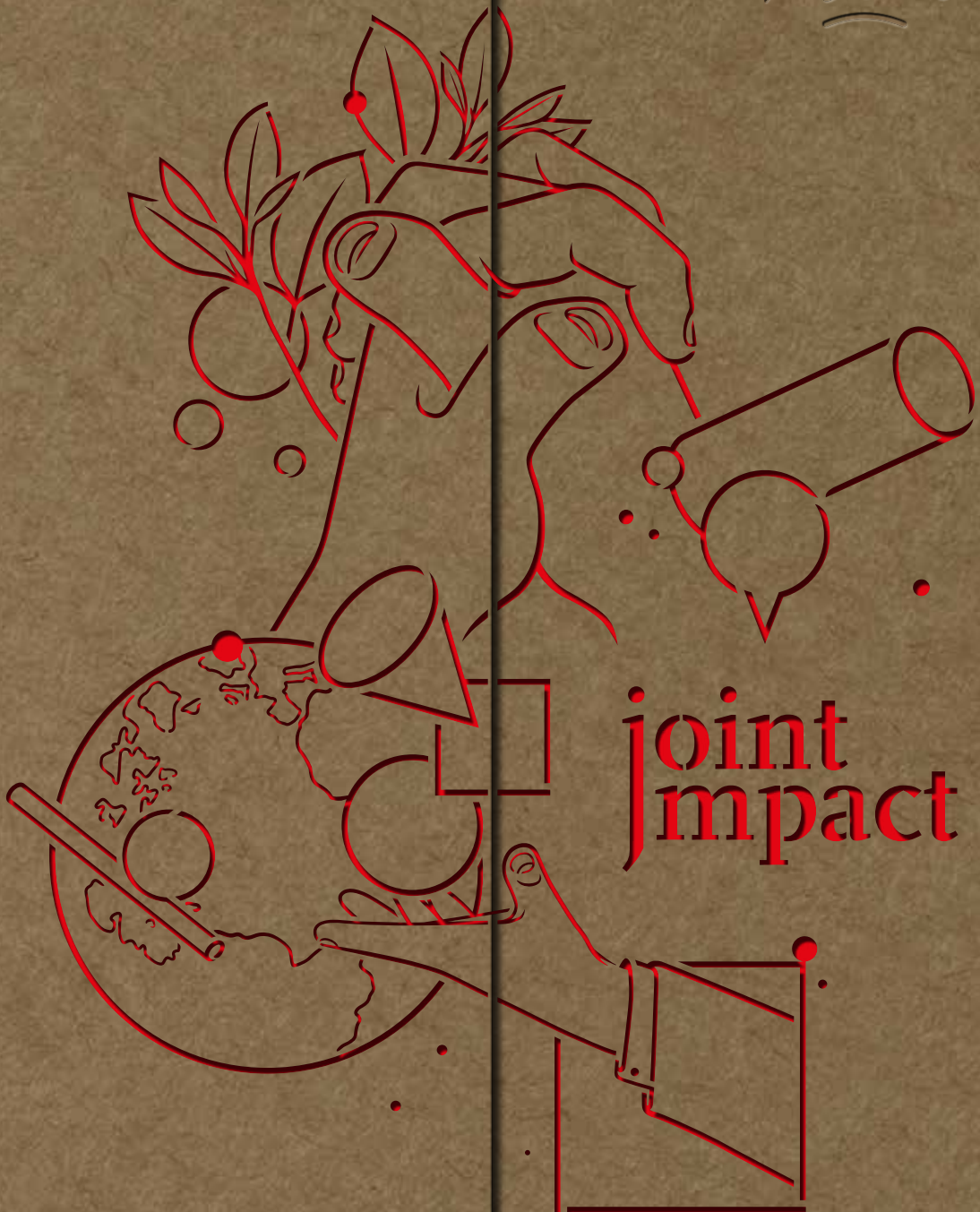


Melitta®



joint
impact

Joint Impact –
um etwas zu bewir-
ken, müssen wir
zusammenwirken.
Denn die großen
Fragen unserer
Zeit lösen wir nur
gemeinsam.

Wir sind im Aufbruch in
eine neue Zeit. Um die
richtigen Weichenstellun-
gen vorzunehmen, müs-
sen wir unsere Zusammen-
arbeit neu organisieren –
innerhalb von Unterneh-
men, mit anderen Unter-
nehmen, auf gesellschaft-
licher Ebene.

2



Eine interaktive Aufbereitung zentraler Inhalte
dieses Geschäftsberichts finden Sie hier:
report.melitta-group.com/geschaeftsbericht-2020/

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit
nutzen wir in diesem Dokument ausschließlich
die männliche Form. Es sind jeweils alle
Geschlechter (männlich/weiblich/divers) gemeint.

Inhalt

1/3	2/3	3/3
Intro – Unternehmensleitung	Unternehmens- und Finanzbericht	Storys – Mitarbeitergespräche
		
	→ Jahresberichte der Unternehmensbereiche	
	<i>Kennzahlenübersicht</i>	<i>Konsumverhalten</i>
	2	2
	<i>Brief der Unternehmensleitung</i>	<i>E-Commerce</i>
	4	7
	<i>Unsere Geschäftsführung</i>	<i>Lieferketten</i>
	6	11
	<i>Organisationsstruktur, Übersicht der Unternehmens- und Zentralbereiche</i>	<i>Digitalisierung und Vernetzung</i>
	10	16
	<i>Konzernlagebericht</i>	<i>Marken</i>
	16	20
	<i>Konzernbilanz</i>	<i>Produktion</i>
	24	26
	<i>Erläuterungen zur Konzernbilanz</i>	<i>Kreislaufwirtschaft</i>
	26	31
	<i>Standorte und Märkte</i>	<i>Innovation</i>
	32	38
		<i>Krisenmanagement</i>
		41
		<i>Purpose und Zusammenhalt</i>
		46



Vieles, was über
Jahrzehnte gültig war,
steht heute auf dem
Prüfstand. Die Corona-
Pandemie hat den
ohnehin bevorstehenden
Wandel nur verstärkt.
Wir sind im Aufbruch
in eine neue Zeit.

Die Unternehmensleitung:
Jero Bentz und Volker Stühmeier



JOINT IMPACT

6

Nie zuvor waren wir weltweit so eng miteinander verflochten wie heute: Rund um den Globus tauschen wir in einer immer größeren Geschwindigkeit Güter, Daten, Ideen und Innovationen aus. Unsere Welt wächst immer mehr zusammen.

Durch diese enge Verflechtung steigt aber auch unsere gegenseitige Abhängigkeit. Die großen Fragen unserer

Zeit lassen sich nur noch gemeinsam lösen. Dies gilt mit Blick auf Nachhaltigkeit genauso wie bei der demographischen Entwicklung, der Urbanisierung oder der Mobilität.

Die Corona-Pandemie hat uns diese engen Verflechtungen und Abhängigkeiten deutlich vor Augen geführt. Sie hat gezeigt, wie wichtig es ist, gemeinschaftlich zu

agieren – und welche Kräfte entstehen, wenn man sich als Team versteht. Um etwas zu bewirken, müssen wir immer mehr zusammenwirken. Diese neue Situation hat aber auch offenbart, wie fragil unsere Systeme sind und wie schnell sich Dinge ändern können, die wir vor noch kurzer Zeit als selbstverständlich angesehen haben. Sie hat Entwicklungen und Trends beschleunigt und den Fokus darauf gerichtet, was wirklich wichtig ist.



STRUKTUREN UND PROZESSE AUF DEM PRÜFSTAND

Im vergangenen, außergewöhnlichen Jahr haben wir bei der Melitta Gruppe daher noch intensiver als sonst über viele grundlegende Fragen nachgedacht: über die Strukturen und Prozesse in unseren Unternehmens- und Zentralbereichen genauso wie über unsere Formen und Modelle der Zusammenarbeit. Wir haben uns mit Fragen zur Ausgestaltung unserer Lieferketten genauso beschäftigt wie mit unseren Produktionsprozessen, zur weiteren Entwicklung unserer Marken genauso wie zur Bedeutung unterschiedlicher Vertriebswege. Wir haben uns Gedanken sowohl über den wachsenden Stellenwert der Digitalisierung und Vernetzung als auch über Veränderungen im Konsumverhalten gemacht. Und wir haben intensiv diskutiert über unsere Unternehmenskultur, unsere Werte und die Bedeutung, eng zusammenzuarbeiten, zusammenzuhalten und zusammenzuwirken.





Um einer neuen Wirtschaft und Gesellschaft gerecht zu werden

müssen die
richtigen Weichen
gestellt werden.

IO

Diesen Themen haben wir uns aus unterschiedlichen Perspektiven genähert: Wie wirken sich die Veränderungen auf unsere Produkte und Services aus? Wie müssen sich unsere Prozesse und Strukturen verändern? Welche neuen Anforderungen werden an unsere Mitarbeiter und Arbeitsplätze gestellt? Und welche neuen Fähigkeiten und Fertigkeiten sind notwendig? Einige Antworten auf diese Fragen liefern die in diesem Geschäftsbericht aufgeführten Gespräche mit rund zwei Dutzend unserer Mitarbeiter.

Erstens: Dabei ist deutlich geworden, dass wir unsere Wertschöpfungsprozesse derzeit so umfangreich wie nie zuvor verändern. Damit ist nicht das Drehen an Stellschrauben, sondern eine Anpassung und zum Teil Umgestaltung grundlegender betrieblicher Prozesse gemeint. Beispiele hierfür reichen von einer Neuausrichtung unserer Produktsortimente über die Einführung zukunftsweisender Arbeitsmodelle bis hin zu strukturellen Veränderungen in unseren Lieferketten.

Zweitens: Die Bereitschaft zu Veränderungen erhält eine herausragende erfolgskritische Bedeutung. Auch wenn dies vielleicht trivial klingt, so entwickelt sich diese Eigenschaft angesichts der Fülle und der Geschwindigkeit sich verändernder Rahmenbedingungen mehr und mehr zum zentralen Dreh- und Angelpunkt für unseren zukünftigen Erfolg. Gerade für traditionsreiche Unternehmen, zu denen die Melitta Gruppe gehört, bedarf es viel Mut, Neues zuzulassen und sich vom Bewährten auch trennen zu können.



Vieles, was über Jahrzehnte als richtig empfunden wurde, steht heute auf dem Prüfstand.

12

UNTERNEHMENSKULTUR ALS ERFOLGSFAKTOR

Drittens: Diese Offenheit und grundsätzliche Neugier gegenüber Veränderungen muss eingebettet sein in eine Unternehmenskultur, die diese Bereitschaft fördert und belohnt. Agilität, Flexibilität und Resilienz – vor wenigen Jahren noch als Buzzwords kritisiert – sind heute unserer Überzeugung nach mindestens so wichtig wie herausragendes Fachwissen, umfassen-

de Erfahrungen und ein gutes Netzwerk. Denn der permanente Wandel ist das „New Normal“. Jeder Mitarbeiter muss die Veränderung als sein Anliegen verstehen – und nicht als das Ziel seines Arbeitgebers. Daher fördern und fordern wir unternehmerisches Denken und Handeln bei unseren Mitarbeitern. Wir wollen sie zu mehr Eigenverantwortung anregen und sie ermuntern, die Dinge – noch mehr als bisher – eigenständig in die Hand zu nehmen. Dass es dabei auch zu Fehlern kommen kann, nehmen wir angesichts der Chancen, die sich daraus ergeben, gerne in Kauf.

Viertens: Klare Ziele, Motivation und Vertrauen erweisen sich in von Unsicherheit geprägten Zeiten als wichtigste Grundlage für Engagement und Leidenschaft. Führungskräfte

kommen daher in den Phasen intensiven Wandels eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund legen wir großen Wert auf eine entsprechende Weiterentwicklung unserer Führungsprinzipien.

Fünftens: In Umbruchsituationen wird schnell offenbar, wie ausgeprägt das Verständ-

nis über gemeinsame Werte ist. Wir sind fest davon überzeugt, dass uns unsere Werte sehr geholfen haben, die außergewöhnlichen Herausforderungen des vergangenen Geschäftsjahres zu bewältigen. Mehr noch: Sie haben wesentlich dazu beigetragen, dass unser Zusammenhalt noch größer wurde.

Wenn wir
etwas bewirken
wollen, müssen
wir zusammen-
wirken.

Offenheit und Neugier müssen
in eine Unternehmenskultur
eingebettet sein, die diese Bereit-
schaft fördert und belohnt.

Wir werden
Antworten auf
fundamentale Fragen
finden.

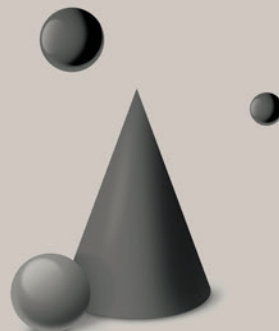
I4

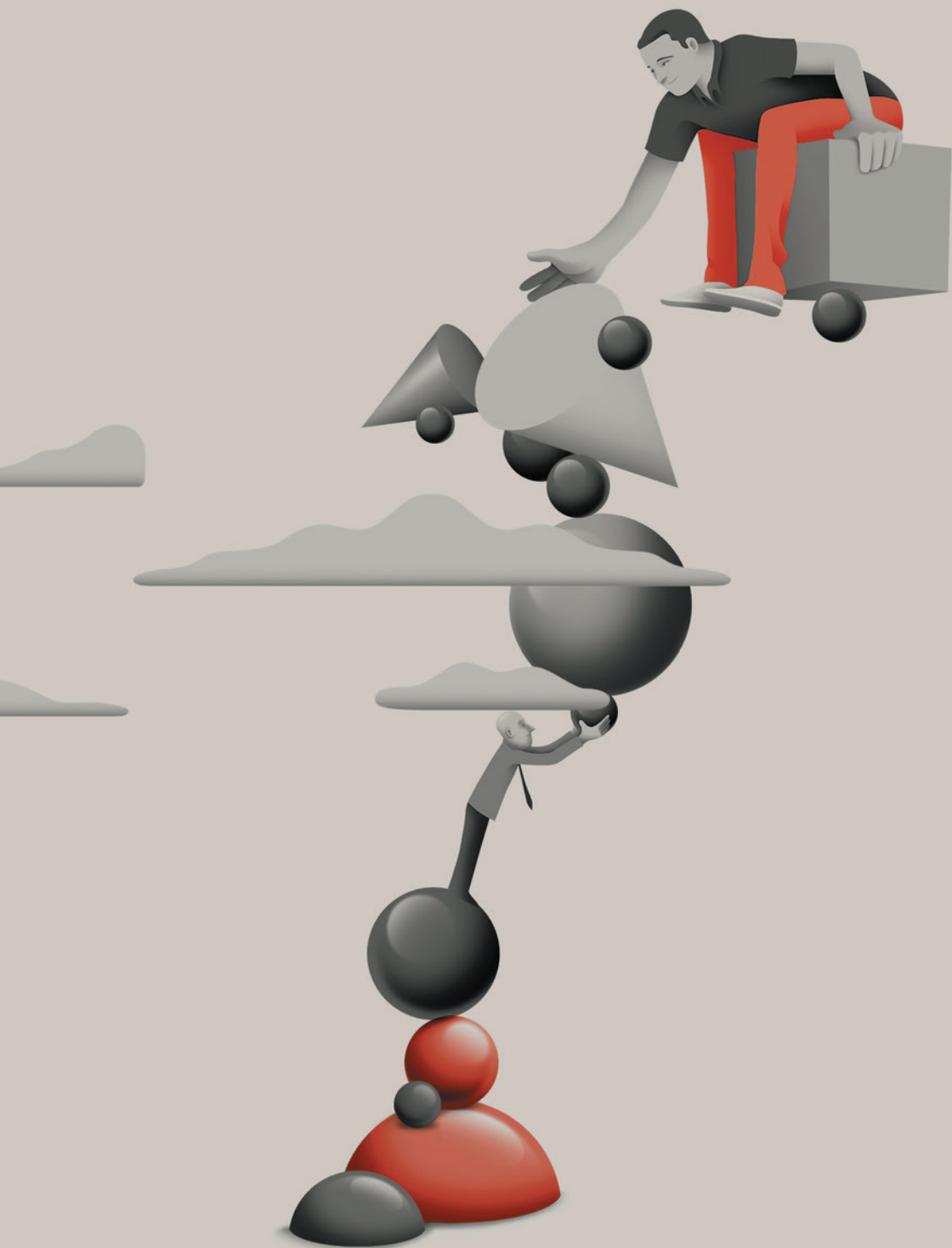


AUS
KRISE
CHIAN
MASCHIE

**ZUSAMMENWIRKEN DURCH
ZUSAMMENHALTEN**

Ohne Frage: Lösungen gemeinsam zu entwickeln, war immer schon wichtig. Und dass wir zusammen stärker sind als alleine, ist keine neue Erkenntnis. Für die Zukunft gilt jedoch: Wenn wir etwas bewirken wollen, müssen wir zusammenwirken. Dies gilt auf gesellschaftlicher Ebene genauso wie auf Unternehmensebene. Nur so können wir den großen Herausforderungen unserer Zeit die Stirn bieten, neue Perspektiven und Potenziale gewinnen sowie Impulse und Akzente für eine lebenswerte Zukunft setzen. Das verstehen wir unter Joint Impact.





MELITTA GROUP

Unternehmens- und Finanzbericht 2020

Kennzahlen im Überblick

Kennzahlen
der Melitta Group

	2020	2019
Umsatz / in Tsd. €	1.732.755	1.695.386
Investitionen in Sachanlagen / in Tsd. €	43.606	50.286
Mitarbeiter / Vollzeit-Arbeitskräfte, im Jahresdurchschnitt	5.849	5.654
Sachanlagen / in Tsd. €	268.596	279.627
Finanzanlagen / in Tsd. €	17.229	56.067
Eigenkapital / in Tsd. €	286.728	290.999
Bilanzsumme / in Tsd. €	1.210.609	1.225.260
Eigenkapitalquote / in %	28	27

Kennzahlen der Unternehmens- bereiche und Service Unit

_ Umsatz in Tsd. €	2020	2019
Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffeezubereitung*	194.128	171.469
Cofresco*	289.223	261.410
Wolf PVG*	61.202	57.846
Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee	320.106	325.922
Melitta Nordamerika	117.253	101.970
Melitta Südamerika	240.576	286.115
Melitta Asia Pacific	1.302	1.231
Melitta Single Portions	311	144
Melitta Professional Coffee Solutions	204.833	210.015
Coffee at Work	13.986	14.022
Cuki Cofresco	221.368	202.012
Neu Kaliss / Neukölln Spezialpapier	35.075	40.696
ACW-Film	8.128	7.813
Services und Sonstiges*	25.264	14.721
GESAMT	1.732.755	1.695.386

_ Mitarbeiter Vollzeit-Arbeitskräfte, im Jahresdurchschnitt	2020	2019
Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffeezubereitung	595	634
Cofresco	982	971
Wolf PVG	257	285
Melitta Europa – Geschäftsbereich Sales Europe	437	415
Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee	233	221
Melitta Nordamerika	160	120
Melitta Südamerika	919	901
Melitta Asia Pacific	19	17
Melitta Single Portions	32	22
Melitta Professional Coffee Solutions	994	925
Coffee at Work	108	109
Cuki Cofresco	544	530
Neu Kaliss / Neukölln Spezialpapier	201	212
ACW-Film	48	48
Services und Sonstiges	320	244
GESAMT	5.849	5.654

* davon Melitta Europa – Geschäftsbereich Sales Europe gesamt 2020: 504.875 | 2019: 429.248

Brief der Unternehmensleitung

Mai 2021

4

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Corona-Pandemie hat die Geschäftsentwicklung der Melitta Gruppe im vergangenen Jahr – wie in vielen anderen Unternehmen – erheblich beeinflusst. Sie hat zu massiven Verwerfungen und Unsicherheiten geführt, Prioritäten mussten neu gesetzt und die Formen der Zusammenarbeit in kürzester Zeit angepasst werden. In vielen Bereichen sind wir mit Anforderungen konfrontiert worden, die wir vor 24 Monaten noch nicht einmal für möglich gehalten haben.

Wir sind sehr stolz darauf, dass wir diese besonderen Herausforderungen erfolgreich gemeistert haben und trotz allem auf ein insgesamt gutes Geschäftsjahr zurückblicken können. Dies verdanken wir zum einen dem schnellen und kompetenten Reagieren unserer Mitarbeiter. Sie haben sich den neuen Gegebenheiten mit hoher Flexibilität gestellt und die notwendigen Veränderungen bravourös gemanagt. Zum anderen hat hierzu wesentlich unser Zusammenhalt beigetragen. Dieser hat uns wieder einmal vor Augen geführt, was alles möglich ist, wenn man gemeinsam an einem Strang zieht. Aus diesem Grund haben wir diesem Geschäftsbericht auch das Motto „Joint Impact“ gegeben.

Wir sind davon überzeugt, dass wir aus dieser Krise, die leider noch nicht zu Ende ist, gestärkt hervorgehen werden.

Denn unsere Strukturen und Prozesse, unser Portfolio und unsere Strategie und – noch viel wichtiger – unsere Kultur und unser Miteinander haben sich als äußerst krisenresistent und robust erwiesen.

Dies zeigt sich auch in unserer Umsatzentwicklung: Im Vergleich zum Vorjahr konnten wir die Höhe unserer Umsatzerlöse um zwei Prozent steigern. Unser ursprüngliches Ziel, die Umsätze um zehn Prozent auszubauen, haben wir lediglich aufgrund von Währungseffekten und ungünstigen Preisentwicklungen auf den Rohstoffmärkten nicht erreicht. Wir haben jedoch in nahezu allen Bereichen Marktanteile gewonnen und so unsere Wettbewerbsposition in diesen außergewöhnlichen Zeiten signifikant ausbauen können.

Während unsere Produkte für den B2C-Markt durchgehend hohe Wachstumsraten bei Umsatz und Mengenvolumen verzeichneten, kam es coronabedingt in unserem Außer-Haus-Geschäft zu erheblichen Einbußen. Unter dem Strich haben die Umsatzzuwächse im B2C-Markt die verringerten Umsatzerlöse im B2B-Markt aber mehr als ausgeglichen. Dies gilt für alle unsere Geschäftsfelder und für jede Region, in der wir tätig sind.

Aufgrund der Pandemie mussten wir im vergangenen Geschäftsjahr viele unserer Pläne revidieren und Prioritäten neu setzen. So waren in diesem Umfeld beispielsweise geplante Produkteinführungen, Markteintritte sowie Marketingkampagnen schwierig und wenig erfolgversprechend. Im Fokus standen daher neben unserer finanziellen Stabilität vielmehr die Sicherstellung der Produktion und der Lieferketten. Erfreulich ist, dass es in der gesamten Melitta Gruppe aufgrund einer vorsichtigen und weit-sichtigen Vorgehensweise zu keiner Zeit zu nennenswerten Produktionsausfällen gekommen ist. Dies ist auch das Ergebnis unserer Bemühungen, mit unseren Geschäftspartnern stets langjährig, vertrauens- und respektvoll zusammenzuarbeiten und mit ihnen in einem intensiven Austausch zu stehen.

Für das laufende Geschäftsjahr erwarten wir, dass dieses ähnlich herausfordernd wird. In den ersten Monaten des Jahres 2021 kam es bereits wieder zu vielen Verwerfungen und Turbulenzen auf den Märkten. Diesen konnten wir bislang sehr erfolgreich begegnen, da sich unsere Mitarbeiter weiterhin mit der gleichen Energie und Zielstrebigkeit wie schon im vergangenen Geschäftsjahr einsetzen.

An unserer Strategie, die auf Wachstum und Internationalisierung ausgelegt ist, halten wir weiter fest. Trends, die sich bereits vor der Corona-Pandemie gezeigt haben, erhielten durch die außergewöhnlichen Entwicklungen im vergangenen Geschäftsjahr zusätzliche Dynamik. Dies betrifft im Besonderen die Themen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und ein verändertes Konsumverhalten. Mit diesen Themen beschäftigen wir uns bereits seit längerer Zeit intensiv und sehen uns daher in unserer strategischen Ausrichtung bestätigt.

Ein gutes Beispiel hierfür ist der Trend zur Individualisierung und Premiumisierung: Dieser hat sich in der jüngsten Vergangenheit spürbar verstärkt und schlägt sich zunehmend auch auf die Nachfrage unserer Produkte nieder. In unserem Portfolio für Filterkaffeemaschinen gehören unsere höherwertigen Modelle mittlerweile zu den Bestsellern. Diese Entwicklung hat wesentlich dazu beigetragen, dass wir im Bereich Filterkaffeemaschinen zum Marktführer aufgestiegen sind.

Wir gehen davon aus, dass die kommenden Monate weiterhin von vielen Veränderungen, Unsicherheiten und Umbrüchen auf unseren Märkten geprägt sein werden. Wir werden uns daher nach wie vor hauptsächlich darauf konzentrieren, unsere Produktion und unsere Lieferfähigkeit sicherzustellen. Nicht zuletzt aufgrund unserer hohen operativen Exzellenz und unserer finanziellen Stabilität sind wir sehr zuversichtlich, dass auch 2021 ein gutes Geschäftsjahr für uns werden wird.

Unseren Mitarbeitern sind wir für ihren besonderen Einsatz in diesen außergewöhnlichen Zeiten äußerst dankbar. Wir sind sehr stolz darauf, dass sie sich für die Entwicklung der Melitta Gruppe mit so hoher Leidenschaft und Loyalität einsetzen. Uns ist sehr bewusst, welche großen Umstellungen sie in kürzester Zeit in ihrem privaten und beruflichen Leben vornehmen mussten und müssen. Dies fordert uns großen Respekt ab.

Unseren Geschäftspartnern danken wir für ihre Treue und den Zusammenhalt! Wir freuen uns sehr, wenn wir uns möglichst bald wieder häufiger persönlich treffen und austauschen können.



Jero Bentz



Volker Stühmeier

Unsere Geschäftsführung



6



JOCHEN EMDE
Zentralbereich – Finanzen

DR. STEFAN SCHOLLE
Zentralbereich –
Unternehmensentwicklung

ROBERTO ROJAS
Zentralbereich – Personal

JOHN PAUL FENDER
Neu Kaliss / Neukölln
Spezialpapier

MARTIN T. MILLER
Melitta Nordamerika



HOLGER FELDMANN

Melitta Single Portions

REMKO TETENBURG

Melitta Europa –
Geschäftsbereich Sales Europe

KATHARINA ROEHRIG

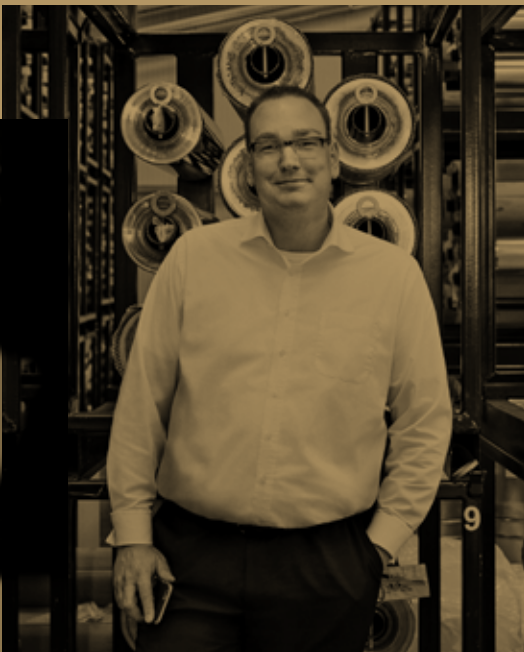
Zentralbereich –
Kommunikation und Nachhaltigkeit

OLIVER HEPPENER

Melitta Asia Pacific

OLIVER STRELECKI

Cofresco



DR. FRANK STREGE
Melitta Europa –
Geschäftsbereich Kaffee

MARKUS WIELEMS
ACW-Film

KATJA MÖLLER
Melitta Europa – Geschäftsbereich
Kaffeezubereitung

MARTIN SESJAK
Coffee at Work



GUNHILD WEHMHÖNER
Zentralbereich – Recht

MARCELO BARBIERI
Melitta Südamerika

MARCO GOTTSCHALK
Melitta Professional Coffee Solutions

PETER AUFDEMKAMP
Wolf PVG

CORRADO ARIAUDO
Cuki Cofresco

Organisationsstruktur

MELITTA GROUP

/ Unternehmensleitung: Jero Bentz und Volker Stühmeier /

Unternehmensbereiche

01	MELITTA EUROPA — GESCHÄFTSBEREICH KAFFEE / Dr. Frank Strege /	06	COFFEE AT WORK / Martin Sesjak /	11	CUKI COFRESCO / Corrado Ariaudo /
02	MELITTA EUROPA — GESCHÄFTSBEREICH KAFFEEZUBEREITUNG / Katja Möller /	07	MELITTA SÜDAMERIKA / Marcelo Barbieri /	12	WOLF PVG / Peter Aufdemkamp /
03	MELITTA EUROPA — GESCHÄFTSBEREICH SALES EUROPE / Remko Tetenburg /	08	MELITTA NORDAMERIKA / Martin T. Miller /	13	NEU KALISS / NEUKÖLLN SPEZIALPAPIER / John Paul Fender /
04	MELITTA SINGLE PORTIONS / Holger Feldmann /	09	MELITTA ASIA PACIFIC / Oliver Heppener /	14	ACW-FILM / Markus Wielens /
05	MELITTA PROFESSIONAL COFFEE SOLUTIONS / Marco Gottschalk /	10	COFRESCO / Oliver Strelecki /	15	MELITTA BUSINESS SERVICE CENTER / Volker Stühmeier (interim) /

Zentralbereiche

16 **UNTERNEHMENSENTWICKLUNG
INKL. TOX INNOVATION**
/ Dr. Stefan Scholle /

17 **PERSONAL**
/ Roberto Rojas /

18 **KOMMUNIKATION UND
NACHHALTIGKEIT**
/ Katharina Roehrig /

19 **FINANZEN**
/ Jochen Emde /

20 **RECHT**
/ Gunhild Wehmhöner /

→ Jahresberichte der Unternehmensbereiche



**Persönlich haftende Gesellschafter
der Melitta Unternehmensgruppe
Bentz KG**
Dr. Stephan Bentz, Jero Bentz

Kommanditisten
Claudia Tauß, Jara Bentz, Thomas
Dominik Bentz, Dr. Thomas Bentz

Beirat
Joachim Rabe (Vorsitz), Dr. Stephan Bentz,
Jara Bentz, Claudia Tauß, Alastair Bruce,
Javier González, Andreas Ronken

Unternehmensbereiche

MELITTA EUROPA – GESCHÄFTSBEREICH KAFFEE

Hauptstandort — Bremen, Deutschland

Der Unternehmensbereich Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee – verantwortet das Kaffeegeschäft von Melitta in Europa, Afrika und im Mittleren Osten (EMEA). Das Sortiment bietet für jeden Geschmack den passenden Kaffeegenuss: von ganzen Bohnen für Kaffeevollautomaten über gemahlenen Filterkaffee bis hin zu Pad-Sortimenten für die Einzeltassen-Zubereitung sowie Instant-Spezialitäten.

Umsatz in Tsd. €

2020	320.106
2019	325.922

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	233
2019	221

MELITTA EUROPA – GESCHÄFTSBEREICH KAFFEEZUBEREITUNG

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Der Unternehmensbereich Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffeezubereitung – entwickelt, produziert und vermarktet unter der Marke Melitta® Qualitätsprodukte für die Kaffeezubereitung in privaten Haushalten. Dies umfasst sowohl Produkte für die Zubereitung von Filterkaffee wie Melitta® Filtertüten®, Handfilter, Filterkaffeemaschinen, Kaffeemühlen und Wasserkocher als auch Kaffeevollautomaten für die Zubereitung von Kaffeespezialitäten zuhause. Abgerundet wird das Sortiment durch Teefilterprodukte unter der Marke Cilia®.

Umsatz in Tsd. €

2020	194.129
2019	171.469

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	595
2019	634

MELITTA EUROPA – GESCHÄFTSBEREICH SALES EUROPE

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Melitta Europa – Geschäftsbereich Sales Europe – ist verantwortlich für den Vertrieb sämtlicher Konsumprodukte der Melitta Gruppe in der Region Europa, Naher Osten, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) mit Ausnahme des deutschen Kaffeegeschäfts. Zu den bekanntesten von diesem Unternehmensbereich vertriebenen Marken zählen Melitta®, Cilia®, Toppits®, Albal®, BacoFoil®, handy bag® und Swirl®.

Umsatz in Tsd. €

2020	504.875
2019	429.248

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	437
2019	415

MELITTA SINGLE PORTIONS

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Melitta Single Portions ist innerhalb der Melitta Gruppe für Produkte rund um die Heißgetränkzubereitung in Form der Einzelportionierung zuständig. Mit innovativen Lösungen und Produkten ist es das Ziel, einer der führenden, global agierenden Anbieter für einzelportionierte Heißgetränke zu werden. Seit November 2019 wird mit Avoury®, der ersten Marke von Melitta Single Portions, einzelportionierter Tee im Premium-Sortiment produziert und vertrieben. Mit der Avoury® One Teemaschine und 40 biozertifizierten Teesorten sorgt Avoury® für einen neuen, nachhaltigen und hochwertigen Tee Genuss.

Umsatz in Tsd. €

2020	311
2019	144

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	32
2019	22

MELITTA PROFESSIONAL COFFEE SOLUTIONS

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Melitta Professional Coffee Solutions ist Partner für die professionelle Heißgetränkzubereitung im Außer-Haus-Markt und bietet passgenaue Lösungen für gewerbliche Kunden. Kerngeschäft ist die Entwicklung und Herstellung sowie der weltweite Vertrieb von Vollautomaten für Kaffeespezialitäten und Filterkaffeemaschinen. Zum Leistungsspektrum zählen darüber hinaus besondere Kaffees, der technische Kundendienst, digitale Services, Finanzierungslösungen und maßgeschneiderte Vermarktungskonzepte.

Umsatz in Tsd. €

2020	204.833
2019	210.015

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	994
2019	925

MELITTA NORDAMERIKA

Hauptstandort — Clearwater, Florida, USA

Melitta Nordamerika stellt Papierfilter und gerösteten Kaffee sowohl für Verbraucher unter der Marke Melitta® als auch für den Business-to-Business-Markt her. Kernmärkte sind die USA und Kanada. Vertrieben werden die Produkte außerdem in Mexiko, Mittelamerika und der Karibik.

Umsatz in Tsd. €

2020	117.253
2019	101.970

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	160
2019	120

MELITTA SÜDAMERIKA

Hauptstandort — São Paulo, Brasilien

Melitta Südamerika bietet ein umfassendes Sortiment an Kaffeeprodukten, Kaffeefiltern, Instantkaffee und Produkten für die Kaffeezubereitung. Zum Unternehmensbereich gehören vier Produktionsstandorte: drei Kaffeeröstereien, eine im Süden und zwei im Südosten Brasiliens, sowie eine Papierfabrik. Melitta Südamerika ist Marktführer im Segment vakuumverpackten Kaffees und einer der führenden Anbieter für Kaffee insgesamt in Brasilien.

Umsatz in Tsd. €

2020	240.576
2019	286.115

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	919
2019	901

COFFEE AT WORK

Hauptstandort — Witten, Deutschland

Coffee at Work® bietet mit den Marken coffee at work® und water at work® einen Rundum-sorglos-Service für die Kaffee- und Wasserversorgung am Arbeitsplatz. Zum Angebot gehört die Bereitstellung von Kaffeeautomaten und Tafelwassergeräten inklusive einer regelmäßigen Wartung. Der Service von Coffee at Work® beinhaltet zudem die Lieferung von Kaffeebohnen, Milchpulver, Schokoladenpulver und allen sonstigen Verbrauchsmaterialien.

Umsatz in Tsd. €

2020	13.986
2019	14.022

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	108
2019	109

MELITTA ASIA PACIFIC

Hauptstandort — Shanghai, China

Melitta Asia Pacific verantwortet die Retailaktivitäten von Melitta im chinesischen Markt. Schwerpunkt der Unternehmensaktivitäten ist es, die Marke Melitta® insbesondere bei jungen Berufstätigen im Bereich der Pour-Over-Zubereitung zu etablieren. Gemeinsam mit Melitta Professional Coffee Solutions bietet der Unternehmensbereich außerdem Büros, Hotels, Gastronomie und Cafés insbesondere Kaffeevollautomaten und Kaffeebohnen für den Bereich Out-of-Home-Coffee an.

Umsatz in Tsd. €

2020	1.302
2019	1.231

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	19
2019	17

COFRESCO

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Cofresco ist Europas führender Hersteller von Markenprodukten im Bereich Haushaltsfolien für zuhause und in der professionellen Küche. Mit seinen Marken ist der traditionsreiche Unternehmensbereich in fast allen europäischen Ländern präsent. Zum Leistungsspektrum von Cofresco gehören Produkte für das Frischhalten, Zubereiten und Einfrieren von Lebensmitteln, für das Verstauen in Haus und Garten sowie für das Entsorgen von Abfällen.

Umsatz in Tsd. €

2020	289.223
2019	261.410

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	982
2019	971

CUKI COFRESCO

Hauptstandort — Volpiano, Italien

Cuki Cofresco ist auf die Produktion und den Verkauf von Lebensmittelverpackungen, Einwegbehältern, Folien zur Konservierung von Lebensmitteln sowie Müllbeuteln spezialisiert. Die mehr als 4.000 Produkte richten sich sowohl an Verbraucher als auch an industrielle Nachfrager. Mit seinen Produkten setzt der Unternehmensbereich Standards in Qualität, Innovation und Nachhaltigkeit.

Umsatz in Tsd. €

2020	221.368
2019	202.012

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	544
2019	530

WOLF PVG

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Wolf PVG ist ein hochspezialisierter Systemlieferant rund um den Staubsauger, die industrielle Filtertechnik und die medizinische Schutzausrüstung. Zum Produktspektrum gehören Staubsaugerbeutel, Staubsaugerdüsen, Filter und Halteflansche für Staubsaugerbeutel. Die Produkte werden sowohl für die Industrie als auch für das eigene Endverbrauchergeschäft entwickelt und gefertigt. Unter den Kernmarken Swirl® und Worwo® vertreibt Wolf PVG Staubsaugerbeutel, Staubsaugerezubehör und Produkte der Reinigungssparte für private Haushalte in Europa. Darüber hinaus werden hochqualitative Meltblown- und Verbundmaterialien, z. B. für medizinische Schutzmasken gefertigt.

Umsatz in Tsd. €

2020	61.202
2019	57.846

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	257
2019	285

ACW-FILM

Hauptstandort — Rhede (Ems), Deutschland

ACW-Film entwickelt und produziert flexible Verpackungsfolien für die Konsumgüterindustrie in Deutschland und Europa. Der Unternehmensbereich liefert – zum Teil just in time – Folien, Folienverbunde, voll recyclingfähige Verbunde oder Monostrukturen, Papiere sowie Papierverbunde für die Spezialverpackungsanlagen seiner Kunden. Schwerpunkt ist die Lieferung von nachhaltigen, hochwertigen, innovativen und kundenindividuell entwickelten Verpackungsfolien für die Frischfleisch-, Lebensmittel-, Reinigungs- und die Süßwarenindustrie.

Umsatz in Tsd. €

2020	8.128
2019	7.813

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	48
2019	48

NEU KALISS / NEUKÖLLN SPEZIALPAPIER

Hauptstandort — Neu Kalisz, Berlin-Neukölln, Deutschland

Neu Kaliss / Neukölln Spezialpapier ist Hersteller von Spezialpapieren und Vliesen für den industriellen Bedarf sowie Verarbeiter und Vermarkter von Papierprodukten. Zu den angebotenen Werkstoffen zählen insbesondere Tapetenvliese, elektrisch leitfähige Vliese und Solarvliese. Im Bereich der Papierprodukte produziert und verarbeitet der Unternehmensbereich unter anderem Kaffeefilter, Pils- und Tassendeckchen, Krepp-Papiere für Großbäckereien, Melkpapiere und Verdunsterpapiere.

Umsatz in Tsd. €

2020	35.075
2019	40.696

Mitarbeiter in Vollzeit-Arbeitskräfte (im Jahresdurchschnitt)

2020	201
2019	212

MELITTA BUSINESS SERVICE CENTER

Hauptstandort — Minden, Deutschland

Das Melitta Business Service Center bündelt administrative Aufgaben auf Gruppenebene. Hierzu gehören neben der Gestaltung der operativen Personal- und Buchhaltungsprozesse der strategische Einkauf, das Business Process Management, Business Intelligence und die IT. Ziel ist es, die Prozesse und Systeme der Gruppe zu vereinfachen, zu vereinheitlichen und so auszurichten, dass die Flexibilität und Effizienz der Unternehmensgruppe erhöht und die Voraussetzungen für eine durchgängige Digitalisierung geschaffen werden.

Zentralbereiche

Hauptstandort — Minden, Deutschland

UNTERNEHMENSENTWICKLUNG inkl. 10X Innovation

Der Zentralbereich Unternehmensentwicklung beschäftigt sich mit der strategischen Ausrichtung der Melitta Unternehmensgruppe und ihren einzelnen Unternehmensbereichen. Er unterstützt die Unternehmensleitung bei der Weiterentwicklung der Gruppenstrategie und die Unternehmensbereiche bei der Umsetzung ihrer Strategieprojekte. Zu den wichtigsten Aufgaben zählt es, Empfehlungen für die Ausgestaltung und Umsetzung der strategischen Handlungsalternativen zu geben. Dazu werden Trends und Entwicklungen am Markt beobachtet, strategische Optionen bewertet sowie Strategieprogramme entwickelt und gemeinsam im Rahmen der Gruppenstrategie umgesetzt. Der Zentralbereich untergliedert sich in die Abteilungen Gruppenstrategie, Beteiligungsmanagement, Planungs- und Berichtswesen sowie Corporate Innovation/Melitta 10X Inkubator und das Digital Acceleration Team.

KOMMUNIKATION UND NACHHALTIGKEIT

Der Zentralbereich Kommunikation und Nachhaltigkeit verantwortet die gruppenweite interne wie externe Kommunikation. Hierzu zählen die Entwicklung der Kommunikationsstrategie der Melitta Gruppe sowie ihre Umsetzung in den Bereichen Corporate Communications, Public Relations, Sponsoring und Veranstaltungen. Darüber hinaus gehören zu seinem Verantwortungsbereich die gruppenweite strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der Sportpartnerschaften sowie das betriebliche Immobilienmanagement in Zusammenarbeit mit den zuständigen Bereichen. Zu den wesentlichen Aufgaben des Zentralbereichs zählen außerdem die gruppenweite strategische Ausrichtung und Koordination der Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie die Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftsstrategie.

PERSONAL

Der Zentralbereich Personal gestaltet den strategischen und infrastrukturellen Rahmen für die Bereiche Personalbetreuung, -gewinnung und -entwicklung. Wesentliche Aufgabe ist es, die Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen zu stärken, um aktuelle und neue Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu unterstützt der Zentralbereich die operativen Personaleinheiten mit geeigneten Maßnahmen und Instrumenten einschließlich digitaler Tools zur Prozessoptimierung. Indem er mit Führungskräften, Mitarbeitern und den kollektiven Mitbestimmungsorganen partnerschaftlich zusammenarbeitet und zwischen den einzelnen HR-Bereichen gruppenweite Synergien ermöglicht, fördert der Zentralbereich zugleich die Flexibilität und Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation.

RECHT

Der Zentralbereich Recht hat die Aufgabe, Risiken zu erkennen, die durch neue Gesetze, durch Änderungen in der Rechtsprechung, durch unternehmensinterne oder -externe Veränderungen entstehen. Er unterstützt die Unternehmensleitung, die anderen Zentralbereiche sowie die operativen Einheiten in allen rechtlichen Themen. Hierzu prüft er Rechtsfragen und Verträge sowie Verpackungen und Werbemittel, steuert rechtliche Auseinandersetzungen mit Behörden und Dritten und koordiniert gruppenweit die Zusammenarbeit mit externen Anwälten. Auch die rechtssichere Gestaltung der Gesellschaften, die Anmeldung, Verlängerung und Verteidigung der Schutzrechte und der Konzerndatenschutz fallen in seinen Verantwortungsbereich.

FINANZEN

Der Zentralbereich Finanzen entwickelt die Finanzstrategie und verantwortet die Rechnungslegungsprozesse, das Finanzmanagement und Treasury sowie die Zoll- und Steuerthemen der Unternehmensgruppe. Zu seinen wesentlichen Aufgaben gehören die Planung und Steuerung der Finanzmittel, die Koordination des Financial Reporting auf Basis einheitlicher Standards und das globale Versicherungsmanagement. Der Zentralbereich erstellt Richtlinien zur Einhaltung von gesetzlichen und regulatorischen Vorschriften und erbringt verschiedene finanzwirtschaftliche Dienstleistungen. Darüber hinaus ist er für die operative Koordination und Steuerung von Akquisitionen und Kooperationen und die risikoorientierte Durchführung von Revisionsaufgaben in den Unternehmensbereichen der Gruppe zuständig.

Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2020

MELITTA UNTERNEHMENSGRUPPE BENTZ KG

Grundlagen des Konzerns

DAS UNTERNEHMEN —

Die Unternehmen der Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG („Melitta Gruppe“) sind führende Anbieter von diversen Markenprodukten im Endkundengeschäft (B2C) sowie auch in attraktiven Nischen im Geschäftskundengeschäft (B2B) in den wesentlichen Geschäftsfeldern Kaffee, Kaffeezubereitung und Haushaltsprodukte.

Die Struktur der Melitta Gruppe ermöglicht eine eng verzahnte, an den Märkten ausgerichtete Führung des operativen Geschäfts über die Unternehmensbereiche, Landesgesellschaften bzw. Portfolioeinheiten. Die Unternehmensleitung steuert die Unternehmensgruppe in Ausrichtung an strategischen Zielsetzungen unter Mitwirkung der Zentralbereiche und orientiert an einem Leitbild, einer gemeinsamen Kultur und Werten und grundlegenden unternehmerischen Geschäftsprinzipien.

Im Geschäftsfeld Kaffee wird mit den Kernmarken Melitta®, Cilia®, Café Bom Jesus®, Café Barão® ein breites Sortiment von Filterkaffee über Instant Cappuccino und Ganze Bohnen bis hin zu Einzel-tassen-Zubereitung und Teeprodukten in regionalen und internationalen Märkten angeboten.

Das Geschäftsfeld Kaffeezubereitung umfasst mit seinen Kernmarken Melitta® und Cafina® u. a. das Angebot von Kaffeefiltern, Filterkaffeemaschinen und Kaffeevollautomaten bis hin zu Wasserkochern und Milchaufschäumern. Melitta Professional Coffee Solutions, ein Spezialist für die professionelle Heißgetränkzubereitung in der Individual- und Systemgastronomie, sowie der Bereich Office Coffee Solutions (OCS) wird diesem Segment ebenfalls zugeordnet.

Im Geschäftsfeld Haushaltsprodukte werden die Kernmarken Toppits®, Cuki®, Swirl®, Albal®, handy bag®, BacoFoil® und Wrapmaster® mit ihren Produkten zum Frischhalten und Aufbewahren von Lebensmitteln für den Privathaushalt und die Gastronomie sowie Produkte zur Entsorgung von Ab-

fällen, Staubfilterbeuteln und Staubfilterzubehör zusammengefasst.

Die übrigen Produkte werden über Industriekunden vermarktet. Zu ihnen zählen Spezialpapiere für die Tapetenindustrie, industrielle Folien für die Verpackung von Lebensmitteln sowie Vliesmaterialien für die Weiterverarbeitung in Schutzmasken.

Die Innovations- und Entwicklungsaktivitäten unserer Unternehmen sind darauf ausgerichtet, neue Verbrauchertrends aufzugreifen oder sie mitzugestalten, um sie zur nachhaltigen Sicherung der Unternehmensentwicklung in neue, vom Wettbewerb klar differenzierte Produkte umzusetzen. Das gilt auch für die Gastronomie und unsere Industriekunden.

In unserem Statement Nachhaltigkeit haben wir Ende 2019 für alle unsere Wertschöpfungsketten – insbesondere Kaffee und Kaffeeanbau, Kunststoffe und Kunststoffprodukte, Papier und Zellstoffe sowie Elektrogeräte – sowie für die Bereiche „Ökologische Verantwortung“, „Gesellschaftliche Verantwortung“ und „Verantwortung für Mitarbeiter“ verbindliche Ziele definiert, die wir bis spätestens 2030 erreichen wollen. Dabei streben wir mit unseren daraus abgeleiteten Maßnahmen eine ganzheitliche Integration von Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft an. Über die Fortschritte und das weitere Vorgehen werden wir ab 2021 regelmäßig und transparent berichten.

Wirtschaftsbericht

RAHMENBEDINGUNGEN —

Das wirtschaftliche Umfeld in den für die Melitta Gruppe relevanten Regionen wurde im abgelaufenen Jahr maßgeblich durch die Corona-Pandemie beeinflusst. Demnach ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP) in der Europäischen Union (EU) in 2020 um 6,3 % zurückgegangen. Durch die Kurzarbeits-Programme konnte jedoch ein tiefgreifender Einbruch des europäischen Arbeitsmarkts verhindert werden. Im Vergleich zur EU fällt der Rückgang des BIP in den USA auch aufgrund weniger umfassender Lockdown-Maßnahmen geringer aus (-3,4 % in 2020). In Brasilien wird nach Wachstum in 2019 ein Rückgang von ca. 4,5 % für das Jahr 2020 erwartet. Darüber hinaus drückt sich in diesem Falle die Rezession in Form einer signifikanten Abwertung des brasilianischen Real aus. In China ist die Wirtschaft in 2020 v. a. dank des Exportvolumens und einer schnelleren Rückkehr aus der Pandemie um rund 2,3 % gewachsen.

In allen für die Melitta Gruppe wesentlichen Märkten führte die Corona-Pandemie mit ihren Verordnungen zu einer Verlagerung vom Außer-Haus-Konsum hin zum Genuss zu Hause.

Neben dieser Entwicklung waren die weltweit größten Kaffeemärkte in 2020 auch von volatilen Rohkaffeepreisen gekennzeichnet. Die Absatzmenge im gesamten deutschen Kaffeemarkt stieg in 2020 um 7,9 %, maßgeblich getrieben durch das „Ganze Bohne“-Segment (+25,2 %). Der Kaffeemarkt in Brasilien zeigte in 2020 ein Wachstum von 0,5 %. Dabei wurde das Wachstum in der ersten Jahreshälfte (ca. 6 %) von den negativen Folgen der Corona-Pandemie im weiteren Jahresverlauf nahezu ausgeglichen. Der US-amerikanische und der kanadische Röstkaffeemarkt konnten Volumenzuwächse verzeichnen.

GESCHÄFTSVERLAUF —

Aufgrund der Corona-Verordnungen verzeichnete die Melitta Gruppe im Endkundengeschäft eine äußerst hohe Nachfrage nach ihren Produkten, die die Einbußen im Außer-Haus-Geschäft mehr als ausgleichen konnte. Gleichzeitig gelang es Lieferketten aufrechtzuerhalten, so dass die Melitta Gruppe in allen wesentlichen Produktkategorien grundsätzlich lieferfähig blieb. Besonders hervorzuheben ist auch die Haltung der Mitarbeiter in den Produktionswerken in Europa und Nord- und Südamerika, die mit Sonderschichten und bei deutlichen Beeinträchtigungen durch notwendige Schutzmaßnahmen einen außerordentlich hohen Einsatz gezeigt haben. Die Produktionskapazitäten konnten – trotz widriger Umstände – somit aufrechterhalten und voll ausgelastet werden. Aber auch in den Vertriebs- und Verwaltungsbereichen der Gruppe ist ein sehr schneller Wechsel auf mobiles Arbeiten gelungen. Gruppenweit waren ca. 80 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice.

A) KAFFEE

Der gesamte Kaffeeabsatz im Geschäftsfeld Kaffee der Melitta Gruppe betrug 174 Tsd. Tonnen in 2020 und liegt damit um 2 % über dem Vorjahreswert (170 Tsd. Tonnen). In Deutschland war das Jahr von vielen Initiativen im inländischen Geschäft, im Export und im E-Commerce sowie beim Thema Nachhaltigkeit geprägt. So wurden u. a. eine neue Markenkampagne entwickelt, eine für den Spezialitätenmarkt ausgerichtete Kaffee-Manufaktur in Betrieb genommen und die Planungen für ein Melitta Kaffee-Competence-Center vorangebracht. In Brasilien konnte in allen Regionen ein Wachstum der Absätze und ein Ausbau der Marktanteile erreicht werden. Dies ist v. a. auf eine verbesserte Sichtbarkeit und Präsentation der Marken zurückzuführen. Darüber hinaus war 2020 vom Ausbau der Rösterei im Bundesstaat Minas Gerais geprägt. Der Kaffeeabsatz konnte in Nordamerika ebenfalls wachsen. In Kanada hat sich Melitta im Segment „Ganze Bohne“ als einer der Marktführer etabliert.

Im Bereich B2B werden die Partnerschaften weiter ausgebaut und die Produktion an unserem Standort Cherry Hill erweitert.

Nach der Markteinführung der Premium-Teemärke Avoury® konnten in 2020 das Händlernetzwerk und der Kundenkreis – trotz erschwelter Bedingungen durch die Corona-Pandemie – weiter aufgebaut werden, so dass die Marke mittlerweile in fast allen Regionen Deutschlands vertreten ist. Des Weiteren wurde die neue Markenwelt mit einer eigenen Manufaktur am Standort Minden fertiggestellt und bezogen.

Im Rahmen der Sportsponsoring-Aktivitäten wurde die bereits in den Vorjahren bestehende Partnerschaft mit Manchester United verlängert. Zusammen mit den weiteren Partnerschaften (u. a. mit Borussia Dortmund) bewirkt dies weiterhin eine Belebung des Markenauftritts, v. a. in den Geschäftsfeldern Kaffee und Kaffeezubereitung.

B) KAFFEEZUBEREITUNG

Insgesamt konnte der Absatz bei Marken-Filterpapieren, Filterkaffeemaschinen und Kaffeevollautomaten in 2020 deutlich gesteigert werden. Damit einhergehend hat sich der Marktanteil der Markenprodukte im Bereich Filterpapier in fast allen EU-Ländern erhöht. Die im Vorjahr ergriffenen Gegensteuerungsmaßnahmen im Bereich Kaffeevollautomaten konnten sich in 2020 wie gewünscht entfalten und führten ebenfalls zu Absatzsteigerungen. Ebenfalls stieg auch die Nachfrage nach Premiumprodukten im Filterkaffeemaschinen-Geschäft.

Die Corona-Verordnungen haben das Marktumfeld in der professionellen Heißgetränkezubereitung in der Individual- und Systemgastronomie hingegen signifikant erschwert. Dank großer und langfristiger Aufträge von internationalen Großkunden verzeichnet dieser Bereich im Vergleich zum allgemeinen Markt eine deutlich positivere Geschäftsentwicklung mit entsprechendem Absatzwachstum. Weiterhin wurde durch den Ausbau digitaler Kunden-

lösungen in die langfristige Entwicklung dieses Segments investiert. Im Bereich Office Coffee Solutions (OCS) wurde das Wachstum der Vorjahre durch die ebenfalls negativen Marktauswirkungen nicht bestätigt. Allerdings konnten die Effekte der Corona-Pandemie durch zielführende Maßnahmen im Bereich Werbe- und Vertriebsunterstützung abgemildert werden. Darüber hinaus wurden weitere Optimierungen am Markenauftritt von coffee at work® und water at work® erarbeitet.

C) HAUSHALTSPRODUKTE

Auch im Bereich der Haushaltsprodukte führte das durch die Corona-Pandemie veränderte Konsumverhalten zu einem äußerst positiven Geschäftsverlauf. Dabei konnten Negativeffekte in der Gastronomie bzw. im Foodservice-Geschäft insgesamt überkompensiert werden. Neben dem Nachfrageanstieg für Produkte in Privathaushalten ist erfreulicherweise in allen zugehörigen Produktgruppen ein Ausbau der Marktanteile zu verzeichnen. Dieser steht im Kontext eines erhöhten Markenvertrauens und Qualitätsbewusstseins der Endkunden; die vergangenen Investitionen in unsere Marken zahlten sich 2020 daher aus. Mit der Weiterverfolgung der bereits in den Vorjahren initiierten Nachhaltigkeitsinitiative werden ökologischverträgliche Produkte kontinuierlich weiterentwickelt.

Der Geschäftsverlauf der in 2018 mehrheitlich übernommenen Cuki Gruppe gestaltete sich auch in 2020 erfolgreich. Synergien wurden im Rahmen der laufenden Integration weiterentwickelt und wirken sich in den nächsten Jahren positiv auf die Entwicklung in diesem Segment aus.

Im Bereich der Staubfilterbeutel konnte der Absatz im Vergleich zum Vorjahr im Bereich der Privat- und Geschäftskunden ebenfalls gesteigert werden. Gleichzeitig wurden zahlreiche Investitionen für Produkt- und Nachhaltigkeitsprojekte getätigt, u. a. der Bau einer Hochleistungs-Beutelmachine für das Swirl® Markengeschäft und die Entwicklung der Swirl® Smart Search Web-App. Als Filtrations-experte und Filtervliesproduzent wurden darüber

hinaus Meltblown-Materialien an Maskenhersteller verkauft und es wurde in entsprechende Zusatzkapazitäten investiert.

D) ÜBRIGE GESCHÄFTE

Die Tapetenindustrie leidet auch in 2020 unter einem Nachfragerückgang. Um die Abhängigkeit von diesem Kundenbereich zu reduzieren, werden kontinuierlich Produktlösungen für andere Branchen entwickelt.

ERTRAGSLAGE —

Die Melitta Gruppe erzielte in 2020 einen Umsatz in Höhe von 1.733 Mio. €. Im Vergleich zum Vorjahr (1.695 Mio. €) entspricht dies einer nominalen Steigerung um 2,2 %. Währungsbereinigt beträgt der Umsatzanstieg rund 7,5 %. Vor dem Hintergrund der zu Beginn des Jahres 2020 bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf die Auswirkungen der Corona-Pandemie haben sich die Erwartungen mehr als erfüllt.

Die Entwicklung der einzelnen Unternehmensbereiche zeigt zudem, dass die Geschäftsfelder durch die Gewinnung von Marktanteilen und Steigerungen im Absatz ausgebaut werden konnten. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung der in 2020 getätigten, aber auch den Unsicherheiten insgesamt angepassten Investitionen in neue Projekte und Wachstumsinitiativen stellt sich die Gesamtentwicklung der Melitta Gruppe im Berichtsjahr als insgesamt sehr zufriedenstellend dar.

Die Tabelle unten links zeigt die Aufteilung des konsolidierten Netto-Umsatzes.

Der Umsatz im Geschäftsfeld Kaffee liegt in Euro zwar leicht unter dem Vorjahr. Währungsbereinigt und insbesondere ohne die zuvor erwähnte signifikante Abwertung des brasilianischen Real konnte der Gesamtumsatz in Landeswährungen jedoch gesteigert werden. Insbesondere in Brasilien konnte dabei das Vorjahresniveau übertroffen werden. In den USA und Kanada wurde ebenfalls ein Umsatzanstieg erreicht.

Der Umsatz im Geschäftsfeld Kaffeezubereitung liegt um +5 % über dem Vorjahr. Dabei konnten die aus den Corona-Verordnungen resultierenden Umsatzrückgänge in der professionellen Heißgetränkezubereitung in der Individual- und Systemgastronomie durch die Umsatzzuwächse in den Bereichen Filterpapiere, Filterkaffeemaschinen und Kaffeevollautomaten überkompensiert werden.

Aufgrund der zuvor beschriebenen Entwicklung im Geschäftsfeld Haushaltsprodukte lagen die Umsatzerlöse hier rund 10 % über dem Vorjahresniveau. Insbesondere die Markenprodukte haben zu dieser Entwicklung beigetragen.

	31.12.2020 in Tsd. €	31.12.2019 in Tsd. €
Kaffee	582.604	623.701
Haushaltsprodukte	593.030	539.467
Kaffeezubereitung	505.141	482.093
Übrige	51.980	50.125
KONZERN	1.732.755	1.695.386

VERMÖGENS- UND FINANZLAGE —

A) KAPITALSTRUKTUR

Die Konzernbilanz der Melitta Gruppe weist zum 31. Dezember 2020 ein Eigenkapital in Höhe von 287 Mio. € aus. Die Differenz zum Vorjahr i. H. v. 4 Mio. € ist per Saldo auf den Konzernjahresüberschuss, Veränderungen der erfolgsneutralen Währungsumrechnung (siehe hierzu u. a. unsere vorherigen Ausführungen zur signifikanten Abwertung des brasilianischen Real) sowie Einlagen und Entnahmen der Gesellschafter zurückzuführen.

Die Eigenkapitalquote beträgt 28 %. Hierbei wurde die Bilanzsumme um Bankguthaben, Wertpapiere des Anlage-/Umlaufvermögens sowie in sonstigen Aktiva enthaltene Finanzmitteläquivalente gekürzt.

Die Nettobankverschuldung der UG Melitta zum 31. Dezember 2020 beträgt 176 Mio. € (Vorjahr 233 Mio. €) und setzt sich zusammen aus Bankverbindlichkeiten und liquiden Mitteln; einschließlich weiterer verzinslicher Netto-Finanzverbindlichkeiten beträgt die Netto-Finanzverschuldung 189 Mio. € (Vorjahr 251 Mio. €). Wesentlicher Hintergrund des Verschuldungsrückgangs ist die Entwicklung der Ertragslage in unseren Geschäftsfeldern.

Die Bankverbindlichkeiten reduzierten sich um 38 Mio. € von 380 Mio. € auf 342 Mio. €.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen erhöhten sich von 169 Mio. € auf 174 Mio. €. Bei den übrigen Rückstellungen einschließlich Steuerrückstellungen ergab sich eine Erhöhung um 34 Mio. € auf 161 Mio. €.

Zum 31. Dezember 2020 hatte die Melitta Gruppe Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von 163 Mio. €, unverändert im Vergleich zum Vorjahr. Bei den sonstigen Verbindlichkeiten ergab sich eine Reduktion um 9 Mio. € auf 72 Mio. €.

Die Bilanzsumme des Konzerns hat sich um 14 Mio. € von 1.225 Mio. € auf 1.211 Mio. € reduziert.

Im Anlagevermögen war zum Bilanzstichtag per Saldo eine Verringerung um 55 Mio. € zu verzeichnen. Die Finanzanlagen reduzierten sich hierbei per Saldo um insgesamt 39 Mio. €. Die Melitta Gruppe investierte 57 Mio. € in immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen. Gegenläufig wirkten sich Abschreibungen in Höhe von rund 59 Mio. € und sonstige Veränderungen v. a. im Zusammenhang mit der Abwertung des brasilianischen Real aus.

Die kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich um 40 Mio. € von 754 Mio. € auf 794 Mio. €.

B) LIQUIDITÄT

Die Liquidität der Melitta Gruppe wird anhand der Kapitalflussrechnung analysiert. Aus der laufenden Geschäftstätigkeit erwirtschaftete die Gruppe in 2020 einen Mittelzufluss. Ein Mittelabfluss ergab sich aus der Investitionstätigkeit. Die Finanzierungstätigkeit umfasst im Wesentlichen Entnahmen der Gesellschafter und Rückführung von Bankverbindlichkeiten.

Im Geschäftsjahr 2020 standen dem Konzern unverändert ausreichende Barkreditlinien zur Betriebsmittelfinanzierung zur Verfügung.

Gesamtaussage

Auch wenn wir unsere Wachstumsziele nicht erreicht haben, sind wir mit der Geschäftsentwicklung 2020 sehr zufrieden. Den an die Geschäftsfelder der Melitta Gruppe gestellten Herausforderungen, insb. durch die Corona-Pandemie, konnten wir erfolgreich begegnen und haben dennoch die vielen Initiativen und Projekte erfolgreich vorangetrieben. Dabei geht es weiterhin um die Ausschöpfung der Vermarktungspotentiale in den Kerngeschäften, deren weitere Internationalisierung und Investitionen in zukünftige Wachstumssegmente sowie die digitale Transformation in den kfm. Bereichen. Neben der Steigerung von Absätzen und Marktanteilen konnte die Melitta Gruppe auch unter den herausfordernden Rahmenbedingungen das Umsatzniveau des Vorjahres übertreffen und eine deutliche Verbesserung des Ergebnisses vor Ertragssteuern erreichen. Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände wurden in ähnlichem Umfang zu den Vorjahren vorgenommen. Die Nettofinanzverschuldung liegt unter dem prognostizierten Wert.

FINANZIELLE UND NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN —

Die Unternehmenssteuerung von Melitta ist auf ein langfristig wertorientiertes und profitables Wachstum ausgerichtet. Hierzu sind Steuerungsprozesse definiert, wobei der Umsatz, das EBIT und die Verzinsung des nettogebundenen Kapitals zu den wichtigsten Messgrößen zählen.

Neben finanziellen Leistungsindikatoren berücksichtigen wir bei unserer Unternehmenssteuerung auch nichtfinanzielle Kennzahlen. Hierzu gehören insbesondere Leistungsindikatoren, die unsere Produkt- und Lieferkettenverantwortung, unseren ökologischen Fußabdruck, unsere Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern und unser gesellschaftliches Engagement abbilden. Bei der Definition dieser Kennzahlen orientieren wir uns an den maßgeblichen nationalen und internationalen

Standards sowie an der Aussagekraft zum Stand der Erreichung unserer Nachhaltigkeitsziele.

MITARBEITER —

Die Realisierung der Wachstumsstrategie der Melitta Gruppe erfordert auch den Aufbau von Personalkapazitäten in den unterschiedlichsten Bereichen der Unternehmensgruppe. Demnach waren im Jahresdurchschnitt 5.849 Mitarbeiter bei Melitta beschäftigt. Dies ist ein Anstieg von 3,4 % gegenüber dem Vorjahr und zeigt die für das weitere Wachstum der Gruppe notwendige Investition in unsere internen Strukturen und Kompetenzen.

Chancen- und Risikobericht

Die Melitta Gruppe nutzt zur strukturierten Erfassung der unternehmensbezogenen Risiken ein differenziertes Management-System. Dieses beinhaltet organisatorische Regelungen und Maßnahmen zur Risikofrüherkennung und Risikoanalyse bzw. -bewertung.

Melitta verfolgt eine ausgewogene Risikopolitik. Im Rahmen der Abschlussprüfung 2020 haben wir unser Früherkennungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG freiwillig durch den Abschlussprüfer prüfen lassen. Dieser bestätigte uns, dass das Risikofrüherkennungssystem angemessen ist und den gesetzlichen Anforderungen grundsätzlich entspricht. Unabhängig davon wird in 2021 der Risikomanagementprozess laufend weiterentwickelt werden.

Das Management-System beinhaltet ein adäquates Berichtswesen. Es stellt sicher, dass die Verantwortlichen der Unternehmensgruppe über potenzielle Risiken und Chancen laufend und zeitnah informiert werden. Es ermöglicht, dass sowohl auf der Ebene der Gruppe als auch in den Einzelge-

sellschaften zeitnah und wirksam Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

Die wesentlichen Risiken der Melitta Gruppe ergeben sich aus den gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen, den Entwicklungen in den Branchen sowie aus der allgemeinen unternehmerischen Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus können Preissteigerungen bei Rohstoffen (insb. Rohkaffee) und ungünstige Wechselkursentwicklungen zu negativen Planabweichungen führen. Diese Risiken werden momentan auch durch die schwer absehbaren langfristigen wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie auf unseren Geschäftsbereich der professionellen Heißgetränkezubereitung geprägt.

Die Überwachung und Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken erfolgt durch das Konzern-Treasury. Zur Absicherung konkreter Risiken aus bestehenden oder absehbaren Grundgeschäften werden bei Bedarf Währungs- und Zinssicherungsinstrumente (Optionsgeschäfte, Swap- und Termingeschäfte sowie Zinsderivate) eingesetzt. Liquiditätsrisiken und Risiken aus Zahlungsstromschwankungen begegnet die Unternehmensgruppe durch eine lokale und konzernübergreifend fortlaufende Liquiditätsplanung sowie eine ausreichende Liquiditätsvorsorge.

Den allgemeinen Risiken stehen auch Chancen gegenüber. Sie ergeben sich für die Gruppe im Besonderen mit der Erschließung von Marktpotentialen durch eine weitere Ausdehnung der internationalen Präsenz sowie durch den zunehmenden Bekanntheitsgrad der Melitta Marken und einer zunehmenden Investitionsneigung bei gewerblichen Kaffeemaschinen.

Finanz- und ertragswirtschaftliche Chancen mit einer positiven Abweichung der geplanten Umsatz- und Ergebnisentwicklung ergeben sich bei zusätzlichen Verkäufen, bei rückläufigen Rohstoffpreisen und günstigeren Wechselkursentwicklungen.

Die ganzheitliche Integration von Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft und die abgeleiteten Maßnahmen dienen, zusätzlich zu der Reduktion bestehender oder erwarteter Risiken wie z. B. den Auswirkungen des Klimawandels, auch der Generierung weiterer Chancen in unseren Märkten.

Prognosebericht

Wie sich die Corona-Pandemie in 2021 entwickeln wird, ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzusehen. Wir gehen jedoch davon aus, dass uns der Corona-Virus mindestens im ersten Halbjahr 2021 weiterhin intensiv beschäftigen wird, und richten daher unsere Aktivitäten danach aus. Die Geschäftsentwicklung wird im kommenden Geschäftsjahr ganz erheblich davon abhängen, ob und inwieweit sich das Außer-Haus-Geschäft kurzfristig wieder erholen kann und inwieweit das Endverbrauchergeschäft weiter zu den nötigen Kompensationen beitragen kann. In diesem Zusammenhang wird auch der Fortschritt der Impfungen, was eine sukzessive Aufhebung von Corona-Verordnungen und eine spürbare Erholung der Gesamtkonjunktur zur Folge hätte, sicher eine bedeutende Rolle spielen.

Unter diesen Annahmen gehen wir von einer erneuten leichten Umsatzsteigerung und einer im Vorjahresvergleich weiterhin stabilen Ertragslage der Gruppe für das Gesamtjahr 2021 aus.

Minden, im März 2021

**DIE PERSÖNLICH HAFTENDEN
GESELLSCHAFTER DER MELITTA UNTER-
NEHMENSGRUPPE BENTZ KG**

Konzernbilanz

MELITTA UNTERNEHMENSGRUPPE BENTZ KG
zum 31.12.2020 (*Kurzfassung*)

Aktiva in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Immaterielle Vermögensgegenstände	130.475	135.439
Sachanlagen	268.596	279.627
Finanzanlagen		
_ Anteile an verbundenen Unternehmen	936	1.648
_ Beteiligungen	11.211	11.161
_ Übrige Finanzanlagen	5.082	43.258
Anlagevermögen	416.300	471.133
Vorräte	246.842	241.856
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
_ Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	319.045	335.111
_ Übrige Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	27.617	36.497
Wertpapiere	9.943	39
Bankguthaben, Schecks	155.328	106.007
Umlaufvermögen	758.775	719.510
Übrige Aktiva	35.534	34.617
AKTIVA GESAMT	1.210.609	1.225.260

25

Passiva in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Eigenkapital	286.728	290.999
Pensionsrückstellungen	173.747	169.043
Übrige Rückstellungen	160.647	126.391
Rückstellungen	334.394	295.434
Bankverbindlichkeiten	341.890	379.999
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	162.943	163.421
Übrige Verbindlichkeiten	73.026	83.425
Verbindlichkeiten	577.859	626.845
Rechnungsabgrenzungsposten	11.628	11.982
PASSIVA GESAMT	1.210.609	1.225.260

Erläuterungen zur Konzernbilanz

I. Allgemeine Angaben zu Bilanzierung und Bewertung

Für die Veröffentlichung im Geschäftsbericht 2020 wurden einzelne Posten des gemäß § 13 PubLG in Verbindung mit §§ 294-314 HGB aufgestellten Konzernabschlusses zusammengefasst. Die Melitta Unternehmensgruppe nimmt die Befreiung zur Offenlegung der Gewinn- und Verlustrechnung aus § 13 Abs. 3 Satz 2 PubLG in Anspruch. Der mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers versehene Konzernabschluss, Konzernlagebericht und die Angaben nach § 5 Abs. 5 Satz 3 PubLG werden im Bundesanzeiger offengelegt.

KONSOLIDIERUNGSKREIS —

In den Konzernabschluss wurden alle inländischen und ausländischen Unternehmen einbezogen, an denen dem Mutterunternehmen jeweils unmittelbar oder mittelbar die Mehrheit der Stimmrechte zusteht (§ 290 Abs. 2 Nr. 1 i. V. m. Abs. 3 HGB) bzw. die unmittelbar oder mittelbar unter der einheitlichen Leitung der Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG stehen.

Der Konsolidierungskreis umfasst 75 (Vorjahr 73) Unternehmen, davon 32 deutsche und 43 ausländische Unternehmen.

Wegen ihrer geringen Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns wurden drei (Vorjahr sieben) Unternehmen nicht konsolidiert. Bei weiteren drei (Vorjahr drei) Unternehmen wird trotz eines Anteils von über 20 % kein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik durch die Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG ausgeübt, sodass diese nicht als assoziierte Unternehmen einzuordnen sind.

Wesentliche Beteiligungen werden gem. §§ 311, 312 HGB nach der Equity-Methode bewertet, wenn ein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäfts- und Finanzpolitik ausgeübt werden kann. Dies ist bei zwei Unternehmen (Vorjahr zwei) gegeben.

In 2020 haben sich folgende Veränderungen des Konsolidierungskreises ergeben: Zum 1.1.2020 wurden die bislang gemäß § 296 Abs. 2 HGB nicht einbezogenen Gesellschaften Interpart Holding AG, Schweiz, und die Filtropa B.V., Niederlande, erstmalig in den Konzernabschluss einbezogen.

Die in den Konsolidierungskreis einbezogenen Unternehmen nehmen ein gesetzliches Wahlrecht zur Prüfung ihres Jahresabschlusses befreiend in Anspruch. Der Konzernabschlussprüfer hat die im Konzernabschluss zusammengefassten Konzernberichtspakete nach § 317 Abs. 3 HGB geprüft und sich davon überzeugt, dass diese Jahresabschlüsse in Übereinstimmung mit den Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften des deutschen Handelsrechts und den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung stehen.

KONSOLIDIERUNGSMETHODEN —

Der Konzernabschluss wurde auf den 31. Dezember 2020 aufgestellt. Dies ist grundsätzlich der Stichtag der Jahresabschlüsse aller in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen.

Bei der Kapitalkonsolidierung sind die Anschaffungskosten bzw. Beteiligungsbuchwerte gegen das bilanzierte anteilige Eigenkapital zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung verrechnet. Dabei ermittelte Unterschiedsbeträge werden – sofern sie nicht einzelnen Vermögensposten zugeordnet und mit diesen ergebniswirksam abgeschrieben werden – als Geschäfts- oder Firmenwerte gebildet und in Folgejahren linear über eine Nutzungsdauer von 5–15 Jahren erfolgswirksam abgeschrieben. Diese Konsolidierungsmethode wird auch auf Beteiligungen an assoziierten Unternehmen angewendet. Die Einschätzung der Abschreibungsdauer erfolgt auf der Grundlage des zukünftigen Nutzens des Geschäfts- und Firmenwertes.

Beteiligungen an assoziierten Unternehmen werden in der Konzernbilanz nach der Buchwertmethode angesetzt. Zwischengewinne aus Lieferungen und Leistungen mit assoziierten Unternehmen wurden nicht eliminiert.

Die Schuldenkonsolidierung gemäß § 303 Abs. 1 HGB wurde durchgeführt, ebenso wie die Aufwands- und Ertragskonsolidierung nach § 305 Abs. 1 HGB. Die Eliminierung von Zwischenergebnissen erfolgte nach § 304 Abs. 1 HGB.

Bei ergebniswirksamen und temporären Differenzen aus Konsolidierungsvorgängen wurden latente Steuern unter Anwendung individueller Steuersätze gebildet.

BILANZIERUNGS- UND BEWERTUNGSGRUNDSÄTZE —

Die Einheitlichkeit der Bewertung im Konzern ist durch die Anwendung von Konzernrichtlinien, die für alle Konzerngesellschaften mit Ausnahme der at-equity einbezogenen Gesellschaften gelten, gegeben. Die angewandten Konzernrichtlinien entsprechen den handelsrechtlichen Vorschriften.

Immaterielle Vermögensgegenstände sind zu Anschaffungskosten, Sachanlagen zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten bewertet; sie werden nach der linearen Methode abgeschrieben. Die Herstellungskosten umfassen neben den direkt zurechenbaren Kosten auch anteilige Gemeinkosten und Abschreibungen. Investitionszuschüsse reduzieren die Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten.

Finanzanlagen werden höchstens zu Anschaffungskosten, ggf. zum niedrigeren beizulegenden Wert, bewertet. Bei dauerhaften Wertminderungen werden außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen.

Die Bewertung der Vorräte erfolgt zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. Bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen und Waren werden die durchschnittlichen Einstandspreise oder die niedrigeren Tageswerte angesetzt. Bei den unfertigen und fertigen Erzeugnissen werden die Herstellungskosten unter Einbeziehung von angemessenen Teilen der notwendigen Gemeinkosten und der Abschreibungen ermittelt. Die Herstellungskosten werden entsprechend verringert, soweit dies zu einer verlustfreien Bewertung notwendig ist. Für Bestandsrisiken aus

der Vorratshaltung werden Abwertungen vorgenommen.

Geleistete Anzahlungen auf Vorräte, Forderungen, sonstige Vermögensgegenstände und liquide Mittel sind zum Nennwert bewertet, soweit nicht bei Währungspositionen der niedrigere Kurs des Bilanzstichtags oder ggf. der niedrigere beizulegende Wert anzusetzen ist. Zur Berücksichtigung allgemeiner Kreditrisiken bestehen Pauschalwertberichtigungen.

Rechnungsabgrenzungsposten werden nach den Vorschriften des § 250 HGB gebildet.

Aktive und passive latente Steuern werden gemäß § 306 HGB auf ergebniswirksame Konsolidierungsbuchungen gebildet. Es wurden darüber hinaus aktive latente Steuern für mit hinreichender Wahrscheinlichkeit nutzbare steuerliche Verlustvträge und für zeitliche Buchungsunterschiede zwischen der Handels- und Steuerbilanz (in den Posten Anlagevermögen, Umlaufvermögen, Rückstellungen und Verbindlichkeiten) gebildet, nach Verrechnung mit passiven latenten Steuern. Für die Bewertung der latenten Steuern wurden die individuellen Steuersätze der in den Konzernabschluss einbezogenen verbundenen Gesellschaften berücksichtigt (12–34 %).

Gem. § 246 Abs. 2 HGB wurden die zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögensgegenstände (Deckungsvermögen) mit Rückstellungen für Altersteilzeitverpflichtungen verrechnet. Ein etwaig durch die Vermögensverrechnung entstandener Aktivüberhang wird in der Bilanz als aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung ausgewiesen.

Kommanditanteile werden zum Nennwert bewertet.

Pensionsrückstellungen werden nach der Aufwandsbarwertmethode ermittelt. Die Bewertung der Pensionsrückstellung erfolgte unter Anwendung eines Zinssatzes von 2,31 % (Vorjahr 2,71 %) zum 31. Dezember 2020. Nach Maßgabe der Vereinfachungsregel des § 253 Abs. 2 Satz 2 HGB wurde eine pauschale Restlaufzeit der Ver-

pflichtungen von 15 Jahren unterstellt. Zukünftig erwartete Lohn- und Gehaltssteigerungen wurden in Höhe von 2,0 % p. a. berücksichtigt, Rentensteigerungen mit 1,5 %. Darüber hinaus zu berücksichtigende biometrische Rechnungsgrundlagen (u. a. Sterbetafel RT 2018 G) und sonstige Rechnungsgrundlagen zur Ermittlung des anzusetzenden Erfüllungsbetrages wurden bei den einbezogenen deutschen Gesellschaften einheitlich berücksichtigt. Die Pensionsrückstellungen ausländischer Gesellschaften wurden zum 31. Dezember 2020 mit einem Zinssatz von 2,31 % und individuellen Annahmen zu Lohn- und Gehalts- sowie Rentensteigerungen und biometrischen Annahmen nach der Anwartschaftsbarwertmethode berechnet.

Die übrigen Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewisse Verpflichtungen in Höhe des jeweiligen Erfüllungsbetrages. Rückstellungen mit Restlaufzeiten von über einem Jahr wurden nach Maßgabe des § 253 Abs. 2 HGB angesetzt.

Mit hoher Wahrscheinlichkeit erwartete Transaktionen (Grundgeschäfte) werden zum Ausgleich von gegenläufigen Wertänderungen oder Zahlungsströmen aus dem Eintritt vergleichbarer Risiken bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen mit derivativen Finanzinstrumenten zu Bewertungseinheiten zusammengefasst. Die bilanzielle Abbildung dieser Bewertungseinheiten erfolgt anhand der Einfrierungsmethode.

Der Bewertung der Finanzinstrumente liegen allgemein anerkannte Bewertungsmodelle und mathematische Verfahren auf der Basis aktueller Marktdaten zugrunde.

Die Verbindlichkeiten sind mit ihren jeweiligen Erfüllungsbeträgen passiviert.

Aufwandszuschüsse sind nach Maßgabe der Verrechnung des Aufwands, zu dessen Deckung der Zuschuss dient, erfolgswirksam erfasst.

WÄHRUNGSUMRECHNUNG —

Die in fremder Währung aufgestellten Jahresabschlüsse der einbezogenen Tochtergesellschaften werden nach der modifizierten Stichtagsmethode umgerechnet. Dies bedeutet, dass die Bilanzposten in fremder Währung zum Stichtagskurs und die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung zu Durchschnittskursen des Jahres 2020 umgerechnet werden. Anteile an verbundenen Unternehmen, das gezeichnete Kapital und Rücklagen werden zum historischen Kurs umgerechnet und daraus entstehende Wertunterschiede erfolgsneutral im Eigenkapital verrechnet.

Auf fremde Währung lautende Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten sind zum Devisenkassakurs am Abschlusstichtag umgerechnet, sofern keine Sicherungsgeschäfte bestehen.

Die Durchschnittskurse werden anhand der einfachen Durchschnittsberechnung auf Basis der täglichen EZB-Fixingkurse ermittelt. Währungsumrechnungsdifferenzen aus der Schuldenkonsolidierung werden erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen bzw. sonstigen betrieblichen Erträgen erfasst. Währungsumrechnungsdifferenzen aus der Zwischenergebniseliminierung werden erfolgswirksam in den Bestandsveränderungen erfasst.

2. Anlagevermögen

in Tsd. €

	Restbuchwerte zum 31.12.2020*	Restbuchwerte zum 31.12.2019 *	Zugänge	AfA lfd. Jahr	übrige Veränderungen
Immaterielle Vermögensgegenstände	130.475	135.439	13.288	17.100	– 1.152
Sachanlagen					
– Grundstücke u. Gebäude	114.151	112.570	4.097	5.938	3.422
– Anlagen u. Maschinen	113.691	126.677	15.609	29.615	1.020
– Übrige Sachanlagen	40.754	40.380	23.900	6.424	– 17.102
	268.596	279.627	43.606	41.977	– 12.660
Finanzanlagen					
– Anteile verb. Unternehmen	936	1.648	4	0	– 716
– Beteiligungen	11.211	11.161	50	0	0
– Übrige Finanzanlagen	5.082	43.258	2.624	0	– 40.800
	17.229	56.067	2.678	0	– 41.516
	416.300	471.133	59.572	59.077	– 55.328

* Differenzen aus Währungsumrechnung zu Stichtagskursen im Anlagevermögen und anderen Vermögensgegenständen werden erfolgsneutral mit dem Eigenkapital bzw. den korrespondierenden Passivposten verrechnet.

3. Vorräte

in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Europa	193.412	189.970
Nordamerika	19.380	18.016
Südamerika	10.636	11.522
Asien-Pazifik	23.414	22.348
	246.842	241.856

4. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Europa	257.448	261.304
Nordamerika	17.638	19.158
Südamerika	21.794	29.621
Asien-Pazifik	22.165	25.028
	319.045	335.111

5. Bankverbindlichkeiten

in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Europa	341.761	379.821
Nordamerika	117	178
Südamerika	0	0
Asien-Pazifik	12	0
	341.890	379.999

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten mit einer Laufzeit von mehr als fünf Jahren bestehen in Höhe von 45 Mio. €.

6. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

in Tsd. €	31.12.2020	31.12.2019
Europa	139.213	139.989
Nordamerika	8.039	7.753
Südamerika	11.206	10.061
Asien-Pazifik	4.485	5.618
	162.943	163.421

Minden, im März 2021

**DIE PERSÖNLICH HAFTENDEN
GESELLSCHAFTER DER MELITTA UNTER-
NEHMENSGRUPPE BENTZ KG**

Standorte und Märkte



EUROPA

Belgien

Lokeren — Melitta België N.V.

Deutschland

Minden — Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG
— Melitta Group Management GmbH & Co. KG
— Melitta Europa GmbH & Co. KG
{Division Coffee Preparation}
— Cofresco Frischhalteprodukte GmbH & Co. KG
— Melitta Professional Coffee Solutions
GmbH & Co. KG
— Melitta Single Portions GmbH & Co. KG
— Melitta Business Service Center
GmbH & Co. KG
— Melitta Europa GmbH & Co. KG
{Division Sales Europe}
— Wolf PVG GmbH & Co. KG
— Melitta Single Portions GmbH & Co. KG
— Melitta Europa GmbH & Co. KG
{Division Coffee}
— Neukölln Spezialpapier NK GmbH & Co. KG
— 10X Innovation GmbH & Co. KG
— Wolf PVG GmbH & Co. KG
— Neu Kaliss Spezialpapier GmbH
— ACW-Film GmbH & Co. KG
— Coffee at Work GmbH & Co. KG

England

Corby — Melitta Professional Coffee Solutions UK Ltd.
Telford — Melitta UK Ltd.

Frankreich

Saint Denis — Melitta Professional Coffee Solutions
France S.A.S.
— Cofresco PM S.A.S.
— Melitta France S.A.S.
La Terrasse — Cuki France S.A.S.

NORDAMERIKA

Kanada

Toronto/Ontario — Melitta Canada Inc.

USA

Clearwater — Melitta USA Inc.
Cherry Hill — European Coffee Classics Inc.
Elgin — Melitta Professional Coffee Solutions
USA Inc.

SÜDAMERIKA

Brasilien

São Paulo / Avaré / Santos / Varginha /
Contagem / Bom Jesus / Farroupilha
— Melitta do Brazil Industria e Comércio Ltda.
Guaíba — Celupa – Industrial Celulose e Papel
Guaíba Ltda.

Italien

Volpiano — Cuki Cofresco S.r.l.
— DomoLiving S.r.l.

Niederlande

Gorinchem — Melitta Nederland B.V.
— Melitta Professional Coffee Solutions
Benelux B.V.
Maastricht — B.V. Filtropa

Norwegen

Oslo — Melitta Nordic AS

Österreich

Salzburg — Melitta Ges.mbH
— Melitta Professional Coffee Solutions Inter-
national GmbH {Niederlassung Österreich}

Polen

Brodnica — Cofresco Poland Sp. z o.o. Manufacturing Sp. k.
Warschau — Melitta Poland Sp. z o.o.
Wąbrzeźno — Worwo Sp. z o.o.
Wysogotowo — Cuki Alfatec Sp. z o.o.

Schweden

Helsingborg — Melitta Nordic AB

Schweiz

Zofingen — Melitta GmbH
— Cafina AG

Spanien

Madrid — Cofresco Iberica S.A.

Tschechien

Prag — Melitta ČR s.r.o.

Türkei

Istanbul — Ilmak Makina Sanayi Ticaret AS

ASIEN-PAZIFIK

Australien

Sydney — Melitta Professional Coffee Solutions
Australia Pty. Ltd.

China

Shanghai — Melitta Coffee (Shanghai) Co. Ltd.
Shenzhen — Shenzhen Melitta Household Products Ltd.

Japan

Tokio — Melitta PCS Asia Pacific KK
— Melitta Japan KK

Impressum

34

Herausgegeben von der
Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG

Redaktion Zentralbereich Kommunikation und Nachhaltigkeit und Zentralbereich Finanzen / Marienstraße 88, 32425 Minden / Tel.: +49 571 40 46 – 0 / E-Mail: pr@melitta.de / **Fotografie** Stefan Freund, Frankfurt am Main: Unternehmensbericht Seite 6–9, Imagestory Seiten 32, 34, 42, 44, 52–54 / **Illustration** DAQ, Barcelona / **Konzept und Gestaltung** klee.steinberger, München / **Text** COMMPARK GmbH, Liederbach am Taunus / **Druck und Verarbeitung** deVega Medien GmbH, Augsburg //

© 2021 Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG



GELEBTE NACHHALTIGKEIT IM ALLTAG

Unseren Nachhaltigkeitsanspruch setzen wir auch bei der Erstellung unseres Geschäftsberichts bestmöglich um. Daher haben wir diesen Bericht in Zusammenarbeit mit einer Umweltdruckerei erstellt. Auf Basis eines nach ISO 9001:2015 zertifizierten Qualitätsmanagementsystems wird dort nachhaltiges Denken und Handeln praktiziert – von der Fertigung bis zur Logistik. So werden z. B. prozesslose Druckplatten verwendet und eine eigene Photovoltaikanlage sorgt für grüne Energie. Mit einer völlig neuen ökologischen Farbgeneration, basierend auf natürlichen Substanzen, entstehen besondere Druckergebnisse mit wenig Geruch und mit hervorragender Deinkbarkeit. Zudem ist sie gesund für Mensch und Umwelt in der Produktion und kann direkt mit Lebensmitteln in Verbindung gebracht werden. Die Ausgangsmaterialien und Bindemittel werden, bis auf die Farbpigmente, auf Basis nachwachsender Rohstoffe entwickelt. Selbstverständlich kommt für diesen Bericht im Wesentlichen Recyclingpapier zum Einsatz, das je nach Sorte entweder FSC®-zertifiziert oder mit dem EU Eco-Label bzw. dem Umweltzeichen „Blauer Engel“ ausgezeichnet ist. Das nach der Herstellung verbleibende Restpapier haben wir als Bastelpapier an Kindergärten und Schulen weitergegeben, die große Freude damit haben. Die buchbinderische Verarbeitung erfolgt mit einer Fadenknotenbindung ohne Klebstoff. Der Ausgleich unvermeidbarer CO₂-Emissionen findet über ein anerkanntes Aufforstungsprojekt statt und leistet damit einen Beitrag zum Klimaschutz. Mehr Infos zum Projekt finden Sie unter dem angegebenen Klimasiegel. Unser Ziel, das wir mit diesem Druckprodukt, beim Design und im Projektmanagement verfolgt haben: Umweltauswirkungen, Produktnutzen und Wertschätzung stehen zueinander im bestmöglichen Verhältnis.

Was kommt? Was bleibt? Auf den folgenden Seiten skizzieren unsere Mitarbeiter anstehende Trends und Entwicklungen – und leiten daraus Handlungsoptionen eines Joint Impacts ab.

Dabei wird deutlich: Die anstehenden Änderungen lassen sich nur gemeinsam lösen.





2

GESPRÄCH #1 — KONSUMVERHALTEN

Der Trend zur Individualisierung und die nachhaltige Entwicklung prägen das Verhalten von Verbrauchern immer mehr. — Wie begegnet man diesem Trend?

Chris Hillman von Melitta Nordamerika und Kai Dornbusch von Cofresco verfolgen hierzu ähnliche Strategien – trotz eines sehr unterschiedlichen Produktsortiments.



CHRIS HILLMAN
*ist Vice President Marketing
von Melitta Nordamerika.*

1. Bedürfnisse verändern sich natürlich ständig. Wodurch ist das derzeitige Konsumverhalten geprägt?

Chris Hillman Das vergangene Jahr hat den Alltag der Menschen durcheinander gewirbelt und zu vielen Unsicherheiten geführt. Viele Menschen orientieren sich daher derzeit an Dingen, die sich vertraut anfühlen – und vielleicht sogar ein wenig Trost spenden. Daher ist das Zuhause im Moment das Wichtigste im Alltag vieler Menschen. Sie backen und kochen mehr und halten sich gerne in der Küche auf. Sie kochen auch mehr Kaffee und experimentieren mit den Zubereitungsformen. Wir stellen beispielsweise fest, dass immer mehr Menschen ihren Kaffee im Pour-Over-Verfahren zubereiten, weil sie mehr Zeit haben und den Moment genießen wollen.

Kai Dornbusch Wir beobachten denselben Effekt. In sämtlichen unserer Produktkategorien ist die Nachfrage deutlich gestiegen. In allen Ländern, die vom Lockdown betroffen waren, konnten wir Marktanteile gewinnen und hohe Wachstumsraten erzielen. Die Menschen fragen derzeit verstärkt Marken nach, denen sie vertrauen können. Marken geben Sicherheit und Geborgenheit in einer Welt, in der alles durcheinander zu sein scheint.

Chris Hillman Wir stellen im Kaffeegeschäft fest, dass Verbraucher zunehmend zu Premium-Produkten wechseln. Ihre Bereitschaft, mehr für ein Produkt zu bezahlen, um eine höhere Qualität zu erhalten, hat sich definitiv erhöht. Zur gleichen Zeit ist natürlich der Trend zum Online-Kauf erheblich angestiegen. Ich gehe davon aus, dass diese Entwicklung auch in den kommenden Jahren anhält. Wir hatten das Glück, dass wir unseren E-Commerce-Bereich in den letzten Jahren stark ausgebaut haben. Dies erweist sich im Moment wirklich als vorteilhaft.

2. Seit einigen Jahren ist der Trend zur Individualisierung und natürlich zu mehr Nachhaltigkeit zu beobachten. Inwieweit zeigen sich diese Trends im Konsumverhalten?

Kai Dornbusch Der Trend zur Individualisierung und auch zu mehr Nachhaltigkeit hält schon seit längerer Zeit an und hat an Dynamik im vergangenen Jahr weiter zugenommen. Immer bedeutungsvoller werden Produkte, deren Fokus auf der Sinnhaftigkeit – dem „purpose“ liegt. Verbraucher hinterfragen die Markenbotschaften stärker als früher.

Chris Hillman Sehr richtig! Und bei der Individualisierung geht es nicht nur um die Produkteigenschaften, sondern auch um eine entsprechende Kommunikation. Verbraucher wollen Informationen, die auf sie und ihre Lebenswelt zugeschnitten sind. Mit den digitalen Technologien ist eine derartige, differenzierte Kommunikation möglich. Beim Thema Nachhaltigkeit allerdings sehen wir signifikante regionale Unterschiede: So sind die Verbraucher in Kanada an nachhaltigen Produkten weit mehr interessiert als die Verbraucher in den USA. Bambusfilter sind beispielsweise in Kanada sehr viel stärker nachgefragt als in den USA. Eine Vielzahl von Studien kommt aber zum Ergebnis, dass die Pandemie das Interesse an Nachhaltigkeit und nachhaltigen Produkten deutlich forciert hat.

Kai Dornbusch Zu diesem Ergebnis kommen auch unsere Studien. Nachhaltigkeit allein ist aber immer weniger ein Verkaufsargument. Gefordert wird höchste Qualität. Das Qualitätsversprechen muss einhergehen mit der Erfüllung von Nachhaltigkeitsanforderungen. Und – genau wie du sagst – ist die Kommunikation von zentraler Bedeutung. Die digitalen Medien helfen dabei sehr, relevante Botschaften an das richtige Publikum adressieren zu können. Die Zeiten, in denen mit einem Fernsehspot alle Zielgruppen angesprochen und wirksam Botschaften transportiert werden konnten, sind definitiv vorbei. → [seite 5](#)

KAI DORNBUSCH
ist Chief Marketing Officer
von Cofresco.

5

„Das Qualitäts-
versprechen
muss einher-
gehen mit der
Erfüllung von
Nachhaltig-
keitsanforde-
rungen.“

Die digitalen Medien
helfen dabei sehr,
relevante Botschaften
an das richtige Pub-
likum adressieren zu
können.

3. Was bedeutet dies für die Ausgestaltung des Sortiments von Melitta und Cofresco?

Chris Hillman Was die Nachhaltigkeit betrifft, sind wir dabei, unsere Kaffeefilter mit zusätzlichen Nachhaltigkeitszertifizierungen zu versehen. Wir experimentieren außerdem mit unterschiedlichen Materialien, die noch höhere Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen. Mit Blick auf unser Kaffeegeschäft arbeiten wir mit dem globalen Team am Projekt „Kaffee der Zukunft“.

Kai Dornbusch Wir verfolgen mit unserer Strategie „Honest 100“ das Ziel, bis 2025 zu 100 Prozent nachhaltig zu werden. Wichtiger Bestandteil dieser Strategie ist die schrittweise Umstellung unserer Produkte. So sind wir zum Beispiel dabei, den Recyclinganteil unserer Abfallentsorgungsprodukte auf 80 Prozent zu erhöhen. Und damit sind wir noch längst nicht dort, wo wir sein wollen. Von den Verbrauchern wird diese Maßnahme aber sehr positiv angenommen und bestärkt uns darin, diesen Weg weiter zu gehen.

Chris Hillman Um dem Trend zur Individualisierung zu begegnen, haben wir kürzlich ein Produkt auf den Markt gebracht, das Verbraucher direkt beziehen können und das ihnen einen Kaffee ermöglicht, der speziell auf ihren individuellen Geschmack abgestimmt ist. Außerdem haben wir in Kooperation mit einem Partner eine Kaffeemaschine gelauncht, mit der sich Verbraucher ihren Kaffee sehr individuell zubereiten können. Immer mehr Menschen, davon bin ich überzeugt, wollen das Besondere und dabei auch ihre Persönlichkeit zum Ausdruck bringen. ☑

6



7

STATEMENT #1 — E-COMMERCE

Der Online-Handel hat in seiner Bedeutung stark zugenommen.
— Wie sieht das E-Commerce-Konzept der Zukunft aus?

Neue, spannende Technologien werden den Online-Handel weiter beflügeln, doch der stationäre Einzelhandel bleibt bestehen, prognostiziert Vanessa Traue von Melitta Europa – Geschäftsbereich Sales Europe.

1. Welche Bedeutung hat E-Commerce für Melitta? Wie hat sich das Online-Geschäft in den vergangenen Jahren entwickelt?

In den vergangenen Jahren hat E-Commerce in seiner Bedeutung natürlich stark zugenommen. Ein Vertrieb ohne Online-Handel ist heute nicht mehr vorstellbar. Und durch die Corona-Pandemie hat diese Entwicklung noch stark an Dynamik hinzugewonnen. Wir haben bei Melitta schon früh auf E-Commerce gesetzt und neben den bekannten Online-Plattformen auch einen eigenen Online-Shop aufgesetzt, um einen direkten Kontakt zum Verbraucher herzustellen. Dabei verfolgen wir den Ansatz, unsere Produkte überall dort anzubieten, wo sich der Verbraucher aufhält und wo er unsere Produkte erwartet – stationär oder online, externe Online-Plattform oder eigener Online-Shop. Dieser Ansatz hat sich im vergangenen Geschäftsjahr sehr bewährt, denn so konnten wir auf die steigende Nachfrage nach unseren Produkten mit hoher Flexibilität reagieren.

2. Wie wird sich E-Commerce voraussichtlich in den kommenden Jahren entwickeln?

Zunächst einmal ist zu erwarten, dass sich der bereits seit Jahren anhaltende Trend fortsetzen und möglicherweise sogar verstärken wird. Denn Personen, die bisher wenig oder gar nicht online eingekauft haben, sind durch die Pandemie intensiver mit dem Online-Handel in Kontakt gekommen. Deutlich zu erkennen ist zumindest, dass sich die Zahl der Online-Shopper erhöht hat. Dies gilt insbesondere in Bereichen, in denen das Online-Geschäft bislang nur einen kleinen Anteil hatte. Ein gutes Beispiel hierfür ist der Lebensmittelbereich. Wir gehen davon aus, dass sich gerade in diesen Bereichen sehr hohe Wachstumsraten in den kommenden Jahren einstellen werden. Hinzu kommt, dass neue Technologien, wie Augmented Reality oder Künstliche Intelligenz, das Online-Shopping-Erlebnis weiter verbessern werden.

3. Wird E-Commerce den stationären Handel in den kommenden Jahren weiter verdrängen?

Wir glauben, dass E-Commerce noch mehr an Bedeutung gewinnt, den stationären Handel aber nicht verdrängen wird. Vielmehr ergänzen sich beide Formen. Festzustellen ist jedenfalls, dass die Wahl zwischen stationärem und Online-Handel von mehreren Faktoren abhängig ist: von der jeweiligen persönlichen Präferenz, von der Situation bzw. dem Anlass und natürlich auch vom Produkt. Insofern wird es weiterhin einen stationären Handel geben, da sich der physische Einkaufsbummel mit dem virtuellen Shopping-Erlebnis nicht vergleichen lässt. Es lässt sich derzeit gut beobachten, wie sich Shopping Center und Einkaufsmeilen verändern: Sie bieten mehr und mehr Erlebnis-, Unterhaltungs- und Zerstreuungsangebote, um die Relevanz und Attraktivität des physischen Einkaufs zu erhalten. → [seite 10](#)

4. Wie schafft man es, Kunden gerade von komplexeren, erklärungsbedürftigen Produkten zu überzeugen, ohne in persönlichen Kontakt zu treten?

Verbraucher haben sehr unterschiedliche Informationsbedürfnisse, denn diese sind abhängig von ihrem Vorwissen, ihrem individuellen Informationsbedarf und ihren präferierten Kommunikationsmedien. Auch verschiedene Lebensstile und gemachte Erfahrungen haben Einfluss auf das Informationsbedürfnis. Daher besteht für die Produkthanbieter die Herausforderung darin, Informationsangebote für möglichst viele unterschiedliche Shopper-Typen zu entwickeln: Manche lesen gerne Texte, andere bevorzugen Tabellen oder Vergleiche und wiederum andere lassen sich am besten über Video oder per Chat ansprechen. Nicht wenige Verbraucher orientieren sich dagegen an Zertifikaten, Zeichen oder Gütesiegeln oder lassen sich von Bewertungen und Likes anderer Käufer überzeugen. Immer wichtiger werden auch persönliche Empfehlungen, zum Beispiel von Bekannten oder Influencern. Um diese unterschiedlichen Informationsangebote unterbreiten zu können, helfen wiederum die bereits erwähnten neueren Technologien, wie zum Beispiel der Einsatz der Augmented-Reality-Technologie in Kombination mit 3D-Animationen. Spannend dabei ist, dass sich natürlich auch die Kunden in ihrem Informationsverhalten kontinuierlich weiterentwickeln, so dass die Anbieter die Art und Weise ihrer Kommunikation mit den Kunden bis hin zur Produktdarstellung laufend anpassen und weiterentwickeln müssen. 

SALES



IO

VANESSA TRAUE

*ist Team Lead Brandshop
von Melitta Europa –
Geschäftsbereich Sales Europe.*



II

GESPRÄCH #2 — LIEFERKETTEN

Supply Chains werden durch die Globalisierung immer anfälliger – nicht nur durch Pandemien. — Müssen Unternehmen ihre Lieferketten neu ausrichten?

Mehr Regionalität und eine stärkere Diversifizierung können helfen, sind aber nur begrenzt möglich, sagen Andree Jürgens und Olivia Muxlow von Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee.



I2

1. Inwieweit ist es notwendig, Lieferketten neu zu strukturieren oder an globale Entwicklungen und Nachhaltigkeit anzupassen?

Andree Jürgens Die Corona-Pandemie hat Schwächen in globalen Lieferketten und zum Teil die Notwendigkeit, diese neu zu strukturieren, aufgezeigt. Im Rohkaffeehandel ist eine nicht reibungslos verlaufende Supply Chain allerdings nicht neu. In den vergangenen Jahren kam es wiederholt zu stockenden Warenflüssen – sei es durch Streiks, politische Instabilitäten oder sogar durch kriegерische Auseinandersetzungen in den Anbauländern. Bereits vor einigen Jahren haben wir daher diese Risiken grundlegend analysiert, Schwachpunkte aufgedeckt und unsere Sourcing-Strategie angepasst.

Olivia Muxlow Für die Beschaffung von Verpackungsmaterialien, was zu meinem Verantwortungsbereich gehört, ist die Situation eine andere: Wir beschaffen diese ausschließlich in Europa. Der ganz überwiegende Teil – 90 Prozent, um genau zu sein – entfällt dabei auf deutsche Lieferanten. Nichtsdestotrotz kommt es manchmal auch in diesem Bereich zu stockenden Warenflüssen, wenn beispielsweise bei unseren Partnern für Vormaterialien, zum Beispiel Aluminium oder Kunststoff, Engpässe entstehen. Damit hatten wir auch schon vor der Pandemie immer mal wieder zu tun. Wir arbeiten daher mit Partnern zusammen, die nachweislich flexibel sind und für die wir mit unseren Abnahmemengen eine relevante Bedeutung haben. Langjährige Partnerschaften mit belastbaren persönlichen Beziehungen können in solchen Situationen sehr hilfreich sein. Was uns zunehmend intensiv beschäftigt – nicht zuletzt aus tiefer innerer Überzeugung –, ist das Thema Nachhaltigkeit. Die Recyclingfähigkeit unserer Verpackungen ist hier das Top-Thema. Hier passen wir unsere Lieferketten gerade an und werden sie auch in den kommenden Jahren noch umfassend weiterentwickeln. → [seite 14](#)



2. Wie können Lieferketten widerstandsfähiger gemacht werden?

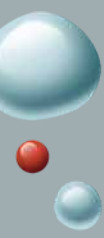
Olivia Muxlow Ein wichtiger Punkt ist Regionalität: Wir setzen ganz bewusst auf eine Beschaffung von Materialien aus Deutschland und Europa, denn so erhalten wir unsere Flexibilität. Wir können dadurch auf lange Transportwege verzichten und im Falle eines Falles funktioniert die Kommunikation mit unseren Partnern auch besser, weil persönliche Gespräche geführt werden können. Gleichwohl müssen Lieferketten auch mit Blick auf die Widerstandsfähigkeit immer wieder hinterfragt werden: Welche Materialien setzen wir ein und wie ist deren Ursprung und die nachfolgenden Transportwege? Können wir alternative Artikel nutzen, die über verbesserte Eigenschaften besitzen, wirtschaftlicher sind oder über einen geringeren CO₂-Fußabdruck verfügen? Auf was können wir verzichten? Wie können wir diversifizieren?

I4

Andree Jürgens Bei uns ist eine Lokalisierung von Zulieferern nicht möglich, denn Kaffee kann ja nur in einem relativ schmalen Gürtel rund um den Äquator angebaut werden. Daher setzen wir vor allem auf Diversifizierung: In den vergangenen Jahren haben wir die Anzahl der Länder sowie der Vertragspartner, von denen wir Rohkaffee beziehen, immer weiter erhöht. Auch die einzelnen Stufen innerhalb der Lieferkette haben wir ausgebaut. Dadurch konnten wir Abhängigkeiten reduzieren. Diese Maßnahmen haben uns während der Corona-Pandemie sehr geholfen und unsere Versorgung sichergestellt. → [seite 15](#)



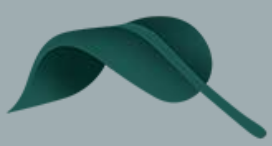
3. Wie stellt Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee zukünftig sicher, dass die Funktionsfähigkeit ihrer Lieferketten erhalten bleibt? Welche Herausforderungen ergeben sich dabei?



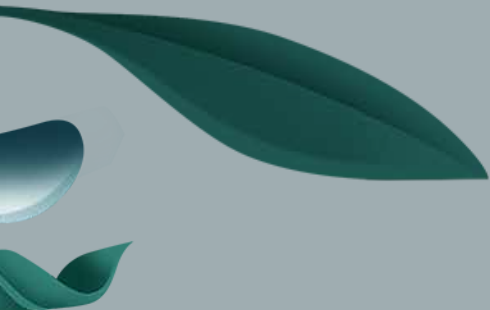
Andree Jürgens Rohkaffee ist ein Naturprodukt. In den zurückliegenden Jahren gab es ständig Überraschungen und damit einhergehende Herausforderungen. Es ist davon auszugehen, dass dies auch in Zukunft weiter so sein wird. Wir haben uns darauf eingestellt und Möglichkeiten geschaffen, flexibel und agil zu handeln. Wir werden und müssen unser Sourcing weiter breit aufstellen. Allerdings macht der Konzentrationsprozess auch im Rohkaffeegeschäft nicht Halt. Von daher müssen wir unsere geschaffenen Netzwerke gut nutzen und konsequent weiter ausbauen.

Olivia Muxlow Diese Notwendigkeit sehe ich auch. Außerdem ist es wichtig, dass wir uns regelmäßig mit neuen Materialien auseinandersetzen, vor allem auch mit Blick auf Nachhaltigkeit. Daher muss ständig nach weiteren Partnern Ausschau gehalten werden, die über entsprechende Produktionsmöglichkeiten verfügen. Wir interessieren uns insbesondere für Materialien, die vielfach einsetzbar sind. Die Nähe zu unserem Standort ist dabei von Vorteil. Eines muss aber auch klar sein: Nachhaltigkeit ist weniger ein Differenzierungsmerkmal, sondern sollte in der gesamten Branche etabliert sein. Da gibt es derzeit sehr spannende Ansätze. ☐

15



OLIVIA MUXLOW
ist Leiterin Einkauf bei Melitta
Europa – Geschäftsbereich Kaffee.



ANDREE JÜRGENS
ist Leiter Rohkaffeemanagement und
Mitglied der Geschäftsleitung bei
Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffee.

STATEMENT #2 — DIGITALISIERUNG UND VERNETZUNG

Die IT ist zum zentralen Erfolgsfaktor eines Unternehmens geworden. — Worauf kommt es zukünftig bei der Gestaltung von IT-Infrastrukturen an?

Stefanie Bahnhorst vom Melitta Business Service Center setzt auf Standardisierung, Vereinfachung und die Cloud – und prognostiziert, dass die Zusammenarbeit von morgen hybrid sein wird.

1. Inwieweit hat das vergangene Jahr dazu beigetragen, dass Digitalisierung und Vernetzung in ihrer Bedeutung noch gestiegen sind?

Ich denke, dass die Corona-Pandemie der Digitalisierung nochmal einen richtigen Schub verliehen hat: Am deutlichsten zeigt sich dies vielleicht daran, dass nahezu alle Mitarbeiter in der Verwaltung heute wie selbstverständlich Web- und Video-konferenzen und andere digitale Formate nutzen. Und während insbesondere die Führungskräfte früher für ein Meeting durch die halbe Welt gereist sind, nutzen sie heute für ihre Besprechungen und für die Kommunikation mit ihren Teammitgliedern digitale Plattformen. Ich bin davon überzeugt, dass wir diese effiziente Art, uns über Standort- und Ländergrenzen hinweg auszutauschen, auch in Zukunft sehr intensiv nutzen werden.

2. Worauf wird es zukünftig bei der Gestaltung der IT-Infrastruktur von Unternehmen ankommen?

Zu einem zentralen Thema hat sich die Cyber-Security entwickelt. Denn die Online-Kriminalität nimmt stetig zu – ein Trend, der sich im vergangenen Jahr sogar noch verstärkt hat. Um sich vor Cyber-Angriffen wirksam zu schützen, sind zahlreiche Maßnahmen zu ergreifen, so zum Beispiel die Schaffung konzernweit einheitlicher IT-Standards sowie die Beherrschbarkeit komplexer Systemlandschaften. Weiter an Bedeutung gewinnen außerdem Cloud Services. Je mobiler wir arbeiten, desto wichtiger ist der standortunabhängige und sichere Zugriff auf alle benötigten Daten und Anwendungen.

3. Und welche Konsequenzen wird dies auf die Ausgestaltung der Arbeitsplätze haben?

Ich gehe davon aus, dass sich das Arbeitsleben grundlegend weiterentwickeln wird und wir künftig mehr in einer hybriden Weise zusammenarbeiten werden. Damit meine ich, dass viele Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nur noch teilweise im Büro verbringen und den anderen Teil eher mobil oder im Home-Office gestalten werden. Das heißt aber auch, dass in Zukunft einige Teammitglieder in einem „echten“ Besprechungsraum sitzen werden, während ihre Kollegen virtuell am Meeting teilnehmen. Darauf müssen wir unsere IT-Infrastruktur ausrichten.

Auch bei Melitta werden in der Zukunft Shared-Desk-Arbeitsplatzkonzepte zum Alltag gehören. Aus IT-Perspektive bedeutet dies, dass wir die technische Ausstattung unserer Arbeitsplätze noch stärker standardisieren müssen, sodass überall kompatibles Equipment zur einfachen Nutzung in den Büros bereitsteht. Eine stärkere Standardisierung wird auch im Bereich der Client-Konfiguration und Geräteverwaltung notwendig sein. Dies alles setzt hohe Investitionen und zum Teil auch grundlegende Veränderungen voraus – ein Prozess, der nicht eben in wenigen Monaten abgeschlossen ist. ☑

I8







GESPRÄCH #3 — MARKEN

Gerade in Zeiten hoher Unsicherheit bieten Marken Orientierung und Schutz. — Werden Marken zukünftig noch wichtiger?

Ja, sagen Thomas Göplich von Melitta Europa – Geschäftsbereich Kaffeezubereitung und Sabrina Zohren von Melitta Single Portions. Aber: Erfolgreich bleibt eine Marke ihrer Meinung nach nur dann, wenn sie sich kontinuierlich weiterentwickelt.

1. Gerade in Zeiten hoher Unsicherheit bieten Marken Orientierung und Schutz. Welche Be- deutung haben Marken für Melitta?

Thomas Görlich Unsere Marken sind zweifellos unser wichtigstes Asset. Dies hat sich in der Pandemie erneut deutlich herausgestellt: In der Krise vertrauen Menschen starken Marken wie Melitta®. Daher haben wir im vergangenen Jahr unsere Marktanteile in vielen Sortimenten kräftig ausbauen können. Ich gehe davon aus, dass dieser Effekt auch über die Krise hinaus Wirkung zeigen wird; denn viele Verbraucher entdecken die Vorteile von Markenprodukten für sich derzeit neu.

Sabrina Zohren Ich denke auch: Marken werden zukünftig noch bedeutungsvoller. Sie werden in einer von vielen Unsicherheiten geprägten Welt immer mehr zum Orientierungspunkt für Verbraucher. Und daher ist es so wichtig, Marken konsequent weiterzuentwickeln und zu pflegen. Nur so kann das Vertrauen der Verbraucher immer wieder neu gewonnen und erhalten werden. ← seite 24

Verfügt man
über eine
blicherte Ma
geht dann
eine hohe
pflichtun

A portrait of Thomas Görlich, a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark sweater over a light-colored collared shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a light, textured wall.

man
gut eta-
marke,
it auch
e Ver-
g einher

THOMAS GÖRLICH
ist CMO bei Melitta Europa –
Geschäftsbereich Kaffeezubereitung.

22

– nämlich den sich
kontinuierlich verän-
dernden Erwartungen
an die Marke gerecht
zu werden.



SABRINA ZOHREN
*ist Head of Marketing bei
Melitta Single Portions.*

2. Wie lädt Melitta seine Marken auf und pflegt sie, damit die Potenziale der Marke voll zum Tragen kommen?

Thomas Görlich Um den Wert der Marke weiter auszubauen, sind wir gefordert, den sich kontinuierlich verändernden Erwartungen an die Marke gerecht zu werden. Hierzu gehören beispielsweise die steigenden Nachhaltigkeitsanforderungen, aber auch das Bedürfnis nach werthaltigen und gleichzeitig bezahlbaren Produkten. Eine besondere Herausforderung ist dabei der Stretch: Unter der Produktmarke Melitta® versammelt sich ein sehr breites Angebot unterschiedlicher Produkte – und zwar für den B2C- als auch für den B2B-Bereich. Das stellt einen besonderen Anspruch an die Markenführung dar und es setzt eine intensive Zusammenarbeit von unterschiedlichen Unternehmensbereichen voraus, die diese Marke verwenden.

Sabrina Zohren Das Wichtigste ist, dass Marken Kunden ansprechen. Dazu muss Nähe zu den Kunden aufgebaut werden und ein Dialog mit ihnen stattfinden. Wir wollen, dass sich die Verbraucher nicht nur auf unsere Marken verlassen können, sondern dass sie wissen, wofür die Marken stehen. Das vermittelt man nicht nur über Werbebotschaften. Von großer Bedeutung sind dabei unsere Mitarbeiter: Wenn diese verinnerlicht haben, für was unsere Marken stehen, haben wir die besten Markenbotschafter, die es gibt.

Thomas Görlich Uns ist es wichtig, unsere Kunden da anzutreffen, wo sie sind. Auch hier hat die Pandemie für tiefgreifende Veränderungen gesorgt: Die Digitalisierung schreitet mit großen Schritten voran, noch nie waren digitale Kanäle so wichtig wie heute. Dem müssen wir mit einer nahbaren und interaktiven Markenführung gerecht werden. Das heißt aber nicht, dass klassische Kanäle keine Bedeutung mehr hätten. Im Gegenteil: Es kommt auf den richtigen Mix an.

Sabrina Zohren Wichtig bei der Markenpflege ist es, zu verstehen und zu berücksichtigen, dass Marke überall dort stattfindet, wo der Kunde ist und wo wir mit dem Kunden in Kontakt treten. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen digitalen oder analogen Kontakt handelt. Von zentraler Bedeutung ist vielmehr, dass die Botschaften einheitlich und konsistent sind. → [seite 25](#)

3. Wie müssen Marken ausgestaltet sein, damit sie heute und in Zukunft das gewünschte Kundenversprechen transportieren?

Thomas Görlich Uns ist es vor allem wichtig, dass der Markenkern von Melitta®, nämlich den besten Kaffeegenuss zu bieten, in allen unseren Produkten, Dienstleistungen und Auftritten immer erkennbar bleibt. Gleichzeitig müssen wir die Marke weiterentwickeln und an neue Bedürfnisse anpassen. Beides in Einklang zu bringen, ist unsere Aufgabe. Dabei müssen wir berücksichtigen, dass es in der Kommunikation immer mehr zu einer Vermischung aus Point-of-Sale und Kommunikationsplattform kommt. So kann im E-Commerce der Vertrieb gar nicht mehr vom Marketing getrennt werden. Dies führt zu einer ganz neuen Zusammenarbeit zwischen den Kollegen im Vertrieb und im Marketing.

Sabrina Zohren Marken müssen an den Touchpoints erlebbar sein. Zukünftig geht es nicht mehr nur um das Produkt selbst, sondern auch um das Drumherum. Und dazu gehört beispielsweise auch der Kundendienst. So haben wir den Premium-Anspruch, den wir mit der Marke Avoury® verfolgen, auch im Kundenservice von Avoury® systematisch umgesetzt. Das funktioniert natürlich nur, wenn man den eigenen Markenkern genau kennt und mit den richtigen Maßnahmen im Kundendienst dann auch erlebbar macht. 

25





26

GESPRÄCH #4 — PRODUKTION

Die Corona-Pandemie hat vielerorts die Herstellung von Produkten unmöglich gemacht. — Müssen die Produktionsprozesse für die Zukunft neu gestaltet werden?

José Gomes Araujo Jr. und
Tiago Pilz von Melitta Südamerika
sagen Nein. Für sie sind Werte,
die Unternehmenskultur und das
Mindset wichtiger.

TIAGO PILZ

ist Produktionsleiter für den
Bereich Papier und Filter bei
Melitta Südamerika.



27

1. In Brasilien ist das öffentliche und wirtschaftliche Leben im vergangenen Geschäftsjahr noch stärker zum Erliegen gekommen als in Europa. Wie halten Sie die Produktion am Laufen, wenn die Mitarbeiter nicht in Kontakt kommen dürfen oder für längere Zeit ausfallen?

José Gomes Araujo Jr. Zunächst einmal ist es wichtig, dass in einer solchen Situation schnell Entscheidungen getroffen werden. Dies setzt entsprechende Hierarchiestrukturen und kurze Entscheidungswege voraus. Um schnell und angemessen handeln zu können, haben wir außerdem umgehend einen Krisenstab eingerichtet. Dieser dient dazu, jeden Tag die wichtigsten Informationen zusammenzutragen, auszuwerten und Maßnahmen zu beschließen. Wichtig dabei ist, dass die Informationen fließen – und zwar nicht nur an die Führungskräfte, sondern an alle Mitarbeiter.

Tiago Pilz Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Mitarbeiter eine hohe Flexibilität mitbringen. Denn wir mussten viele neue Verfahren einführen und diese – abhängig vom Verlauf der Pandemie – immer wieder ändern. Hierzu zählten beispielsweise Temperaturkontrollen, häufigere Reinigungen, neue Regelungen bei den Schichten, unterschiedliche Pausenzeiten und vieles mehr. Dadurch mussten sich unsere Mitarbeiter immer wieder an neue Gegebenheiten anpassen. Dass dies so gut gelungen ist, liegt an ihrer ausgesprochen hohen Flexibilität und Einsatzbereitschaft. Als Führungskraft kann man hierfür nur sehr dankbar sein. → [seite 28](#)

2. Insbesondere der Standort Varginha sollte im Jahr 2020 weiter ausgebaut werden. Inwieweit hat die Corona-Pandemie diese Erweiterung beeinflusst?

José Gomes Araujo Jr. Die Corona-Pandemie hat den Ausbau der Anlage in Varginha zweifellos beeinflusst. So hat die Pandemie beispielsweise die Lieferung benötigter Materialien deutlich verzögert. Doch letztlich haben wir alle wichtigen Meilensteine in diesem Projekt erreicht.

Tiago Pilz Dies lag nicht zuletzt daran, dass wir ein sehr gutes Team vor Ort hatten und so vieles abfedern konnten. Auch hier zeigte sich – neben einem extrem hohen Engagement der Mitarbeiter und der Partnerschaft mit dem Bauunternehmen – eine sehr ausgeprägte Flexibilität aller Beteiligten.

José Gomes Araujo Jr. Und vergessen sollte man nicht, dass wir vergleichsweise wenig Krankheitsfälle hatten, da sowohl die von uns beauftragten Firmen als auch unsere eigenen Mitarbeiter die Gesundheits- und Schutzvorschriften sehr genau beachtet haben. So kam es nur zu wenigen Ausfällen. → [seite 30](#)

28

JOSÉ GOMES ARAUJO JR.
ist Produktionsleiter für den
Bereich Kaffee und Getränke
bei Melitta Südamerika.



DREI UND ANGE PUNKT

29



3. Müssen Produktionslinien, muss die Produktion neu überdacht und organisiert werden?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Tiago Pilz Das denke ich nicht. Wir haben zwar einige Anpassungen in der Produktion vorgenommen, aber eine Neugestaltung oder -organisation der Produktion ist nicht erforderlich. Auch nicht, wenn Pandemien dieser Art zukünftig wieder auftreten sollten. Gleichwohl haben wir natürlich einiges gelernt: Dazu gehört die Erkenntnis, wie wichtig lokale Lieferanten sind. Denn durch die Pandemie kam es zwischenzeitlich zu Engpässen, zum Beispiel bei technischen Dienstleistungen. Wenn niemand anreisen kann, um im Falle eines Falles Anlagen oder Maschinen zu reparieren, kann es zu unkalkulierbaren Produktionsausfällen kommen, obwohl die gesamte Belegschaft einsatzbereit wäre.

José Gomes Araujo Jr. Gezeigt hat sich auch, welche Potenziale in der Digitalisierung stecken. So haben wir in kurzer Zeit Lösungen entwickelt, wie wir unsere Anlagen auch online einstellen können und wie wir jederzeit digital darüber informiert werden, wie die Produktion läuft. Das ist sicher ein Bereich, in dem wir zukünftig noch stärker investieren werden.

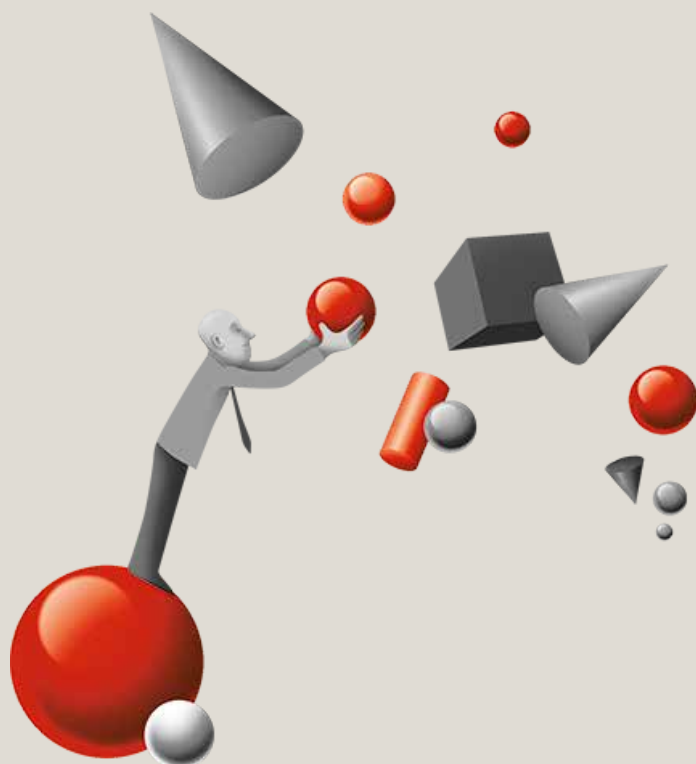
Tiago Pilz Dreh- und Angelpunkt sind aber gute und loyale Mitarbeiter. So hat es sich als extrem hilfreich erwiesen, wenn Mitarbeiter mit umfangreichen Kenntnissen kurzfristig auf anderen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können. Dies setzt entsprechende Erfahrung und Qualifizierung voraus. Und daher werden wir zukünftig sicher noch mehr in die Ausbildung und Entwicklung von Fähigkeiten investieren und die Zusammenarbeit untereinander fördern.

José Gomes Araujo Jr. Nicht übersehen werden sollte in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer starken Unternehmenskultur und von ausgeprägten Werten. Wir können sehr stolz darauf sein, dass Melitta eine großartige Kultur und ein klares Wertesystem hat. Und insbesondere „Leidenschaft“ hat als Wert in den vergangenen Monaten eine extrem große Rolle gespielt. Gemeinsam sind wir stark – das ist uns allen mit Blick auf die Corona-Pandemie hier sehr deutlich geworden. ☑

30

→ sind gute und loyale Mitarbeiter.





31

GESPRÄCH #5 — KREISLAUFWIRTSCHAFT

Die Verwendung von Kunststoffen wird in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch gesehen. — Welche Lösungsansätze bietet die Kreislaufwirtschaft?

Stefan Diecks, Martin Rogall und Carlo Bertolino beschreiben, welche Ansätze die Melitta Gruppe verfolgt und welche Ideen bestehen, um zu umweltverträglichen Kunststoffen zu kommen.



STEFAN DIERKS
ist Direktor Nachhaltigkeit bei
der Melitta Group Management,
Zentralbereich Kommunikation
und Nachhaltigkeit.

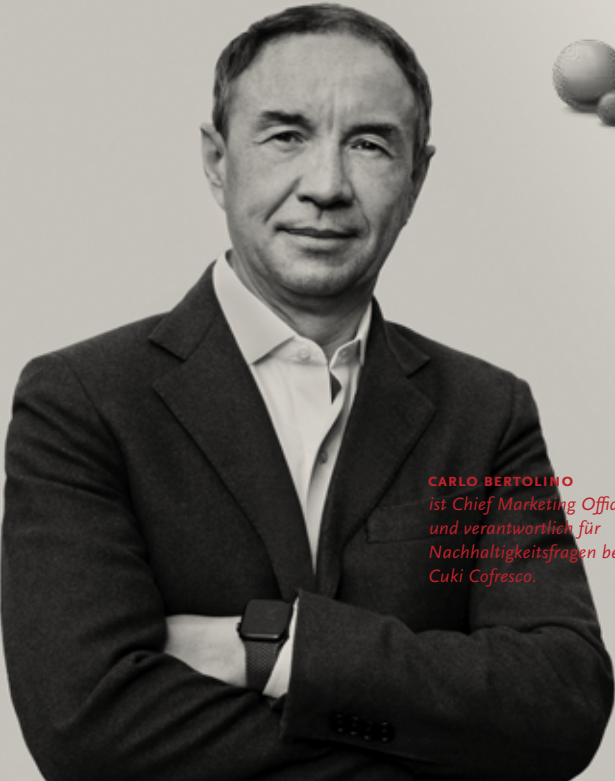
1. Kunststoffe werden in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch gesehen – sowohl mit Blick auf ihre Mengen als auch bezüglich ihrer Eigenschaften. Welche Lösungsansätze sieht Melitta?

Stefan Dierks Kunststoffprodukte wie Frischhaltefolien, Müllsäcke oder Lebensmittelverpackungen sind für unser Geschäft von besonderer Bedeutung. Wir haben uns deshalb schon sehr früh mit der Frage befasst, wie wir der zunehmend kritischen Haltung – bedingt durch Meeres- und Mikroplastik – begegnen können. Dabei ist uns klar geworden, dass Kunststoffe – ganzheitlich gesehen – in vielen Anwendungen eine bessere Umweltbilanz aufweisen als viele andere Materialien. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass der Wertstoffkreislauf von Kunststoffen grundsätzlich neugestaltet wird. Unser Ziel ist der „Kunststoff der Zukunft“. Dabei folgen wir den Prinzipien des so genannten 4R-Ansatzes, also „ReDesign“, „ReCycle“, „ReUse“ und „ReDuce“. Wir stehen hinter dem New Plastics Economy Global Commitment der Ellen MacArthur Foundation und haben vor diesem Hintergrund ein gruppenweites Projekt „Kunststoffe in der Melitta Gruppe“ gestartet. Ziel dieses Projekts ist es, gemeinsam Fahrpläne für jede Geschäftseinheit zu entwickeln, um den 4R-Ansatz und die Prinzipien der Ellen MacArthur Foundation in unseren Sortimenten und Lieferketten umzusetzen. → **seite 33**

Martin Rogall Bei Cofresco haben wir diesen Ansatz im Rahmen unserer „Honest 100“ Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt. Unser Ziel: Bis 2025 wollen wir zu 100 Prozent zirkulär sein. Das heißt, dass bis dahin 1) alle von uns verwendeten Materialien entweder aus recycelten oder erneuerbaren Quellen stammen und 2), dass alles, was wir produzieren, am Ende seiner Lebensdauer recycelbar oder kompostierbar ist. Diesbezüglich haben wir schon viel erreicht und werden bis zum Ende des Jahres 2021 bereits ein Drittel der eingesetzten Materialien umgestellt haben. So haben wir bereits einen erheblichen Teil der von uns beschafften Kunststoffe auf recycelte oder erneuerbare Ressourcen umgestellt und viele unserer Produkte überarbeitet. Wir sind jedoch auch davon abhängig, was in der Wertschöpfungskette vor und nach uns passiert. Nur wenn alle in dieser Kette beteiligten Organisationen ihre Prozesse umstellen, kann eine voll funktionsfähige Kreislaufwirtschaft entstehen.

→ [seite 34](#)

33



CARLO BERTOLINO
ist Chief Marketing Officer
und verantwortlich für
Nachhaltigkeitsfragen bei
Cuki Cofresco.





34

MARTIN ROGALL
ist Chief Sustainability Officer und Mitglied
der Geschäftsleitung von Cofresco.

Carlo Bertolino Dem kann ich nur zustimmen. Wir arbeiten gemäß unseres gemeinsamen Grundansatzes an umsetzbaren Lösungen für die Cuki Vertriebsmärkte und kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. Wir versuchen, die beste Lösung für den Schutz von Lebensmitteln, für den Kampf gegen Lebensmittelverschwendung und für die Umwelt zu finden. Daher ersetzen wir beispielsweise gerade einen Teil unserer Einwegbehälter durch Mehrweggefäße, die von den Verbrauchern

ausgewaschen und wiederverwendet werden können. Wir verwenden für unser Müllsack-Sortiment einen zunehmenden Anteil an Post-Consumer-Recycling-Kunststoff und haben zum Ziel, diesen Anteil auf 100 Prozent zu steigern. Zudem entsorgen wir PET-Behälter, die zur Hälfte aus recycelten Kunststoffen bestehen. Auch untersuchen wir zunehmend Kunststoffe aus erneuerbaren Materialien. Hier wird derzeit vieles in zahlreichen Projekten vorangetrieben. **← seite 35**

2. Welche Möglichkeiten gibt es, Kunststoffe in der Lebensmittelindustrie zu ersetzen bzw. weiterzuentwickeln, um die nachhaltige Entwicklung zu fördern?

Carlo Bertolino *Es gibt eine ganze Reihe von Möglichkeiten. In einigen Bereichen bieten wir Alternativen aus Aluminium oder Karton an. Wir haben Aluminiumbehälter zum Aufbewahren und Frischhalten im Portfolio und investieren in unserem Werk in Frosinone in eine Erweiterung der Verpackungen aus Karton. Außerdem entwickeln wir in Kooperation mit der Universität Rom einen hitzebeständigen, biobasierten Verbundkunststoff. Dieser könnte – zumindest teilweise – bestimmte Kunststoffe in der Lebensmittelindustrie ersetzen.*

Martin Rogall *Bei Cofresco haben wir zwei Geschäftsfelder, nämlich Abfallmanagement sowie Frische und Geschmack. Diese beiden Geschäftsfelder unterscheiden sich deutlich und daher haben wir für sie auch unterschiedliche Ansätze entwickelt: Im Geschäftsfeld Abfallmanagement konzentrieren wir uns darauf, unsere Produkte zu recycelten Produkten umzugestalten. Wir ersetzen also neue, erdölbasierte Kunststoffe durch Materialien aus Abfällen. Im Geschäftsfeld Frische und Geschmack setzen wir auf recycelte Materialien aus organischen Abfall- und Reststoffen sowie natürlichen Materialien. Darüber hinaus bieten wir wiederverwendbare Produkte als Alternative an. Letztes Jahr haben wir beispielsweise Frischhaltetücher aus Bienenwachs auf den Markt gebracht. Sie bestehen nicht nur aus biobasierten Materialien, sondern können auch bis zu 500 Mal wiederverwendet werden. Diesen Weg werden wir weitergehen und immer mehr Mehrwegprodukte in unser Sortiment aufnehmen.*

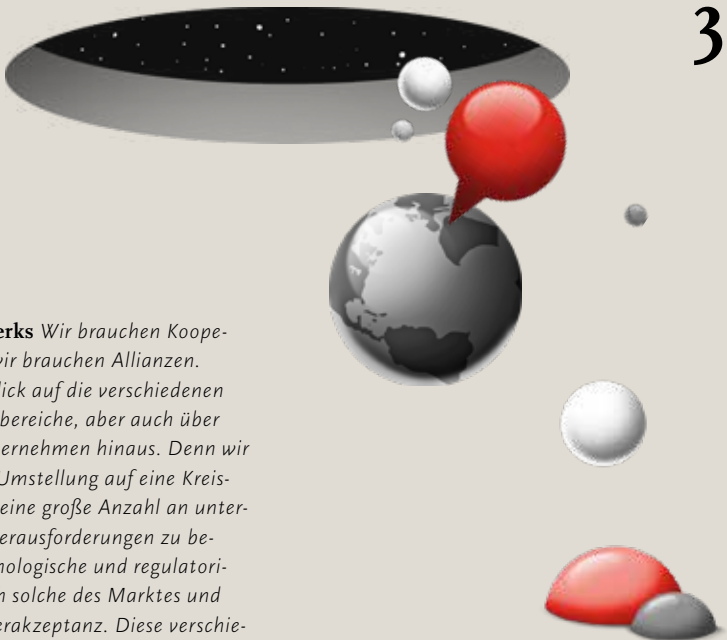
Stefan Dierks *Wenn es um Produkte und Verpackungen geht, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen, dann ist die Herausforderung, recycelte Materialien zu verwenden, aufgrund von gesetzlichen und Qualitätsanforderungen natürlich sehr viel größer als im Non-Food-Bereich. Wir sind daher der Meinung, dass insbesondere bei Kunststoffen in der Lebensmittelindustrie verstärkt innovative Technologien wie zum Beispiel das*

Chemische Recycling zum Einsatz kommen sollten. Bei diesem Verfahren werden Altkunststoffe in ihre Grundbausteine zerlegt, um daraus wieder neue Kunststoffe herzustellen. Natürlich wissen wir, dass es dabei noch offene Fragen in Bezug auf die Umweltverträglichkeit dieses Verfahrens gibt. Wenn diese beantwortet sind, könnte das Chemische Recycling unseres Erachtens ein sehr wichtiger Baustein für den Einsatz von Rezyklaten im Lebensmittelbereich werden. → [seite 36](#)

3. Inwieweit müssen wir zusammenarbeiten, um zu einer Kreislaufwirtschaft zu kommen?

Martin Rogall Eine enge Zusammenarbeit ist unerlässlich. Denn für ein erfolgreiches Sammeln, Sortieren, Trennen, Reinigen und Wiederaufbereiten von gebrauchten Materialien sind die verwendeten Ressourcen und die Gestaltung der Produkte im Hinblick auf die Recyclingfähigkeit unerlässlich. Wir sind auf Partner und auf ein Netzwerk angewiesen, da eine derartige Aufgabe alleine nicht bewältigt werden kann. Genau aus diesem Grund haben wir vor 20 Jahren unser Cofresco Forum ins Leben gerufen. Im Rahmen dieses Forums tauschen wir uns mit Forschern und Wissenschaftlern in ganz Europa und sogar darüber hinaus regelmäßig aus. Der Einsatz von Kunststoffen im Lebensmittelbereich und die Einführung einer leistungsfähigen Kreislaufwirtschaft auf internationaler Ebene sind für unsere Branche zentrale Zukunftsfragen, die wir definitiv nur gemeinsam lösen können.

36



Stefan Dierks Wir brauchen Kooperationen und wir brauchen Allianzen. Dies gilt mit Blick auf die verschiedenen Unternehmensbereiche, aber auch über das eigene Unternehmen hinaus. Denn wir haben bei der Umstellung auf eine Kreislaufwirtschaft eine große Anzahl an unterschiedlichen Herausforderungen zu bewältigen: technologische und regulatorische, aber auch solche des Marktes und der Verbraucherakzeptanz. Diese verschiedenen Herausforderungen können wir nicht allein oder ausschließlich mit unseren Partnern in den Wertschöpfungsketten bewältigen. Wir müssen daher noch stärker zu branchenweiten und sogar branchenübergreifenden Allianzen kommen. Daran arbeiten wir. ☑





38

STATEMENT #3 — INNOVATION

Die Innovationszyklen
werden immer kürzer.
— Wie erhöht man die
Innovationsfähigkeit
und -bereitschaft in einer
Organisation?

Gerold Schandl von Wolf PVG
ist der Meinung: Innovation muss
von innen gewollt und von oben
vorgelebt werden.

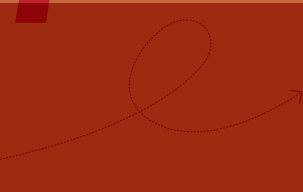
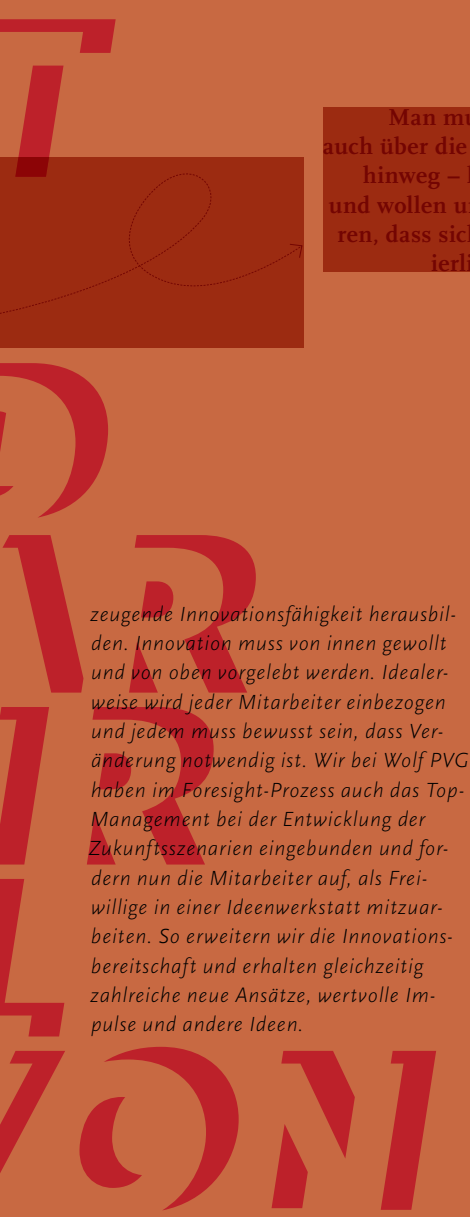
1. Wie identifiziert man zukünftige Bedürfnisse und Anforderungen der Konsumenten und überführt diese in zukunftsweisende Innovationen? Welchen Ansatz verfolgt Wolf PVG?

Um zu wirklich wegweisenden Innovationen zu kommen, bedarf es eines langfristigen Blicks in die Zukunft. Wir verwenden hierfür den Foresight-Prozess und ergründen so das Leben und Reinigen in privaten Haushalten – und zwar im Jahr 2030. Um eine Vorstellung hierüber zu entwickeln, kombiniert man verschiedene Trends – beispielsweise Tech-, Home-, Shopping-, Consumer- und Megatrends – und versucht, diese fortzuschreiben und in ihrem Einfluss auf andere Entwicklungen und auf die Einstellung von Konsumenten zu ermitteln. Dazu analysiert man diese am besten mithilfe eines cross-funktionalen Teams. Für uns als Wolf PVG ist es dabei extrem hilfreich, dass es in der Melitta Gruppe eine eigene Innovationseinheit gibt, die uns methodisch und inhaltlich sehr gut unterstützt und anleitet. Ziel aller Analysen ist es, Zukunftsszenarien zu entwickeln, die wiederum dazu dienen, die nächsten logischen Schritte bei der Entwicklung von Produkten zu ermitteln. Insofern ähnelt diese Methode der Vorgehensweise von Sportlern, die ihr Ziel klar vor Augen haben und ihre Route und Taktik auf dieses Ziel ausrichten. Mit dem Foresight-Prozess gelingt uns also auch kein Blick in die Glaskugel, aber wir ermitteln systematisch eine Roadmap und können so Innovationen in eine bestimmte Richtung lenken.

2. Wie kann die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Unternehmen erhöht werden?

Um die Innovationsfähigkeit zu erhöhen, muss eine entsprechende Kultur aufgebaut werden. Eine Kultur der Neugierde, der Offenheit und des Vertrauens. Man muss mit anderen – auch über die Unternehmensgrenzen hinweg – kooperieren können und wollen und man muss akzeptieren, dass sich das Umfeld kontinuierlich verändert. Innovieren setzt voraus, dass man alte Pfade verlässt und auch bereit ist, Widerstände zu überwinden. Denn gerade bei produzierenden und auf Effizienz getrimmten Unternehmen sind bestehende und bewährte Strukturen und Prozesse sehr beliebt und wichtig. Um neue Wege auszukundschaften und den besten Weg durchzusetzen, braucht es daher Mut – und zwar sehr viel davon. Dies wiederum setzt eine Fehlerkultur voraus und ergebnisoffene Prozesse. Und: Innovation muss wirklich gewollt sein. Betrachtet man Innovation als Pflicht oder überträgt man dieses Thema einfach auf eine einzelne Abteilung oder Person, wird sich keine über-

GEROLD SCHANDL
ist verantwortlich für den Bereich
Business Development & Innovation
und Mitglied der Geschäftsleitung
von Wolf PVG.



Man muss mit anderen – auch über die Unternehmensgrenzen hinweg – kooperieren können und wollen und man muss akzeptieren, dass sich das Umfeld kontinuierlich verändert.

zeugende Innovationsfähigkeit herausbilden. Innovation muss von innen gewollt und von oben vorgelebt werden. Idealerweise wird jeder Mitarbeiter einbezogen und jedem muss bewusst sein, dass Veränderung notwendig ist. Wir bei Wolf PVG haben im Foresight-Prozess auch das Top-Management bei der Entwicklung der Zukunftsszenarien eingebunden und fordern nun die Mitarbeiter auf, als Freiwillige in einer Ideenwerkstatt mitzuarbeiten. So erweitern wir die Innovationsbereitschaft und erhalten gleichzeitig zahlreiche neue Ansätze, wertvolle Impulse und andere Ideen.

3. Wie bindet man die Konsumenten in die Entwicklung neuer Konzepte und Produkte ein?

Die heutigen Produktkonzepte sind in aller Regel sehr viel komplexer als früher. Daher ist es extrem wichtig, Konsumenten so früh wie möglich einzubinden. Um erfolgreich zu sein, müssen die Bedürfnisse des Kunden im Mittelpunkt stehen, alles andere muss sich danach richten. Wir setzen dabei auf viele klassische Methoden: Kundengespräche, In-Home-Sitzungen, qualitative Marktforschungen wie Usage- und Attitude-Studien, Produkttests und tiefenpsychologische Interviews. Diese Methoden haben aber häufig den Nachteil, dass sie bereits weitgehend ausgereifte Konzepte voraussetzen. Bei unserer agilen Herangehensweise binden wir den Konsumenten bereits in der Ideenphase ein. Ein Beispiel hierfür sind Smoke-Tests: Hierzu schalten wir unter anderem Anzeigen auf Facebook oder Instagram, in denen wir unterschiedliche Ausprägungen von Produktkonzepten darstellen und anschließend die Resonanz hierauf abfragen. Das Konzept entwickeln wir in kleinen Iterationsschleifen Schritt für Schritt weiter, bis daraus schließlich ein fertiges und marktfähiges Produkt entsteht. ☑



STATEMENTS #4 #5 — KRISENMANAGEMENT

Im vergangenen Geschäftsjahr war in vielen Unternehmen vor allem Krisenmanagement gefragt. — Welche Maßnahmen haben sich dabei als besonders erfolgreich erwiesen?

Martin Sesjak von Coffee at Work und Marco Gottschalk von Melitta Professional Coffee Solutions erläutern, vor welch schwierigen Entscheidungen sie standen – und wie sie sich dabei gefühlt haben.

42



MARCO GOTTSCHALK
*ist Geschäftsführer von
Melitta Professional Coffee Solutions.*

Marco Gottschalk

→ Ich glaube, niemand auf der Welt konnte sich auf die Pandemie wirklich einstellen. Dazu waren die Entwicklungen zu schnell und zu unvorhersehbar. Wichtig ist es daher vielmehr, stets offen für Unerwartetes zu bleiben und ein vernünftiges Gefühl dafür zu entwickeln, an welcher Stelle man die weitere Entwicklung beobachten kann – und wo man andererseits zügig reagieren muss. Außerdem muss man sich von dem Gedanken befreien, dass man die Entwicklung prognostizieren kann und weiß, was übermorgen alles passiert.

Mitarbeiter zu führen, ist unter diesen Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung, da jeder Mitarbeiter die Situation in einem anderen Kontext erlebt. Dies gilt insbesondere, wenn die Mitarbeiter an unterschiedlichen Standorten beschäftigt sind. Um die Lage besser einzuschätzen, hat es mir im vergangenen Jahr geholfen, zunächst das eigene Erleben der aktuellen Situation zu reflektieren. Daraus habe ich versucht abzuleiten, wie sich wahr-

scheinlich auch die Kollegen fühlen und welche Unterstützung sie brauchen. Von zentraler Bedeutung ist es, Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit zu geben und das Signal auszusenden, dass – egal was passieren wird – wir gemeinsam danach streben, in der schwierigen Zeit das Bestmögliche zu erreichen. Die dafür nötige Zuversicht zu entwickeln, fällt nicht schwer, wenn man ein solides und zukunftsfähiges Geschäftsmodell hat. Wir alle sind davon überzeugt, dass nach dem Überwinden der Pandemie das gesellschaftliche Leben – und damit auch das Außer-Haus-Geschäft – wieder an Fahrt aufnehmen wird. Hierfür sind wir sehr gut aufgestellt, denn wir haben die vergangenen Monate natürlich auch dazu genutzt, unsere Angebote, Strukturen und Prozesse nachzuschärfen und weiter zu verbessern. 

43

„Stets offen
für Unerwartetes
bleiben.“

↑ Marco Gottschalk



MARTIN SESJAK
*ist Geschäftsführer von
Coffee at Work.*

Martin Sesjak

→ Mit unserem Geschäftsmodell sind wir von der Pandemie stark betroffen. Die Lockdowns haben unsere Wachstumsstrategie zum Stillstand gebracht, unser Vertriebsteam hat über Monate keine Termine vereinbaren können. Schnelles Reagieren und kompensatorisches Anpassen waren deshalb unverzichtbar, für den Großteil unserer Belegschaft mussten wir Kurzarbeit beantragen. Nur dadurch und durch hohe Kostendisziplin konnten wir das vergangene Jahr mit einem sehr guten Gewinn abschließen.

Für die Mitarbeiter bedeutet die Corona-Krise nicht nur eine Gefahr für die Gesundheit, sie verursacht auch berufliche Existenzsorgen. Ich habe größtes Verständnis für diese Unsicherheit, denn niemand kann mit Gewissheit sagen, wie lange dieser Zustand anhält. Als unternehmerisch denkende Person schmerzt es, wenn man aufgrund der eingeschränkten planerischen Möglichkeiten kaum Perspektiven aufzeigen kann. Man kann nur versuchen, so gut und so verbindlich wie möglich mit allen zu kommunizieren.

„Stabile Beziehungen sind elementar.“

↑ Martin Sesjak

45

Die Zugehörigkeit zu einer größeren Unternehmensgruppe gibt ein Stück Sicherheit. Innerhalb der gut aufgestellten Melitta Gruppe können krisen-feste Unternehmensbereiche die Umsatzeinbrüche anderer Bereiche kompensieren. Außerdem erleben wir gerade, wie intakt und strapazierfähig unsere Unternehmenskultur ist. Auch die Tatsache, dass Melitta ein Familienunternehmen ist, stärkt die Zuversicht, eine tiefgreifende und längere Krise wie die gegenwärtige zu überstehen. Denn Familienunternehmen denken in aller Regel langfristiger und sind resilienter. Auch und gerade als Teil eines solchen Unternehmens

blicken wir optimistisch nach vorn und freuen uns darauf, mit der neuen Marke fresh at work bald neu durchstarten zu können.

In der Zukunft müssen wir alle die Möglichkeit weiterer Pandemien oder ähnlicher Ereignisse stärker in Betracht ziehen. Detailliert vorbereiten können wir uns darauf jedoch nicht. Wichtig ist vielmehr, unsere beruflichen und privaten Netzwerke und Beziehungen zu stärken und dies gilt mit Blick auf Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten. Denn stabile Beziehungen sind in Krisensituationen elementar – dies hat die Corona-Pandemie sehr deutlich unter Beweis gestellt. ☑

46

GESPRÄCH #6 — PURPOSE UND ZUSAMMENHALT

In herausfordernden Zeiten ist Zusammenhalt von besonderer Bedeutung.

— Wie hilft ein gemeinsamer Purpose das Gefühl der Zusammengehörigkeit zu stärken?

Jochen Emde, Katharina Roehrig, Roberto Rold, Dr. Stefan Scholl und Gunhild Wehmhöner aus der Melitta Zentrale sind der Überzeugung: Zusammenhalt ist das Ergebnis einer funktionierenden Unternehmenskultur.





48

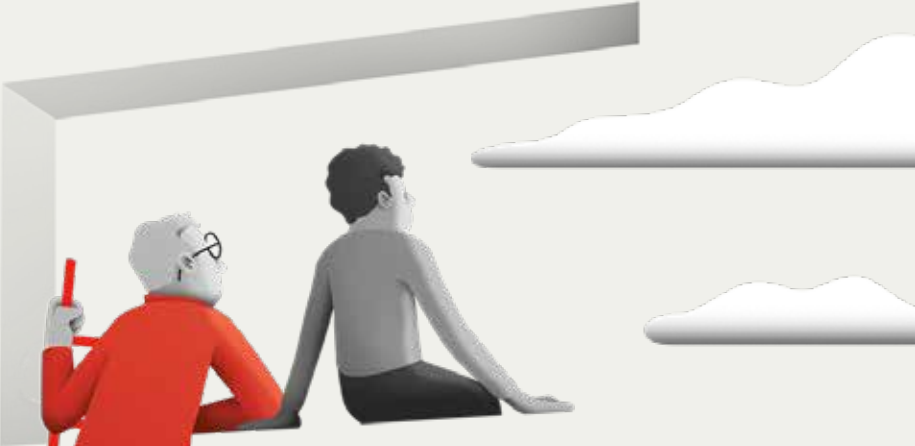


1. Warum ist es gerade jetzt so wichtig, Purpose und Zusammenhalt zu stärken?

Jochen Emde *Das Bedürfnis nach Purpose, also nach einer von Sinn erfüllten Arbeit, ist meiner Beobachtung nach in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Insbesondere jüngere Mitarbeiter legen immer mehr Wert darauf, in ihrer Arbeit eine Beschäftigung zu sehen, die sie erfüllt und mit der sie sich identifizieren können. Je klarer ein Purpose ist, desto mehr trägt er dazu bei, Loyalität und Zusammenhalt zu fördern. Und dies zeigt sich letztlich im Engagement und in der Leidenschaft aller Kollegen.*

Dr. Stefan Scholle *Das sehe ich genauso. Gerade in Krisensituationen wächst der Wunsch nach Purpose bzw. ist ein Purpose von besonderer Bedeutung. Denn in diesen Zeiten denkt man viel mehr darüber nach, was man tut und warum, ob man sich auf den anderen verlassen kann und inwieweit man zusammensteht. Purpose führt dazu, dass viel mehr aus eigenem Antrieb gehandelt wird, zusätzliche Kräfte freigesetzt werden und sich Stolz entwickelt, an etwas Sinnvollem mitzuwirken.*

Katharina Roehrig *Dies konnte man im vergangenen Geschäftsjahr ja sehr deutlich beobachten. Durch die Pandemie musste der persönliche Kontakt reduziert werden, viele Mitarbeiter befanden sich über Monate im Home-Office. Gerade in solchen Zeiten kommt es jedoch besonders darauf an, dass alle an einem Strang ziehen und Teamgeist entwickeln. Purpose führt zu Zusammenhalt und Zusammenhalt wiederum zu Leidenschaft. Und genau das ist es, was in herausfordernden Situationen gefragt ist.* ← **seite 50**



2. Was macht Melitta, um Zusammenhalt und Leidenschaft zu fördern?

Roberto Rojas Zusammenhalt und Leidenschaft können nicht verordnet werden, sondern sind das Ergebnis einer werteorientierten Mitarbeiterführung, die Mitarbeiterbedürfnisse aktiv aufgreift. Hierzu zählt eine Vielfalt an Maßnahmen: von einer regelmäßigen und offenen Kommunikation über angemessene Vergütung bis hin zu gemeinsamen Feiern und Corporate-Citizenship-Aktionen. Wichtig ist, dass diese Maßnahmen konsistent an der Kultur des Unternehmens ausgerichtet sind. Und es gilt: Zusammenhalt und Leidenschaft müssen – damit sie authentisch sind – laufend gepflegt und gefördert werden. Dass es bei Melitta einen sehr guten Zusammenhalt gibt, zeigte sich während der Pandemie beispielsweise darin, dass Mitarbeiter selbst schnell und weitgehend unaufgefordert neue Kommunikationswege entwickelten, um sich auszutauschen.

Katharina Roehrig Ich sehe dabei auch eine besondere Verantwortung bei den Führungskräften: Sie müssen Zusammenhalt und Leidenschaft nicht nur vorleben, sondern ihren Teammitgliedern auch das nötige Vertrauen entgegenbringen. Zusammenhalt und Leidenschaft setzt Respekt vor der anderen Person voraus. Signalisiert werden muss immer: Jedes Teammitglied erbringt einen wichtigen Beitrag. Und: je besser die Zusammenarbeit, desto besser das Ergebnis. **← Seite 51**

Gunhild Wehmhöner Wichtig für den Zusammenhalt sind meiner Meinung nach auch kleine oder große Gesten. So hatten wir bei Melitta gelegentlich Food Trucks organisiert, um einfach etwas Besonderes in dieser schwierigen Zeit zu bieten. Und es war auch ein starkes Signal der Unternehmensleitung, schon zu Beginn der Pandemie zu erklären, dass es aufgrund von Corona zu keinen Kündigungen kommen wird. Das sind Signale, die eine große Wirkung erzielen und in ihrer Gesamtheit wesentlich zum Zusammenhalt beitragen. Ein großes Glück war außerdem, dass wir 2019 unser Jubiläumsjahr hatten: Damals haben wir viel darüber gesprochen, was uns unsere Marke bedeutet und wie stolz wir auf unsere Historie und unsere Werte sein können. Dies hat uns 2020 sehr geholfen. → [seite 52](#)

51



DR. STEFAN SCHOLLE
ist Geschäftsführer des Zentralbereichs
Unternehmensentwicklung.





KATHARINA ROEHRIG
ist Geschäftsführerin des
Zentralbereichs Kommunikation
und Nachhaltigkeit.

52

3. Wie transportiert man Werte und Visionen?

Jochen Emde Das Wort „transportiert“ zeigt schon, dass dies keine einmalige Aufgabe ist, sondern ein ständiger, in Bewegung befindlicher Prozess. Und Werte und Visionen kann man nur vermitteln, wenn man in einem intensiven Austausch miteinander steht. Daher ist für mich eine laufende und intensive Kommunikation von zentraler Bedeutung bei der Vermittlung und Pflege von Werten und Visionen.

Dr. Stefan Scholle Genauso ist es. Werte kann man nicht aufschreiben, auswendig lernen und dann erwarten, dass sie gelebt werden. Werte muss man erfahren, erleben und erspüren, und sie müssen vorgelebt und immer wieder thematisiert werden. Und auch Visionen müssen greifbar werden, um sich an diesen wirklich orientieren zu können. Daher ist das Feiern von Erfolgen so wichtig, auch wenn es nur kleine Schritte sind, um eine Vision zu erreichen.

→ Seite 54

JOCHEN EMDE
ist Geschäftsführer des
Zentralbereichs Finanzen.



53

Gunhild Wehmhöner Einzelne Werte zu vermitteln, halte ich ohnehin nicht für zielführend. Werte sind Bestandteil oder Ausdruck einer Kultur. Gerade Zusammenhalt lässt sich über die Betonung einzelner Werte nicht erzwingen. Zusammenhalt entsteht vielmehr, wenn eine Unternehmenskultur vorherrscht, die von Menschlichkeit und Orientierung auf ein Ziel gleichermaßen geprägt ist – und daher sowohl fördert als auch fordert.

Roberto Rojas Ja, das sehe ich auch so. Und diese Kultur äußert sich natürlich im Verhalten, das wir jeden Tag zeigen, sowie in der Art und Weise, wie wir mit unseren Mitmenschen umgehen. Aber auch darin, wie wir Probleme und Konflikte austragen, wird unsere Unternehmenskultur erkennbar: Lässt man zum Beispiel auch in schwierigen Situationen stets Respekt erkennen? Argumentiert man immer auf Augenhöhe? Und ist man gewillt, eine gute Lösung zu finden, auch wenn man anderer Meinung ist? Nur wenn wir diese und ähnliche Fragen mit Ja beantworten können, verfügen wir über eine Unternehmenskultur, die wichtige Beiträge zur Stärkung unseres Zusammenhalts leistet. ▣



GUNHILD WEHMHÖNER
*ist Geschäftsführerin des
Zentralbereichs Recht.*

54



ROBERTO ROJAS
*ist Geschäftsführer des
Zentralbereichs Personal.*





Melitta®