ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Juni 2023

Ad Special im Harvard Business manager
www.manager-wissen.com

NACHHALTIGKEIT IN DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Die nachhaltige Transformation – groß denken und gemeinsam handeln

Von Ruth Melches und Harald Dutzler

Ohne Nachhaltigkeit geht es nicht, das ist in der Konsumgüterbranche längst allen klar. Es gibt Ziele, Pläne und erste Erfolge. Doch die bisherigen Anstrengungen werden kaum reichen, um unseren Planeten langfristig zu retten. Nun stehen die echten Herausforderungen an – und alle fragen sich, wer den Wandel vorantreiben kann.

Nachhaltigkeit und Profitabilität sind zwei Seiten derselben Medaille. Diese Erkenntnis ist in der Konsumgüterindustrie angekommen. Fast alle haben verstanden, dass nachhaltiges Wirtschaften Kosten senkt, Resilienz verleiht und angesichts volatiler Energiepreise immer öfter zur Überlebensfrage wird. Allen ist klar, dass es ein Weiter-so nicht geben darf, wenn unsere Erde auch in 50 Jahren noch bewohnbar sein soll – und die Konsumgüterindustrie eine treibende Kraft für den notwendigen Wandel sein kann.

Entsprechend ambitioniert fallen deren Ziele in Sachen Nachhaltigkeit aus. Designer und Modeverbände rufen dazu auf, nur noch zwei Kollektionen pro Jahr zu vermarkten. Versandhäuser stellen ihre Lager auf Ökostrom um, und Fast-Fashion-Marken setzen Recycling-Systeme auf. In den Supermärkten verdrängen Sojaburger und Seitanwürste konventionelle Hähnchenbrustfilets aus den Kühlregalen, Bio-Gurken und regionale Produkte laufen herkömmlicher Ware im Gemüseregal den Rang ab und am Kassenband sieht man zunehmend Verpackungen aus Papier statt Plastik.

Laut Handelsverband HDE haben 93 Prozent aller Handelsunternehmen in den vergangenen fünf Jahren mindestens eine Energiesparmaßnahme umgesetzt. Über 95 Prozent aller Konsumgüterhersteller beschäftigen nach den Ergebnissen einer Studie von Strategy& einen Chief Sustainabilty Officer (CSO). Und mehr als die Hälfte aller deutschen CEOs will laut PwC Global CEO Survey stärker in die Dekarbonisierung des eigenen Geschäftsmodells investieren.

Die harten Nüsse kommen erst noch

Es sind Zahlen und Entwicklungen, die nach Aufbruch und Optimismus klingen. Doch statt Euphorie herrscht in vielen Konsumgüterunternehmen eine gewisse Ratlosigkeit. Der Grund: Trotz ehrgeiziger Projekte und großer Anstrengung zeichnet sich ab, dass die selbst gesteckten Nachhaltigkeitsziele nicht reichen werden, um unseren Planeten zu erhalten. Es kristallisiert sich heraus, wie viele Facetten das Thema Nachhaltigkeit besitzt und wie sehr es Unternehmen durchdringt. Nach und nach reift die Erkenntnis heran, dass die Vision einer nachhaltigen Konsumgüterbranche ohne das Knacken der wirklich harten Nüsse kaum zur Realität werden wird.

Was das für die Praxis bedeutet, zeigt sich etwa in der Nahrungsmittelversorgung. Trotz Solarpanels auf Supermarktdächern, trotz wachsender Produktion von Bio-Gemüse und trotz neu entwickeltem Sojafleisch gehen laut Umweltbundesamt weiterhin 24 Prozent aller Treibhausgase auf die Landwirtschaft zurück. In ihrem derzeitigen Zustand lässt sie für Biodiversität wenig Raum, nimmt riesige Flächen ein und verschmutzt Grundwasser und Böden. Innovative Ansätze wie die von Umami (S. 4 in diesem Special), Bayer (S. 3) oder Interzero (S. 6) beweisen, dass die Transformation trotz allem gelingen kann, zeigen aber zugleich, dass es enorme Kraftanstrengungen dafür braucht.

> Jetzt entscheidet sich, wer in der neuen, nachhaltigen Wirtschaftswelt den Ton setzt.

Das gleiche gilt für Großprojekte wie die Dekarbonisierung der Lieferketten, etwa im Fashion-Bereich. Es hilft, wenn Modeketten Recycling-Aktionen ins Leben rufen, Bio-Baumwolle verweben oder im Versand CO_2 einsparen. Ein Großteil der Emissionen stammt allerdings aus vorherigen Schritten der Produktion, etwa der energieintensiven Verarbeitung der Rohstoffe. In der Gesamtbilanz nehmen die Emissionen der Modeindustrie deswegen Jahr für Jahr zu – und könnten laut Berechnungen der Ellen MacArthur Foundation ohne Gegenmaßnahmen bis 2050 sogar um 50 Prozent steigen. Hier beweisen viele Marktspieler, dass es smarte Lösungen für die Herausforderungen gibt. Unternehmen wie Faber-Castell (S. 8) und Swarovski (S. 7) zeigen, dass es hilft, wenn die Nachhaltigkeit bereits in der eigenen Firmen-DNA steckt und von Grund auf mitgedacht wird. Und dennoch offenbart sich auch dann erst durch die genaue Beschäftigung mit der Herausforderung deren Komplexität.

Der Druck von außen steigt

Zugleich steigt von außen der Druck, und die Richtung der Regulatorik ist klar: schärfere Vor-

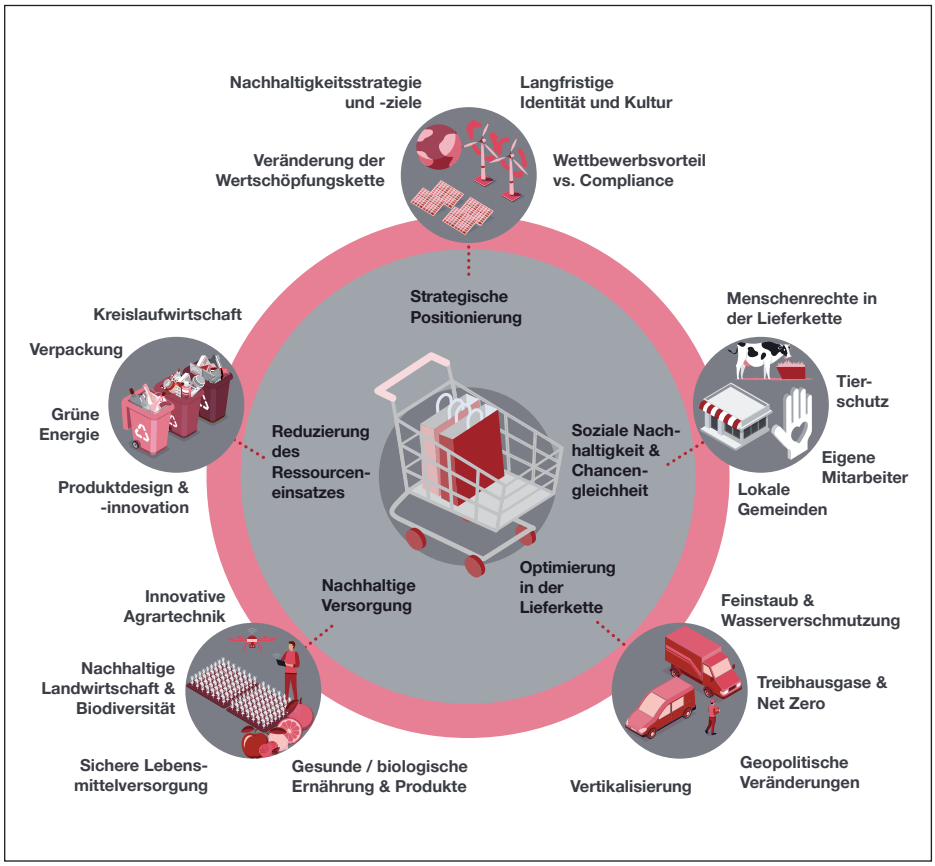
Ruth Melches ist Direktorin in der Handels- & Konsumgüter Practice von PwC Strategy& in Düsseldorf

Harald Dutzler ist Partner bei PwC Strategy& in Wien und Leiter der Handels- & Konsumgüter Practice in Europa

Impressum
Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Straße 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen



Ob Verschmutzung von Böden und Gewässern, steigende Treibhausgasemissionen entlang der Lieferkette oder Verpackungsmüll: Die Konsumgüterbranche steht vor enormen Herausforderungen (Quelle: PwC Strategy&)

gaben, stärkere Verantwortung, schmerzhaftere Sanktionen. Neben großen Rahmenverträgen wie dem Pariser Klimaabkommen oder der EU-Taxonomie existieren inzwischen etliche Regelsätze, die sehr genaue und spezifische Grenzwerte festlegen – vom Rezyklat-Anteil in Plastikflaschen, über den Anteil wiederverwendbarer Verpackungen im Fast-Food-Sektor bis hin zu Kriterien für den Bio-Gemüseanbau.

Aktivist:innen prägen die öffentliche Diskussion, und die Präferenzen der Konsument:innen verschieben sich. In Deutschland achten laut PwC-Umfrage bereits 6 von 10 Verbraucher:innen beim Einkaufen stets oder häufig auf die ökologische, ökonomische oder soziale Nachhaltigkeit von Händlern und Herstellern. Bei den unter 35-Jährigen sind es sogar zwei Drittel. Im Supermarkt schauen 81 Prozent bereits auf eines der ESG-Kriterien, vor allem auf den Umweltaspekt. Beim Kauf von Kleidung oder Schuhen sind es 63 Prozent – hier spielt der soziale Bereich die größte Rolle.

Wer jetzt voranprescht wird langfristig belohnt

Nach einer Phase des Tatendrangs läuft die Branche nun Gefahr, in Ernüchterung abzurutschen. Genau das aber wäre die vollkommen falsche Reaktion. Gerade jetzt zeichnen sich Stück für Stück die neuen Spielregeln der nachhaltigen Wirtschaftswelt ab. Gerade jetzt entscheidet sich, wer in dieser neuen Welt den Ton setzt und floriert. Nur wer in den kommenden Jahren vorangeht, wird ernst genommen und als Thought-Leader gehört. Nur wer mit innovativen Produkten und Prozessen überzeugt, gewinnt die Kund:innen von morgen für sich. Nur wer sich mit voller Wucht vor die Welle setzt, behauptet sich langfristig am Markt.

Schon jetzt ist klar, dass es dafür ans Eingemachte geht. Nachhaltiges Wachstum bedeutet eben nicht, bloß schnelle Erfolge für Marketingmaßnahmen zu generieren, es bedeutet ein nachhaltiges Geschäftsmodell aufzubauen – und zwar über die gesamte Lieferkette hinweg. Genauso klar ist, dass solch eine Transformation kein Kinderspiel ist. Sie muss Lösungen entwickeln, die kurzfristige Gewinnerwartungen der Investor:innen auf der einen und die langfristigen Anforderungen einer ESG-Strategie auf der andere Seite miteinander in Einklang bringen.

Mit vier Schritten Richtung nachhaltiger Transformation

Klar ist aber auch, dass die potenziellen Chancen einer erfolgreichen Transformation gewaltig sind – und sie mit einer ambitionierten und strukturierten Herangehensweise gelingen kann:

1. **Orientierung schaffen:** Am Anfang steht eine tiefgreifende Analyse. Jedes Unternehmen sollte sich fragen, mit welchen Hebeln es in Sachen Nachhaltigkeit am meisten bewirken kann. Liegen sie in der Produktion? In der Lieferkette? Im Verkauf? Dabei sollte es vor allem um die Wirkung potenzieller Maßnahmen gehen – und nicht darum, welche am „einfachsten" umzusetzen sind. Dieser Fokus trägt nicht nur am meisten zur Lösung des Problems bei, sondern minimiert auch die Gefahr des Greenwashings, das immer mehr zum Reputationsrisiko für Firmen wird. Diese Analyse gibt den Nordstern vor.
2. **Das Geschäftsmodell hinterfragen:** Die Wertschöpfungsketten werden sich nachhaltig verändern. Daraus ergeben sich Risiken und Chancen für das eigene Geschäftsmodell. In manchen Fällen muss es an die neuen Spielregeln adaptiert, in manchen ausgeweitet oder verengt werden. In anderen Fällen steht eine radikalere Anpassung des Geschäftsmodells an. Fast immer braucht es dafür neue Lösungen und echte Innovation.
3. **Produkte und Serviceangebote neu denken:** Was für das Geschäftsmodell als Ganzes gilt, gilt auch für jedes einzelne Produkt: analysieren, optimieren, im Zweifel neu denken. Was einfach klingt, zieht in der Praxis oft eine ganze Kaskade an Konsequenzen nach sich, etwa wenn für eine neue Verpackung der gesamte Abfüllprozess neu aufgesetzt werden muss. Auf genau diese Komplexität sollten Unternehmen vorbereitet sein.
4. **Ökosysteme bauen und nutzen:** Komplexe Herausforderungen erfordern Lösungen über den eigenen Tellerrand hinweg. Der Schlüssel ist Kooperation. Nur wer sich vom traditionellen Wettbewerbsgedanken löst, sein Ökosystem kennt, in der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie aktiv nutzt und sich vertikal über Lieferketten zusammenschließt, kann Synergieeffekte erzielen und auch zunächst unüberschaubar wirkende Herausforderungen meistern.

Wer mit Menschen aus der Konsumgüterindustrie spricht oder dieses Heft liest, merkt schnell, dass die Branche den richtigen Pfad bereits eingeschlagen hat. Nun aber heißt es, nicht nachlässig zu werden. Gestärkt durch erfolgreiche Projekte gilt es, die Transformation Richtung Nachhaltigkeit jetzt mit absoluter Ernsthaftigkeit voranzutreiben. Nur so können Unternehmen die enormen Opportunitäten nutzen, die der Wandel bietet und sich vor die Welle der Bewegung setzen – die in Zukunft gleichbedeutend sein wird mit der Pole-Position im Markt. Und nur so können sie ihren Beitrag dazu leisten, dass unsere Erde auch in 100 Jahren noch lebenswert ist.

Die Autoren

Ruth Melches *ist Direktorin in der Handels- & Konsumgüter Practice von PwC Strategy& in Düsseldorf. Ihr Schwerpunkt ist der Bereich Nachhaltigkeit und darin insbesondere die strategische Ausrichtung sowie die Übersetzung von Nachhaltigkeitszielen in organisatorische Strukturen und Governance. Sie begleitete bereits viele ihrer Kunden bei großen ESG-Transformationen und half ihnen die Herausforderungen einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit zu meistern.*

Harald Dutzler *ist Partner bei PwC Strategy& in Wien und Leiter der Handels- & Konsumgüter Practice in Europa. Mit über 20 Jahren Beratungserfahrung liegt sein Fokus in der Transformation der Konsumgüter-Wertschöpfungsketten, im Lebensmittel- sowie im Non-Food Segment. Das Thema Nachhaltigkeit ist als wesentlicher Treiber dieser Transformation ein Kernbestandteil seiner Beratungstätigkeit für Hersteller und Händler.*

Klimaschutz ist ein Wachstumsmarkt für Bayer

Von Matthias Berninger

Mit Gesetzen und Appellen ans Konsumverhalten allein ist der Wandel zu einer zukunftsfesten Wirtschaftsweise nicht zu schaffen. Entscheidend ist, dass Unternehmen und Investoren neue Wachstumsmärkte im Klimaschutz erschließen und ihr Handeln mit harten Kennzahlen zur Nachhaltigkeit steuern. Bayer kann in seinen Geschäftsfeldern Gesundheit und Ernährung weltweit viel für Mensch und Umwelt bewirken.

Eine Weltbevölkerung von über 9,5 Milliarden Menschen im Jahr 2050 wird nicht ohne intensive Anbaumethoden zu ernähren sein. Ebenso werden die Menschen nicht satt, wenn wir dabei die Natur zerstören. Sowohl der sechste IPCC Bericht als auch die jüngste Strategie der US-Regierung zur Förderung von Biotechnologie sehen ein großes Potential in regenerativer Landwirtschaft, den enormen Einfluss auf die Ökosysteme zur Dekarbonisierung zu mobilisieren. Bayer hat angesichts seiner Marktposition bei Saatgut, Pflanzenschutz und digitaler Landwirtschaft wirksame Einflussmöglichkeiten, Landwirtschaft hin zu nachhaltiger Intensivierung zu transformieren.

Wenn Sie heute ein großes deutsches Bauernbrot kaufen, steckt darin der Gegenwert von zwei Tassen Diesel. So viel fossiler Energie bedarf es für Stickstoffdünger, Pflanzenschutzmittel, Landmaschinen und die Verarbeitung über die Mühle bis zum Bäckertresen. Das rechnet der Wissenschaftler Vaclav Smil vor in seinem Buch „Wie die Welt wirklich funktioniert. Die fossilen Grundlagen unserer Zivilisation." Wenn Sie eine Tomate aus Almería aufschneiden, gießen Sie einmal fünf bis sechs Teelöffel Olivenöl darüber. Die gleiche Menge an Mineralöl hat es gebraucht, um die Tomate im Gewächshaus heranzuziehen und nach Nordeuropa zu transportieren. Smil schussfolgert, über Jahrzehnte werde die Welt nicht ohne fossile Energie zu ernähren sein.

Damit wollen, damit können wir uns nicht abfinden. Bis 2050 wird der Bedarf an Nahrungs- und Futtermitteln um 50 Prozent steigen. Hinzu kommt ein wachsender Bedarf an pflanzlichen Rohstoffen, die Petrochemie ersetzen sollen. Gleichzeitig schwinden die verfügbare Anbaufläche und Erträge, als Folge des Klimawandels, von Wasserproblemen und Bodenerosion. Die Nachfrage nach tierischen Proteinen wird in aufstrebenden Ländern weiter zunehmen. Selbst bei einem Erfolg gemeinsamer Kampagnen von Gesetzgebern, Handel und Konsumgüterunternehmen etwa für bewussteren Fleischgenuss werden Menschen ihre Entscheidungen nach ihren Wünschen, Qualität und Preis treffen. Die Landwirtschaft muss also die Bedürfnisse einer wachsenden Bevölkerung bedienen, die Dekarbonisierung der Wirtschaft unterstützen und gleichzeitig unsere Ökosysteme schützen.

Innovationen bei Düngemitteln und regenerative Anbaumethoden

Mit einem Innovationsbudget von mehr als 2,5 Milliarden Euro, das mehr als doppelt so hoch ist wie Anstrengungen unseres größten Wettbewerbers, fördern wir eine emissionsarme Landwirtschaft, die CO_2 binden kann, sparsamer mit Wasser umgeht, die Biodiversität schützt und mit weniger Ressourcen mehr Lebensmittel erzeugt. Das wird anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette, egal ob Nahrungsmittelindustrie oder in der Luftfahrt, ermöglichen, ihre ehrgeizigen Klimaziele zu erreichen.

> Wichtige Hebel sind Innovationen bei Pflanzenschutz, Saatgut und Düngemitteln.

Uns geht es dabei um Mitigation, also die Reduktion und Bindung von Klimagasen und gleichsam um Anpassung der Landwirtschaft in einer von Wetterextremen als neue Norm geprägten Welt. Über Pflanzenschutz und produktiveres Saatgut hinaus sind Innovationen bei Düngemitteln ein wichtiger Hebel. Bayer engagiert sich bei Start-ups wie Joyn Bio und Andes, die stickstoffbindende Mikroben einsetzen, um Landwirtschaft von energieintensivem synthetischem Dünger zu entkoppeln und mehr CO_2 im Boden zu binden.

Vielversprechende Innovationen haben wir auch bei regenerativen Anbaumethoden. CoverCress ist eine von Bayer mit Bunge und Chevron entwickelte neue Zwischenfrucht, die in der Fruchtfolge zwischen Mais und Soja im Winter den Boden schützt, Stickstoff bindet und im Frühjahr auch noch eine Ölsaat-Ernte für Biokraftstoff, zum Beispiel nachhaltiges Flugbenzin, bringt. Mit Targenomix investieren wir in einen neuen Wirkstoff zur Unkrautbekämpfung, der das Potenzial hat, ähnlich bedeutsam zu werden wie Glyphosat und klimaschonende pfluglose Bodenbearbeitung in allen Teilen der Welt zur Norm zu machen.

Zur UN-Wasserkonferenz im März 2023 hat Bayer seine neue Wasserstrategie vorgestellt. Der schonende Umgang mit Wasser ist Teil unserer Investitionsentscheidungen und der Lieferantenauswahl. Bayer hat sich verpflichtet, den Wasserverbrauch in Reisanbauregionen, in denen Bayer mit Kleinbauern tätig ist, durch innovative Züchtungen um 25 Prozent pro Kilo Reis zu senken. Hinzu kommt eine deutliche Reduktion von Methan infolge der neuen Anbaumethoden. Das ist ein ehrgeiziges Ziel, über das wir intern gerungen haben. Nun ist es entschieden und wir handeln danach. Bis 2025 wird Bayer weitere Wasserziele für die eigenen Standorte und Anlagen festlegen.

***Matthias Berninger**, Global Head of Public Affairs, Science, Sustainability, Health, Safety & Environment bei Bayer*

Innovationen an der Schnittstelle von Biologie, Chemie und Künstlicher Intelligenz, wie wir bei der Entwicklung neuer Impfstoffe in Rekordzeit sehen konnten, machen das vielerorts und hoffentlich auch bald in der EU möglich. Bayer orientiert sich an der UN-Nachhaltigkeitsagenda und setzt sich messbare Ziele, wo immer wir mit unserer globalen Reichweite und Innovationskraft Veränderungen bewirken können.

Grüne Ziele mit schwarzen Zahlen verbinden

Das Management wird daran gemessen, wie gut es grüne Ziele mit schwarzen Zahlen verbindet. Seit 2020 sind qualitative Nachhaltigkeitsziele Teil der Vergütungssysteme für den Vorstand und das Management. Seit 2021 fließen die quantitativen Ziele zu 20 Prozent in die langfristige variable Vergütung ein. Das Nachhaltigkeitsmanagement zieht sich quer durch alle Divisionen, inklusive den Einkauf, um unsere Lieferketten nachhaltiger zu machen.

Bayer wird auf diesem Weg konsequent weitergehen. Die Gesetzgeber erweitern Offenlegungspflichten. Investoren verlangen mehr Daten, die in Nachhaltigkeitsratings und -indizes eingehen. Anleger stellen nicht nur hohe Anforderungen an unsere Klimaberichterstattung, sondern wollen ein besseres Bild unserer Umweltrisiken, mehr noch der Chancen, die sich aus der Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmensziele ergeben. Wir jedenfalls sind überzeugt von der systemischen Relevanz unseres Geschäfts an der Schnittstelle von Klima, Nahrung und Gesundheit.

Der Autor

***Matthias Berninger,** Global Head of Public Affairs, Science, Sustainability, Health, Safety & Environment bei Bayer, war zuvor von 2001 bis 2005 Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. Anschließend hatte er verschiedene führende Rollen beim Nahrungsmittel- und Süßwarenkonzern Mars inne.*

Innovative Start-ups als Kämpfer gegen Nahrungsmittelunsicherheit

Von Robin Bertschinger

In westlichen Ländern kommt es aktuell vermehrt zu Disruptionen in Lieferketten, Regale bleiben immer öfter leer. Obwohl solche Situationen für uns neu sind, sind sie in vielen Ländern bereits gang und gebe. Durch die wachsende Bevölkerung und dem damit verbundenen Raubbau an unserer Erde werden sich die Diskussionen rund um Nahrungsmittelunsicherheit in Zukunft noch weiter intensivieren. Wir als UMAMI kämpfen bereits jetzt gegen das Problem und forschen an innovativen Lösungen.

„Bis 2030 den Hunger beenden und sicherstellen, dass alle Menschen […] Zugang zu sicheren, nährstoffreichen und ausreichenden Nahrungsmitteln haben." Dieses globale Entwicklungsziel wurde von den Vereinten Nationen im Zuge der Agenda 2030 zur Bekämpfung von Hunger und kalorischer Unterernährung veröffentlicht – und in der Tat hat sich in den letzten Jahren bereits einiges auf diesem Gebiet getan.

Bestehende Herausforderungen sollen durch Richtlinien, Innovationen und andere Nachhaltigkeitsbestrebungen in allen nahrungsmittelbezogenen Sektoren überwunden werden. Dennoch ist Nahrungsmittelunsicherheit weiterhin ein globales und vor allem vielschichtiges Problem, das unter anderem durch unfruchtbare Böden, Dürren, Bodenerosion und die Zerstörung von Lebensräumen verursacht wird.

Unsere Landwirtschaft ist stark von der Qualität des Bodens abhängig, auf dem sie betrieben wird und der Einsatz von chemischen Düngemitteln, Pestiziden und Übernutzung trägt zur sich verschlechternden Bodenqualität bei. Schlechte Qualität kann von reduziertem Nährstoffgehalt bis hin zu kompletter Unfruchtbarkeit reichen. Wir befinden uns in den meisten Gegenden aktuell in dem Stadium des geringeren Nährstoffgehalts und bewegen uns schleichend und nur schwer aufhaltbar in Richtung weitreichender Unfruchtbarkeit. Dieses Problem wird sich in Zukunft weiter verschärfen, wenn wir unsere Praktiken nicht durch nachhaltige Methoden ersetzen.

Neben steigender Unfruchtbarkeit von Ackerland, trägt auch die Zerstörung von maritimen Ökosystemen zur Nahrungsmittelunsicherheit bei

Ein weiteres Problem ist die Überfischung der Ozeane. Die exzessive Beschaffung von kommerziell wichtigen Fischarten führt zu einem dramatischen Rückgang der weltweiten Bestände und beeinflusst die marine Biodiversität. Der Verlust von Fischbeständen wirkt sich direkt auf die menschliche Ernährung aus, da Fisch eine wichtige Quelle für Proteine und Nährstoffe darstellt. Wenn der Fischbestand weiterhin sinkt, wird es schwierig werden, Fischprodukte weiterhin als wichtigen Bestandteil unserer Ernährung zu nutzen.

Darüber hinaus ist es schon jetzt fast unmöglich, die ökosystemische Integrität und damit die Gesundheit unserer Meere und aller darin lebender Arten zu sichern. Fischereimethoden wie Treibnetze, Schleppnetze und Grundschleppnetze zerstören den Meeresboden und können unerwünschte Beifänge verursachen.

Es ist wichtig, dass wir nachhaltige Methoden der Fischerei in Kombination mit einer nachhaltigen Fischzucht anwenden, um den Fischbestand sowie die marine Biodiversität zu schützen und die Nahrungsmittelkrise nicht weiter zu verstärken. Zusätzlich darf auch nicht vergessen werden, dass gesunde Meere effiziente CO_2-Speicher sind und dass die Zerstörung der Ökosysteme die Klimakrise zusätzlich befeuert.

> Wir kombinieren eine nachhaltige Permakultur mit dem Vertical-Farming-Ansatz.

Innovation ist Kernbestandteil für eine sicherere und nachhaltige Nahrungsmittelversorgung

Es ist unumstritten, dass innovative Lösungen gefunden werden müssen, um die Nahrungsmittelversorgung in Zukunft zu gewährleisten. Eine steigende Anzahl an Interessensgruppen arbeitet bereits daran, nachhaltige und wirtschaftliche Praktiken zu entwickeln. Dieser Wandel ist in allen Teilbereichen der Nahrungsmittelindustrie zu beobachten. Auf der einen Seite stehen die Bauern und Züchter, die versuchen, ihre traditionellen Praktiken zu verändern und ihren Betrieb über lange Frist nachhaltiger, ertragreicher und profitabler zu machen. Techniken reichen hier von Mischanbau, der einen integrierten Pflanzenschutz darstellen soll, bis hin zu „precision farming"-Techniken, bei welchen neue Technologien genutzt werden, um möglichst erfolgreich anzubauen.

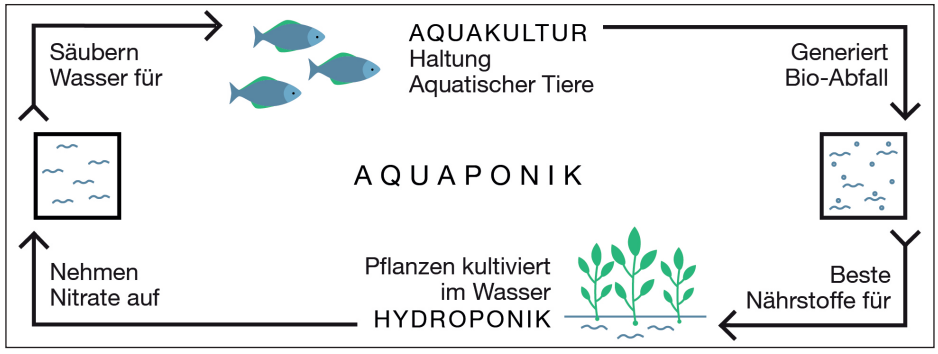
Auf der anderen Seite findet man aber auch moderne institutionelle Forschungen großer Konzerne sowie Start-ups wie Umami, die die Farmpraktiken radikal verändern möchten. Einer dieser relativ neuen Ansätze ist vertical farming, bei dem Nutzpflanzen in vertikalen Ebenen unter kontrollierten Bedingungen angebaut werden. Die ursprüngliche Idee ist, dass durch den Einsatz von künstlicher Beleuchtung, Drainagesystemen und kontrollierter Luftzirkulation eine größere Menge an Produkten auf einer geringeren Fläche produziert werden kann als bei herkömmlichen Methoden auf dem Land. Außerdem ist es möglich, das ganze Jahr lang zu ernten und darüber hinaus in kürzeren Abständen, was zu einer besseren Nahrungsmittelversorgung beitragen kann.

Erntezyklen betragen in der konventionellen Landwirtschaft zwischen sechs und zwölf Monaten, wohingegen Umami in seinen „vertical farms" täglich ernten kann. Da die Farmen in den Städten angesiedelt werden, können die Transportkosten gesenkt werden und es wird weniger Land benötigt, das ansonsten für andere Zwecke wie den Wohnungsbau oder den Umweltschutz genutzt werden könnte.

Obwohl dieser Ansatz bereits innovativ ist, wird dennoch eine große Menge an nicht nachhaltigen, externen Ressourcen benötigt, um gewinnbringend anbauen zu können, wie zum Beispiel Mineralien, Erde und große Mengen an Wasser. Zusätzlich können nur rein pflanzliche Nährstoffe produziert werden. Beide Hürden können durch den Aufbau eines in sich geschlossenen Ökosystems genommen werden.

Geschlossene, zirkuläre Systeme können sich als das Perpetuum Mobile der Landwirtschaft und Fischzucht erweisen

Umami ist ein wichtiges Glied in der Innovationskette und konzentriert sich auf die nachhaltige Erzeugung von Nahrungsmitteln, insbesondere auf dem Gebiet der Permakultur (einer Landwirt-



Ein Perpetuum Mobile der Fischzucht: Aquaponik verbindet die Aufzucht von Fischen und Pflanzen in einem Kreislaufsystem. Das Wasser aus der Fischhaltung bietet beste Nährstoffe für das Wachstum von Pflanzen. Diese wiederum filtern das Wasser und geben es sauber zurück in die Fischbecken. *Grafik: Umami*

Robin Bertschinger, Mitgründer der Umami AG: Erntezyklen betragen in der konventionellen Landwirtschaft zwischen sechs und zwölf Monaten, wohingegen Umami in seinen Vertical Farms täglich ernten kann. Foto: Umami

schaftsmethode, die auf der Schaffung von zirkulären Ökosystemen basiert, die sich selbst erhalten können). Wir kombinieren eine innovative, nachhaltige Permakultur-Technologie mit dem Vertical-Farming-Ansatz, um ein vollständiges Nahrungsmittelgewinnungssystem zu schaffen.

> Der Indoor-Anbau macht unabhängig von unkontrollierbaren Witterungseinflüssen.

Diese Kombination nutzt Fischabfälle, um Nährstoffe für das Wachstum von Pflanzen bereitzustellen, während die Pflanzen das Wasser filtern und sauber zurück in die Fischbecken abgeben. Das schafft ein vollständiges ökologisches System. Somit ist die zirkuläre Lösung dem traditionellen Vertical Farming einen Schritt voraus, da es komplett ohne Chemikalien, die Bakterien fernhalten und den PH-Wert regulieren, sowie Ganzkörper-Schutzkleidung der Farmer auskommt. Umamis Ökosysteme sind deutlich robuster und werden nicht durch kleinste Umwelteinflüsse aus der Balance geworfen. Aktuell können sowohl Microgreens als auch bestimmte Mengen an Muscheln, Shrimps und Fische so nachhaltig erzeugt werden.

Aber es soll weiter gehen! Eines unserer größten Forschungsprojekte beschäftigt sich mit der Skalierbarkeit der Technologie und der damit verbundenen Erweiterung des Produktportfolios hin zu Gemüse und Obst – beispielsweise Erdbeeren und Tomaten. Ein Anbau dieser Produktkategorien ist im Vertical Farming bereits üblich, stellt aber besondere Herausforderungen an ein in sich geschlossenes Ökosystem. Diese Herausforderungen betreffen vor allem den zusätzlichen Bedarf an Licht und Mineralien, der mehrere unterschiedliche Pflanzentypen versorgen muss.

Zusätzlich zu Obst und Gemüse kann in Zukunft stärker auf den tierischen Anteil des Ökosystems fokussiert werden– z.B. die Garnelen- oder Fischzucht. Eine nachhaltige Fischzucht ist zwar bereits ein erfolgreiches Nebenprodukt der Permakultur-Technologie. Diese kann aber skaliert werden und dabei helfen, unsere natürlich vorkommenden Fischbestände und die damit verbundene maritime Biodiversität zu schützen. Auch der Anbau von Früchten, Pilzen und Algen oder die Verwertung von Bioabfällen zu Biogas kann in den Kreislauf integriert werden und so den Einfluss auf die Umwelt reduzieren.

Zusätzlich zum Ausbau unseres Produktportfolios gibt es die Möglichkeit, die Technologie selbst zu skalieren und in Regionen mit schwierigen Umweltbedingungen (urbanes Gebiet, Regionen mit Wasserknappheit, Gebiete mit starken Tag/Nacht-Schwankungen etc.) zu nutzen. Damit ermöglichen wir der lokalen Bevölkerung einen direkten Zugang zu ganzjährig frischen Produkten, die keinen langen Transportweg hinter sich haben. Diese Option der Skalierbarkeit des Umami-Geschäftsmodells wird aktuell noch geprüft, beherbergt aber ein großes Potential.

Abgesehen von den diversen Zukunftsszenarien gilt es zu erwähnen, dass Umami mit seinen Produkten bereits jetzt einen Gewinn erzielt. Dies ist aktuell nur aufgrund eines Preisaufschlags möglich, der von unseren Kunden bezahlt wird. Der höhere Preis macht es augenblicklich nicht möglich, mit traditionell angebauten Produkten von Discountern zu konkurrieren. Umami ist allerdings optimistisch, dass sich bis 2030 eine Preisparität einstellen wird und die Produkte zu vergleichbaren oder sogar günstigeren Preisen angeboten werden können.

Diese Erwartung basiert auf zwei Hebeln. Zum einen sind wir uns sicher, dass eine Produktion in größerem Maßstab zu signifikanten Kostensenkungen führen wird. Und zum anderen glauben wir, dass der Preis für traditionell angebaute Artikel, aufgrund von Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen in den produzierenden Ländern, zwangsläufig steigen wird. Es ist zu erwarten, dass eine Preisparität zu einem Nachfrageschub für Produkte unserer Anbauform führen wird.

Neben unserer kommerziell orientierten Rolle treibt uns allerdings auch eine bewusstseinsbildende Rolle. Es ist wichtig, dem Endkonsumenten zu verdeutlichen, dass der Indoor-Anbau nicht immer steril sein muss und mit dem Einsatz schädlicher Stoffe und Chemikalien einhergeht. Im Gegenteil erlaubt unser Ansatz sogar deren gänzliche Vermeidung. Und dies ist nur einer der zahlreichen Vorteile dieser Technologie. Wir sind unabhängig von unkontrollierbaren Umwelteinflüssen, können auch zu untypischen Jahreszeiten produzieren – und vor allem sind wir im finalen Stadium beinahe komplett autark von externen, nicht nachhaltig abgebauten Ressourcen. Es gibt also fundamentale Unterschiede, man darf nicht alle in den gleichen Topf werfen. Sobald dies in den Köpfen aller Menschen angekommen ist, sind wir sicher, dass das Interesse an unseren Produkten und Technologien steigen wird und immer mehr Personen bereit sein werden, einen höheren Preis für nachhaltige Produkte wie diese zu zahlen.

Wir müssen die Wende von einer Verschwendungs- und Wegwerfkultur in Richtung Circular Economy schaffen

Wir müssen die Wende von einer Verschwendungs- und Wegwerfkultur in Richtung Circular Economy schaffen

Die Förderung von Innovationen in Anbau und Fischzucht ist ein zentraler Baustein für eine nachhaltige Wende und der damit verbundenen Bekämpfung von weltweitem Hunger. Um diese Wende zu erzielen, müssen wir alle an einem Strang ziehen – und in einem ersten Schritt muss das Bewusstsein für diese Probleme und die Auswirkungen auf uns alle weiter geschärft werden.

Aber noch weit wichtiger sind die Aktionen, die wir setzen, um die Herausforderungen zu stemmen und den Wandel zu starten. Förderung von Politik und Unternehmen, strategische Allianzen, aber auch unser privater Konsum nehmen dabei wichtige Rollen ein.

Wir hören immer öfter, dass es bereits viertel vor Zwölf ist, um unser Überleben auf dieser Erde noch zu retten. Dieser Aussage kann ich nur zustimmen. Dennoch denke ich, dass wir uns bereits auf einem guten Weg befinden. Es ist Zeit zu handeln – und das haben bereits viele Menschen verstanden. Wenn wir es schaffen, uns von der aktuellen Verschwendungskultur wegzubewegen und sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld dem Circular-Economy-Gedanken mehr Beachtung schenken, werden wir auch den folgenden Generationen eine lebenswerte, vielleicht sogar bessere (Um-) Welt hinterlassen.

Der Autor

Robin Bertschinger *ist Mitgründer der Umami AG und führt das junge Unternehmen zusammen mit der Geschäftsleitung als CEO. Damit Umami auch in Zukunft reinste Lebensmittel mit außerordentlichem Geschmack produzieren kann, stellt er sicher, dass dem Team alle Ressourcen zur Verfügung stehen, um fokussiert auf ein Ziel hinzuarbeiten: der nachhaltigste Produzent von natürlichen Lebensmitteln zu werden.*

Unwiderstehliche Kreislaufwirtschaft

Von Alexander Maak

Der große Unterschied in der Kreislaufwirtschaft liegt zwischen dem „was zu tun ist“ und dem „wie es tatsächlich gemacht“ wird. Kreislaufwirtschaft funktioniert am besten, wenn die Schnittpunkte von wirtschaftlicher Sinnhaftigkeit und skalierbaren Geschäftsmodellen mit echtem Kundennutzen kombiniert werden. Meist baut man dazu mehrere Partnerschaften entlang der Wertschöpfung auf und koordiniert sie aktiv. Ab diesem Moment ist Kreislaufwirtschaft tatsächlich „unwiderstehlich“.

„Machen ist krasser als wollen!“ ist einer meiner Wahlsprüche. Denn mit 30 Jahren Erfahrung in der Kreislaufwirtschaft ist Interzero einer der führenden Umweltdienstleister, der jeden Tag aufs Neue tausende Tonnen von Wertstoffen (manche nennen es auch Abfall) im Kreislauf führt. Wir glauben an eine Welt ohne Abfälle: Es gibt nur Rohstoffe, die wieder eingesetzt werden können. Ich möchte Ihnen daher heute an zwei völlig unterschiedlichen Beispielen aus meiner Praxis aufzeigen, wie das konkret funktioniert.

Beispiel 1: strategischer Zugriff auf Rohstoffe mit dem Materialkonto

Wir alle wissen mittlerweile, wie anfällig Lieferketten für externe Einflüsse sind und welche Auswirkungen Rohstoffknappheit auf Preis, Lieferzeit und Verfügbarkeit haben. Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich zunehmend strategischen Zugriff auf Rohstoffe sichern. Diese Rohstoffe gibt es häufig in End-of-life-Produkten, in Produktionsausschuss und Sekundärquellen im Überfluss.

Heute werden diese Rohstoffe aber in der Regel dem strategischen Zugriff entzogen. Im besten Fall verkauft man sie an einen klassischen Recycler. Im schlechteren Fall wird für die Entsorgung bzw. unwiederbringliche Vernichtung gezahlt. Anschließend kaufen Unternehmen dann den Recyclingrohstoff zum Marktpreis zurück. Oder sie beschaffen gar Primärrohstoffe und sind damit der Volatilität in Verfügbarkeit und Preisen ausgesetzt. Alles, was mit den Rohstoffen nach der Abholung passiert, ist für Unternehmen eine „black box“.

Das muss heute nicht mehr sein: Mit unserem patentierten Track & Trace Materialkonto bleibt der strategische Zugriff auf die Rohstoffe dem Unternehmen garantiert. Interzero führt als Spezialist mit Recycling-Know-How im Auftrag des Unternehmens die Rohstoffe durch die Value Chain und anschließend zurück in die Supply Chain des Unternehmens – dahin, wo sie benötigt werden. Das funktioniert mit allen Rohstoffen (Abfällen), die im Zugriff bei Unternehmen sind: wie in Produktion, Lägern etc., aber eben auch mit Sammelsystemen für End-of-life-Produkte bei B2B- und B2C-Nutzern. End-of-life-Produkte werden nach der Rückholung aus dem Markt demontiert und professionell in die verschiedenen Fraktionen, aus denen die Produkte zusammengesetzt sind, sortiert.

Die Vorteile sind: völlige Transparenz, Ausschluss von Zwischenhändlern und jederzeitiger Zugriff, in allen Transformationsstadien, auf den Rohstoff.

Das ist heute bei nahezu allen Rohstoffen hervorragend möglich. So werden z.B. Lithium-Ionen-Batterien an ihrem Lebensende von Interzero europaweit gesammelt, sicher transportiert und je nach ihren Eigenschaften zusammengeführt. Danach erfolgen das Entladen, Demontieren und das mechanische Verarbeiten der Zellen zu schwarzer Masse. Zum Schluss sind auf dem Materialkonto wieder Rohstoffe wie Aluminium, Kobalt und Nickel für die Produktion neuer Batterien zu finden, ohne dass Unternehmen fragile Lieferketten nutzen müssen. Man nennt das auch „Urban Mining“.

Die Vorteile sind: Zugriff auf die Rohstoffe, Transparenz über die Value Chain und Minimierung der Volatilität in Rohstoffpreisen. Zudem werden alle gesetzlichen Anforderungen wie Recyclingquoten und Reporting erfüllt, dokumentiert und den Kunden zur Verfügung gestellt.

Beispiel 2: einfach Mehrweg – Mehrwegbehälter statt Einwegverpackung

Seit Januar 2023 gibt es die Pflicht gemäß Paragraph 33 Verpackungsgesetz, dass z.B. Händler und Gastronomie neben Einweg auch Mehrweg anbieten müssen. Das kann man mit vielen Insellösungen machen. Oder man kann es skalierbar, ökonomisch sinnvoll mit echtem Verbrauchernutzen aufsetzen – also unwiderstehlich!

Mit vielen Jahren Erfahrung aus dem Mehrweg-Transportverpackungsbereich haben wir, gemeinsam mit dem Start-Up „Sykell“ in einer Anbietergemeinschaft, den Kunden REWE als Ankerkunden gewinnen können. Natürlich haben wir auch in das Start-up investiert und dieses unterstützt. Doch was ist nun der Unterschied zu den anderen Systemen im Markt? Es ist der Blick auf die User Experience: Unsere Behälter für Getränke, Salate, heiße Theke, FreshCut Lebensmittel, Lieferdienste, Systemgastronomie etc. sind kompatibel mit den Rückgabeautomaten für Pfandflaschen. Zudem werden die Behälter zentral und mit einem gesicherten Hygienestandard über die gesamte Republik hinweg gereinigt und dann in einer speziell konzipierten Mehrwegtransportbox wieder ausgeliefert.

Das System ist offen für alle Unternehmen, die teilnehmen möchten. Wir freuen uns auch schon auf eine mögliche Novelle des Gesetzes, um die Quote weiter zu erhöhen. Am wichtigsten ist jedoch: Die Verbraucherinnen und Verbraucher erhalten damit ein einfaches und sicheres System, womit für sie der Weg frei ist zum erfolgreichen Einsparen von tausenden Tonnen Einwegverpackungen.

Durch eine intelligente Logistik, mit kurzen Wegen und weitestgehend innerhalb bestehender Strukturen erreichen wir nicht nur ein Einsparung an Rohstoff, sondern erzielen auch echte Nachhaltigkeit und Reduktion von Emissionen.

Alexander Maak, *Managing Director bei Interzero Circular Solutions Germany GmbH*

Kein Platz für Greenwashing

Meine Mission ist es, täglich diese unwiderstehliche Nachhaltigkeit voranzutreiben. Die beschriebenen Beispiele stehen für zwei wichtige „R“ aus der 9-R-Pyramide der Circular Economy: für **R**eUse und **R**eCycle. Dabei ist mir wichtig: Greenwashing hat bei unseren Lösungen keinen Platz. Bei allen Aktivitäten müssen wir einen positiven Business Case für und mit unseren Kunden darstellen können, der einen Gewinn nicht nur für den Kunden und die Verbraucher*innen, sondern besonders auch für die Umwelt aufweist. So können wir die Welt für die heutigen und die kommenden Generationen jeden Tag ein Stück lebenswerter machen.

Der Autor

Alexander Maak, *Managing Director bei Interzero Circular Solutions Germany GmbH, studierte BWL und hält einen Master der University of Wales in Marketing und Finanzen. Nach Berufserfahrung in Asien und der Führung eines eigenen Familienunternehmens wechselte er in die Kunststoffindustrie, die Logistik und danach ins Recycling. Heute führt er das deutsche Circular-Solutions-Geschäft von Interzero.*

Interzero *ist ein führender Dienstleister rund um die Schließung von Produkt-, Material- und Logistikkreisläufen sowie Innovationsführer im Kunststoffrecycling mit der größten Sortierkapazität Europas. Unter dem Leitgedanken „zero waste solutions“ unterstützt das Unternehmen über 50.000 Kunden europaweit beim verantwortungsbewussten Umgang mit Wertstoffen. Mit rund 2.000 Mitarbeiter*innen erzielt es einen Umsatz von über einer Milliarde Euro (2021). Durch seine Recyclingaktivitäte konnten laut Fraunhofer UMSICHT allein 2021 eine Million Tonnen Treibhausgase im Vergleich zur Primärproduktion und über 12,5 Millionen Tonnen Primärrohstoffe eingespart werden. Weitere Informationen: www.interzero.de.*

Nachhaltige Chancen in globalen Lieferketten

Von Herbert Schuler und Alexander Pranter

Rund 70 Prozent des internationalen Handels wird durch globale Lieferketten ermöglicht. Was für Konsumenten mehr Produktvielfalt bietet, bedeutet für Produzenten und Händler längere und komplexere Beschaffungswege für Rohstoffe und Produkte. Dass dies auch zu gravierenden Störungen führen kann, haben die letzten Jahre eindrucksvoll gezeigt – etwa die Suez-Kanal-Blockade, Handelskriege, Covid-19-Lockdowns, regulatorische Anforderungen.

Daraus ergibt sich ein signifikanter Veränderungsdruck für global agierende Händler – und ein Paradigmenwechsel, wie Lieferketten konzipiert und gesteuert werden. Die traditionellen Zielgrößen wie Kosten, Service, und Qualität bleiben relevant, werden jedoch ergänzt um die „new kids on the block“:

Agilität – Wie schnell und flexibel kann sich meine Lieferkette auf ändernde Konsumenten- bzw. Marktanforderungen anpassen?

Nachhaltigkeit – Wie nachhaltig kann ich die Nachfrage meiner Konsumenten bedienen?

Resilienz – Wie gut kann ich Störungen vorhersehen? Wie belastbar ist meine Lieferkette im Falle einer Störung und wie reagiere ich darauf?

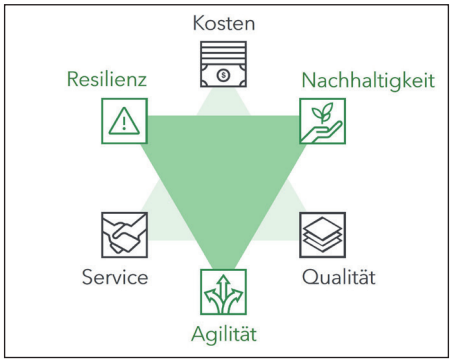
Initiativen, die nach diesen neuen Zielgrößen ausgerichtet sind, haben wiederum direkten Einfluss auf „traditionelle“ Aspekte: Beispielsweise hat die Etablierung zirkulärer Geschäftsmodelle einen direkten positiven Effekt auf die Produktqualität – nur Produkte mit verbesserten Materialien und längerer Lebensdauer können länger im Umlauf bleiben.

„Wir befinden uns auf einer Reise und entwickeln Produkte, die unser Savoir-faire und unser Versprechen für luxuriöse Qualität widerspiegeln. Das Einbetten von Nachhaltigkeit in unsere betrieblichen Abläufe unterstützt nicht nur die Resilienz unserer Lieferkette, die Nutzung alternativer Energiequellen und verbesserte Kosteneinsparungen. Es führt uns außerdem dazu, über Materialeffizienz wie die Rückgewinnung wertvoller Ressourcen nachzudenken und unsere Verpflichtung des Strebens nach Langlebigkeit zu erfüllen.“ *Herbert Schuler, Chief Operations Officer bei Swarovski*

Ende-zu-Ende-Transparenz und vertikale Integration als Chance

Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger, die Wertschöpfungsketten Ende-zu-Ende zu betrachten – von der Rohstofferzeugung bis zum Konsum durch den Endkunden. Dabei spielt es eine immer größere Rolle, Transparenz in Echtzeit über Lieferketten bzw. alle Elemente der Wertschöpfung und deren Abhängigkeiten sicherzustellen. Diese holistische Sicht ermöglicht es, Trade-offs zwischen den traditionellen und neuen Zielgrößen zu bewerten.

Hierfür ist es empfehlenswert, gemeinsam mit relevanten Stakeholdern Prioritäten, Risiken und



Zielgrößen für globales Supply Chain Management: Zu den traditionellen Zielgrößen kommen Nachhaltigkeit, Agilität und Resilienz hinzu. (Quelle: Swarovski)

Chancen entlang der Ende-zu-Ende-Wertschöpfungskette zu definieren – im Rahmen eines Materiality Assessments. Dabei werden Themen und Handlungsfelder, wie Nachhaltigkeit durch das Unternehmen verbessert werden kann, nach zwei grundsätzlichen Fragen bewertet:

- Was ist die Auswirkung auf den Erfolg des Unternehmens?
- Wie relevant ist das Thema für dessen interne und externe Interessensgruppen?

Als Produzent und Händler kann Swarovski auf eine stark vertikal integrierte Wertschöpfungskette aufbauen. Von Kristallproduktion, Verarbeitungs- und Veredelungsschritten wie Schleifen, Logistik, Fulfillment bis zum Handel sowie Retouren- und Reparaturprozesse hat Swarovski umfassende Fähigkeiten aufgebaut. Diese Ende-zu-Ende-Verantwortung bringt sogleich Chancen, aus einer integrierten Betrachtung Optimierungen im Sinne der Nachhaltigkeit anzustoßen. Die intensive Einbindung von Lieferanten und Partnern in der gesamten Wertschöpfungskette ist ein Schlüsselfaktor für die hoch gesteckten Ambitionen.

Ambitionierte Ziele zur Nachhaltigkeit

Swarovski steht seit Generationen für die Prinzipien von Fairness für das Gemeinwesen und die Umwelt, die auf den Gründer Daniel Swarovski zurückreichen. Das Unternehmen hat sich daher ambitionierte Ziele gesetzt, um Nachhaltigkeit fest zu verankern. Ausgewählte Zielsetzungen sind:

Dekarbonisierung bzw. die Reduktion von Treibhausgasen: Swarovski nimmt an der Science Based Targets-Initiative (SBTi) teil und hat sich dabei ambitionierte Ziele gesetzt, bis 2030 Scope-1- und Scope-2-Emissionen um 47 Prozent, sowie Scope-3-Emissionen um 28 Prozent zu reduzieren.

Im Bereich Conscious Materials beabsichtigt Swarovski, den ökologischen Fußabdruck der Produkte und Verpackungen zu verkleinern, und das ohne Einbußen bei der Qualität und dem für Swarovski typischen Stil der „Joyful Extravagance“. Swarovski will bis 2030 alle seine Metalle aus rezyklierten Rohstoffen beziehen. Generell soll in Zukunft zumindest 50 Prozent des Sortiments auf Swarovskis ambitionierten Produktnachhaltigkeitsprinzipien basieren.

Durch Weiterbildung (Empowerment & Education) werden MitarbeiterInnen intern und extern befähigt, bewusstere Entscheidungen zu treffen. Hierzu gehört auch die Unterstützung für und Partnerschaft mit akademischen Institutionen.

Waste & Circular Economy beschreibt Swarovskis Ambition, die Abfallmenge in der gesamten Wertschöpfungskette erheblich zu reduzieren. Abfälle aus eigner Produktion sollen zu 90 Prozent deponiefrei sein, davon müssen 70 Prozent recycelt oder wiederverwendet werden. Zusätzlich wird eine Verdoppelung der Materialeffizienz angestrebt.

Swarovski versteht sich als eine Marke, die Gleichberechtigung und Integrität lebt. Dies ist unter der Strategie zu EDI (Equality, Diversity & Inclusion) zusammengefasst. Weiterhin verfolgt Swarovski unter dem Schwerpunkt Rights & Respect u.a. das Ziel, dass die Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette respektiert werden.

Unser Aufruf – Handeln Sie jetzt!

Überprüfen Sie, welche Nachhaltigkeitsziele Ihr Unternehmen bereits definiert hat bzw. überlegen Sie gemeinsam mit ihren MitarbeiterInnen, welche Themen noch ergänzt werden müssen. Nachhaltigkeit erfordert ein Umdenken von einer linearen zu einer System-Denkweise. Nutzen Sie Nachhaltigkeit daher als Chance, sich enger mit dem gesamten Stakeholder Ökosystem zu vernetzen, und attraktiv für Kunden und Lieferanten zu werden bzw. bleiben. Daraus ergeben sich Möglichkeiten, durch engere Kollaboration entlang der gesamten Wertschöpfungskette gemeinsam Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Die Autoren

***Herbert Schuler**, Chief Operations Officer, leitet als Mitglied des Executive Committees den Bereich Operations bei Swarovski. Neuausrichtung der gesamten Supply Chain hinsichtlich Nachhaltigkeit ist seine Kernaufgabe im Rahmen der Umsetzung der Business Strategie.*

***Alexander Pranter,** Vice President Operational Excellence, leitet bei Swarovski den Bereich Operational Excellence und ist Mitglied des Operations Core Management Teams. Zu seinen Hauptaufgaben zählen Definition und Umsetzung eines optimalen Produktions-, Beschaffungs- und Transportnetzwerks.*

Vom Baum zum Bleistift

Von Sandra Suppa

Vertikale Integration als Game Changer: Warum es sich für Faber-Castell lohnt, sein eigener Holzlieferant zu sein.

Schwarzes Gold – so nannte man im 18. und 19. Jahrhundert Graphit. Es war begehrt bei den Bleistiftfabrikanten Nürnbergs und teuer erkauft aus England, um daraus Bleistiftminen herstellen zu können. Lothar von Faber, vierte Generation der Unternehmerfamilie, hatte jedoch anders als seine Wettbewerber genügend unternehmerisches Gespür, um sich von englischen Lieferanten unabhängig zu machen. Anno 1856 erwarb er Schürfrechte an einer Graphitmine in Sibirien. In einem logistischen Kraftakt – auf Mauleseln und per Kähnen – ließ er fortan das schwarze Gold um die halbe Welt transportieren, um „das Beste zu machen, was auf der Welt gemacht werden kann": die ersten Qualitäts- und Markenbleistifte der Welt.

Die Idee der vertikalen Integration begleitet seit Mitte des 19. Jahrhunderts das Unternehmen Faber-Castell. Eine der wohl weitreichendsten unternehmerischen Entscheidungen war dabei die Aufzucht und der Erwerb eigener Kiefernwälder in den 1980er Jahren. Das Unternehmen bewirtschaftet in Prata, Minas Gerais (Brasilien) etwa 10.000 Hektar eigene Wälder und ist so in der Lage, in einem Zyklus aus Pflanzung, Pflege und Ernte den Holzbedarf für knapp 2 Milliarden Blei- und Buntstifte jährlich zu decken – und damit für über 80 Prozent der weltweiten Fertigungskapazität.

Echte Nachhaltigkeit erfordert einen langen Atem

Neben den wirtschaftlichen Aspekten wie der Sicherstellung der Holzqualität, der Autonomie von Zulieferern und somit der Planbarkeit des Holzpreises spielten bei der Forstwirtschaft in Eigenregie von Anfang an auch Umweltüberlegungen eine entscheidende Rolle: Faber-Castell ließ seine 10.000 Hektar Wald früh nach dem Zertifizierungssystem Forest Stewardship Council (FSC) zertifizieren und begann Anfang der 1990er Jahre mit einem umfassenden Umweltmanagement zu den Aspekten Artenerhalt, Brandprävention, Überwachung der Wasser- und Bodenqualität sowie Umweltsensibilisierung der ländlichen Bevölkerung. Die Bewaldung auf zwei Drittel und die Renaturierung auf einem Drittel des firmeneigenen Landes bewirkte dort das exponentielle Anwachsen der endemischen Flora und Fauna des Cerrado – einem der wichtigsten Ökosysteme Brasiliens, das durch exzessive Landwirtschaft und Entwaldung im Laufe der Jahrzehnte zunehmend erodierte und versteppte.

Auch wenn das Wort des „nachhaltigen Managements" in den 1980er Jahren noch nicht geboren war, so beruht das Selbstverständnis eines fairen Umgangs mit Mensch und Natur auf einem jahrhundertealten Werteverständnis der Unternehmerfamilie. Kurzfristiges Gewinnstreben stand für sie nie im Fokus, eine langfristige Denke ermöglichte Investitionen, die sich – wie in der Forstwirtschaft – erst nach Jahrzehnten rechnen.

Forstwirtschaft als Diversifizierungsmerkmal

Die erfolgreiche Waldbewirtschaftung wurde zu einem Diversifizierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb, gleichzeitig etablierte das Unternehmen sukzessive weitere Kriterien nachhaltigen Managements: Energiemanagement, Kunststoff- und Abfallvermeidung, lokales gesellschaftliches und soziales Engagement. Die Fortschritte wurden ab 2009 im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht publiziert. Ein Meilenstein war der Ausbau erneuerbarer Energien an den globalen Standorten durch die Installation von Solaranlagen, wie in den Werken in Indien und Malaysia, durch den Einsatz von Geothermie und Wärmerückgewinnung wie am Standort in Österreich, oder durch den Einsatz einer neuen Wasserturbine zur Stromerzeugung am Stammsitz in Stein. Im jüngsten Nachhaltigkeitsbericht 2022 beträgt der Anteil erneuerbarer Energien in den Gesellschaften der Faber-Castell Gruppe bereits 87 Prozent.

Einbindung der Akteure schafft Akzeptanz

Um die Unterstützung der internen und externen Stakeholdergruppen für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsinitiativen zu gewinnen, führt Faber-Castell seit 2016 Befragungen durch. Sie sind Grundlage für die Wesentlichkeitsanalyse, um daraus Ziele und Maßnahmen zur Leistungsverbesserung abzuleiten. Die Umfrageergebnisse werden mit der globalen und funktionalen Perspektive der internen Gremien abgeglichen und die relevante Schnittmenge eruiert.

Um sein Engagement weltweit sichtbar zu machen und größtmögliche Akzeptanz für die Bedeutung von umweltfreundlichen Produkten und -initiativen zu erhöhen, hat Faber-Castell im Jahr 2022 die globale Awareness-Kampagne „Change needs creativity" ins Leben gerufen. Damit möchte das Unternehmen Konsumentinnen und Konsumenten über das generationenübergreifende und zukunftsgerichtete Engagement des Unternehmens informieren.

Ausblicke in eine bunte Zukunft

Dem Unternehmenszweck folgend wurde Nachhaltigkeit als eine der sieben strategischen Säulen definiert, mit denen Faber-Castell seit Anfang 2022 seine globale Unternehmensstrategie „ONE Faber-Castell – Creating a Colorful Future" implementiert. Im Mittelpunkt steht der Anspruch, die globale Nachhaltigkeitsführerschaft weiter auszubauen. Hierfür hat sich das Unternehmen für die nächsten fünf bis zehn Jahre ehrgeizige Ziele gesetzt. So soll der Anteil an alternativen Kunststoffen in den Produkten auf 55 Prozent erhöht und der globale CO_2-Fußabdruck des Unternehmens durch den Umstieg auf weitere erneuerbare Energiequellen und immer energieeffizientere Produktion bis 2029/30 um 55 Prozent im Vergleich zum Geschäftsjahr 2019/20 gesenkt werden.

Fazit

Frühe Diversifizierung, tiefe Wertschöpfung, weitsichtige Planung und ein Einbinden aller Akteure in die unternehmerischen Nachhaltigkeitsinitiativen sind Erfolgsfaktoren, die sich ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich messen lassen. Klare Zielvorgaben und konkrete Umsetzungspläne sind für Faber-Castell Voraussetzungen, um als Marktführer auch in Sachen Nachhaltigkeit weiterhin Vorreiter zu bleiben. Mit einem hohen Maß an Zielstrebigkeit, Transparenz, globaler Zusammenarbeit und dem ständigen Anpassen der Projekte an ein immer volatileres Marktgeschehen lässt sich auch in aktuellen Krisen und Zeiten geopolitischer Veränderungen nachhaltige Entwicklung konsequent vorantreiben.

Faber-Castell bewirtschaftet in Brasilien etwa 10.000 Hektar eigene Wälder.

Die Autorin

***Sandra Suppa** ist internationale Kommunikationsexpertin und Journalistin. Sie ist seit über 30 Jahren auf Konsumgüter und Familienunternehmen spezialisiert. Seit 1999 arbeitet sie als Head of Corporate Communications für Faber-Castell.*

***Faber-Castell** ist mit über zwei Milliarden Blei- und Farbstiften pro Jahr und rund 6.500 Mitarbeitern der bedeutendste Hersteller von holzgefassten Stiften weltweit.*