

# «Den Kreislauf mit einem Pilotprojekt beginnen»

Die Schweizer Managerin Barbara Kux hat in europäischen Grosskonzernen schon früh Nachhaltigkeitsthemen forciert – Umdenken sei nicht schwer

GIORGIO V. MÜLLER, INTERLAKEN

Das Thema Nachhaltigkeit und alles, was damit zusammenhängt, feiert derzeit Hochkonjunktur. Die EU stellt mit ihrem Green Deal 750 Mrd. € in Aussicht, die Klimajugend sorgt sich um ihre Zukunft, und die Firmen setzen sich zunehmend anspruchsvollere Klimaziele. Entsprechend ambitiös sind die Veränderungen, die die Firmen an die Hand nehmen, um in allen Facetten ökologischer zu wirtschaften.

## Die Nähe zum Kunden zählt

Für die erfahrene Schweizer Managerin Barbara Kux seien ökonomisch erfolgreiche Unternehmen stets auch in Sachen Ökologie vorbildlich, erklärt sie bei einem am Rande der Konferenz CE<sup>2</sup> geführten Gespräch. Mit dem Thema Nachhaltigkeit hat sich die Zürcherin bereits früh im Rahmen ihrer Führungstätigkeiten bei europäischen Grosskonzernen beschäftigt. 2008 war sie die erste Frau in der Geschäftsleitung des deutschen Industriekonzerns Siemens, wo sie für das gesamte Beschaffungswesen zuständig war. Um die ökologischen Vorgaben zu erfüllen, müsse in den Wertschöpfungsketten Transparenz herrschen, sagt sie. Im Rahmen der Covid-19-Krise hätten viele Firmen ihre Lieferketten überprüfen müssen, um sie resilienter zu machen und geografisch näher an ihre Kunden zu bringen.

Will ein Unternehmen seinen CO<sub>2</sub>-Fussabdruck verkleinern, muss jeder Schritt im Geschäftsprozess unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit betrachtet werden. Dabei werden vermehrt die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft («reduce», «reuse», «recycle») in den Vordergrund gerückt. Diese Umstellung «geht leichter als gedacht, wenn wir sie Schritt für Schritt angehen», meint Kux dazu. Weil sich die Zirkularität vom herkömmlichen, linearen Geschäftsmodell (produzieren, verkaufen, entsorgen) so stark unterscheidet, schrecken viele Firmen davor zurück.

Die Initialzündung müsse deshalb von der hierarchischen Spitze aus kommen, dem Verwaltungsrat. Kux plädiert dafür, dass sich ein Mitglied des Gremiums speziell mit der Nachhaltigkeit beschäftigt, um damit dem Thema strategisch mehr Gewicht zu geben. «Nachhaltigkeit darf aber nicht das letzte Kapitel einer Unternehmensstrategie sein, sondern muss ihr Kern sein», umschreibt sie die Priorität. Indes müsse auch sichergestellt werden, dass die Vorgaben

vom Unternehmen dann auch umgesetzt werden, es also nicht bei unverbindlichen Absichtserklärungen bleibe.

Die 66-jährige Managerin, die lange auch in der Geschäftsleitung von Philips wirkte, für Ford, Nestlé und die ABB gearbeitet hat und nun in Verwaltungs-



Barbara Kux  
Managerin  
und Verwaltungsrätin

räten zahlreicher Grosskonzerne sitzt (Total, Henkel, Firmenich, Umicore), rät Unternehmen, in einem Pilotprojekt die ersten Versuche mit dem Kreislaufgedanken zu wagen. Es müssten ja nicht minuziös ausgefeilte Projekte sein. «Ausprobieren, Fehler machen und Erfolgsrezepte von anderen Firmen kopieren» seien ausschlaggebend für den Erfolg. Im dem Projektteam sollen möglichst viele verschiedenen Kompetenzen vertreten sein. Gerade in einer Zeit der Krise wie jetzt wirke es für Mitarbeiter

motivierend, Neues auszuprobieren. Besonders junge Mitarbeiter könnten dafür gewonnen werden.

Es ist wahrscheinlich, dass in einer Krise Unternehmensvertreter generell wenig Lust auf Experimente verspüren, womit Umweltaspekte an strategischer Beachtung verlieren könnten. Kux sieht das jedoch ganz anders. Sie anerkennt zwar, dass sich viele Firmen derzeit im Krisenmodus befinden. Doch genau jetzt sei die Zeit, um die Klimakrise anzugehen, meint die stets vor Enthusiasmus sprühende Managerin. Ihrer Ansicht nach gingen die Firmen längerfristig sogar geringere Geschäftsrisiken ein, wenn sie sich an Kreislaufmodellen orientierten.

## «Kette der Verantwortung»

Als Vordenker in Sachen Nachhaltigkeit gilt der in den Niederlanden lebende Architekt sowie Gründer und Chef von Turntoo, Thomas Rau. Er betrachtet Nachhaltigkeit radikaler. Mit einer Optimierung des herkömmlichen Wirtschaftssystems sei es nicht getan, sagt der sechzigjährige «Architekt mit einer Mission». Künftig gehe es nicht mehr darum, zwischen Produzent und Konsument Eigentum zu verhandeln, son-

dern darum, Verantwortung zu tragen. «Kreislaufwirtschaft bedeutet Kette der Verantwortung.» Weil unser Planet ein geschlossenes System sei, sei alles limitiert und alles gleich wichtig. In Raus Definition gibt es deshalb keinen Abfall. «Abfall ist Material ohne Identität», sagt der Mitgründer von Madaster, einer Online-Bibliothek für eingesetztes Material (Materialpass), an der auch in der Schweiz seit 2019 einige Bau- und Immobilienfirmen partizipieren, um ökologischer zu bauen.



## CE<sup>2</sup> 2020

Nach erfolgreicher Lancierung ging CE<sup>2</sup> 2020 in die zweite Runde. Die Konferenz für Circular Economy Entrepreneurs in Interlaken stand diesen Donnerstag unter dem Motto «Act In Circles». Präsentiert wurden nicht nur Fachwissen rund um die Kreislaufwirtschaft, sondern auch konkrete Geschäftsmodelle von Firmen.

Weitere Informationen unter [www.ce2.ch](http://www.ce2.ch)