

SCHRIFTENREIHE FOOD MANAGEMENT

WHITE PAPER #11

Optimierungspotenziale in der
Nachhaltigkeitsberichtserstattung bei
kleinen und mittelständischen Unternehmen



Carolin Goldmann
Dr. Jens-R. Olesch

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'



Abstract ...

Die Nachfrage nach der Nachhaltigkeitsleistung von Konsumgütern sowie die Anforderungen an diese nehmen seitens der Konsumenten zu (vgl. Niklaus et al. 2019, S. 188). Durch diesen gesellschaftlichen Druck gewinnen die Nachhaltigkeitsleistungen und die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen immer mehr an Bedeutung (vgl. Robinson et al. 2008, S. 16). Zum jetzigen Zeitpunkt gibt es für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU*) jedoch keine gesetzliche Grundlage zur Verfassung eines Nachhaltigkeitsberichts. Folglich sind Nachhaltigkeitsberichte nicht standardisiert und können daher unterschiedliche Schwerpunkte haben (vgl. Braun et al. 2015, S. 6).

Daher bietet es sich an, durch Benchmarking – einen Vergleich mit Best-Practice-Anwendungen – Leistungsunterschiede und Gemeinsamkeiten herauszufinden, um potenzielle Handlungsfelder und Optimierungsmöglichkeiten des eigenen Nachhaltigkeitsberichts zu ermitteln.

Keywords

Nachhaltigkeitsleistung, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Benchmarking, Unternehmensverantwortung, Unternehmensreputation, CSR, KMU

*KMU: kleine und mittlere Unternehmen sind durch ihre Beschäftigungsanzahl in Verbindung mit dem erwirtschafteten Jahresumsatz bzw. der Jahresbilanzsumme gekennzeichnet (siehe Empfehlung 2003/361/EG 2003, Anhang, Artikel 2).

Highlights ...

Ein Nachhaltigkeitsverständnis, welches bis heute maßgeblichen Einfluss hat, wurde im sogenannten „Brundtland-Bericht“ veröffentlicht. Das Ziel dieses Berichtes war es, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die eine dauerhafte Entwicklung über Generationen hinweg ermöglichen. Dieses Verständnis äußert sich in folgender Definition: „Nachhaltigkeit wird als eine Entwicklung beschrieben, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Der Begriff der Nachhaltigkeit lässt sich in unterschiedlichen Modellen veranschaulichen. Durchgesetzt hat sich das drei-Säulen-Modell in Verbindung mit dem Triple-Bottom-Line-Modell. Beide Modelle teilen Nachhaltigkeit in drei Schwerpunkte ein: Ökologie, Ökonomie und Soziales, wie es auch im Brundtland-Bericht von 1992 bereits unterschieden wurde. Jedoch wird erst die Überlagerung aller drei Teilbereiche als Nachhaltigkeit bezeichnet (vgl. Batz 2021, S. 27).

- Transparente, nachvollziehbare Nachhaltigkeitsberichte informieren Kunden, Share- und Stakeholder, Mitarbeitende, den Kapitalmarkt und weitere Akteure der Wertschöpfungs- und Lieferkette über die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens und erlauben eine Bewertung des Unternehmens seitens der Interessensgruppen (vgl. Braun 2019, S. 22).
- Die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts eines Unternehmens führt nicht nur zu einer Imagesteigerung, sondern auch zu einer verbesserten Kommunikation mit Stakeholdern und der Organisation (vgl. Fifka 2014, S. 7).
- Die Berichterstattung ist nicht nur als externes Kommunikationsmittel anzusehen, sondern auch als interne Reflexion, und kann daher als Element eines modernen Risikomanagements gesehen werden (vgl. Fifka 2014, S. 10) und zur Risikominimierung beitragen (vgl. Schollmeyer 2014, S. 8).
- Durch die Nachhaltigkeitsberichterstattung besteht die Chance der Weiterentwicklung des Unternehmens, da der Bericht dem Unternehmen als Basis dienen kann, besser reflektierte Entscheidungen zu treffen (vgl. Fifka 2014, S. 12).

- Eine regelmäßige Berichterstattung ermöglicht strategische Steuerung, sie schafft einen Überblick und kann neue Ziele in der Nachhaltigkeitsleistung und -berichterstattung aufzeigen (vgl. Braun 2019, S. 22).

Intro ...

Durch eine Änderung der EU-Richtlinie 2014/95/EU, die im April 2021 von der Europäischen Kommission festgelegt wurde und 2025 in Kraft tritt, ist davon auszugehen, dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung weiter an Bedeutung zunehmen und eine zentrale Rolle im Unternehmensalltag spielen wird. Durch die Änderung wird die bisherige Grenze zur Berichterstattung von durchschnittlich 500 Beschäftigten pro Geschäftsjahr auf 250 Mitarbeitende gesenkt. Dies hat zur Folge, dass innerhalb der europäischen Union nun knapp 50.000 Unternehmen eine Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeiten müssen. Bisher waren etwa 12.000 Unternehmen dazu verpflichtet (vgl. Mazar 2022, o. S.).

Durch die Unerfahrenheit der neu verpflichteten Unternehmen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann Benchmarking (BM), ein Vergleich mit den Besten, diesen Unternehmen helfen, nachvollziehbare Nachhaltigkeitsberichte zu formulieren.

Methodik: Benchmarking

Die Vorgehensweise des BM wird üblicherweise in fünf Phasen eingeteilt: **Zielsetzung, interne Analyse, Vergleich, Maßnahmen, Umsetzung**. Diese können jedoch durch individuelle Schwerpunktsetzung des Unternehmens erweitert werden.

Ausgangspunkt eines erfolgreichen BM-Projekts ist die Festlegung der Zielsetzung, des Soll-Zustandes eines Unternehmens. Dabei können die strategischen Unternehmensziele Orientierungshilfe bieten (vgl. Mertins/Kohl 2009, S. 45). In der internen Analyse erfolgt die Konkretisierung des BMs (Untersuchungsgegenstand und BM-Form). Gegenstände des BMs können bspw. Produkte, Aufträge oder Ressourcen sein. Formen des BMs sind internes oder externes BM mit seinen Unterformen des unternehmensbezogenen bzw. konzernbezogenen und des marktbezogenen, branchenbezogenen oder branchenunabhängigen BMs (vgl. Mertins/Kohl 2009, S. 32). In der dritten Phase, dem Vergleich, wird die Auswahl der BM-Partner getroffen. Diese können durch Brainstorming, Wettbewerbsanalysen oder BM-Zentren gefunden werden (vgl. Mertins/Kohl 2009, S. 50-52). In der vierten Phase erfolgt das Ableiten von Maßnahmen. Daher ist eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Vergleichsanalyse aus der vorherigen Phase zu empfehlen (vgl. (Mertins/Kohl 2009, S. 53). Das Konzept des BMs schließt ab mit der Phase der Umsetzung. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche BM-Analyse ist, dass die erarbeiteten Best Practices in die eigenen (Geschäfts-)Prozesse, Ressourcen oder Aufträge übertragen und integriert, jedoch nicht kopiert werden (vgl. Mertins/Kohl 2009, S. 53, 54).

Die Auswahl der BM-Partner erfolgte hier auf Grundlage des aktuellen Rankings für Nachhaltigkeitsberichterstattung des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) aus dem Jahr 2018. Das IÖW erstellt gemeinsam mit der Unternehmerinitiative *future e.V.-verantwortung unternehmen* seit 1994 ein Ranking von Nachhaltigkeitsberichten von großen, kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Ziel des Rankings ist die öffentliche Auszeichnung der Berichterstattungen und die Erhöhung der Qualität der Nachhaltigkeitsberichte (vgl. Gebauer et al. 2018b, S. 6). Um nun eine branchenbezogene BM-Analyse durchzuführen, wurden die zwei bestplatzierten KMU aus dem Bereich Lebensmittel/Nahrungsmittel des IÖW-Rankings gewählt.

Potenzielle Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die Schwerpunkte der Nachhaltigkeitsberichte sollten nachvollziehbar entwickelt werden. Um diese objektiv zu erarbeiten, ist es empfehlenswert, diese bspw. durch eine Wesentlichkeitsanalyse oder eine Befragung zu ermitteln (vgl. Eifert/ Briem 2015, S. 129). Dabei könnten sich Unternehmen an dem wissenschaftlich fundierten Triple-Bottom-Modell orientieren und auf dieser Basis ein Konzept zur Methodik der Wesentlichkeitsanalyse entwickeln. Eine subjektive Auswahl von Schwerpunktthemen lässt das Unternehmen intransparent wirken.

Die durchgeführte Benchmark-Analyse (BM-Analyse) ergab, dass ein einleitendes Vorwort über den Nachhaltigkeitsbericht helfen kann, diesen entsprechend zu würdigen und wertzuschätzen. Dabei wird nicht auf den Inhalt der Berichte eingegangen, sondern Allgemeines zu Produkten und Themen des Unternehmens formuliert. Diese einleitenden Worte sollen neugierig machen und motivieren, den Bericht zu lesen.

Zur besseren Übersicht sowie um eine Einordnung der Kapitel in den Gesamtbericht zu fördern, empfiehlt es sich, den Nachhaltigkeitsbericht nicht nur nach Schwerpunktthemen zu gliedern, sondern auch einzelne Kapitel mittels Unterkapiteln zu strukturieren. In diesen kann konkret auf weitere Ziele sowie verwendete Methoden und Instrumente eingegangen werden.

Im Kapitel der Unternehmensvorstellung könnte eine Einordnung des Begriffes Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag sowie die Vorstellung der Nachhaltigkeitsbeauftragten bzw. die Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Unternehmen vorgestellt werden. Dadurch kann deutlich werden, inwieweit sich die Thematik bereits im Unternehmen entwickelt hat. In diesem Zusammenhang sollte auch auf Partnerschaften, Stakeholder und eine kurze Vorstellung der Schwerpunktthemen eingegangen werden.

Des Weiteren hat der Vergleich der Nachhaltigkeitsberichte ergeben, dass eine Vorstellung des Leistungsportfolios des Unternehmens empfehlenswert wäre. Die Lesenden können sich so einen Überblick verschaffen, welche Produkte bzw. Dienstleistungen hinter dem Namen bzw. der Marke des Unternehmens stehen. Produziert ein KMU Produkte in Bio-Qualität oder unter Berücksichtigung anderer qualitativer Besonderheiten, ließe sich dies in diesem Kontext erläutern. Ebenfalls kann auf die Reklamationsquote eingegangen werden. In diesem Zusammenhang dürfte eine Vorstellung der Qualitätssicherung bzw. des Qualitätsmanagements angebracht sein, um darzustellen, wie die Qualität und Sicherheit der Produkte gewährleistet wird.

Ein umfassendes Klima-, Naturschutz- und Energiekonzept zu erarbeiten ist ferner auch für KMU empfehlenswert. Dadurch kann die Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen durch die Nennung konkreter Zahlen nachvollziehbar gemacht werden. Projekte aus dem Klima- und Naturschutz sollten dabei vorgestellt werden, um den Lesenden einen Eindruck der täglichen Arbeit zu vermitteln und zu demonstrieren, wie die Nachhaltigkeitsleistung im Unternehmen umgesetzt wird.

Des Weiteren wurde ermittelt, dass auf die Mitarbeitenden ebenfalls im Nachhaltigkeitsbericht eingegangen werden sollte. So können sich auch potenzielle Arbeitnehmer durch den Nachhaltigkeitsbericht einen Eindruck von einem Unternehmen verschaffen. Mögliche Ausbildungsplätze bzw. Studienplätze oder Werkstudentenjobs des Unternehmens können in diesem Zusammenhang präsentiert werden, um Schüler und Absolventen anzusprechen. Unternehmen könnten hier auch eine mögliche Kooperation mit Berufsschulen bzw. Hochschulen/Universitäten aufzeigen.

Außerdem zeigte die durchgeführte BM-Analyse, dass die Darstellung des Lieferantenmanagements insbesondere für bestehende wie neue Lieferanten von Bedeutung sein könnte. Standards, die das Unternehmen voraussetzt, sollten dargestellt werden, um neue Lieferanten zu gewinnen und dadurch Innovationen zu fördern. Außerdem könnte dadurch auch die Qualität der Produkte transparent gemacht werden. Dadurch kann ein (potenzieller) Kunde verfolgen, woher die Rohstoffe eines Produktes kommen und unter welchen Umständen angebaut und produziert wird. Auch auf die Anbauqualität bei Lebensmitteln, wie z. B. Bio-Qualität o. ä., sollte im Nachhaltigkeitsbericht hingewiesen werden.

Dies ermöglicht einen Ausblick auf künftige Entwicklungen des Unternehmens. Durch die Vorstellung der bisher umgesetzten Ziele könnte das Unternehmen an Glaubwürdigkeit gewinnen, indem es zeigt, dass bereits konkrete Handlungen vorgenommen wurden und auch geplante Ziele bereits erreicht wurden. Es empfiehlt sich, Ziele möglichst genau zu definieren, um eine Überprüfung zu ermöglichen. Dazu sollten die SMART-Kriterien zur Zielsetzung angewandt werden. SMART steht dabei für spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Zertifikate, die im Anhang des jeweiligen Berichts zu finden sind, können das Erreichen der Ziele belegen und dokumentieren. Qualitätssiegel bestätigen den Lesenden die Qualität der Produkte und zeigen Transparenz. Zur Vollständigkeit und zur Aufklärung sollten Abkürzungen sowie Fachbegriffe im Bericht aufgeführt und erklärt werden.

Der Vergleich der Nachhaltigkeitsberichte der BM-Partner ergab weiter, dass die methodische wie grafische Gestaltung ausschlaggebend sein können. Dies könnte den Bericht dynamisch wirken lassen und zum Lesen motivieren. Durch angemessene bildhafte Darstellungen, vor allem vom Unternehmen und aus dem Unternehmensalltag, besteht die Möglichkeit, den Lesenden eine Vorstellung vom Unternehmen zu vermitteln. Als weitere Methodik können eingebaute Interviews mit verschiedenen Stakeholdern für Multiperspektivität, Illustration und Abwechslung im Bericht sorgen. Dadurch kann das konzentrierte Lesen des Berichtes vereinfacht werden.

Thematisch passende Bilder und Darstellungen visualisieren den Textteil. So können Diagramme die Entwicklung bestimmter Tätigkeiten veranschaulichen. Auch das Unternehmenswachstum und die damit verbundene Umsatz- und Gewinnentwicklung lassen sich grafisch darstellen. Nicht zu unterschätzen ist zudem das Gestaltungsformat. Dieses könnte bei den Lesenden ebenfalls zu Abwechslung und Neugierde führen und der Bericht könnte sich so von anderen Berichten abheben.

Ausblick ...

Aufgrund der Änderung der EU-Richtlinie 2014/95/EU, die 2025 in Kraft tritt und eine Veröffentlichung der Geschäftsberichte für das Berichtsjahr 2024 fordert, weitet sich die Berichtspflicht aus. In Deutschland müssen sich ca. 15.000 Unternehmen, europaweit ca. 50.000 Betriebe, auf die Formulierung, Veröffentlichung und Abgabe einer nicht-finanziellen Erklärung vorbereiten (vgl. DNK 2022, S. 1). Dies könnte für Unternehmen mit entsprechendem personellen, technologischen, redaktionellen und finanziellen Aufwand verknüpft sein. Gesellschaftlich könnte die vermehrte Berichterstattung über Nachhaltigkeitsaspekte die Thematik in den Mittelpunkt und in das Bewusstsein der Konsumenten rücken. Auch durch Institutionen, die Nachhaltigkeitsberichte bewerten, wird die Nachhaltigkeitsberichterstattung gefördert.

Die Durchführung einer BM-Analyse in Bezug auf die Nachhaltigkeitsberichterstattung kann Unternehmen dabei helfen, Gemeinsamkeiten und Leistungsunterschiede festzustellen. Demnach kann eine BM-Analyse geeignet sein, Nachhaltigkeitsberichte von mittelständischen Unternehmen zu optimieren. Zu betonen ist dabei allerdings, dass die erarbeiteten Best Practices nicht unreflektiert in die Berichterstattung von KMU kopiert werden sollten, sondern, um glaubhaft zu wirken, in die jeweilige Unternehmenspersönlichkeit integriert werden müssen. Weiter ist nicht zu vernachlässigen, dass die Optimierung von Nachhaltigkeitsberichten aufgrund der BM-Analyse einen kontinuierlichen Prozess darstellt, was u. a. die Überprüfung und Weiterentwicklung der eigenen Leistung und bestehender Prozesse betrifft. Insgesamt sollte sich jedes Unternehmen mit zwei Fragen auseinandersetzen. Zum einen, welche Relevanz ein Nachhaltigkeitsbericht für das Unternehmen hat, und zum anderen, wie attraktiv es sich nach außen hin präsentieren möchte. Daraus ergibt sich die Intensität, mit welcher ein Nachhaltigkeitsbericht für ein Unternehmen formuliert wird.

Quellen ...

- [1] Batz, Michael (2021): Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft. Eine Einführung. Wiesbaden, Heidelberg, Springer VS
- [2] Braun, Sabine, et al. (2015): BVE-Branchenleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). In: Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) (Hrsg.): BVE-Branchenleitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK): Orientierungshilfe für die Nachhaltigkeitsberichterstattung nach dem DNK für kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungsindustrie. Potsdam, Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft Potsdam mbh, S. 6
- [3] Braun, Sabine (2019): Nachhaltigkeitsberichterstattung - Im Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen und Interessen. In: Ökologisches Wirtschaften, 33. Jg., Nr. 2, S. 22–24
- [4] DNK (2022): EU erzielt Einigung zur Weiterentwicklung der Richtlinie für die nicht-finanzielle Berichterstattung. Online im Internet, https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-DE/Documents/PDFs/Sustainability-Code/DNK-Infoblatt_CSRD_2021_05_19.aspx von 30.06.2022, Abfrage v. 27.12.2022
- [5] Eifert, Eva/ Briem, Christian (2015): Wesentlichkeitsanalyse: Identifikation, Bewertung, Priorisierung und Darstellung der relevanten Berichtsinhalte in der Praxis. In: Gleich, Ronald; Grönke, Kai; Kirchmann, Markus; Leyk, Jörg (Hrsg.): Integrated Reporting: Externe Berichterstattung und interne Steuerung nachhaltig verbessern. Freiburg u. a., Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, S. 129
- [6] Empfehlung 2003/361/EG (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Online im Internet, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361> von 6. Mai 2003, Abfrage v. 1. März. 2023
- [7] Fifka, Matthias (2014): Einführung-Nachhaltigkeitsberichterstattung: Eingrenzung eines heterogenen Phänomens. In: CSR und Reporting: Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung verstehen und erfolgreich umsetzen. Berlin u. a., Springer Gabler, S. 9+10
- [8] Gebauer, Jana, et al. (2018): Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung: Kriterien und Bewertungsmethode im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2018 von IÖW und future. Online im Internet, https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/fileadmin/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Bewertungskriterien_Grossunternehmen.pdf vom April 2018, Abfrage v. 07.03.2022
- [9] Hutter, Claus-Peter/Blessing, Karin/Köthe, Rainer (2012): Grundkurs Nachhaltigkeit. Handbuch für Einsteiger und Fortgeschrittene. München, oekom-Verlag
- [10] Mazar, Goran (2022): Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Online im Internet, <https://home.kpmg/de/de/home/themen/uebersicht/esg/corporate-sustainability-reporting-directive.html> von 2022, Abfrage v. 09.02.2022
- [11] Mertins, Kai/Kohl, Holger (Hrsg.) 2009): Grundlagen: Benchmarking - der Vergleich mit den Besten. In: Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 2. Aufl., Düsseldorf, Symposion Publishing Verlag, S. 20-54
- [12] Niklaus, Tobias et al. (2019): Nachhaltige Beschaffung von Lebensmitteln: Empfehlungen zur erfolgreichen Implementierung einer nachhaltigen Beschaffungsstrategie. In: Tokarski, Kim Oliver; Schellinger, Jochen; Berchtold, Philipp (Hrsg.): Nachhaltige Unternehmensführung: Herausforderungen und Beispiele aus der Praxis. Wiesbaden, Springer Gabler, S. 188
- [13] Robinson, Michael et al. (2008): The value of a re-putation for corporate social responsibility: Empirical evidence. Online im Internet, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.8382&rep=rep1&type=pdf> von 2008, Abfrage v. 17.12.2021
- [14] Schollmeyer, Oliver (2014): In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Ein praxis-orientierter Leitfaden für mittelständische Unternehmen in Anlehnung an die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI). Online im Internet, https://bdi.eu/media/presse/publikationen/2014_11_7_Schritten_Nachhaltigkeitsbericht_BDI_econsense.pdf von November 2014, Abfrage v. 06.01.2022

Kontakt ...



Carolin Goldmann
Absolventin
BWL-Food Management
Preisträgerin des Preises für
Wirtschaft und Ethik



Dr. Jens-R. Olesch
Dozent BWL-Food Management

From Farm to Fork - der Studiengang BWL-Food Management ...

„**Together shaping the future of food**“ – so lautet das Motto des Studiengangs BWL Food Management an der DHBW Heilbronn. Hier werden Wirtschaftswissenschaften mit Inhalten der Ernährungswissenschaften kombiniert. Neben klassischen BWL-Fächern (z.B. Rechnungswesen, Marketing oder Personal) stehen Vorlesungen mit Bezug zur Food Branche im Fokus (z.B. „From-Farm-to-Fork“, Warenkunde, Aromenkunde oder Ernährungslehre). Ein besonderes Highlight der DHBW Heilbronn ist unsere Laborlandschaft, in der praktische Versuche rund um Sensorik, Produktentwicklung und Marktforschung das Studium noch lebendiger gestalten.

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Heilbronn
Bildungscampus 4
74076 Heilbronn
www.heilbronn.dhbw.de/fm

Und hier berichten unsere Studierenden: [@foodstagram_hn](https://www.instagram.com/foodstagram_hn)

Foto-Credits ...

Titel- und Rückseite: Adobe Stock

**STUDIENGANG
BWL-FOOD MANAGEMENT**

'TOGETHER SHAPING THE **FUTURE OF FOOD**'



Online verfügbar ab 10. Mai 2023 unter
www.food-management.online

Zitieren:

Goldmann, C. / Olesch, J.-R. (2023) Optimierungspotenziale in der Nachhaltigkeitsberichtserstattung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Schriftenreihe Food Management, Whitepaper #11, 2023.