



# Zwischen Nistkästen und harten ESG- Scores

Wie bei Produkt +  
Markt das  
Nachhaltigkeits-  
management  
einzog und sich  
selbstständig machte



**D**ie gesetzliche Verpflichtung, nach den ESG-Richtlinien zu arbeiten und jährliche Reports zu erfüllen, besteht für Produkt + Markt sowie für die meisten hiesigen Marktforschungsinstitute nicht. Dennoch gab es sowohl eine intrinsische Motivation der Beschäftigten, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen, als auch zahlreiche Anfragen von Kundinnen und Kunden. Denn die Großen müssen ihre Lieferkette sauber halten. Also müssen alle Dienstleister sauber liefern. **Katja Birke und Dr. Dirk Aderhold** berichten, wie bei Produkt + Markt das Nachhaltigkeitsmanagement Einzug hielt.

**Der Start unserer Reise: gut gerüstet, mäßig orientiert**

Als wir mit unserem Projekt Nachhaltigkeit starten wollten, merkten wir schnell, dass wir eigentlich schon mittendrin sind. Viele notwendige Maßnahmen waren bereits implementiert und etliche Initiativen gestartet. Nachhaltige Praktiken wurden einfach gelebt, ohne sich dabei Gedanken über ESG-Scores zu machen. Der Wunsch, nachhaltig zu handeln, entsprang einer intrinsischen Motivation der Menschen, die bei Produkt + Markt tätig sind. Als mittelständisches Unternehmen sind wir zwar nicht nach der Corporate Sustainability Reporting Directive und dem Lieferkettengesetz berichtspflichtig, aber irgendwann häuften sich die Anfragen unserer Auftraggeber. Es gab auch die ersten Audits, in denen Visionen, Strategien, Maßnahmen und Prozesse detailliert hinterfragt wurden. Wir merkten schnell, dass guter Wille und hemdsärmelige Umsetzung nicht mehr ausreichen. Das Problem: Unsere Maßnahmen existierten nebeneinander, ohne Koordination und ohne Dokumentation ihrer Wirksamkeit. Es fehlte ein Managementsystem für Nachhaltigkeit. So begann unsere Reise mit gutem Rüstzeug, doch ohne klare Orientierung.

Wir starteten mit der Bestandsaufnahme. Welche Maßnahmen zur Nachhaltigkeit hatten wir bereits umgesetzt? Wo bestand Handlungsbedarf? Die Liste auf der Habenseite war überraschend lang. Dort fanden sich betriebliche Gesundheitsangebote, eine grüne Gartenanlage mit Nistkästen, Spendenaktionen und energieeffiziente Gebäudemaßnahmen. Doch es gab kein System, um die Wirksamkeit unserer Maßnahmen mit KPIs zu überwachen. Auch fehlten wichtige Dokumentationen, die für die Transparenz und Nachvollzieh-

barkeit unserer Nachhaltigkeitsstrategie unerlässlich sind. Nach der Bestandsanalyse hatten drei Maßnahmen Priorität:

- Prinzipien und Verhaltenskodex formulieren und nachvollziehbare Handlungsrichtlinien schaffen.
- Ressourcen und Kompetenzen in einem Team bündeln.
- Ein System implementieren, um Maßnahmen mess- und steuerbar zu machen.

**Die Richtung: Prinzipien und Prozesse schaffen Orientierung**

Nachhaltigkeitsmanagement ist die strategische Verbindung von Umwelt, sozialer Verantwortung und wirtschaftlichem Erfolg. Unternehmen entwickeln und überwachen Maßnahmen, die ökologische und soziale Schäden minimieren und dabei wirtschaftliche Stabilität sichern. Wichtige Orientierung bieten dabei die ESG-Kriterien: Umwelt (Ecological), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance).

Solche Definitionen sind hilfreich, um sich zu orientieren, müssen aber in die Sprache und Kultur des Unternehmens übersetzt und konkretisiert werden. Zu diesem Zweck formulierten wir unseren Code of Conduct (COC), schrieben neue Policies und überarbeiteten bereits vorhandene Standard Operating Procedures (SOPs). Hinter all diesen sperrigen Begriffen verbergen sich Prinzipien, Richtlinien und Prozessbeschreibungen. Der COC beschreibt Werte, Haltung und die Prinzipien, die unserer Nachhaltigkeitsstrategie zugrunde liegen. Policies und SOPs sorgen für operative Klarheit und helfen, Nachhaltigkeit in die tägliche Praxis zu integrieren. Letztere umfassen beispielsweise Richtlinien für nachhaltige Geschäftsreisen, Richtlinien zu Datenschutz und Persönlichkeitsrechten oder Prozessbeschreibungen für die Personalentwicklung.

**Mitreibende Dynamik und ein gesundes Wir-Gefühl**

Nachhaltigkeit kann nur gelingen, wenn sie von allen mitgetragen wird. Bei Produkt + Markt hat ein speziell gegründetes Nachhaltigkeitsteam diese Aufgabe übernommen. Zusammengesetzt aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen entwickelte sich das Team rasch zur treibenden Kraft hinter dem Wandel. Es sammelte Ideen, steuerte Projekte und überwachte Fortschritte. Doch das war nicht alles: Die Teammitglieder wurden zu Vorreitern und Ver-

mittlern, die durch Schulungen und Informationsveranstaltungen das Bewusstsein für Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen stärkten. So entstand eine mitreibende Dynamik und ein gesundes Wir-Gefühl.

Die Plattform EcoVadis hat sich als unverzichtbares Werkzeug erwiesen, um unsere Maßnahmen messbar und steuerbar zu machen. Sie ermöglicht es uns, die eigene Leistung in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung zu bewerten. Zudem ist EcoVadis unsere Plattform, um unsere Fortschritte und Erfolge transparent mit Geschäftspartnern und Stakeholdern zu teilen. So wird Nachhaltigkeit nicht nur ein internes Anliegen, sondern auch ein verbindliches Versprechen an alle, mit denen wir zusammenarbeiten.

ESG-Management ist kein Selbstläufer. Zu den Hürden und Herausforderungen gehörten:

- **Die Frage nach Sinn und Priorität.** Der Aufwand ist erheblich: Meetings, Schulungen, Maßnahmenpläne, Infrastrukturaufbau und die aufwendige Dokumentation fordern Ressourcen. Der Return on Investment? In vielen Fällen ungewiss und oft erst langfristig messbar. Die Wahrheit ist: Wer Nachhaltigkeitsziele ernst nimmt, muss Abstriche im operativen Tagesgeschäft machen oder zusätzliche Ressourcen einplanen. Besonders in der Marktforschung, wo der Fokus auf Kundenprojekten liegt, wird die Balance zur Herausforderung. Interne Nachhaltigkeitsprojekte laufen Gefahr, hinter dringenden Kundenanforderungen zurückzustehen.
- **Wissen und Kompetenzen müssen erst entwickelt werden.** Die thematischen Herausforderungen im ESG-Bereich sind vielfältig. Während ökologische Themen technisches Wissen und Expertise in Energie- oder Ressourcenmanagement verlangen, rücken im Bereich „Social“ Themen wie Arbeitsbedingungen und gesellschaftliches Engagement in den Fokus. Für uns als Unternehmen war schnell klar, dass wir diese Breite an Kompetenzen erst aufbau-

en und dazu auch externes Know-how einbinden mussten.

• **Unterschiedliche Standards und Plattformen.** Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wandeln sich kontinuierlich. Beurteilungskriterien und Dokumentationsanforderungen der Kunden sind uneinheitlich. Dazu kommen unterschiedliche Plattformen wie Eco Vadis, SBTi oder CDP, jede Plattform mit eigenen Bewertungsstandards und Datenformaten. All das beeinträchtigt die Effizienz unserer Systeme und erschwert es uns, Prozesse zu standardisieren.

Trotz der genannten Widrigkeiten und Herausforderungen konnten wir unser Nachhaltigkeitsmanagement erfolgreich vorantreiben. Voraussetzung und Träger dieser Entwicklung sind vor allem die Menschen bei Produkt + Markt. Das ESG-Team und auch alle anderen Mitarbeitenden bringen sich ein, machen Vorschläge und begeistern mit ihrem Engagement und ihrer Kreativität. Ohne dieses Engagement wären wir nicht so schnell so weit gekommen. Zusammen haben wir vieles erreicht:

1. Quasi „aus dem Stand“ haben wir eine Erstbewertung von 48/100 EcoVadis-Punkten erreicht und so den Status „Committed“ erhalten.

2. Initiativen wie die Umstellung des firmeneigenen Fuhrparks auf E-Mobilität oder das Angebot „Business Bike“ für unsere Mitarbeitenden waren schnell umgesetzt.

3. Begleitende Seminare im Bereich Selbstreflexion, Stärkenorientierung oder Resilienz wurden gut angenommen und wirken auch über den Arbeitsalltag hinaus

### **Faktoren für den Erfolg im Nachhaltigkeitsmanagement**

Rückblickend war es ein großer Vorteil, dass wir auf vielen vorhandenen Strukturen und Kompetenzen aufsetzen konnten. Dadurch mussten wir uns weniger auf organisatorische Grundlagen und stärker auf Inhalte konzentrieren. Vier Aspekte waren besonders hilfreich:

**Qualitätsmanagementsystem:** Produkt + Markt ist nach DIN ISO 9001 und ISO 20252 zertifiziert. Unsere Erfahrung in der Qualitätssicherung erleichterte die Einführung des Nachhaltigkeitsmanage-

ments. Standardisierte Prozesse und Dokumentationen der Normen wurden direkt übernommen oder angepasst. Mitarbeitende profitieren von bekannten Abläufen, was die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen effizienter macht.

**Dokumentenmanagementsystem:** Unser bewährtes System M-Files unterstützt den Nachhaltigkeitsbereich durch strukturierte Verwaltung aller Dokumente – von Erstellung über Prüfung und Freigabe bis zur Archivierung. So gewährleisten wir Transparenz und Nachvollziehbarkeit in allen Prozessen.

**Agiles Management:** Dieser Ansatz hat bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit viel bewirkt. In iterativen Prozessen stellen wir immer die Menschen in den Fokus: Was bedeutet der Wandel für sie? Wie nehmen wir sie mit? Und wie können alle ihren Beitrag leisten?

**Wissensplattform und P+M Academy:** Unsere Wissensplattform ist seit langem ein zentraler Bestandteil der Unternehmenskommunikation und des Wissensmanagements. Sie informiert über Fortschritte, Initiativen und Maßnahmen und ist für alle zugänglich. Unter dem Dach der P+M Academy bieten wir zudem Schulungs- und Inspirationsformate an.

### **Zwischenfazit: Warum sich Nachhaltigkeit für uns lohnt**

Unsere Reise bis hierher hat viele Monate gedauert. Sie war herausfordernd und anspruchsvoll. Und sie war erfolgreich. Vieles haben wir erreicht, einige Erwartungen übertroffen und anderes haben wir uns für die nächsten Etappen aufgespart.

Die Frage, ob sich Nachhaltigkeitsmanagement lohnt, beantworten wir klar: Betriebswirtschaftlich vielleicht noch nicht, aber gesellschaftlich auf jeden Fall. Ökologisch und sozial werden wir uns unserer Verantwortung und Wirksamkeit immer bewusster.

Diese Kriterien prägen zunehmend unsere Entscheidungen. Auch unsere Kunden profitieren. Nicht zuletzt dadurch, weil sie mit Produkt + Markt einen Partner haben, der sie in ihren Nachhaltigkeitsbemühungen verlässlich unterstützt. ■

## Das Autorenteam



FOTO: PRODUKT + MARKT

**Katja Birke** verantwortet als CEO unter anderem die Bereiche People & Culture, Nachhaltigkeit und Innovation. Als Forscherin begleitet sie seit rund 30 Jahren Auftraggeber aus der pharmazeutischen Industrie bei strategischen und operativen Fragestellungen anhand des breiten Spektrums der quantitativen und qualitativen Marktforschung und ist Mentorin und Agile Coach für verschiedene KI- und Innovationsprojekte.

[kbirke@produktundmarkt.de](mailto:kbirke@produktundmarkt.de)



FOTO: PRODUKT + MARKT

**Dr. Dirk Aderhold** ist Geschäftsführer bei Produkt + Markt und leitet den Bereich Global Agribusiness Research. Er arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit Kunden aus dem Agrarbereich und berät national und international tätige Auftraggeber. Darüber hinaus engagiert er sich im ESG-Team vor allem beim Thema Umwelt.

[daderhold@produktundmarkt.de](mailto:daderhold@produktundmarkt.de)

„Hätten wir vor Monaten gewusst, was auf uns zukommt, wir hätten es trotzdem gewagt“

