwerpunkte:
 - Produkt- und Prozess Design und Re-Design
 - Nachhaltigkeitsmanagement
 - Gestaltung sozialer Systeme



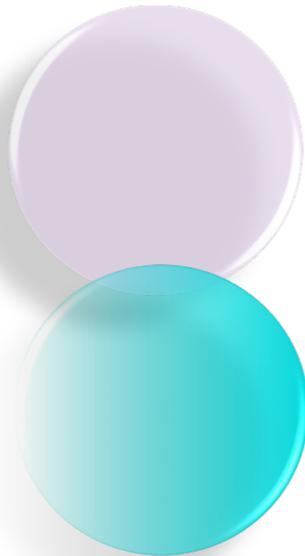


**TREFFEN
CEOS
NACHHALTIGKEITSENTSCHEIDUNGEN
IDEOLOGISCH
?**

Bild: Jorge Saturno, CC0,
https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/6/62/Fridays_for_Future.jpg/1280px-Fridays_for_Future.jpg



UNTERNEHMERISCHE INVESTITIONEN IN NACHHALTIGKEIT – EIN IDEOLOGISCHE FRAGE?



Je konservativer der/die CEO eingestellt ist, umso weniger grüne Produkte bringt das Unternehmen auf den Markt.

Je höher die Macht des CEOs, desto stärker der Zusammenhang.

Kontext (!)

USA, 89 S&P 500 gelistete FMCG Unternehmen,
192 CEOs, 2010-2020

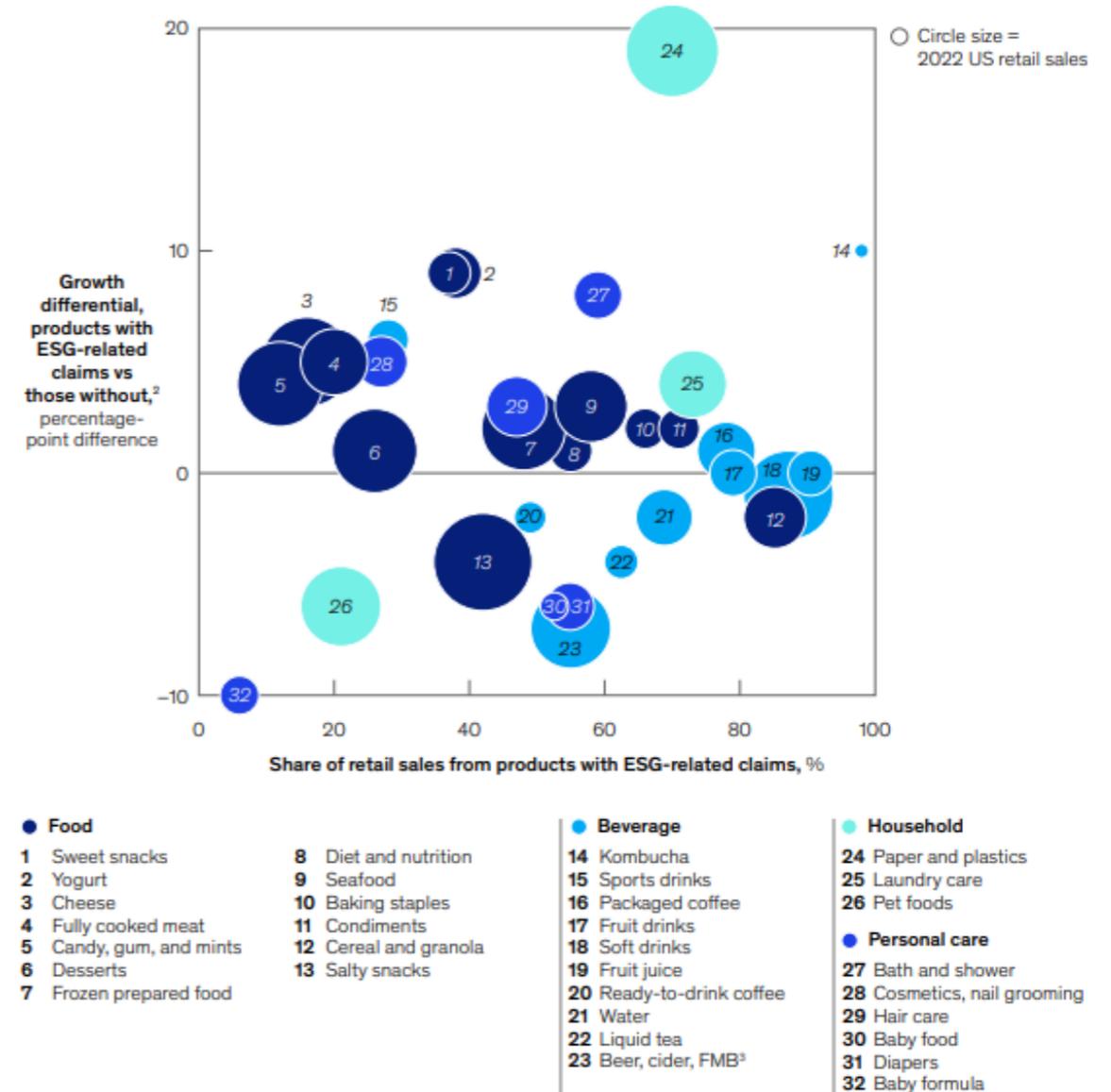
Marktchancen durch Nachhaltigkeits-Positionierung

US FMCG Markt

- Produkte mit ESG-bezogenen Claims konnten ein deutlich höheres kumuliertes Umsatzwachstum verzeichnen, also solche ohne entsprechende Claims.
- Effekt variiert je Produktkategorie

Kontext: USA, FMCG Markt, 2018-2022

Growth differential vs prevalence of ESG¹-related claims by product category

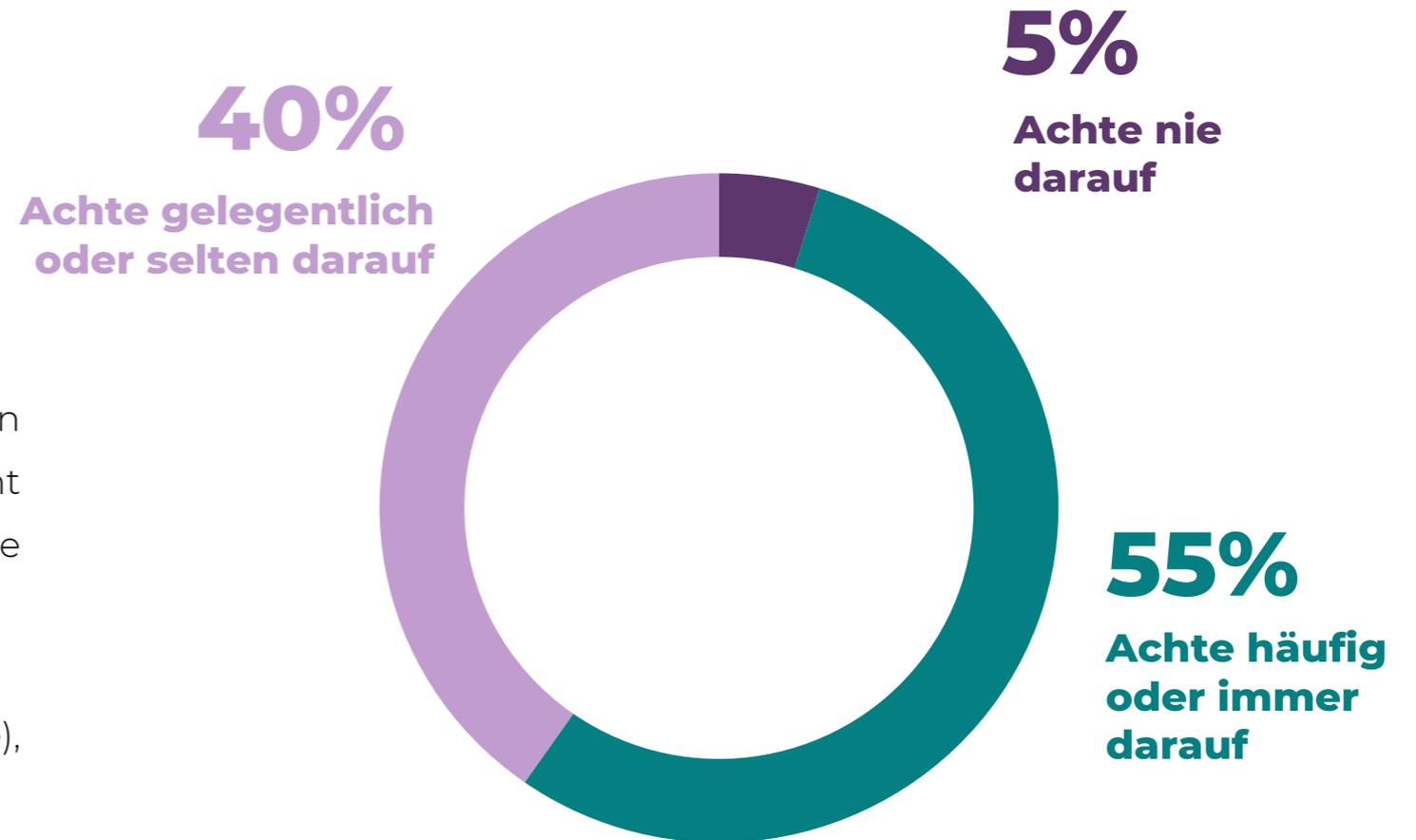


Konsument*innen- verhalten

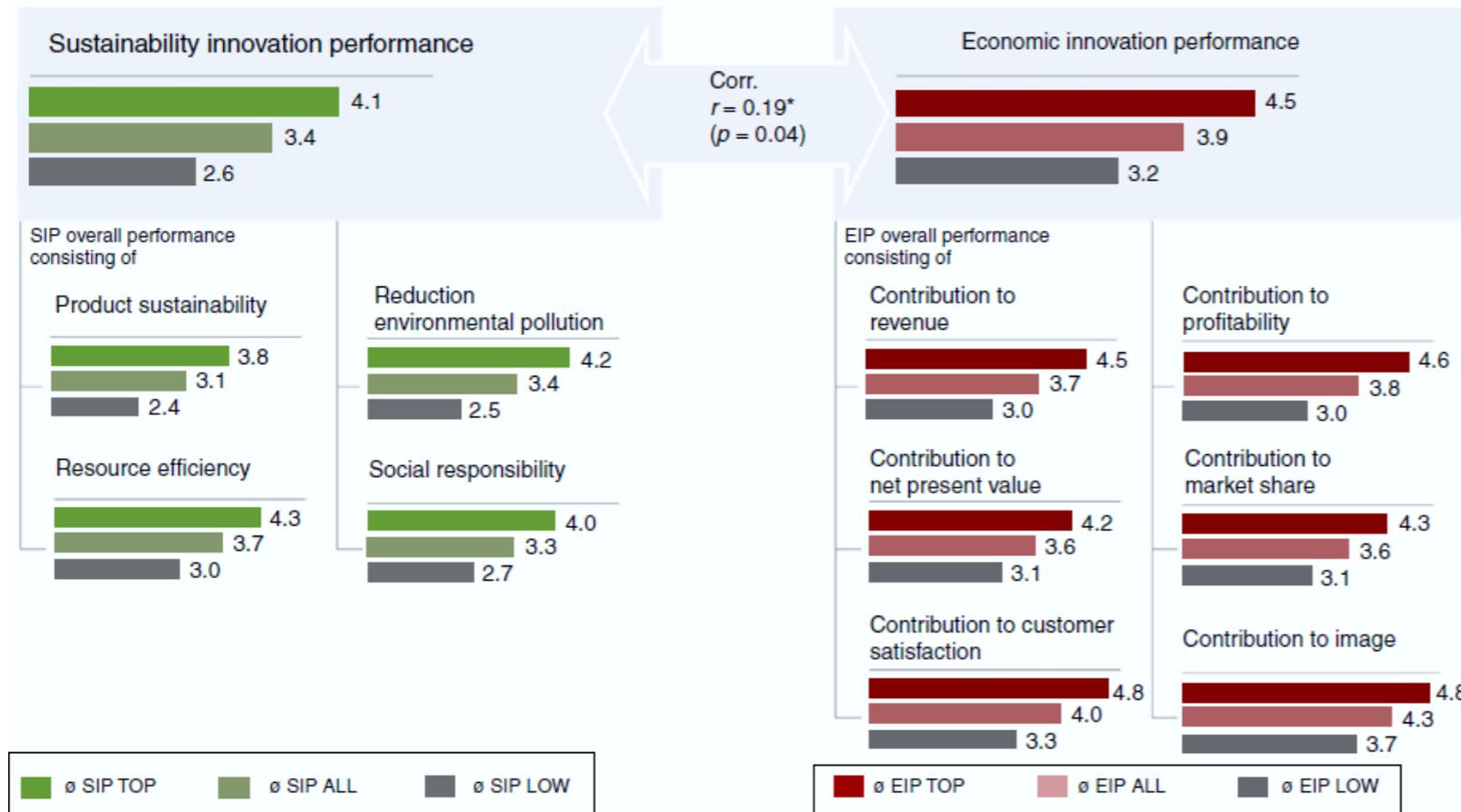
VAUDE-Studie

„Wie stark achtest du beim Kauf von Produkten darauf, dass ein Unternehmen transparent kommuniziert, wie es Produkte herstellt und welche Auswirkungen dies auf die Umwelt hat?“

Kontext: Deutschland, 1.002 Erwachsene (16-65 Jahre),
2023

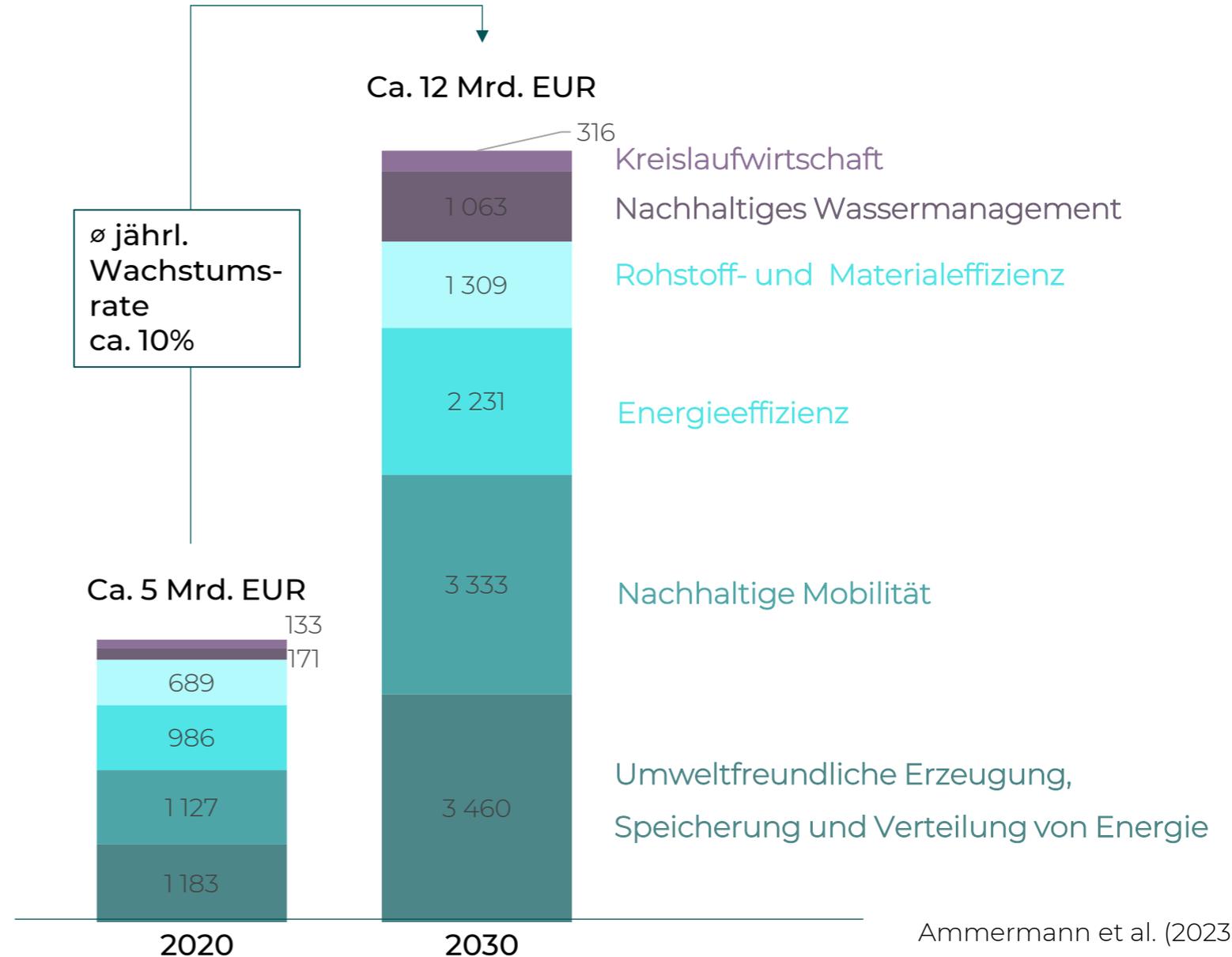


Innovationsleistung – Nachhaltigkeit vs. Wirtschaftlichkeit

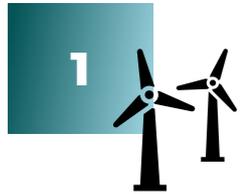


Prognostiziertes Marktwachstum

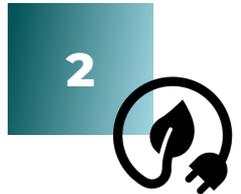
In den Leitmärkten der Umwelttechnik und der Ressourceneffizienz wird ein Wachstum auf 12 Mrd. EUR prognostiziert.



Leitmärkte der Umwelttechnik und Ressourceneffizienz



1 Umweltfreundliche Erzeugung, Speicherung und Verteilung von Energie
Erneuerbare Energien, Umweltschonende Nutzung fossiler Brennstoffe, Speichertechnologien und effiziente Netze



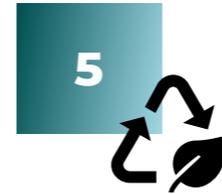
2 Energieeffizienz
Energieeffiziente Produktionsverfahren, Gebäude, Geräte und branchenübergreifende Komponenten



3 Rohstoff- und Materialeffizienz
z.B. Materialeffiziente Produktionsverfahren, branchenübergreifende Querschnittstechnologien, nachwachsende Rohstoffe



4 Nachhaltige Mobilität
z.B. alternative Antriebstechnologien, erneuerbare Kraftstoffe, Technologien zur Effizienzsteigerung oder Verkehrsinfrastruktur und Verkehrssteuerung



5 Kreislaufwirtschaft
z.B. Abfallsammlung, -transport und -trennung, stoffliche oder energetische Verwertung



6 Nachhaltige Wasserwirtschaft
z.B. Wassergewinnung und -aufbereitung, Abwasserreinigung, oder Effizienzsteigerung bei der Wassernutzung

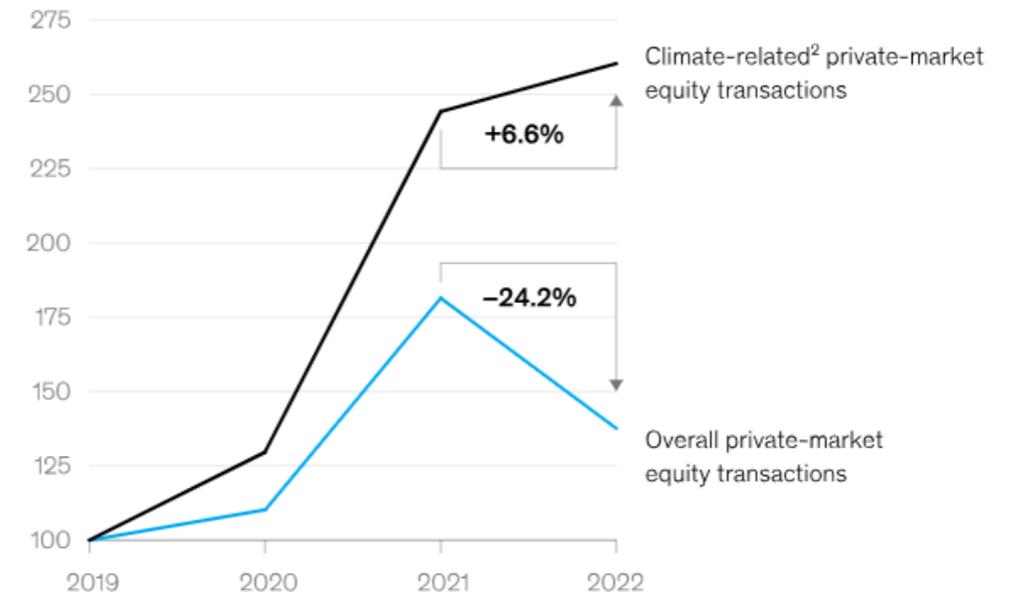


7 Nachhaltige Agrar- und Forstwirtschaft
z.B. Smarte Agrar- und Forsttechnologien, nachhaltiger Einsatz von Düngemitteln, Pflanzenschutz- und Futtermitteln

Investitionsvolumen

- Trotz des Rückgangs der private-equity Transaktionen sind die klimabezogenen Investitionen erheblich gestiegen.

Private-market equity deal volume,¹ index (100 = 2019)



¹Includes completed buyout/leveraged buyout, growth/expansion, private investment in public equity, add-on, accelerator, angel, seed, early-stage venture capital, later-stage venture capital, grants, and infrastructure investments.

²Includes subsegments: transport, buildings, power, water, agriculture and land use, consumer, oil and gas decarbonization and sustainable fuels, hydrogen, waste, industrial decarbonization, and carbon management.

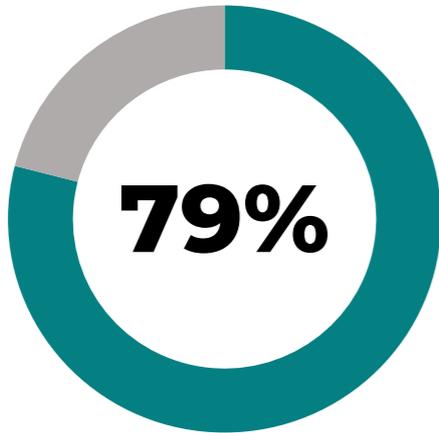
Source: PitchBook; McKinsey analysis

“

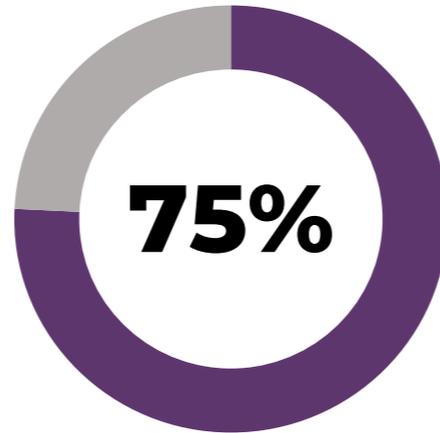
Sustainability is increasingly important for almost every business, no matter which sector.

Steffen Gackstatter | Partner Roland Berger

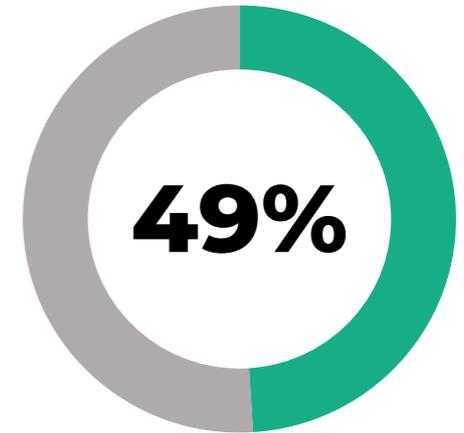
Relevanz für Investor*innen



... geben an, dass **ESG-Risiken ein wichtiger Faktor bei Investitionsentscheidungen** sind.



... sind der Meinung, dass Unternehmen ESG-Aspekte adressieren sollten, selbst wenn das **kurzfristig die Profitabilität schmälert**.



...würden **desinvestieren**, wenn Unternehmen keine ausreichenden ESG-Maßnahmen ergreifen.

Chancen durch ausgewählte rechtliche Veränderungen

REGULIERUNG	GELTUNGSBEREICH	ÄNDERUNG	MÖGLICHE CHANCEN FÜR KMUS
CSRD (GESTAFFELTE EINFÜHRUNG)	Große EU-Unternehmen, wenn 2 aus 3 Kriterien erfüllt sind: > 250 MA > 50 Mio. EUR Umsatzerlöse > 25 Mio. EUR Bilanzsumme*	Standardisierte Nachhaltigkeitsberichtspflichten zu für das Unternehmen wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen (Doppelte Wesentlichkeit). Prüfungspflicht.	<ul style="list-style-type: none"> - Zugang zu neuen Märkten durch Transparenz / Vertrauen von KundInnen stärken - Risiken erkennen und Risikoprofil verbessern → Kapitalkosten senken - Nachfrage in Umweltleitmärkten könnte gestärkt werden
CSDDD/CS3D (GESTAFFELTE EINFÜHRUNG 2024-2028)	EU-Unternehmen**: >450 Mio. Nettoumsatz >1.000 MA	Sorgfaltspflichten entlang der Lieferkette zur Einhaltung von Mindeststandards i.H. auf Umweltstandards und Menschenrechte. Schaffen einheitlicher Standards im Europäischen Binnenmarkt („Level Playing Field“)	<ul style="list-style-type: none"> - Wettbewerbsvorteil bei Nachweis nachhaltiger Lieferketten - Erschwerter Zugang zum EU-Binnenmarkt von Anbietern, die die Anforderungen nicht erfüllen

* Berichtspflicht ab GJ 2028 für Unternehmen aus Drittstaaten bei einem EU- Umsatz > 150 Mio. EUR, Mind. eine EU-Tochtergesellschaft oder einer EU-Zweigniederlassung (>40 Mio. EUR Umsatz in der EU).

** Für Unternehmen aus Drittstaaten zählt als alleiniges Kriterium die Umsätze innerhalb der EU.

Chancen durch ausgewählte rechtliche Veränderungen

REGULIERUNG	GELTUNGSBEREICH	ÄNDERUNG	MÖGLICHE CHANCEN FÜR KMUS
ÖKODESIGN-VERORDNUNG ARBEITSPLAN SOLL 2025 VERÖFFENTLICHT WERDEN	Produkte zum Verkauf im EU-Binnenmarkt	Einführung von Standards für die Umweltfreundlichkeit von Produkten (Kreislaufwirtschaft).	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserte Wettbewerbsbedingungen für nachhaltige Produkte im EU-Binnenmarkt - Resultierende Skaleneffekte könnten zu Kostenvorteilen führen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit fördern
GREEN CLAIMS DIRECTIVE	Voraussichtlich alle Unternehmen, außer Kleinstunternehmen*	<p>Strenge Regeln für die Kommunikation von Umweltversprechen.</p> <p>Notwendigkeit Aussagen wissenschaftlich zu belegen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bessere Wettbewerbsbedingungen für nachhaltige Angebote, Schutz vor Mitbewerbern, die Greenwashing betreiben. - Möglichkeit erhöhte Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen - Glaubwürdigkeit und Vertrauen bei Kunden erhöhen
EU ENTWALDUNGS-VERORDNUNG	Holz, Kakao, Kaffee, Kautschuk, Ölpalme, Soja und Rinder sowie daraus hergestellten Erzeugnissen	Rohstoffe und daraus hergestellte Produkte müssen nachgewiesen als „entwaldungsfrei“ einzustufen sein.	<ul style="list-style-type: none"> - EU-Binnenmarkt als Markt für Entwaldungsfreie Produkte entsteht - Zugang zu neuen Märkten durch Nachweis nachhaltiger Lieferketten - Stärkung lokaler Partnerschaften

* Kleinstunternehmen (<10 MA, ≤ 2 Mio EUR Jahresumsatz)

Portfolio auf Nachhaltigkeitsleistung analysieren

PRODUKT NACHHALTIGKEIT VERSTEHEN

- Was bedeutet Nachhaltigkeit in meinen Märkten?
- Was sind Risiken, und was sind Positivbeiträge meiner unterschiedlichen Produkte?
- Welche Wertschöpfungsstufen haben welche Nachhaltigkeitswirkungen?

PRODUKTPORTFOLIO SEGMENTIEREN

- Was ist mein Betrachtungsumfang?
- Systematische Bewertung und Segmentierung der betrachteten Leistungen
 - Welche Produkte haben ein positives, welche ein neutrales Profil und welche stellen ein NH-Risiko dar?

NACHHALTIGKEITS-PORTFOLIO STEuern

- Welche Ziele für meine Portfoliosegmente setze ich mir?
- Wie integriere ich die Zielerfordernungen in R&D, Einkauf, Produktion und Marktkommunikation?
- Wie kontrolliere ich den Erfolg?



z.B. Dialog mit KundInnen, ESRS AR16, Veröffentlichte Nachhaltigkeitsberichte

Adaptiert nach Beck & Buddemeier (2022, S. 140/141)



Erfolgreich in neuen Märkten

1. KOMPETENZEN ERKENNEN

- *Welche einzigartigen Fähigkeiten, Ressourcen oder Prozesse zeichnen unser Unternehmen aus?*
- *Welche davon ermöglichen es uns, nachhaltige Lösungen anzubieten, die den Bedürfnissen unserer Kunden besser entsprechen als die unserer Wettbewerber?*

2. POTENZIELLE ZUKUNFTSMÄRKTE AUSWÄHLEN

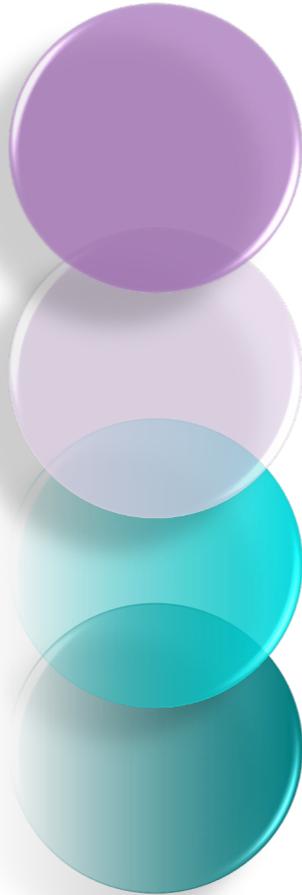
- *Welche Zukunftsmärkte sind für uns damit adressierbar?*

3. POTENZIELLE PARTNERINNEN IDENTIFIZIEREN

- *Haben wir alle notwendigen Fähigkeiten, Ressourcen (z.B. Marktzugänge) oder Prozesse?*
- *Wenn nein, was benötigen wir?*
- *Können wir diese aufbauen? Wer könnte diese bereitstellen?*



AUSGEWÄHLTE ANSATZPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IM NACHHALTIGKEITSBEREICH



NACHHALTIGES PRODUKTDESIGN

z.B. Nutzung nachhaltigerer Materialien,
Optimierung des Lebenszyklus

STEIGERUNG DER PROZESSEFFIZIENZ

z.B. Reduzierung des
Ressourceneinsatzes und -verbrauchs

REDUZIERUNG DER UMWELTVERSCHMUTZUNG

z.B. Reduzierung der Abfallmengen oder
der Schadstoffausstöße

ERHÖHUNG DER SOZIALEN VERANTWORTUNG

z.B. Erhöhung der Arbeitssicherheit,
Fairness in Wertschöpfungsbeziehungen

KLARE UND EHRLICHE KOMMUNIKATION

Zertifizierung und
Labels:
Glaubwürdige
Labels schaffen
Orientierung für
KundInnen

Rügenwalder Mühle

Die Transformation

- 2014: Eintritt in den Wachstumsmarkt Fleischersatzprodukte
- 2024:
 - Veganen und vegetarischen Produkten sind für ca. 2/3 des Umsatzes verantwortlich
 - Marktführer für vegetarische/vegane Fleisch- und Wurсталternativen in Deutschland



[Bild: "Rügenwalder Mühle" in Bad Zwischenahn \(2022\) von Joachim Kohler-HB under CCBY-SA 4.0 - Rügenwalder Mühle – Wikipedia](#)

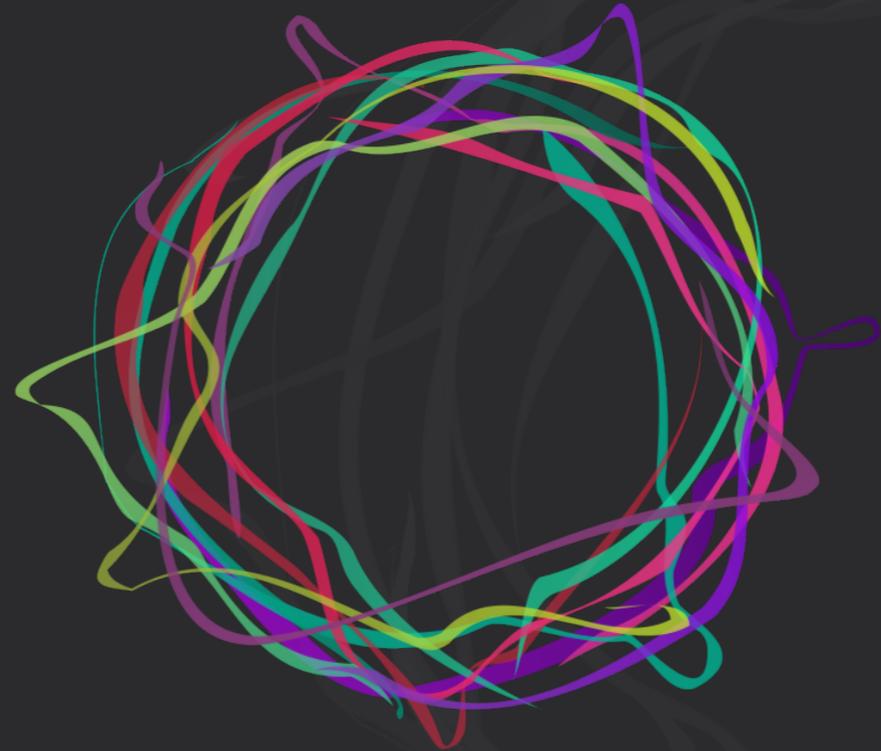


Fazit

Kunden*Innen und Investor*Innen verlangen verstärkt nach nachhaltige Lösungen und die kommenden Regulierungen schaffen (klare) Rahmenbedingungen.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, profitieren von wachstumsstarken Märkten, höherem Vertrauen und langfristigen Wettbewerbsvorteilen.

**THANK
YOU**



INSTITUT für
AGILE TRANSFORMATION

Fachhochschule Oberösterreich, Wels, Austria



Literatur

Ammermann, H., Gackstatter, S., & Lehmann, J. (2023, March 16). Greentech offers new opportunities for all industrial players. Roland Berger. <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Green-tech-offers-new-opportunities-for-all-industrial-players.html#:~:text=From%20energy%20generation%20and%20sustainable,EUR%2012%20trillion%20by%202030>

Beck, K. & Buddemeier, P. (2022). *Green Ferry*. Murmann.

BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit) (2021). GreenTech made in Germany 2021. Umwelttechni-Atlas für Deutschland. <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/GreenTech-Branche-bleibt-auf-Wachstumskurs.html>

Dahlqvist, F., Kane, S., Leinert, L., Moosburger, M., & Rasmussen A., (2023, March 12). *Climate investing: Continuing breakout growth through uncertain times*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/climate-investing-continuing-breakout-growth-through-uncertain-times>

Grabmeier, S. & Vorwald, A.-K. (2024). *Re:thinking Sustainability*. Haufe.

Lesage, K. C., Schweitzer, F., Palmié, M., Haon, C. & Misra, S. (2024). Red, blue, and green? The association between CEOs' political ideologies and green new product introductions. *Journal of Product Innovation Management*, Early View. <https://doi.org/10.1111/jpim.12761>.

McKinsey & NielsenIQ (2023). *Consumers care about sustainability – and back it up with their wallets*. Zugriff am 06. September 2024. [Consumers-care-about-sustainability—and-back-it-up-with-their-wallets-FINAL.pdf \(nielseniq.com\)](#).

PwC (2021). PwC's Global investor survey: The economic realities of ESG. December 2021. PwC's Global investor survey 2021.

Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R.J. (2018). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4): 226-233.

Vaude. (12. Oktober, 2023). Wie stark achtest du beim Kauf von Produkten darauf, dass ein Unternehmen transparent kommuniziert, wie es Produkte herstellt und welche Auswirkungen dies auf die Umwelt hat? [Graph]. In Statista. Zugriff am 06. September 2024, von <https://de-statista.com/fhooe.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1418471/umfrage/umfrage-zum-einfluss-der-nachhaltigkeit-beim-produktkauf-in-deutschland/>