



Prof. Dr. Uwe Schneidewind

Der Wirtschaftswissenschaftler Uwe Schneidewind ist – nach Stationen an den Universitäten Köln, Paris, St. Gallen, Oldenburg und Wuppertal – seit 2010 Präsident und wissenschaftlicher Geschäftsführer des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie. Das interdisziplinäre Team erforscht und entwickelt Leitbilder, Strategien und Instrumente für den Übergang zu einer nachhaltigen Entwicklung. Prof. Schneidewind ist zudem Mitglied im Wissenschaftlichen Beirat der Bundesregierung „Globale Umweltveränderungen“, Mitglied des Club of Rome, der Deutschen UNESCO-Kommission, Vorsitzender der Kammer für Nachhaltige Entwicklung der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats des BUND sowie Vorstandsmitglied in der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung.

„Geballte Einkaufsmacht kann etwas bewirken“

Wenn die Klimaziele erreicht werden sollen, sind gewaltige Anstrengungen notwendig. Das Wuppertal Institut rückt die Ressourceneffizienz der Wertschöpfungskette in den Mittelpunkt. Die damit verbundene Komplexität weist der Beschaffung eine neue, zentrale Rolle zu, erklärt Institutsleiter Prof. Uwe Schneidewind.

BIP: Welche Ziele verfolgt das Wuppertal Institut?

Uwe Schneidewind: Wir sind 1991 als Think Tank zunächst für Nordrhein-Westfalen gegründet worden, eine Region mit einer sehr energie- und ressourcenintensiven Industrie, deren Transformation wir begleiten sollten. Unsere Arbeit beginnt dort, wo die der Klimaforscher aufhört. Das heißt, wir fragen, was politisch, gesellschaftlich und in den Unternehmen geschehen muss, damit wir die Klima- und Ressourcenziele umsetzen können und die Transformation in eine ökologischere Welt gelingt. Wir betrachten diese Prozesse aus unterschiedlichen Dimensionen und Perspektiven. Unsere Mitarbeiter kommen von der Physik bis zur Theologie aus 30 Disziplinen.

Sind wir seit dem Weltgipfel von Rio denn vorangekommen?

Global betrachtet ist man ernüchert. 1990 hatten wir 20 Milliarden Tonnen CO₂-Ausstoß, heute sind wir bei 40 Milliarden Tonnen. Deshalb sprechen wir heute mit einer neuen Dringlichkeit. Wenn wir jetzt nichts verändern, entstehen Entwicklungen, Temperaturanstiege, deren Folgen auch ökonomisch dramatisch sein werden. Auch der Verlust der Biodiversität, die Veränderung der Qualität der Meere und der Verlust nutzbarer Flächen haben in den letzten 25 Jahren zugenommen – trotz des Fortschritts in einzelnen Industrien. Natürlich sind Automotoren und viele Produktionsprozesse energie- und ressourceneffizienter geworden. Aber das wird überkompensiert durch globale Wachstums- und Wohlstandseffekte.

Wo sehen Sie Fortschritte?

Zum Beispiel bei der Energiewende. In Deutschland kommt heute fast 40 Prozent des Stroms aus regenerativen Ener-

gien. Die Kosten für Solar- und Windstrom sind absolut wettbewerbsfähig gegenüber einer Energieversorgung aus Kohle oder Atom. Da ist unglaublich viel passiert.

Wie sieht es mit Verkehr und Mobilität aus?

Die Gütertransporte und unsere Reisetätigkeit haben extrem zugenommen. Durch neue Technologien wie autonomes Fahren und E-Mobilität kommt plötzlich Schwung in die Thematik. Heute würde ich sagen, es besteht Hoffnung, dass Mobilität in 30 Jahren ganz anders aussieht. Trotzdem geht es auch um einen Kulturwandel und das macht es – ähnlich wie bei der Ernährung – herausfordernd. Auch klimafreundliche Ernährung hat weniger mit schlechter Lebensmittelproduktion zu tun als mit unseren Konsummustern.

Wenn Kunden und eine Stufe davor, der Einkauf, über nachhaltige Produkte entscheiden, worauf kommt es an?

Was der Kunde entscheidet, ist für den Einkauf, der die Vorproduktqualität sicherstellt, relevant. Wenn ökologische Vorprodukte nicht die gleiche Qualität, Haltbarkeit oder Anmutung haben, funktioniert es nicht.

Ist klimafreundliche Beschaffung automatisch nachhaltig?

Klima ist ein extrem drängendes Problem, aber wir müssen aufpassen, dass es nicht zu Problemverschiebungen kommt. Beispiel Biosprit, ein regenerativer Rohstoff, der die Klimaintensität des Verkehrs reduzieren sollte: Was man nicht bedacht hatte, war, dass man in Europa den Rohstoffbedarf gar nicht decken konnte. Also wurde Regenwald gerodet und dort Ölpflanzen für Biosprit angebaut, was zu einer gewaltigen Vernichtung von Regelwald, Biodiversität und »

letztlich sogar negativen Klimaeffekten führte. Der Verlust von Biodiversität geht aktuell in einer immensen Geschwindigkeit voran. Was uns damit verloren geht, beginnen wir in der Intensität erst jetzt zu erahnen.

Was kommt da auf den Einkauf zu?

Ich brauche nicht nur das Verständnis für die Qualitäten des Vorproduktes, sondern auch ein sehr gutes Wissen, wie das Produkt in der Kette entsteht und welche ökologischen Effekte damit verbunden sind. Wo ich vorher an der Schnittstelle zum eigenen Unternehmen Qualität mit entsprechenden Prüfverfahren sicherstellen konnte, muss ich, wenn ich Nachhaltigkeit ernstnehme, eine ganz andere Nach- und Qualitätsverfolgung betreiben. Das führt auch im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen an Einkäuferinnen und Einkäufer zu einer völlig anderen Ebene.

Wie gelangt dieses Wissen in die Unternehmen?

Zum einen über den harten Weg, indem Umwelt- oder Entwicklungsorganisationen aufdecken, unter welchen Bedingungen Vorprodukte entstehen. Entlang der Kette berührt das die Akteure oft kaum, wenn aber am Ende Markenunternehmen stehen, geht es plötzlich um milliardenstarke Werte. Viele Unternehmen lassen sich durch wissenschaftliche Institute begleiten oder bauen eigene Kompetenzen auf. Und es entstehen neue Dienstleister, Zertifizierer, die sicherstellen, dass Vorprodukte den unternehmenseigenen ökologischen und sozialen Standards entsprechen.



„Der Einkauf ist die Schnittstelle, die die Ressourcen und damit die ökologischen Rucksäcke einkauft.“

Trotzdem legen nicht alle Lieferanten ihre Karten auf den Tisch. Oft hat man es etwa im Rohstoffsektor mit Oligopolen zu tun.

Das bedeutet natürlich einen ökonomischen Mehraufwand. Es gibt Pionierunternehmen – beim fairen Handel zum Beispiel die GEPA –, die das konsequent umsetzen. Das ist vorbildlich, führt aber zu Produkten, die deutlich teurer sind als jene von Anbietern, die das nicht machen.

Pioniergeist alleine reicht aber nicht immer aus ...

Bei Rohstoffen gibt es natürlich Bereiche, in denen es ökonomisch sinnvoll ist, sich Zugriffe zu sichern, um den Bedarf zu decken. Wenn es günstiger ist, die Augen zuzumachen, aber ökonomisch und sozial unverantwortlich, hängt es davon ab, ob es einen gewissen Druck von NGOs oder gesetzliche Regelungen gibt. Im Chemikalienrecht etwa gibt es hohe Anforderungen an die Transparenz für den Einsatz von Stoffen. Sie können sich auch ganz anders informieren, welche Stoffe hinter einem Produkt stehen.

Wenn Nachhaltigkeit zum Markenkern eines Unternehmens wird, was bedeutet das für die Beschaffung?

Wenn Unternehmen ein Potenzial in bestimmten Kundensegmenten entdecken, Standards zusichern, eigene Labels schaffen, kommt Bewegung in den Markt. Dann muss der Einkauf noch einmal in ganz anderer Form mit dem Marketing zusammenarbeiten und sagen: Wir können jetzt bestimmte Rohstoffe auf höchstem ökologischen, sozialen Niveau beschaffen. Das ist mit Mehrkosten verbunden: Gibt es hierfür ein Potenzial, zum Beispiel für eine eigene Produktlinie? Diese Interaktion in den Unternehmen wird zunehmen, ganz klar.

Müssen nachhaltige Lieferketten einfacher werden?

Es geht eher dahin, den Weg über Zertifizierungsplattformen weiter arbeitsteilig zu organisieren, während die dazwischen geschalteten Institutionen die Standards sicherstellen. Und es wird spannend zu sehen sein, welche Potenziale sich durch die Digitalisierung ergeben. Wenn mit dem Ein Speisen eines Loses in die Wertschöpfungskette die Informationen mitgetragen werden, kann ich am Ende auf dem Etikett nachvollziehen, von welcher Farm zum Beispiel die Baumwolle stammt. Auch bei Konfliktrohstoffen wird in Zukunft viel mehr möglich sein, nachvollziehbar und zu überschaubaren Kosten.

Was hat es mit dem ökologischen Rucksack auf sich?

Der Ressourcen-Rucksack misst, wie viele Ressourcen für ein Produkt entlang der Wertschöpfungskette verbraucht werden – bezogen auf ein gesamtheitliches Tonnenmaß. Das wirkt auf den ersten Blick unspezifisch. Doch es ist ein sehr richtungssicheres Maß, das Unternehmen eine Idee gibt, in welche Richtung sie Produkte entwickeln sollten. Der Einsatz von einem Kilogramm Metall und all den Ressourcen, die ich hierfür verbrauche, ist eben auch unter Klima-, Wasser- und Landverbrauchsaspekten sehr intensiv.

Sie gehen von der Effizienz der Wertkette aus, anstatt vom Schaden, den sie anrichtet. Was verändert diese Betrachtungsweise?

Ich komme weg von einer am Output orientierten Feinsteuerung, bei der ich mich schnell in der Komplexität verliere, hin zu einer richtungssicheren Grobsteuerung. Bei den Ressourcen ist die Vielfalt überschaubarer. Das führt natürlich dazu, dass plötzlich dem Einkauf eine zentrale Bedeutung zukommt. Er ist die Schnittstelle, die die Ressourcen und damit die Rucksäcke einkauft.

Wie wichtig ist die Wiederverwertbarkeit von Materialien?

Die großen Ökokosten entstehen ganz vorne in der Kette. Das heißt, der Großteil des ökologischen Rucksacks entsteht bei der Gewinnung des Primärmaterials. Ein Sekundärrohstoff hat meist den viel geringeren Rucksack. Natürlich gibt es Produkte, bei denen auch die Gebrauchsphase eine große Rolle spielt. Aber wie gut und einfach ein Recycling möglich ist, hängt stark davon ab, wie das Produkt designt ist.

Recyclebare Produkte, die aus Sekundärrohstoffen bestehen: Was fehlt zu dieser geschlossenen Kreislaufwirtschaft?

Für den Einkauf besteht häufig das Problem, dass es sehr viel schwieriger ist, über Sekundärrohstoffe Informationen zu bekommen. Das heißt, wo kann ich welches Material, in welcher Qualität und Menge einkaufen? Wenn Einkäufer Mindestqualitäten und Mindestmengen sicherstellen müssen, ist es nach wie vor einfacher, auf Primärrohstoffe zurückzugreifen. Hier hilft die Digitalisierung. Je mehr Daten das Vorkommen und die Qualität von Sekundärrohstoffen aufzeigen und gewährleisten, umso einfacher wird es diese zu verwenden und sich dafür zu entscheiden.

Inwiefern wird das den Beschaffungsmarkt verändern?

Der Weg zu einer Recycling- und Kreislaufwirtschaft wird die Strategien und Geschäftsmodelle der Abfallwirtschaft verändern. Die Abfallunternehmen von heute werden zu den Rohstofflieferanten von morgen. Irgendwann wird es durch Klima- und Ressourcen-Bepreisung zu teuer, Primärrohstoffe einzukaufen, dann wird das eine entscheidende Quelle. Gerade bei der Elektromobilität müssen wir schon jetzt an die Recyclingkreisläufe der Zukunft denken. Die Batterien werden zu einem Großteil aus Altfahrzeugen kommen.

Die Knappheit kommt Klima und Umwelt also zugute, weil klar ist, dass es nicht für den Wandel reicht, den wir vorhaben, oder weil der Abbau ist zu ressourcenintensiv ist?

Genau das hat bei den Rohstoffen gegriffen, weil der ökonomische Impuls immer vor ökologischem Haushalten geht. Deshalb liegen die größeren Probleme auch nicht auf Rohstoffseite, sondern bei der Nutzung der Naturfunktionen. Klima, Biodiversität, Meere, überall dort, wo es keinen Preis gibt, ist ein Mehr an Umweltverschmutzung ökonomisch zunächst kein Problem. Das müssen wir über entsprechende gesetzliche Rahmen organisieren.



„Nachhaltige Beschaffung führt im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen an Einkäuferinnen und Einkäufer zu einer völlig anderen Ebene.“

Wenn Sie sich heutige Lieferketten anschauen, was geben Sie dem Einkauf an die Hand?

Es ist zentral, den Blick auf den ganzen Lebenszyklus zu haben. Man braucht dieses Bewusstsein, dass die Kette häufig sehr viel länger ist, und sollte das mit einer positiven Haltung verknüpfen. Die Komplexität sollte der Einkauf nicht als Beschränkung erfahren oder etwas, das ihn einengt, sondern als etwas, das eine ganz besondere Form der Professionalität des eigenen Geschäftes ausmacht. Wir wissen aus vielen Studien, dass sich gerade solche Unternehmen diesen Herausforderungen zuerst annehmen, die besonders innovativ und wirtschaftlich erfolgreich sind, weil sie sich nicht vor Komplexität scheuen. Nachhaltigkeit ist kein Hemmschuh, sondern ein Weg, auf dem ich lerne, mein Geschäft umfassender und ganzheitlicher zu verstehen.

Was ist für die Umsetzung notwendig?

Nur was ich messen kann, kann ich auch umsetzen. Hierfür brauche ich angemessene Indikatoren. Dann muss ich sehen, was passt auf meine Anforderungen, welches sind die schlüsselökologischen Herausforderungen, welche Maßstäbe gibt es in meiner oder in vergleichbaren Branchen, was ist bereits etabliert. Und ich muss überlegen, welche Qualifikation, welches Monitoring ich selbst aufbaue, was ich Dienstleistern überlasse und wo ich mich gegebenenfalls mit anderen zusammenschließe. Brancheninitiativen wie der Roundtable Sustainable Palmoil, der sicherstellen soll, dass es überhaupt Palmöl aus nachhaltiger Produktion gibt, können durch die geballte Einkaufsmacht vor Ort tatsächlich etwas bewirken. Das kann ein einzelner Hersteller gar nicht leisten.

Das Gespräch führte **Annette Mühlberger**, Fachjournalistin