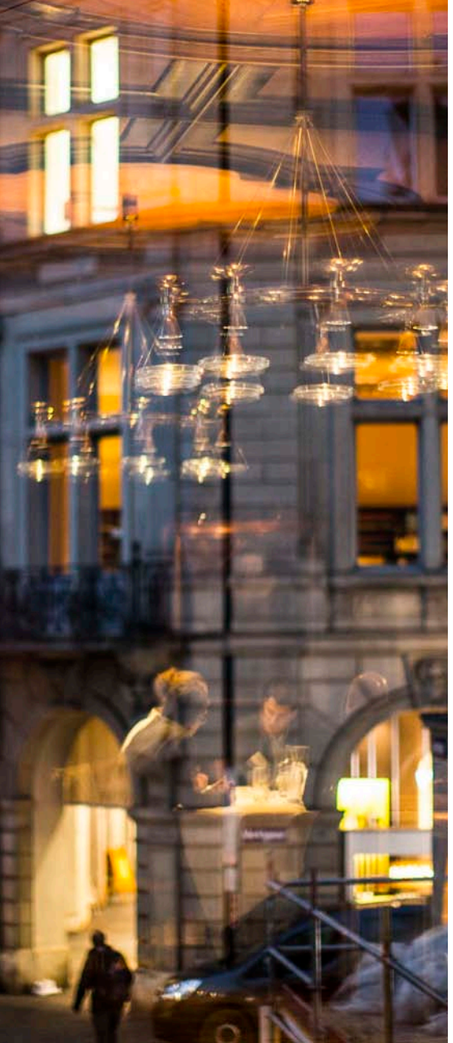
CROSSVIEWS

RETURN ON SUSTAINABILITY – MYTHOS ODER ERFOLGSMODELL?



«NACHHALTIGKEIT ALS ZUKÜNFTIGE DIFFERENZIERUNG FÜR ERFOLGREICHE SCHWEIZER FIRMEN»

Nachhaltigkeit und die Endlichkeit der Ressourcen sind nicht erst seit Greta Thunberg ein Thema für die Wirtschaft, auch wenn die Sensibilisierung der breiten Öffentlichkeit für diese Aspekte und ihr Stellenwert auf der politischen Agenda seither kontinuierlich gestiegen sind. Wie aber gehen Schweizer Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit um? Ist es besser, abzuwarten, bis neue gesetzliche Vorschriften zum Handeln verpflichten, oder sollten sich Unternehmen nicht doch antizipativ verhalten und sich aktiv um nachhaltige Angebote bemühen, um sich so auf dem Markt zu positionieren? Und wie könnte ein unternehmerisch langfristig erfolgreicher Ansatz aussehen, der auf Nachhaltigkeit aufbaut?

Diese Fragen standen im Fokus der CrossViews 2019 von Staufen.Inova, wo der Bogen gespannt wurde von der Idee einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft bis hin zu den zahlreichen Herausforderungen, die sich Schweizer KMU bei der Positionierung im Spannungsfeld zwischen herkömmlichem Wirtschaften und nachhaltiger Produktion stellen. Besondere Betrachtung fand dabei die Kunststoff verarbeitende Industrie. Welche Änderungen bringen hier zum einen unternehmerische sowie politische Massnahmen und zum anderen die neuesten Materialien?

Zur Einleitung rief Erich Sannemann, Senior Expert bei Staufen.Inova, noch einmal das enorme Wachstum der Weltbevölkerung in Erinnerung: Leben heute bereits 7,75 Milliarden Menschen auf der Erde, werden es bis 2050 voraussichtlich 9,7 Milliarden sein – was den Planeten an den Rand seiner Kapazität bringen wird. Allmählich reagieren Politik und Gesellschaft auf die Herausforderungen der Überbevölkerung und der damit einhergehenden Umweltbelastung. In den entwickelten Ländern reift inzwischen vielerorts die Erkenntnis, dass alles, was gekauft wird, eine Auswirkung auf den Planeten und die Umwelt hat – nicht zuletzt aufgrund der für die Verpackung verwendeten Materialien. Müssen wir also das Industrie- und Verbraucherverhalten zurückführen in die Zeit vor 1960, als es noch keine billigen Verpackungen gab und viele Produkte wie Zucker und Milch lose in wiederverwendbare Behälter abgefüllt wurden?

Fabian Takacs
Doktorand am Institut für Betriebswirtschaft, Uni St. Gallen

«CIRCULAR ECONOMY – EIN SCHRITT IN RICHTUNG NACHHALTIGKEIT»

In der Schweiz, so Fabian Takacs, Doktorand am Institut für Betriebswirtschaft der Uni St. Gallen, generiere jede Person jährlich 700 Kilogramm Abfall. Weltweit sind es heute 3,5 Millionen Tonnen pro Tag – und es wird erwartet, dass dieser Wert bis 2025 auf 6 Millionen Tonnen steigt. Nicht ohne Schalk empfahl der Referent deshalb: «Wollen Sie Unternehmer aus der Fassung bringen, fragen Sie: Was würden Sie heute anders machen, wenn Sie für die Rücknahme aller Ihrer verkauften Produkte verantwortlich wären?» Denn die Wirtschaftslogik besagt: Entnimm der Erde Rohstoffe, produziere daraus Waren, verkaufe diese und lasse sie nutzen, dann entsorge sie! Die mit dieser Logik einhergehenden ökologischen Probleme sind hinlänglich bekannt: Rodung der Regenwälder, Gefährdung der Biodiversität, Umweltverschmutzung, CO_2-Emissionen, Mikroplastik, Abfall.

In den letzten Jahrzehnten sei zwar einiges geschehen, führte Takacs aus. Eine Vielzahl von Firmen hat erfolgreich Ökoeffizienzmassnahmen durchgeführt und sich auch zu nachhaltigem Wirtschaften verpflichtet. Die Manager sehen heute einen strategischen Vorteil in Aktivitäten zur Nachhaltigkeit: Es lassen sich Kosten und die Supply-Chain-Risiken reduzieren und gleichzeitig die Brand-Reputation erhöhen. Zudem hat eine weltweite Umfrage unter CEOs gezeigt, dass von den fünf grössten Geschäftsrisiken vier ökologischer Natur sind. Ökologische Bedenken werden also ganz deutlich als drängendstes Problem eingeschätzt. Und schliesslich haben sich viele Firmen auch im Rahmen von Nachhaltigkeitsberichten oder Corporate-Social-Responsibility-Initiativen öffentlich zu nachhaltigem Unternehmertum verpflichtet. Und doch: Noch nie wurde so viel Kohlenstoffdioxid in der Atmosphäre gemessen wie heute. In die Zeit zwischen 2001 und 2019 fallen 18 der 19 wärmsten Jahre seit Messbeginn. 2016 war sogar das wärmste Jahr seit Menschengedenken.

Der Auslöser für diese Entwicklung steht fest: Es sind menschliche Aktivitäten wie das Verbrennen fossiler Energieträger und Waldrodungen, die letztlich alle in einem Ziel münden – der Herstellung von Produkten. Auch die Effekte sind mittlerweile gut bekannt: Das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) warnt vor weitreichenden Veränderungen durch die Erwärmung des Klimas. Dazu kommt das Wachstum der Abfallberge durch die Produktion von Gütern für die Konsumgesellschaft.

Da stellt sich die Frage: Was kann die Erde auf ihren Schultern tragen? Der Umstand, dass dieses Jahr der «Earth Overshoot Day» – also der Tag, an dem der weltweite Ressourcenverbrauch die Grenzen für eine nachhaltige Entwicklung überschreitet – schon vor dem Sommer erreicht war, zeigt deutlich, wie sehr wir heute über unsere Verhältnisse leben. Tatsächlich haben die Menschen den Planeten schon in verschiedenen Bereichen hart an die Grenzen des Ertragbaren gebracht. In sechs von insgesamt neun identifizierten Bereichen (z. B. Biosphärenintegrität, Klimawandel, Ozeanversauerung etc.), so haben Wissenschaftler errechnet, haben wir diese Grenzen bereits überschritten und gefährden damit die Stabilität des gesamten Systems. Werden hier Kipppunkte erreicht, hat dies irreversible Änderungen zur Folge. Wenn das Klima kippt, die Ozeane kippen, die Biodiversität kippt, dann bringt auch technologischer Fortschritt keine schnelle Hilfe; dann entstehen komplett veränderte Lebensgrundlagen für die Menschen und die folgenden Generationen. Hier versagt die heutige Ökonomie mit ihren Prognosen komplett. Nachhaltigkeit ist deshalb nicht einfach ein Trend – sie ist eine existenzielle Notwendigkeit!

Die Lösung für diese Probleme liegt in einem neuen Verständnis von Wirtschaft: dem Entkoppeln von Ressourcenverbrauch und Wirtschaftswachstum. Der traditionellen, linearen Wirtschaftslogik liegen eine starke Abhängigkeit von fossilen Brennstoffen sowie die Verschwendung von Materialien und

Ressourcen zugrunde. Müssen Unternehmen die Verantwortung für die verursachten Probleme übernehmen, wird sich die Wirtschaftslogik zwangsläufig wandeln und analog zum natürlichen Ökosystem verlaufen. Es entstünde eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft, die Circular Economy. Der höchste Materialwert wird dann über den gesamten Lebenszyklus hinweg erhalten. Möglich wird dies durch einen Fokus auf das Design: Die eingesetzten Materialien werden von vornherein für eine Wiederverwendung zum gleichen oder einem äquivalenten Zweck gewählt. Dabei muss allerdings darauf geachtet werden, dass auch eine erneuerbare Ressource nicht unendlich verbrauchbar ist. Der Verbrauch ist immer durch die Regenerationsfähigkeit limitiert. Erreicht werden kann dies auf zwei Weisen: durch Druck (z. B. staatliche Regulation oder Preiserhöhungen) oder freiwilliges Handeln der Unternehmen.

Wie aber können Businessinnovation und Kreislaufwirtschaft zusammengebracht werden? Das klassische Geschäftsmodell fragt:

- Wer sind die Kunden des Geschäftsmodells?
- Was wird den Kunden angeboten und was ist die Value Proposition?
- Warum ist das Geschäftsmodell finanziell rentabel und wie werden Umsätze generiert?
- Wie kann die Value Proposition gestaltet werden und was sind die Kosten?

Die Antworten auf diese Fragen haben nicht nur Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis, sondern auch auf Menschen und den Planeten. Diese letzten beiden Aspekte werden allerdings oft vernachlässigt und sollten im Sinne eines Wertschöpfungs- und Schadenassessments einberechnet werden. Die Circular Economy besteht allerdings nicht aus einem einzigen Geschäftsmodell. Vielmehr sind es mehrere unterschiedliche Geschäftsmodelle, die die Kreislaufwirtschaft erst ermöglichen. Die neue Wirtschaftslogik erfordert ein Zusammenspiel verschiedener Akteure, die zusammen eine kreisförmige Wertschöpfungskette erzeugen. Während manche Unternehmen dazu ein komplett neues Businessmodell entwickeln werden müssen, um Teil der Circular Economy zu werden, werden andere kaum etwas verändern müssen.

Takacs führte einige Beispiele für funktionierende Geschäftsmodelle der Circular Economy an: Die Firma Blueland etwa entwickelt Haushaltsreiniger in Tablettenform, die immer in derselben Sprühflasche aufgelöst werden. Infarm betreibt Salatfarmen in klimatisierten Schränken direkt im Geschäft. Bio-bean macht aus Kaffeerückständen Biotreibstoff und biologische Chemikalien. Interface verwendet rezyklierbares und rezykliertes Material zur Herstellung von Teppichen, reduziert den in der Produktion anfallenden Abfall um die Hälfte und vermietet die Teppiche an die Kunden, um sie letztlich selbst rezyklieren zu können. MUD Jeans verfolgt einen ähnlichen Ansatz für Jeanshosen: Sie werden gemietet statt gekauft.

Solche nachhaltigen Geschäftsmodelle erweitern die Wertschöpfung der Firmen sinnvoll über die aktuell gültigen Grenzen hinaus, wodurch nicht nur allfällige höhere Initialkosten kompensiert, sondern auch zusätzlicher Profit erwirtschaftet werden. Schätzungen gehen denn auch davon aus, dass allein in der EU bis 2030 ein Marktpotenzial von bis zu 1,8 Billionen Euro und zwei Millionen neue Jobs entstehen werden. Damit sich der neue Gedanke durchsetzt, braucht es allerdings etwas Hilfe von «oben»: Staatlicher Druck erleichtere und beschleunige die Übergangsphase von der bestehenden Wirtschaftslogik zur Circular Economy, so Takacs.

Dr. Silke Borgstedt
Director Research & Consulting, Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH

«WIE NACHHALTIG IST DER NACHHALTIGKEITSTREND?»

Doch wie nachhaltig ist der aktuelle Nachhaltigkeitstrend? Wird das in der Gesellschaft vorherrschende hohe Umweltbewusstsein auch wirtschaftlich anspruchsvollere Zeiten überstehen? Diesen Fragen geht Dr. Silke Borgstedt, Director Research & Consulting bei der Sinus Markt- und Sozialforschung GmbH, nach.

Um in der Vielfalt von Trends und Herausforderungen, die sich dem Einzelnen und der Gesellschaft heute stellen, den Überblick zu behalten und das Denken und Handeln der Menschen verstehen zu können, hat das Sinus-Institut ein Diagramm zur Segmentierung der Gesellschaft entwickelt, das visualisiert, wie sich Grundhaltungen von Menschen (konservativ bis progressiv) in verschiedenen Milieus bzw. sozialen Schichten im Laufe der Zeit verändern. Denn eines ist klar: Trends entstehen und bewegen sich nicht im luftleeren Raum – sie entstehen und beeinflussen die Gesellschaft und werden selbst wiederum beeinflusst. «Nur wer versteht, was die Menschen bewegt, wird sie auch bewegen können», so Borgstedts Credo.

Weshalb die Aufteilung in verschiedene Milieus sinnvoll ist, verdeutlichte Borgstedt am gemeinsamen Steckbrief zweier Männer: Beide wurden 1948 geboren und sind in Grossbritannien aufgewachsen, beide sind verheiratet und haben Kinder. Sie sind beide erfolgreich in ihrem Job und wohlhabend. Und die Ähnlichkeit geht noch weiter: Beide verbringen ihre Ferien gerne in den Alpen. Handelt es sich demnach um zwei ganz ähnliche Persönlichkeiten? Mitnichten: Derselbe Steckbrief beschreibt zum einen den britischen Thronfolger Prinz Charles und zum anderen den Rocker Ozzy Osbourne! Mit den sogenannten Sinus-Milieus gelingt den Gesellschaftsforschern eine aussagekräftige Einteilung der Gesellschaft.

Die Schweizer Gesellschaft hat das Institut entlang der sozialen Lage und der Grundorientierung in zehn Gruppen segmentiert:

- Zu den gesellschaftlichen Leitmilieus in der Ober- und der oberen Mittelschicht zählen die «Arrivierten» als wohlsituierte gesellschaftliche Elite, die meist linksliberalen «Postmateriellen» und die global und leistungsorientierten «Performer».
- In der Mittelschicht befinden sich die statusbewussten «Gehoben-Bürgerlichen», die «bürgerliche Mitte» mit ausgeprägter Status-quo-Orientierung und die jungen und anpassungsbereiten «Adaptiv-Pragmatischen».
- In der Unterschicht verortet das Modell die «genügsamen Traditionellen» aus der Arbeiter- und Bauernkultur und die materialistisch geprägte, verunsicherte und zur Resignation tendierende «konsumorientierte Basis».
- Etwas abseits stehen schliesslich die jungen Milieus der «Eskapisten» aus der hedonistisch geprägten Mitte und Unterschicht sowie die experimentierfreudige und weltoffene Avantgarde der «digitalen Kosmopoliten».

Damit lässt sich nun verfolgen, wie das Thema Nachhaltigkeit um 1980 im alternativen und linksliberalen Milieu entstand, sich in den 1990ern in die Kreise der Liberal-Intellektuellen bewegte und heute schliesslich im Mainstream der oberen Mittelschicht angekommen ist. Und es lässt sich aufzeigen, wie stark Nachhaltigkeit heute in den einzelnen Milieus verankert ist. So ist das Thema insbesondere in den Oberschichtmilieus der «Arrivierten», «Postmateriellen», «Performer», «Adaptiv-Pragmatischen» und «digitalen Kosmopoliten» überdurchschnittlich repräsentiert.

Borgstedts Fazit ist: Nachhaltigkeit hat Geschichte und Zukunft – wird dabei allerdings mit den gruppenspezifischen Assoziationen verknüpft: Die «Arrivierten» zeigen eine hohe Verantwortungsbereitschaft, solange die Rahmenbedingungen klar und sinnhaft sind. Sie sind der Meinung, dass eine zukunftsfähige Gesellschaft nur durch ein werteorientiertes Management gelingt. Die «Postmateriellen» pflegen eine ganzheitlich-kritische Weltsicht, verbunden mit einer hohen Bereitschaft zu Diskussion und Engagement. Sie hängen einer Kompensationslogik an: Sie verzichten bewusst in manchen Bereichen, geniessen dafür in anderen. Die «Performer» ihrerseits zeichnen ein hoher Leistungswille und Ergebnisorientierung aus: Sie sind der Überzeugung, dass sich auch Nachhaltigkeit rechnen muss, da sie sonst kein zukunftsfähiges Modell sein kann. Die «digitalen Kosmopoliten» schliesslich sind bereit, sich permanent neu zu orientieren und persönlich weiterzuentwickeln – sie sind stets auf der Suche nach neuen Grenzen und Lösungen.

Trends, so die Referentin abschliessend, realisieren sich erst in Interaktion mit den Wünschen und Ängsten der jeweiligen Bevölkerungsgruppen. Das Verstehen der gruppenspezifischen Wirkungs- und Entstehungsweise von Trends erlaubt es, zukunftsfähige Strategien für Produkte, Marken und Kommunikation zu entwickeln.

Jana Walker
CEO von SwissPrimePack

«DIE KUNSTSTOFFINDUSTRIE IN DER KREISLAUFWIRTSCHAFT»

Im Rahmen der Nachhaltigkeitsdiskussionen besonders unter Beschuss geraten ist die Kunststoff- und Verpackungsindustrie. Als Vertreterin dieser Branche referierte Jana Walker, CEO von SwissPrimePack, einem der grössten Hersteller von Lebensmittelverpackungen aus Kunststoff in der Schweiz.

Seit dem Aufkommen entsprechender Materialien in den 1950ern stellt sich das Problem einer sichtbaren Umweltverschmutzung durch Kunststoffabfall. Neu hinzugekommen ist die Problematik der Mikrokunststoffpartikel, die in den Lebensmittelkreislauf gelangen. Von den insgesamt 8,3 Milliarden Tonnen Kunststoff, die seit den 1950er-Jahren hergestellt wurden, wurden 12 Prozent verbrannt und lediglich 9 Prozent rezykliert. Der weitaus grösste Anteil wurde demnach weggeworfen und ist noch irgendwo in der Umwelt. Aktuelle Prognosen gehen davon aus, dass es im Jahr 2050 mehr Kunststoffabfall in den Weltmeeren geben wird als Fische. Der grösste Teil des weltweiten Kunststoffverbrauchs entfällt auf Verpackungsmaterialien. Im Jahr 2015 etwa entfiel über ein Drittel der insgesamt verbrauchten 420 Millionen Tonnen auf dieses Segment. Dabei weisen die in diesem Segment erzeugten Produkte die kürzeste Lebensdauer auf. Ein direkter Vergleich relativiert das Ausmass des Schadens allerdings etwas: So hat eine im Magazin The Economist veröffentlichte Analyse ergeben, dass die Schäden durch Kunststoffabfall direkte Kosten von 13 Milliarden und Gesamtkosten in Höhe von 139 Milliarden US-Dollar verursachen. Die Kosten gehen zur Hälfte auf die Herstellung und den Transport von Kunststoffprodukten und zur anderen Hälfte auf die Entsorgung und die Umweltverschmutzung zurück. Dem steht etwa ein jährlicher Schaden durch Überfischung von 200 Milliarden US-Dollar gegenüber, während der Gebrauch von Düngemitteln gar Kosten in Höhe von 800 Milliarden US-Dollar verursacht.

Dennoch muss das Ziel eine Verlängerung des Produktlebenszyklus des Kunststoffs durch stoffliches Recycling sein. Tatsächlich findet auch in der Industrie derzeit ein Umdenken statt. So hat die Industriegruppe der Migros, die für die Herstellung von über 20'000 Produkten verantwortlich ist, eine Sustainability-Roadmap bis 2040 erarbeitet, um bis dahin zu 100 Prozent nachhaltige Produkte, erneuerbare Energien und Recycling einzuführen; der Milchverarbeiter Emmi hat sich zum Ziel gesetzt, bis 2020 den Abfall um 20 Prozent zu reduzieren; Nestlé will ab 2025 nur noch wiederverwendbare Verpackungen einsetzen.

SwissPrimePack seinerseits hat – in Zusammenarbeit mit dem Institut für Werkstofftechnik und Kunststoffverarbeitung der Hochschule für Technik Rapperswil – ein neues Verpackungsmaterial mit einer besseren Ökobilanz entwickelt: das WoodCompound®, das zum Beispiel im neuen Getränkebecher WoodCup verwendet wird. Die Herstellung des Materials basiert auf einer Verbindung von Bioabfällen (beispielsweise Kaffeesatz) mit rezykliertem Kunststoff. Das Ergebnis ist eine dünnwandige Verpackung ohne Zusatz von Farbstoffen, die für Lebensmittel geeignet ist und nachhaltige Optik und Haptik bietet. Gegenüber dem Kunststoffprodukt aus reinem Neumaterial lässt sich der CO_2-Fussabdruck so um über die Hälfte reduzieren.

Die Roundtables

In sieben Gruppen wurden folgende unterschiedliche Themen und Fragestellungen vertieft.

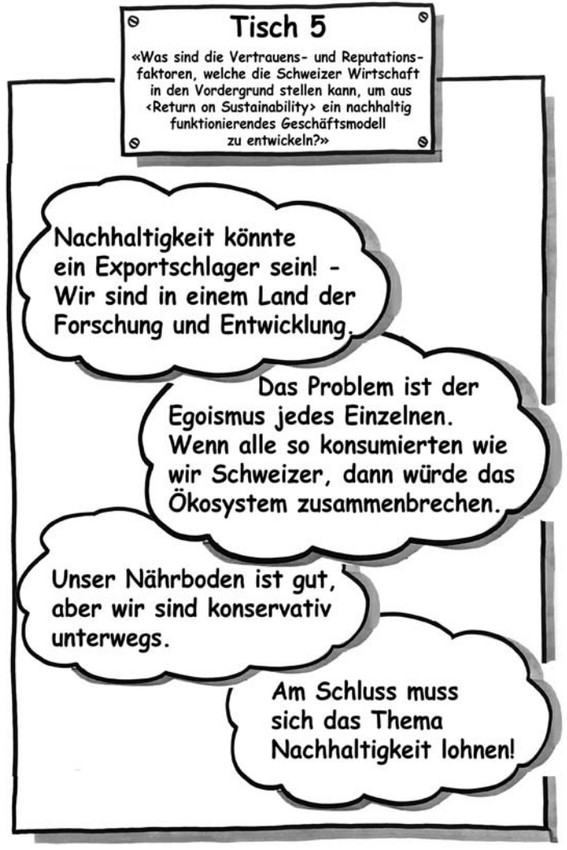
1 «Das Thema Nachhaltigkeit wäre eine wunderbare Möglichkeit für Schweizer KMU, sich im Markt zu differenzieren und dabei eine klare Positionierung vorzunehmen.»

2 «Ist die zirkuläre Wirtschaft ein echt Erfolg versprechendes Modell oder basiert die Idee einfach auf zu idealistischen Wertvorstellungen?»

3 «Wie lange dauert der nun gesellschaftlich aufgenommene Hype bezüglich Nachhaltigkeit denn wohl an?»

4 «Wird Design-to-Value oder Design-to-Cost abgelöst durch Design-to-Re-Use oder Design-to-Recycling?»

5 «Was sind die Vertrauens- und Reputationsfaktoren, welche die Schweizer Wirtschaft in den Vordergrund stellen kann, um aus ‹Return on Sustainability› ein nachhaltig funktionierendes Geschäftsmodell zu entwickeln?»



6 «Müssten speziell nachhaltige Produkte und Leistungen sowie deren Entwicklung zur Stärkung der Schweizer Wirtschaft staatlich gefördert werden?»

7 «Junge Menschen gehen heute mit dem Thema Nachhaltigkeit offener, konfrontativer und emotionaler um als je zuvor. Ist dies die Chance, unsere Welt in eine bessere, umweltschonendere Zeit zu führen?»

PANELDISKUSSION:

Im anschliessenden Panel wurden die Thesen und Erkenntnisse aus den Roundtables aufgenommen. Während der Diskussion mit Referenten und Publikum zeigte sich, dass noch zahlreiche Fragen offen sind – Fragen wie: Wie lässt sich vermeiden, dass unser wirtschaftliches Handeln Schaden an Umwelt und Gesellschaft verursacht? Wo liegen die Grenzen der Nachhaltigkeit? Und wird sich unser Verhalten nachhaltig verändern lassen? Diese Fragestellungen und weitere Diskussionen konnten während des Flying Dinners noch weitergeführt werden.

Wir haben am 14. November 2019 im Zürcher «Zunfthaus zur Saffran» einen interessanten Nachmittag mit spannenden Vorträgen und anregenden Diskussionen erlebt. Viele prägnante Gedanken und wertvolle Ansätze wurden uns präsentiert und nähergebracht.

Allen Gästen wünsche ich bei der Umsetzung ihrer eigenen Ansätze viel Erfolg und gutes Gelingen! Selbstverständlich werden wir auch 2020 die CrossViews weiterführen: Reservieren Sie sich schon jetzt den 19. November.

Ich freue mich auf Sie!

Thomas Bernhard
Beiratspräsident

STAUFEN.
inova
YOUR PARTNER FOR EXCELLENCE