

SPECIAL MARKEN

«Brand of the Year»

Intelligentfood-Chef Karl Schnyder erklärt sein Marken-Erfolgsgeheimnis.

Seite 27

Zero Waste

Wie ein Unternehmen die globale Getränkeindustrie revolutionieren will.

Seite 28

Postwachstum

Was das noch junge Konzept für Firmen und die Generation Z bedeutet.

Seite 30

Kreislaufwirtschaft

Hersteller verschiedener Branchen kooperieren bei Verpackungslösungen.

Seite 34



Die Top Ten des «Promarca Brand of the Year»-Awards 2023: Die Marken El Tony Mate, Alpro, Focuswater, Aperol, So Nuts, Opaline, Möhl Cider Clan, Zweifel, Hendrick's, Victorinox.

Agilität als Erfolgsfaktor

Eine aktuelle globale Studie zeigt die **Erwartungen** an Marken in diesen herausfordernden Zeiten.

FLORIAN FELS

Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Klimakrise und Inflation: Marken sehen sich mit den vielfältigsten Herausforderungen konfrontiert. Was Konsumentinnen und Konsumenten von Marken erwarten, zeigt sich im vor ein paar Wochen veröffentlichten Havas-Report «Meaningful Brands». Zu den wichtigsten Ergebnissen der Studie, für die 91 000 Menschen in 10 globalen Märkten zu 1300 Marken befragt wurden, gehören: 72 Prozent sind es leid, dass Marken vorgeben, der Gesellschaft helfen zu wollen, obwohl sie nur darauf aus sind, Geld zu verdienen. 77 Prozent sind der Meinung, dass Unternehmen und Marken transparent sein sollten bezüglich ihrer Versprechen, wobei nur 33 Prozent glauben, dass sie es tatsächlich sind.

Und 71 Prozent der Menschen sind der Meinung, dass Marken mehr für die Verbesserung ihrer persönlichen Gesundheit und ihres Wohlbefindens tun sollten. Die Studie zeigt, dass die Verbraucher angesichts der schwierigen und unsicheren Zeiten alles viel stärker durch ihre eigene persönliche Brille betrachten. «In vielerlei Hinsicht waren die Erwartungen an Marken noch nie so hoch wie heute. Es ist zwar wichtig, Gutes für die Menschen und den Planeten zu tun, aber in dieser herausfordernden Zeit, in der sich immer mehr Menschen der globalen Krisen und der Ungewissheiten bewusst sind, geht es zunehmend darum, Freude zu bereiten, einen besonderen Service zu bieten, hyperfunktional zu sein und das tägliche Leben zu verbessern», sagt Mark Sinnock, Global Chief Strategy, Data and Innovation Officer bei Havas Creative. Nach Sinnock besteht die Rolle von Marken darin, Veränderungen im Le-

ben, in den Einstellungen und im Verhalten der Menschen zu erforschen und herauszufinden, was das für die eigene Marke bedeutet und wie Marken im Leben der Menschen eine grössere Bedeutung erlangen können. Oder anders ausgedrückt: Für Marken wird die Agilität zum zentralen Erfolgsfaktor – die Fähigkeit zu raschem Wandeln und Handeln in einem zunehmend unbeständigen Umfeld. «Meaningful Brands» würden in ihrer besten Form die Loyalität der Menschen gewinnen und dafür stehen, nicht nur zu wachsen, sondern «gut» zu wachsen und den Menschen und dem Planeten etwas zurückzugeben, so Sinnock. Dazu passt, dass der nachhaltig produzierte Energydrink El Tony Mate in dieser Woche im Marken-Ranking Promarca zum «Brand of the Year» gekürt wurde (siehe auch Seiten 27 und 28). Ist doch vielen Marken in diesen herausfordernden Zeiten eine agile, nachhaltige Energie zu wünschen.

Foto-Portfolio

Die Bildstrecke des Specials zeigt die zehn dynamischsten Marken der Schweiz. (Fotos: Diverse Agenturen)

Verantwortlich für diesen Special: Florian Fels

Impressum
Der Special «Marken» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe. Herausgeber: Redaktion und Verlag «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.

Pampers
premium
protection™



Unsere **Nr.1** hilft, die Babyhaut
trocken & geschützt zu halten

KARL SCHNYDER

«Wie das Gedeihen von Mate»

Intelligentfood-CEO Karl Schnyder über den Erfolg des Energydrinks El Tony Mate, Sieger des «Promarca Brand of the Year» – Awards.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ

Der Getränkemarkt sah vor knapp 20 Jahren schon ziemlich besetzt aus – wo gab es seinerzeit noch Lücken?

Alle Märkte sind schon seit Jahrzehnten ziemlich gesättigt. Und trotzdem gibt es immer wieder Raum für Innovationen. Sind diese erfolgreich, erkennt man dann nachträglich die Marktlücke, welche offensichtlich vorhanden war. Für uns war es damals bei der Firmengründung 2007 ganz klar die Weiterentwicklung von funktionalen Getränken, welche auf natürlichen Inhaltsstoffen basieren. Darin sahen wir das grosse Potenzial, was sich nun später als richtig herausstellte.

Welche Rolle spielt der Erfolg, welche die Beziehungen zu Südamerika?

Erfolg basiert immer auf vielen unterschiedlichen Komponenten. In unserem Falle ist es eine Gründervision, gepaart mit viel Durchhaltevermögen, Team- und Branchen-Professionalität sowie Lernfähigkeit bei anfänglichem Nicht-Erfolg. Glück ist natürlich immer auch dabei. Glück in unserem Falle war das schlussendliche Zusammentreffen der ursprünglichen Unternehmensvision mit den geänderten Konsumentenbedürfnissen der jüngeren Zeit. Ein weiterer glücklicher Umstand war auch die bestehende persönliche Verbindung von Intelligentfood zu einer der renommiertesten südamerikanischen Mate-Farmen in der Provinz Misiones in Ar-

gentinien. So kamen die richtigen Faktoren zum richtigen Zeitpunkt zusammen.

Bei neuen Produkten kann man auch zu früh sein – wie wichtig war das Timing?

Ja, man kann wirklich zu früh sein. Dies ist uns mit der ersten Entwicklung eines natürlichen Energydrinks in den Anfangsjahren passiert. Das Bedürfnis entstand damals erst und war offensichtlich für ein Mass-Market-Product noch zu klein. El Tony hat dann in der Schweiz seit seiner Entwicklung im Jahr 2015 einen regelrechten Mate-Hype ausgelöst. Wir sind stolz darauf, mit diesem Segment die neuste Generation von Energydrinks ge-

«El Tony hat dann einen regelrechten Hype ausgelöst.»

schaffen zu haben und damit der zeitgemässe Herausforderer zu sein. Das Timing spielt dabei eine wichtige Rolle, wenn man aus der Nische in die Kategorie vorstossen will. Aber es braucht noch mehr als gutes Timing: Die richtigen Leute mit der richtigen Einstellung und hoher angewandter Professionalität sind genauso wichtig.

Wie verhindert man, dass man nur ein Ein-Saison-Getränk lanciert?

Wir sind mit unseren Produkten klarer Marktleader in der Schweiz und mittlerweile breit im hiesigen Gastro-, Impuls- und Detailhandel erhältlich. Wir sehen das Potenzial aber bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Die Funktionalität des Getränkes sowie der gezielte Markenaufbau – gepaart mit Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit – spielen eine wichtige Rolle.

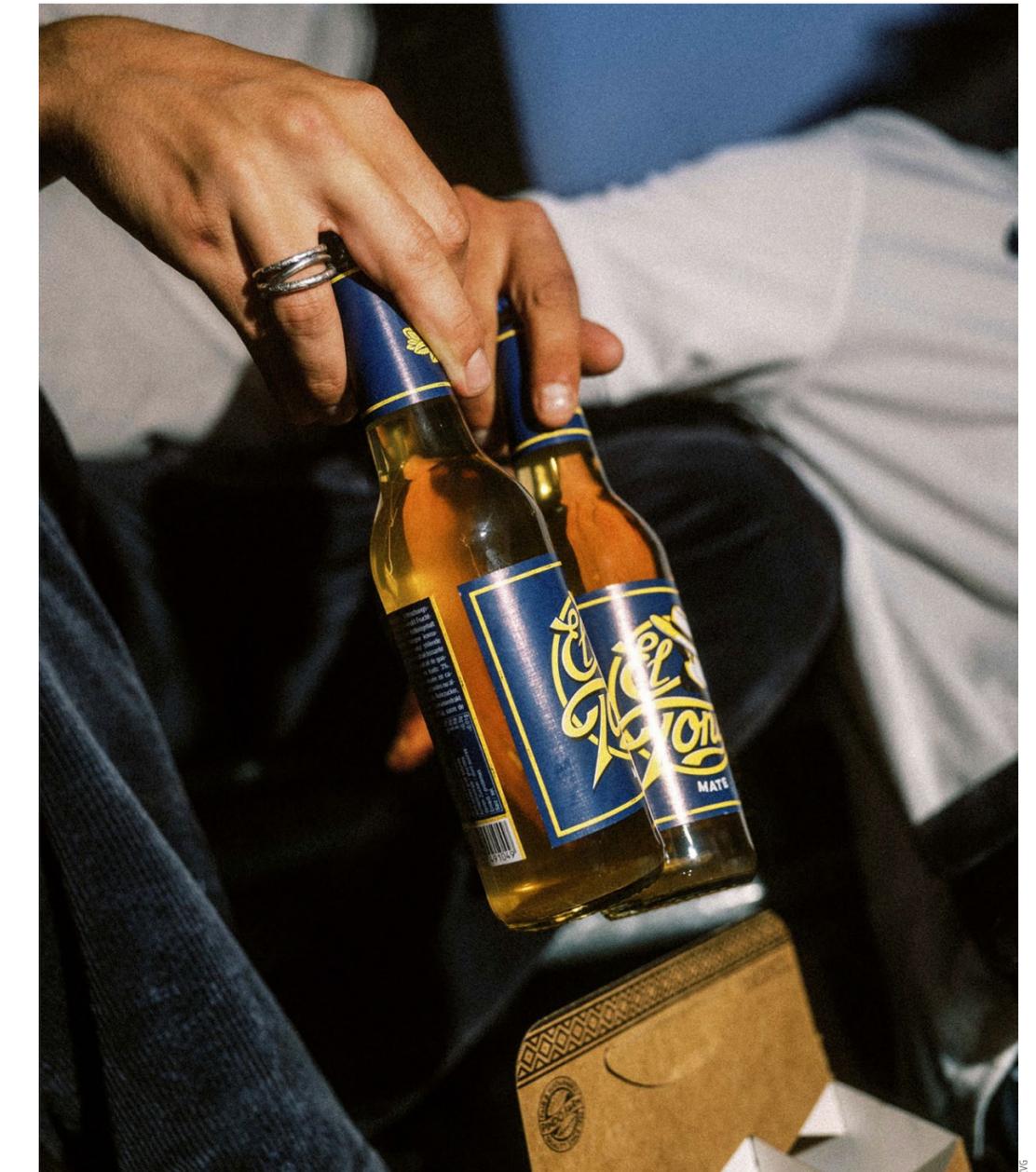
Welche Story wurde hier rund um Mate aufgebaut?

Es braucht mehr als nur eine Story. Nachhaltigkeit und Glaubwürdigkeit – in allem, was wir tun – sind mitunter zentral. Mate ist die perfekte Kombination aus natürlicher Energie und Erfrischung und verkörpert dadurch eine neue Generation von Energydrinks.

Wie funktioniert der Markenaufbau?

Das ist wie beim Wachstum und Gedeihen des Mate-Strauchs. Es braucht Zeit, bis eine erntereife Pflanze entsteht. Wir haben El Tony ohne Eile, konsequent und mit einem klaren Ziel aufgebaut. Zusätzlich braucht man ein Team, welches mit den richtigen Fähigkeiten und viel Liebe zur Marke unterwegs ist.

Welche Rollen spielen heute Social Media wie Tiktok und Co.?



Platz eins – Karl Schnyder, CEO Intelligentfood Schweiz: «Unsere Marke El Tony ist mehr als ein natürlicher Wachmacher; es geht um das Erwecken von Leidenschaft, das Teilen gemeinsamer Erlebnisse und die Vermittlung eines starken Lebensgefühls.»

Sie spielen eine wichtige Rolle, aber Social Media, der richtige Content und die passenden Kanäle sind nur wenige von ganz vielen Faktoren, die den Erfolg ausmachen.

Wie sehen die weiteren Pläne aus?

Schaut man sich die Konsumentinnen und Konsumenten in der Schweiz an, zeigt sich, dass die Idee eines natürlichen

Wachmachers noch viel Potenzial hat. Wir freuen uns sehr, dass wir bereits an vielen Orten erhältlich sind. Gerade in Clubs und in der Gastronomie sehen wir aber noch weiterhin grosses Potenzial, ebenso im europäischen Ausland.

Was von dem, was hier aufgebaut wurde, steht nicht in den Lehrbüchern?

Eigentlich fast alles. Jeder Firmenaufbau

ist unterschiedlich und kaum replizierbar. Es hängt vieles, wie bereits schon erwähnt, von zahlreichen Faktoren ab. Wir bezeichnen dies jeweils als eine anzustrebende Kombination von Soft und Hard Skills. Es gibt in der Tat kein pflanzenfertiges Drehbuch für den Markenaufbau in unserer Branche. Eine Garantie für den Erfolg ist nie gegeben, dessen muss man sich stets bewusst sein.



Der Innovative

Name: Karl Schnyder
Funktion: CEO Intelligentfood
Alter: 45
Ausbildung: Studium der Betriebswirtschaft an der HSG

Das Unternehmen Intelligentfood sitzt in Ebikon bei Luzern und produziert vier verschiedene Getränkemarken für gesunde und nachhaltige Ernährung. Das bekannteste Getränk ist der Energydrink El Tony Mate, der aus argentinischen Mate-Blättern hergestellt wird. Im Juni wurde El Tony Mate im Marken-Ranking Promarca zum Brand of the Year gekürt.

Hier ist das Energieproblem gelöst

Der Branchenverband Promarca hat im diesjährigen Ranking der **dynamischsten** Marken zehn Unternehmen ausgezeichnet.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Wenn ein Energydrink zur dynamischsten Marke der Schweiz erklärt wird, dann dürften letzte Zweifel über die Wirksamkeit des Getränks zerstreut sein: El Tony Mate wurde dieses Jahr in der Brand Predictor Studie von Havas Schweiz unter 408 Marken zur dynamischsten Marke erklärt. Das Ergebnis stützt sich auf eine repräsentative Befragung von 4539 Personen aus der Deutsch- und Westschweiz. El Tony Mate ist reiner, frisch aufgebühelter Cold-Brew-Mate-Tee; die Blätter kommen direkt aus nachhaltiger

Produktion in Südamerika. Eine Dose dieses Getränks enthält gleich viel Koffein wie eine Tasse Kaffee.

Geschmack der Kunden getroffen

Zubereitet wird alles in der Schweiz von der Firma Intelligentfood mit Sitz in Rotkreuz LU. Offenbar treffen nicht nur die Ingredienzen des Getränks, sondern auch die Herstellung den Geschmack des Publikums. «Die dynamischste aller Promarca-Brands trifft den Nerv der Zeit, indem sie Getränke mit wenigen natürlichen Inhaltsstoffen produziert, dabei auf Umweltfreundlichkeit achtet und eine gesündere Alternative zu herkömmlichen Energydrinks bietet», lässt sich Jonas Eliassen, CEO von Havas Switzerland, in der Medienmitteilung zitieren. «Damit bedient sie viele Ansprüche und Bedürfnisse der heutigen Konsumentinnen und Konsumenten, was durch die Rangfolge

im Brand Predictor deutlich wird.» Zusätzliche Pluspunkte schaffe El Tony Mate durch die Produktion in der Schweiz. «Das junge und frische Gefühl der Marke sowie ihre schweizerische Herkunft werden geschickt durch gezielte Marketingaktivitäten und die Förderung von aufstrebenden Akteuren im Sport- und Musikbereich unterstützt», so Eliassen.

Auf Rang zwei des Rankings gelangte dieses Jahr Alpro: «Unser Ziel ist es, alle Menschen von den Vorteilen der pflanzlichen Ernährung zu überzeugen», heisst es auf der Website, «das ist gut für den Planeten.» Auch hier gibt es koffeinhaltige Produkte, diesmal in Form von äthiopischem Kaffee. Darüber hinaus stellt Alpro unter anderem pflanzlichen Milchersatz, Kochcremes und Joghurtalternativen auf Sojabasis her. Focuswater hat es 2023 auf Rang drei geschafft. «Goodbye Kalorien, hallo Vitamine», heisst es beim

Hersteller von «zeitgemässen Durstlöschern mit dem erfrischenden Trinkerlebnis». Die «perfekt abgestimmte Mischung aus Vitaminen und Mineralstoffen» versorge die Konsumentinnen mit den wichtigen Elementen des täglichen Bedarfs. Auch hier gibt es mit Kick eine koffeinhaltige Variante in den Geschmacksrichtungen Pfirsich und Apfel. Wer es etwas ruhiger mag, wählt wohl Relax auf der Basis von Grapefruit und Cranberry. Auf den weiteren Rängen folgen Klassiker wie Aperol (4.), Zweifel (8.) und Victorinox (10.) sowie Marken, hinter denen teilweise auch wieder Klassiker stehen. So Nuts aus dem Hause Camille Bloch liegt dieses Jahr auf Rang fünf. Wenig überraschend in diesem Jahr dürften die Ingredienzen sein – auch hier wieder Koffein! Opaline (6.) wirbt dagegen mit «peppigen Äpfeln» und «fabelhaften Elixieren» um die durstige Kundschaft. Der

Promarca-Ranking «Brand of the Year»

Erhebung der dynamischsten Marken von Februar

Rang	Marke	Firma
1	El Tony Mate	Intelligentfood Schweiz
2	Alpro	Danone Schweiz
3	Focuswater	Rivella
4	Aperol	Campari Schweiz
5	So Nuts	Chocolats Camille Bloch
6	Opaline	Bevanar
7	Möhl Cider Clan	Mosterei Möhl
8	Zweifel	Zweifel Pomy-Chips
9	Hendrick's	Dettling & Marmot
10	Victorinox	Victorinox

QUELLE: HAVAS/PROMARCA

Webauftritt von Cider Clan (7.) ist im Stil einer Destillerie aus dem Chicago der 1930er-Jahre gehalten – allein dieser Auftritt bringt glatt den gleichen Kick wie ein koffeinhaltiges Getränk. Nur nicht den eines Hendrick's-Gins (Rang 9).

So wird Kundschaft sensibilisiert

Das Unternehmen **Sodastream** möchte die Getränkeindustrie revolutionieren – nicht nur auf globaler, sondern auch auf lokaler Ebene.

DENISE WEISFLOG

Die Ernährung verursacht durchschnittlich 16 Prozent unseres CO₂-Fussabdrucks. Dabei spielen Getränke eine erhebliche Rolle. Gemäss Zahlen des WWF belastet 1 Liter frisch gepressten Orangensafts das Klima mit 1,5 Kilogramm (kg) CO₂-Äquivalenten, während Leitungswasser mit 0,0005 CO₂-Äquivalenten pro Liter am besten abschneidet. 1 Liter sprudelndes Mineralwasser in der PET-Flasche belastet die Umwelt mit 0,2 kg CO₂-Äquivalenten, 1 Liter Tafelwasser, das mit einem Sodagerät zum Sprudeln gebracht wurde, dagegen nur mit 0,05 kg CO₂-Äquivalenten. Eine Tatsache, die sich die internationale Sodastream-Gruppe zunutze macht. Dank dem neuen Markenclaim «Push for Better» und der kürzlich lancierten, gleichnamigen Kampagne möchte das Unternehmen Konsumenten und Konsumentinnen dazu bewegen, ihre Gewohnheiten zu überdenken. Mit der Premium-Produktlinie Sodastream Collection soll daher nicht nur den wachsenden Bedürfnissen nach Design, Qualität und User Experience Rechnung getragen, sondern ein Wandel im Konsumverhalten herbeigeführt werden. Die globale Nachhaltigkeitsinitiative fokussiert dabei auf die lokalen Gegebenheiten der jeweiligen Märkte.

Kompensation für Gaszylinder

«Obwohl die Schweizerinnen und Schweizer fleissig PET sammeln, werden jährlich 368 Millionen PET-Flaschen nicht recycelt. Dank Sodastream können die Konsumentinnen und Konsumenten neben dem mühsamen Schleppen zusätzlich circa 1000 Einwegplastikflaschen im Jahr sparen», heisst es vonseiten Sodastream Schweiz. Weltweit liege die eingesparte Anzahl bei 5 Milliarden. Die Verunreinigung durch Plastikmüll sei ein kritisches Thema, das den gesamten Wasserkreislauf betreffe, darunter auch das Schweizer Trinkwasser. Sodastream sei sich des Ausmasses der Wasserverschmutzung bewusst und setze sich gemeinsam mit lokalen Akteuren dafür ein, diese in der Schweiz zu bekämpfen. Laut dem Unternehmen sind die Gaszylinder von Soda-

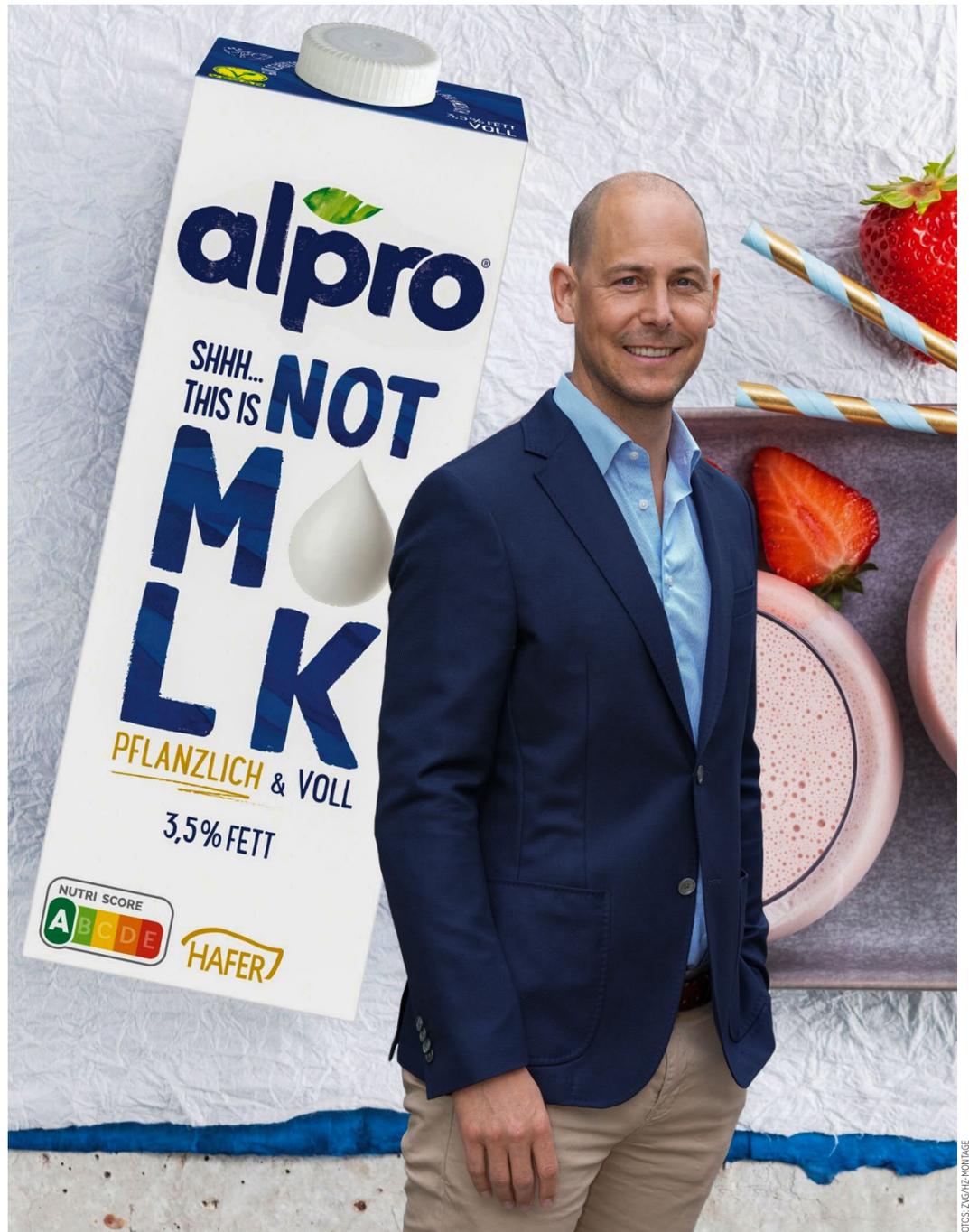
stream hierzulande seit 2023 zu 115 Prozent CO₂-kompensiert. Erreicht wurde dies durch die Unterstützung der Klimaprojekte «Biogasanlagen auf Schweizer Bauernhöfen» sowie «Klimaschutz und nachhaltige Bewirtschaftung im Schweizer Wald» von Swiss Climate. Das erste Projekt unterstützt Schweizer Landwirte und Landwirtinnen bei der Installation von kleinen Anlagen auf ihren Höfen, die den Methanausstoss reduzieren und zugleich eine dezentrale Energieversorgung ermöglichen. Das zweite Projekt trägt zur Erhaltung der Artenvielfalt im Schweizer Wald bei und fördert die Produktion von Holz für erneuerbare Energien.

Ziel «Zero Waste»

Darüber hinaus setzt sich Sodastream für lokale Aktionen gegen die Wasserverschmutzung ein. So wurde diesen Frühling in Zusammenarbeit mit Abfalltaucher Schweiz ein «Clean-up Day» im luzernischen Horw organisiert. Zusammen mit Mitarbeitenden von Sodastream fischten Freiwillige dabei rund 600 Kilogramm Schrott aus dem Vierwaldstättersee. Darunter zwei Velos, ein Mofa, ein schwerer Anhänger und sieben Ölfässer. Im selben Monat wurden pro verkaufte Soda-

stream-Maschine zudem 5 Franken an die Nidwaldner Organisation Abfalltaucher Schweiz gespendet. Neben der Reduktion der Wasserverschmutzung und des Plastikmülls möchte Sodastream auch die Menge des Gesamtabfalls seiner Maschinen reduzieren. In der Schweiz verkauft das Unternehmen jährlich mehr als 900 000 Gaszylinder. Davon werden 97 Prozent zurückgeschickt und in der Gas-, Nachfüll- und Verpackungsanlage in den Niederlanden recycelt, wodurch sich ihre Lebensdauer verlängert. «Bei einem Grossteil der Zylinder wirkt sich somit nur der Transport beziehungsweise der Versand, die Wiederbefüllung und die Verpackung auf die Klimabilanz aus», sagt ein Unternehmenssprecher.

Seit 2022 verwende Sodastream zudem 100 Prozent recycelbare Verpackungen für die Maschinen. Sämtliche unnötigen Materialien seien entfernt worden – darunter beispielsweise Plastikgriffe. Ausserdem habe man die Menge an schriftlichem Material wie Broschüren und Anleitungen sowie die Menge an Kunststoffverpackun-



Platz zwei – Sandro Tichelli, Country Manager, Danone Schweiz: «Alpro ist Pionierin der pflanzenbasierten Ernährung. Mit gesunden Produkten und spannenden Innovationen, die den Geschmack treffen und die Umwelt schonen, tragen wir massgeblich zum trendigen Lifestyle bei.»

gen reduziert. Bei den Maschinen selbst sei man momentan im Austausch mit verschiedenen Partnern, damit auch diese demnächst komplett recycelt werden könnten. «25 Prozent der Kunststoffteile der neuen Generation unserer Wassersprudler werden bereits aus recyklierten Materialien hergestellt. Im Nachgang der Erstellung unseres Nachhaltigkeitsberichts haben wir mit der Entwicklung eines Wassersprudlers gestartet, der ganz aus recycelten und/oder aus biobasierten Materialien besteht. In einigen Ländern wurde zudem ein Reparaturservice lanciert», erklärt der Sprecher. Ausserdem seien die neusten Sodastream-Maschinen sowohl mit BPA-freien Kunststoffflaschen als auch mit Glasflaschen kompatibel.

Umfragen zeigten zwar, dass die Schweizer Kunden und Kundinnen eine Präferenz für Glasflaschen hätten, viele Konsumenten und Konsumentinnen die Maschinen jedoch auch nutzen, um Getränke für unterwegs zuzubereiten. Deshalb müsse man nach wie vor wiederverwendbare Alternativen aus Kunststoff anbieten.

Marktforschung bestätigt das Interesse

Die Kunststoffflaschen, die heute während dreier Jahre verwendbar seien, sollten bald vier Jahre lang halten, was den Plastikverbrauch weiter senken werde. Auf globaler Ebene habe man durch die Wiederverwendung von Plastikschutttüten für die Maschinenverpackung in den Produktionslinien zudem 11 Tonnen

Kunststoff einsparen und den Kunststoffabfall bis 2022 um mehr als 20 Prozent reduzieren können. Bei den Schweizer Konsumenten und Konsumentinnen kommen diese Initiativen gut an. «In letzter Zeit haben wir ein erhebliches Augenmerk auf die Marktforschung gelegt und in diese investiert. So konnten wir unter anderem eine grosse Gruppe an Schweizerinnen und Schweizern identifizieren, die das nachhaltig orientierte Interesse mit uns teilen. Wir sehen in diesem Bereich ein enormes Potenzial und spüren den entschlossenen Willen der Schweizer Konsumentinnen, mit uns die Getränkeindustrie zu revolutionieren und die Art und Weise, wie die Welt trinkt, zu verändern», sagt der Sprecher.

«Relevant bleibt, wer an seiner Marke arbeitet»

Was heisst das konkret, eine «dynamische Marke» zu sein?

Es bedeutet, dass eine Marke von den potenziellen und tatsächlichen Konsumentinnen als dynamisch wahrgenommen wird. Dynamik impliziert Bewegung, daher erfragen wir die wahrgenommene Entwicklung einer Marke aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten. Eine Marke ist also dynamisch, wenn sie sich (weiter-)entwickelt und dadurch an Relevanz gewinnt für die Konsumentin.

Wie zeigt sich das bei Kunden, der Firma selber, beim Wettbewerb?

Für die potenziellen und tatsächlichen Kundinnen und Kunden steht das Produkt und dessen Funktion(en) im Zentrum. Was leistet das Produkt aus funktionaler Sicht, und welche Funktionen gibt es, die einen individuellen oder gesellschaftlichen Nutzen bringen? Das Unter-



Jonas Eliassen, CEO der Mediaagentur Havas Schweiz, ermittelt für Promarca die dynamischsten Marken der Schweiz.

nehmen versucht, den Konsumenten und die Konsumentin über die Markenführung zu überzeugen. Die Schwierig-

keit hinsichtlich der Markendynamik ist, die Balance zwischen Kontinuität und Fortschritt zu finden. Zu viel Kontinuität schadet der Dynamik, zu viel oder zu schneller Fortschritt der Marke. Unser Gehirn braucht neue Impulse, die aber mit vertrauten Assoziationen zur Marke vereinbar sein müssen. Im Wettbewerb ist die Dynamik die primäre Triebkraft: Je mehr dynamische Marken sich in einem Marktsegment finden, desto kompetitiver der Wettbewerb.

Wie erfasst man das?

Wenn wir bei der Bewertung aus Sicht der Konsumentinnen und Konsumenten bleiben, können wir sagen, dass hierfür immer noch viele Methoden aus der klassischen Marktforschung genutzt werden. Die Innovationen sind vielleicht nicht immer direkt erkennbar, aber dennoch sehr nützlich, und sie bringen Zeit-

ersparnisse mit sich – beispielsweise beim schnelleren Transkribieren durch bessere Spracherkennung. Automatisierte und bedürfnisgerechte Visualisierung der Daten liefern schnellere Ergebnisse.

Wie aussagekräftig sind die Ergebnisse wirklich?

Ein Nachteil bei der Datenerhebung beruht auf der Selbstauskunft der Konsumentinnen und Konsumenten. Je nach gestellter Frage kann es für die Befragten schwierig sein, diese zu beantworten. Da gibt es eine ganze Reihe möglicher Messfehler, die systematisch auftreten können. Dazu gehört zum Beispiel die Ungenauigkeit beim Informationsabruf wie Erinnerungslücken oder fehlende Konzentration, aber auch, je nach Thema, Selbsttäuschung oder sozial erwünschtes Antwortverhalten.

Haben Sie – gestützt auf Daten natürlich – Hinweise, wie man zu einer dynamischen Marke wird und es auch bleibt?

Indem man kontinuierlich die Treiber der Dynamik bedient: Fortschritt, Relevanz und Zeitgeist. In unserem «Brand Predictor» sehen wir eine enge Korrelation zwischen hoher Dynamik und aktuellen Megatrends. Langfristig relevant zu bleiben, schafft nur, wer konstant an seiner Marke arbeitet. Wir wissen, dass gemäss einer anderen Studie aus unserem Haus heute 73 Prozent der Marken vom Markt verschwinden könnten, ohne dass die Konsumenten und Konsumentinnen davon Notiz nehmen würden. Das Ziel jeder Marke muss es sein, unter anderem über die Markendynamik zu den anderen 27 Prozent zu gehören.

INTERVIEW: MATTHIAS NIKLOWITZ



100%

CO₂-Neutralität an all
unseren Standorten bis 2025

MEHR
ERFAHREN



Wir handeln im Kampf gegen den Klimawandel.

Seit 2005 haben wir die CO₂-Emissionen unserer Werke und Vertriebszentren um 91% reduziert.
In Deutschland sind alle Standorte seit 2021 CO₂-neutral, weltweit sind wir bei 65%.

L'ORÉAL
G R O U P E

**CREATE THE BEAUTY
THAT MOVES THE WORLD**

Eine neue Form des Kapitalismus

Das noch junge Wirtschaftskonzept «Postwachstum» wird immer intensiver diskutiert. Was es für die Firmen bedeuten kann und welche Rolle die Gen Z spielt.

DANIEL TSCHUDY

Vor vierzig Jahren, vor der Globalisierung, war die Welt der Unternehmer und Unternehmerinnen noch «in Ordnung». Die Ziele fast aller Firmen waren einfach gestrickt und brauchten nicht lange erklärt zu werden: Stabilität, Gewinn und Wachstum. Das Image eines Unternehmens spiegelte sich im jährlichen Wachstum, selbst wenn man mal ein Jahr keinen Gewinn ausschütten konnte. Hauptsache, man steigerte den Umsatz. «Mehr verkaufen» war die Devise, kaum besser visualisiert als im 1982 erschienenen Kurzbuch «The One Minute Manager» von Ken Blanchard und dem mittlerweile verstorbenen Spencer Johnson. Mithilfe von drei goldenen Regeln würde jeder Manager, so die amerikanischen Autoren, dauerhaft erfolgreich sein, wäre Wachstum garantiert.

Mittlerweile ist alles ein bisschen durcheinandergeraten, und die globale Pandemie hat kräftig mitgespielt. Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung (CSR) kontrolliert nicht mehr nur das eigene operative und administrative Vorgehen und begleitet so die individuellen Ziele des Unternehmens. Neu muss CSR auch den freiwilligen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung über die gesetzlichen Forderungen hinaus aktivieren. Und neben Verwaltungsrat und Behörden spielen seit ein paar Jahren auch die Mitarbeitenden eine immer stärkere Rolle – und jetzt plötzlich sogar die externe Gesellschaft mit Menschen, die mit dem Unternehmen direkt an sich nichts zu tun haben. Und diese «Aktivisten» bringen jetzt die neuen Fragen auf den Tisch: Warum müsst ihr so viel Geld verdienen, warum müsst ihr profitabel arbeiten? Und auch: Warum müsst ihr eigentlich noch wachsen?

«Die einfache Antwort ist Ja»

So deutlich beantwortet Rainer Müller diese Fragen. Er arbeitete in leitenden Marketing- und Kommunikationsfunktionen für Sony, Coca-Cola und die letzten zehn Jahre für Nestlé in Dubai. «Allerdings verstehen moderne Unternehmen heute Wachstum umfassender. Erfolgreiches unternehmerisches Handeln schafft Werte nicht nur für Investoren und Investorinnen, sondern für alle Anspruchsgruppen, welche für die unternehmerische Tätigkeit von Bedeutung sind.» Dazu gehört auch die Öffentlichkeit, die sich grob gesagt seit der Bankenkrise 2008 stark verändert hat, alle Dinge infrage stellt und die klassischen Werte anzweifelt.

Auch Reto Stutz, der seit 1995 ununterbrochen in der Schweizer Finanzindustrie arbeitet und derzeit im Bereich Vermögensverwaltung tätig ist, befasste sich mit Postwachstum und damit, ob es überhaupt praktikabel sei: «Diese Fragen müssen im Gesamtzusammenhang mit unserem Wirtschaftssystem gesehen werden. Wachstum und Profitabilität erlauben einer Firma nun mal, besser gegen Marktfluktuationen gewappnet zu sein, in Forschung und Entwicklung investieren und auch den laufend neuen regulatorischen Anforderungen Rechnung tragen zu können.» Stutz ist überzeugt, dass rentable Firmen mehr an die Gemeinschaft zurückgeben, heutzutage auch an Drittparteien wie Bedürftige oder gemeinnützige Organisationen.

Nicht monetäres Wachstum

Sowohl Reto Stutz als auch Rainer Müller verstehen aber, dass der Begriff Wachstum auch anders formuliert werden könnte, nämlich als Entwicklung oder Entfaltung. Müller formuliert das so: «Fortschrittliche Unternehmen haben für alle Anspruchsgruppen neue Wertschöpfungsziele definiert. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beispielsweise erwarten ein korrektes Gehalt, interessante Weiterbildungsmöglichkeiten und eine sinnstiftende, respektvolle und inklusive Unternehmenskultur. Und Zulieferer und Partner erwarten eine faire und möglichst zukunftsichernde Zusammenarbeit. Der Staat letzten Endes möchte mit Unternehmen zusammenarbeiten, die selbstverständlich die Gesetze einhalten und ihre Steuern bezahlen.»

Es geht vielmehr um die Frage, wie Wachstum zu definieren ist. «Wachstum – oder eben Entwicklung – kann beispielsweise auch bedeuten, den ökologischen Fussabdruck eines Unternehmens zu reduzieren. Aber danach landet man doch wieder bei den monetären Aspekten und den prioritären Bedürfnissen aller involvierten Kreise», so fasst es Reto Stutz zusammen.

Postwachstum tönt also theoretisch gut. Aber der Kapitalismus neoliberaler Prägung, sprich: das US-amerikanische Wirtschaftssystem, fordert nun mal vom Staat und von der Öffentlichkeit, dass die Wirtschaft möglichst freiheitlich und autonom arbeiten kann und ihre eigenen Ziele verfolgen darf. Letztlich nach dem Gusto der investierenden Aktionärinnen und Aktionäre. Dass Drittpersonen oder sogar fremde Staaten in die Geschäftsabläufe «hineinreden», ist neu. Es geht immer weniger um Saläre und Gewinnaus-

schüttung als um eine nachhaltige Wertordnung im Betrieb, die zuallererst die Mitarbeitenden schützt. Zudem müssen sich Firmen auch Gedanken zu Klimaschutz, Altersvorsorge und Immigration sowie zu allen anderen gesellschaftlichen Herausforderungen machen. Unternehmen werden gefordert, ihre klassische Freiheit, das tun zu wollen, was sie für richtig halten, an ein von der Öffentlichkeit als «richtig» eingeschätztes Vorgehen anzupassen. Postwachstum würde dann bedeuten, dass Unternehmen zwar wei-

terhin wachsen dürfen, aber dass es sich dabei prioritär um eine qualitative Entwicklung handelt und nicht um eine quantitative Steigerung.

Einfluss der Generation Z

Mit Blick auf die in den Firmen bald federführenden Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z (Gen Z) zieht Stutz diesen Vergleich: «Hier sollte es sich um ein Nebeneinander anstelle eines Übereinanders handeln.» Die Kontakte mit der Gen Z waren für Rainer Müller so-

wohl privat als auch bei der Arbeit sehr bereichernd. «Was mich an dieser Generation beeindruckt, ist ihre Frage nach dem Sinn und eine gewisse Wertverschiebung weg vom privaten Eigentum, hin zur geteilten Nutzung. Sie möchte bewusst Teil einer Welt sein, zu der jeder und jede im eigenen Umfeld Sorge trägt. Genau deshalb sucht sie Arbeitgeber mit einem klar definierten, nachhaltigen und gelebten Unternehmenszweck und mit zeitgemässen Wertvorstellungen wie Respekt, Integrität, Diversität und Inklusion.»

Rezepte für die Zukunft

Pflanzenbasierte Lebensmittel lassen sich teilweise schon nicht mehr von tierischen Originalen unterscheiden.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Links die vegane Sorte, rechts die Originale – welche Variante schmeckt im Test besser? Selbst Expertenrunden gelangen bei solchen Blindverkostungen an ihre Grenzen. Unterschiede lassen sich meist nur an Details festmachen: Mal ist die

vegane Variante etwas süsser, mal setzt sich der Geruch der Fleischvariante zu sehr durch. Wenn beispielsweise Saucen, Salate und Zwiebelringe hinzukommen, wie zum Beispiel bei Hamburgern, stellen die Kundinnen und Kunden kaum noch Unterschiede fest, wie ein Test einer grossen Hamburgerkette in Schweden ergab. Und laufend gelangen neue Produkte grosser Markenhersteller in die Verkaufsregale. Upfield beispielsweise, ein Hersteller pflanzlicher Brotaufstriche, führt derzeit zwei neue Rama-Sorten in der Schweiz ein. Diese enthalten auch kein problematisches Palmöl mehr, und

zudem wurde die Verpackung auf Pergamentpapier umgestellt. Solche laufenden kleineren Verbesserungen kennzeichnende Aufwertung pflanzlicher Lebensmittel.

Kambly: Innovation aus innerer Stärke

«Die neue Feingebäcklinie «Bio & vegan» ist die Antwort von Kambly auf den Wunsch einer wachsenden Zahl von Menschen, vermehrt pflanzenbasierte Produkte in die Ernährung einzubauen und immer bewusster mit der Natur und mit Ressourcen umzugehen», sagt Dania Kambly, beim gleichnamigen Feinge-

bäckspezialisten mit Sitz in Trübschachen BE zuständig für die Unternehmensentwicklung. «Es ist die Leitidee von Kambly, mit unserem Wirken zur Lebensqualität beizutragen.» Grundlage sind authentische, kurze Rezepte mit erlesenen und natürlichen Zutaten, womöglich aus der Region.

Vor der Lancierung der vier neuen Kambly-Bio-&-vegan-Produkte gab es zwar in vielen Ländern bereits verschiedenste Kekse, die aus biologischen Rohstoffen hergestellt werden und gleichzeitig auch vegan sind. «Wir stellten fest, dass im Marktumfeld der Schwerpunkt

aber eher auf rustikaleren Produkten liegt, typischerweise auch auf solchen mit «Heldenzutaten» wie Hafer, Chia, Hanfsamen und anderen», so Kambly. «Biscuits in jener speziellen Feinheit und Raffinesse, wie die Konsumentinnen und Konsumenten sie von Kambly für ein herausragendes Geschmackserlebnis erwarten, fehlten auf dem Markt.»

Beim Unternehmen entwickelte man die neuen Produkte. «Einerseits beschreiben wir hiermit völlig neue Wege, für neue Menschen mit neuen Bedürfnissen», so Kambly. «Andererseits sind auch die neuen Konsumentinnen und Konsu-



Platz drei – Silvan Brauen, Co-Geschäftsleiter, Rivella Group: «Focuswater ist «das» Schweizer Vitaminwasser. Eine dynamische Marke, die ein erfrischendes Trinkerlebnis mit Funktionalität bietet.»



Platz vier – Enrico Mulas, Managing Director, Campari Schweiz: «Aperol ist der perfekte Aperitif, leicht im Alkoholgehalt, aber mit einem reichen, komplexen Geschmack. Aperol Spritz, der Signature Drink, ist ein soziales Bindeglied, das Menschen zusammenbringt und ihre Freude vervielfacht.»

URS ODERMATT

«Vielfalt ist für uns normal»

Der Schweiz-Chef von L'Oréal zu den ambitionierten Nachhaltigkeitszielen seiner Gruppe und zur Umsetzung in der Schweiz.

INTERVIEW: FLORIAN FELS

L'Oréal kommuniziert, dass es sich als Marktführer für seine Auswirkungen auf die Gesellschaft verantwortlich fühlt. Wie äussert sich das bezüglich Vielfalt und Integration innerhalb des Unternehmens?

Wir haben in unseren verschiedenen Tochtergesellschaften weltweit und auch bei L'Oréal Schweiz einen Ausschuss für Vielfalt und Inklusion eingerichtet. Ziel ist, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Unterschiede geschätzt werden. Hier sind wir bereits sehr erfolgreich: Bei unserer jährlichen Mitarbeitendenbefragung 2022 gaben mehr als 90 Prozent der Befragten an, dass sie sich unabhängig von Alter, sexueller Orientierung, Geschlecht oder Religion fair behandelt fühlen.

Welche Initiativen halten Sie für die erfolgreichsten?

Unsere Gruppe ist seit langem führend bei der Gleichstellung der Geschlechter, und dies dank diversen Initiativen. So schulen wir zum Beispiel unsere Führungskräfte, um sie für unbewusste Vorurteile zu sensibilisieren. Und wir beleben den Pride Month, indem wir unseren Mitarbeitenden Veranstaltungen und Seminare anbieten oder an der Zurich Pride teilnehmen. Im Januar wurden wir auch bereits zum sechsten Mal in den Bloomberg Gender-Equality Index aufgenommen und damit für die Gleichstellung der Geschlechter in unserem Unternehmen anerkannt. In der Schweiz haben wir zudem die Edge-Zertifizierung für Geschlechtergleichheit erhalten. Ausserdem haben wir das Schweizer LGBTI-

Label für unsere Politik zur Einbeziehung von Menschen aus der LGBTI+-Gemeinschaft bekommen. All das zeigt: Vielfalt ist für uns Normalität.

Wie offen sind Sie für neue Arbeitsmodelle?

Zu Beginn der Corona-Pandemie haben wir sehr schnell auf hybride Arbeitsformen umgestellt. Als Nummer eins unter den Beauty-Tech-Unternehmen waren wir gut vorbereitet. Seit dem Ende von Corona können wir zwei Tage in der Woche im Homeoffice arbeiten.

Reichen Ihren Mitarbeitenden die zwei Tage Homeoffice, oder besteht der Wunsch auf mehr Zeit zu Hause?

Zwei Tage sind eine gute Lösung, zwischen Flexibilität und dem Bedürfnis, die starke L'Oréal-Kultur zu leben. L'Oréal ist ein «People's business». Die Möglichkeit, sich persönlich zu treffen und Ideen auszutauschen, ist für uns von grossem Wert.

Hat die jüngere Generation eine andere Einstellung bei den Arbeitsmodellen?

Ich sehe keinen Unterschied aufgrund des Alters, sondern eher aufgrund von Gewohnheiten, Lebensmomenten und der Familiensituation.

Mit Ihrem Programm «L'Oréal for the Future» haben Sie sich Nachhaltigkeitsziele für 2030 gesetzt. Sind Sie auf Kurs?

Das Jahrzehnt bis 2030 ist entscheidend, deswegen haben wir gemeinsam mit externen Wissenschaftern und Wissenschaftlerinnen mit «L'Oréal for the Future»

ein Programm entwickelt, das unsere vorherigen Bemühungen nochmals verschärft und sie in Einklang mit dem Klimaziel 1,5 Grad Celsius sowie mit den planetaren Belastungsgrenzen bringt. Dafür ist es notwendig, dass wir auch unsere Produzenten, Lieferantinnen und Konsumenten mit auf diese Reise nehmen. Geschafft haben wir sicher schon einiges. Zum Beispiel ist es uns gelungen, unseren CO₂-Fussabdruck von unserem Wachstum zu entkoppeln: Wir haben die abso-



Der Bodenständige

Name: Urs Odermatt

Funktion: Country Coordinator

L'Oréal Switzerland

Alter: 60

Ausbildung: Universität Luzern, Studium der Betriebswirtschaft

Das Unternehmen Die L'Oréal-Gruppe ist das grösste Kosmetikunternehmen der Welt. Im Jahr 2022 betrug der Umsatz rund 40 Milliarden Dollar. Das Unternehmen beschäftigt mehr als 87 000 Mitarbeitende.

luten CO₂-Emissionen unserer Fabriken und Vertriebszentren bis 2022 gegenüber 2005 um 91 Prozent reduziert, während das Produktionsvolumen um 45 Prozent gestiegen ist. Bis Ende 2022 schafften wir es, unseren Verbrauchern 24 Prozent der CO₂-Emissionen (Ziel: 2 Prozent bis 2030) zu ersparen, die bei der Verwendung unserer Produkte entstehen. Damit sind wir unserem für 2030 definierten Ziel ein gutes Stück voraus.

Wo müssen Sie noch nachlegen?

Nachhaltigkeit ist eher ein Weg als ein Ziel. Wir gehen mit Technologie und Innovation voran und arbeiten ambitioniert daran, unseren Zielen Tag für Tag näherzukommen.

Was hat sich bereits in der Schweizer Organisation geändert?

Um transportbedingte CO₂-Emissionen zu reduzieren, haben wir beispielsweise einen E-Shuttle-Truck für den Transport von Produkten zwischen Deutschland und der Schweiz oder setzen für die Lieferungen zu einem unserer wichtigsten Einzelhändler komplett auf die Schiene.

Wie messen Sie die Umweltauswirkungen Ihrer Produkte?

Wir nutzen eine mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftern entwickelte Produktlebenszyklusanalyse, die ein Produkt im Hinblick auf 14 verschiedene Umweltauswirkungen über seine komplette Lebensdauer hinweg auf den Prüfstand stellt. Die Ergebnisse aus diesen Analysen nutzen wir, um unsere Produkte permanent zu verbessern – mit Erfolg: Ende 2022 waren bereits 97 Prozent

aller neuen oder renovierten Produkte ökologisch gestaltet.

Nutzen Sie Innovationen, um Ihren Fussabdruck zu verbessern?

Sicherlich! Der L'Oréal Water Saver ist beispielsweise eine innovative Handbrause für Friseure, die von der Gruppe gemeinsam mit dem Schweizer Startup Gjsa entwickelt wurde und an den Waschbecken im Salon bis zu 69 Prozent Wasser einsparen kann. Der Water Saver ist seit Januar in der Schweiz in mehr als 350 Salons im Einsatz und hat seitdem zu mehr als vier Millionen Litern Wasserersparnis verholfen. Bahnbrechend ist für uns auch die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen Carbios. Seit 2017 arbeiten wir zum Beispiel gemeinsam an einer enzymatisch recycelten Kosmetikverpackung, also an einer PET-Verpackung, die aufgrund des innovativen, enzymatischen Recyclingprozesses in einem unendlichen Kreislauf gehalten werden kann.

Wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden in einen nachhaltigen Ansatz ein?

Wir schaffen regelmässige Berührungspunkte, um unsere Mitarbeitenden über die Fortschritte der Gruppe zu informieren und sie für die Veränderungen, die unser Unternehmen durchläuft, zu engagieren. Man kann einen so grossen Wandel nicht angehen, ohne jeden und jede dazu zu befähigen, einen Unterschied zu machen. Darüber hinaus besteht unser gesamter Fuhrpark aus Elektro- oder Biogasfahrzeugen, und wir fördern die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel mit speziellen Abonnements für unsere Mitarbeitenden.



Platz fünf – Daniel Bloch, CEO und VR-Präsident, Chocolats Camille Bloch: «So Nuts Coffee schmeckt und weckt, zu Hause und unterwegs! Entwickelt, geröstet und sorgfältig hergestellt in Courtelary.»



Platz sechs – Alexandre Fricker, Geschäftsführer, Opaline (Vertrieb durch Bevanar): «Das Opaline-Rezept besteht aus gutem Obst und Gemüse, das hauptsächlich in der Nähe unserer Kelterei im Wallis geerntet wird. Das Ergebnis: ein einzigartiger, intensiver und fruchtiger Geschmack, ohne Farbstoffe oder Konzentrate, um sich etwas Gutes zu tun und dabei unsere natürlichen Ressourcen zu respektieren.»

menten begeistert vom Geschmack und der Feinheit der neuen Linie.»

Die Kambly-Bio-&-vegan-Produkte tragen das Bio-Knospe-Label, sind vegan zertifiziert, und Ingredienzen wie Rohrzucker, Kakao oder Kokoszutaten stammen aus fairem Handel. «Zudem sind wir überzeugt, dass durch das vermehrte Einbauen pflanzenbasierter Produkte in unseren Speiseplan der ökologische Fussabdruck massgeblich verringert werden kann», sagt Kambly. «Wenn wir unsere klassischen Feingebäckspezialitäten mit Butter und Ei weiterhin würdigen und mit Überzeugung pflegen, unterstützen

wir gleichzeitig den Megatrend hin zu mehr pflanzenbasierten Produkten auch mit Überzeugung.»

Myzel-basierte Produkte kommen

Auch bei Fleisch- und Molkereialternativen wächst der Markt weiter. «Der hat sich in der Zeit von 2018 bis Mitte 2022 sehr stürmisch entwickelt», sagt Thomas Wirth, CEO von FFF Fresh & Frozen Food mit Sitz in Wohlen. «Angetrieben von Innovationen und entsprechend vielen neuen Produkten sind die Volumina über Jahre zweistellig gewachsen.» Seit Mitte 2022 zeige sich eine gewisse Konsolidie-

rung. «Ausgewählten Marken und Innovationen gelingt es weiterhin, zu wachsen, während andere Produkte Marktanteile verlieren und/oder aus dem Markt ausscheiden», so Wirth.

FFF Fresh & Frozen Food beliefert Lebensmittelhändler – Wirth überblickt damit das Geschehen in diesem Bereich. «Auch die Lebensmittelproduzenten arbeiten weiterhin mit grossem Engagement an neuen veganen Produkten und veganen Versionen von Klassikern», so Wirth. «Vermehrt werden dabei Alternativprodukte auch einfach «nur» als spannende Alternativen zu tierischen

Rohstoffen evaluiert. Dies mit dem Ziel, tierische Rohstoffe in konventionellen Produkten zu ersetzen aufgrund beispielsweise besserer Funktionalität oder Preis/Leistung.»

Gleichzeitig hat Wirth auch Einblicke in die Entwicklungen der Hersteller. Dort arbeitet man mit Hochdruck an Verbesserungen. Wirth sieht drei Schwerpunkte: die weitere Verbesserung bei Kulinarik und Textur, die Reduktion der Zutatenliste sowie die Verbesserung der Nachhaltigkeit der Funktionalität, insbesondere im B2B-Bereich. «Der Fortschritt erfolgt dabei stetig auf breiter Basis in

kleinen Schritten», so Wirth. Beispiele sind Firmen wie Umiami aus Frankreich mit einer Plant-based-Hühnerbrust und stark verbesserter Textur, Climax aus den USA mit gemüsebasierten Alternativen oder Meati aus den USA mit den ersten Myzel-basierten Fleischalternativen der zweiten Generation, die weniger Zutaten erfordert und kulinarisch verbessert wurde.

«Neben Fortschritten bei den Plant-based-Produkten werden insbesondere Myzel-basierte Produkte über die nächsten ein bis zwei Jahre die Innovationspipeline füllen», sagt Wirth.

2:0 für den Team-Ansatz

Wie Zweifel und Wander mit umfangreichen und besonderen Massnahmen ihr **Personal** bei Laune halten und motivieren.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Zufriedene Mitarbeitende führen gemäss einer Studie der britischen University of Warwick zu einer 12-prozentigen Verbesserung der Produktivität. Bei Firmen mit unzufriedenen Angestellten sinkt die Produktivität dagegen um 10 Prozent. Hinzu kommen weitere positive Folgen wie höheres Engagement der Mitarbeitenden bezüglich Innovationen und Teamgeist, eine viel niedrigere Fluktuation und deutlich weniger Ausfall- und Fehlzeiten.

Solche Elemente fliesen qualitativ in die Wertschöpfung ein: Unternehmen, die den Teamgeist in ihren Firmen formen und fördern, stehen meistens auch in den Marken-Rankings ganz weit oben – und umgekehrt.

Zweifel: Alle sind Teil des Ganzen

Der KartoffelchipsHersteller gilt 2023 zum zweiten Mal in Folge als der beste Arbeitgeber der Schweiz, wie Statista und die «Handelszeitung» im Februar ermittelt haben. «Die Auszeichnung bedeutet uns sehr viel und macht uns stolz – wir sind uns jedoch auch bewusst, dass es weiterhin viel zu tun gibt», erklärt Zweifel-Sprecherin Anita Binder. «Wir investieren viel in unsere Personalentwicklung und -betreuung. Dazu zählt unter anderem, dass

wir unseren Mitarbeitenden zahlreiche Entfaltungsmöglichkeiten anbieten und gemeinsam regelmässig Erfolge feiern.» Zudem möchte man den Angestellten eine gute Work-Life-Balance ermöglichen und bestens eingerichtete Arbeitsplätze anbieten. Weiter ist man daran, eine interne Weiterbildungsplattform aufzubauen. Und es gibt ein Innovationsmanagement, in das sich ebenfalls alle einbringen und Ideen eingeben dürfen. «Wir beziehen unsere Mitarbeitenden in all unsere Prozesse mit ein», beschreibt Binder weiter. «Zum Beispiel darf jede und jeder, der interessiert ist, an der aktuellen Strategie aktiv mitarbeiten und sich einbringen.» Alle Angestellten sollten verstehen, wohin die

Reise mit der Unternehmensstrategie geht. Jeder und jede leiste einen persönlichen Beitrag dazu und ist Teil des Ganzen.

Und auch die Wirkung nach aussen ist wichtig. Das Zusammenspiel sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Nachhaltigkeit wird laut Binder als

Gesamtheit beurteilt und im täglichen Tun berücksichtigt. Im Sinne der Transparenz und des Vertrauens sieht man auf jeder Chipspackung oben rechts, von welchem Bauernbetrieb die Kartoffeln stammen. «In der gesamten Wertschöpfungskette wird sorgsam mit den Ressourcen umgegangen», so Binder. Hier arbeitet Zweifel seit vielen Jahren mit über 250 Schweizer Bauernbetrieben zusammen.

Das Unternehmen Wander hat sich für das Miteinander etwas Besonderes erarbeitet: «Wie wir bei Wander und miteinander umgehen, ist geprägt von unseren Werten, unseren Tiki-Takas», heisst

Sieben Tiki-Takas definieren bei Wander die Werte für die Mitarbeitenden.



Platz sieben – Michael Artho, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Mosterei Möhl: «Mit Möhl Cider Clan beleben wir seit fünf Jahren erfolgreich den Schweizer Markt mit echtem Cider-Genuss in einer neuen Geschmacksvielfalt.»

es auf der Webseite des Nahrungsmittelproduzenten mit Sitz in Neuenegg BE. «Inspiriert vom Fussball, sehen wir uns als dynamisches, schlagkräftiges Fussballteam, als «Team Wander United», das für ein erfolgreiches Zusammenspiel nach den sieben Tiki-Takas funktioniert», erklärt Sprecherin Michèle Ernst. «Denn wir sind überzeugt, dass wir nur als Team erfolgreich sein können. Es braucht die Stärke und positive Einstellung jeder einzelnen Person.» Die sieben Elemente sind «Konsumentinnen und Kunden im Mittelpunkt (intern wie extern)», «Ich mache den Unterschied», «Mit Leidenschaft und Spielfreude dabei», «Im Team gewinnen», «Orientierung an den Besten», «Wir trainieren hart» und «Neue Wege gehen».

Interne Weiterentwicklung im Fokus

Damit entfaltet das Unternehmen die erwünschte Aussenwirkung. «Unsere offene, positive und «sportliche» Kultur kommt bei potenziellen wie auch bei bestehenden Mitarbeitenden sehr gut an», sagt Ernst. «Der Wert beim Mitarbeitendenengagement ist seit Jahren unverändert hoch.» Sehr viele Angestellte seien stolz, ein Teil von Wander zu sein, und identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen. Das Wander-Führungsteam besteht aus Mitarbeitenden, die bereits mehrere Stationen durchlaufen haben. «Wir legen den Fokus stark auf interne Weiterentwicklung», so Ernst. Hinzu kommt das Umfeld. «Wir investieren in den Standort Neuenegg, damit wir auch in Zukunft wettbewerbsfähig und nachhaltig produzieren und die über 250 Arbeitsplätze sichern können», sagt Ernst weiter. «Als Lebensmittelherstellerin sind wir in der Pflicht, die Umweltaspekte in unser Tun miteinzubeziehen.»

ANZEIGE



In Coca-Cola steckt mehr Schweiz, als man denkt.

Seit 1936 sind wir in der Schweiz zu Hause. Rund 80% unserer Getränke produzieren wir lokal: in Dietlikon und Vals. Zudem beziehen wir 95% aller Inhaltsstoffe von Schweizer Lieferanten.

Wir beschäftigen rund 650 Mitarbeitende und sichern schweizweit über 7'710 weitere Arbeitsplätze. Mit unserer lokalen Produktion und Wertschöpfung leisten wir einen Beitrag von CHF 833 Mio. zur Schweizer Volkswirtschaft. Als Arbeitgeber, Geschäftspartner und Steuerzahler.



Coca-Cola HBC
Schweiz • Suisse • Svizzera

www.coca-colahellenic.ch

Die nachhaltige Milch

Bei der **Lebensmittelherstellung** ist die Kooperation in Netzwerken der Schlüssel.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Die Nahrungsmittelindustrie steht vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits muss die wachsende Weltbevölkerung ernährt werden. Andererseits müssen die Grenzen der Belastung der Umwelt eingehalten werden. Lösungen gehen laut den Analysten von Lombard Odier über die Steigerung der Produktion hinaus: Nicht nur die Herstellung und Verarbeitung werden zunehmend nachhaltiger. Auch die Rahmenbedingungen für die beteiligten Menschen und die Umwelt rücken in den Vordergrund. Und diese Aspekte der Nachhaltigkeit lassen sich als Markenunternehmen nicht mehr alleine verwirklichen. Gefragt sind die Kooperation in Netzwerken und Partnerfirmen in Lieferketten.

Acht Aspekte für die Nachhaltigkeit

Was ist nachhaltige Milch? Diese Frage bearbeitet Emmi zusammen mit der Berner Fachhochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) und in Abstimmung mit dem WWF; gemeinsam wurde ein Kriterienkatalog entwickelt. Dieser bewertet acht Aspekte nachhaltiger Milch wie Arbeit und Einkommen, Tierwohl, Energie, Klima und Umwelt.

Der Pilotversuch findet in Quillayes Surlat statt, rund 700 Kilometer südlich von Santiago, der Hauptstadt von Chile. «Das Projekt ist sehr erfolgreich gestartet und findet grossen Anklang», sagt Gerold Schatt, Leiter Nachhaltigkeit bei der Emmi Gruppe mit Sitz in Luzern. Bei

Emmi verfolgt man zwei Vorgehensweisen im Bereich nachhaltige Milchwirtschaft: Entweder produzieren die Produzenten nach einem überdurchschnittlich nachhaltigen Standard wie beispielsweise Bio - oder man erhebt die Ist-Situation mit dem Kriterienkatalog.

«Wir wenden den Katalog auch bereits in anderen Märkten an», sagt Schatt weiter. Emmi arbeitet in einem Verbund von Lieferanten. «Unsere grössten Zulieferer sind die Bauern und Milchlieferanten und deren Organisationen», so Schatt. «Sie stehen am Ursprung unserer Produkte, sind zentrale Partner unserer Wertschöpfung, und wir haben gute Erfahrungen gemacht durch Sensibilisierung, gemeinsames Entwickeln von Möglichkeiten und durch Testen mittels Pilotprojekten.» Ein Beispiel dafür ist das Klimaschutzprojekt «Klimastar Milch». Gemeinsam mit Nestlé und den Milchproduzentenorganisationen Aaremilch und ZMP hat Emmi 234 Pilotbetriebe rekrutiert, um wichtige wissenschaftliche Erkenntnisse zur Reduktion von Treibhausgasemissionen und Food-Feed-Competition zu erhalten.

Die weltweit tätige Danone lässt sich hinsichtlich Nachhaltigkeit von der Non-Profit-Organisation B-Lab überprüfen. Das B-Corp-Zertifikat gehört global zu den anspruchsvollsten. Zu Beginn des laufenden Jahres wurde dieser Prozess unter anderem auch für die Schweiz abgeschlossen. «Mit der B-Corp-Zertifizierung

von Danone Schweiz Anfang 2023 haben wir uns dazu verpflichtet, die Auswirkungen unserer Entscheidungen auf alle Interessengruppen zu berücksichtigen und in unsere Planung einzubeziehen», sagt Philippe Aeschlimann, Head of Corporate Affairs bei Danone in der Schweiz.

«Denn B Corp erfasst als einzige Zertifizierung die gesamte ökologische, soziale und ökonomische Leistung eines Unternehmens, wie zum Beispiel ethische Standards, die Förderung von Vielfalt und Inklusion, Umweltmanagement sowie den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen.» Durch neue Technologien und optimierte Prozesse will man bei Danone den ökologischen Fussabdruck weiter minimieren und Ressourcen effizienter nutzen. «So werden einige Danone-

Werke bereits vollständig mit erneuerbarer Energie betrieben, und zudem wurde der Wasserverbrauch deutlich gesenkt», sagt Aeschlimann.

Verfeinerung von Forecasts

In vielen Bereichen der Nahrungsmittelindustrie sind Unternehmen auf Kooperationen mit Zulieferern und Distributionspartnern angewiesen, um nachhaltige Sozial- und Umweltstandards zu erreichen. So setzt beispielsweise bei Danone Schweiz ein Logistikpartner E-Trucks ein, und ein anderer arbeitet an einem Solarprojekt für ein Distributionslager. «Die Reduktion von Lebensmittelverschwendung ist in diesem Bereich ein gutes Beispiel:

234 Betriebe wurden für ein Projekt für mehr Nachhaltigkeit rekrutiert.



Platz acht – Christoph Zweifel, CEO, Zweifel Pomy-Chips AG: «Seit 65 Jahren gehört das Schweizer Familienunternehmen dank innovativen Ideen, dem ausgeprägten Qualitätssinn sowie dem einzigartigen Frisch-Service zu den stärksten Marken der Schweiz.»

Um Verluste bei der Frischmilch zu reduzieren, arbeiten die Danone-Milcherzeugerberater eng mit den Landwirtinnen zusammen», sagt Aeschlimann weiter. «Zudem verfeinern wir stetig die Portfolioanalyse und das Forecasting, um Produk-

tion und Anlieferung an den Handel zu optimieren. Und wir arbeiten gemeinsam mit Partnern wie Too Good To Go und deren Label «Oft länger gut» daran, Konsumentinnen und Konsumenten für das Thema Food Waste zu sensibilisieren.»

ANZEIGE



Employer Branding

Gnadenlos strategisch

Ich bin Sir Henry. Chief Happiness Officer bei Markenfels. Ich schenke Glücksmomente, fördere spielerisch die Kreativität meines Teams und wecke sogar die Ausschüttung von Bindungshormonen. Damit bin ich ein wichtiger Teil der Markenfels Employer Brand Experience.

Wie Sie auch ohne mich ein strategisch fundiertes und hoch emotionales Employer Branding für Ihr Unternehmen entwickeln, erfahren Sie in einem persönlichen Gespräch.

Mein Team und ich freuen uns auf Sie.



Markenfels

Member of
LEADING SWISS AGENCIES

Markenfels AG | Scheuchzerstrasse 83 | 8006 Zürich | 044 360 80 20 | markenfels.ch

Kooperationen sind gefragt

Eine **Kreislaufwirtschaft** bietet sich besonders bei Verpackungslösungen an. Die Branche vernetzt sich zusehends und kooperiert.

SUSANNE WAGNER

Auf Herstellerseite hat sich in den letzten Jahren in Sachen Kreislaufwirtschaft einiges getan. Unternehmen der verschiedensten Branchen haben sich im Verbund Prisma zusammengeschlossen. Sie wollen sich gemeinsam bei den Verpackungen auf Standards einigen, mit denen die Produkte kreislauffähig werden. Bei zirkulär designten Verpackungen gehe es darum, alles wegzulassen, was möglich ist, sagt Prisma-Geschäftsführerin Simone Alabor. «Die Funktion, das Lebensmittel zu schützen, muss erhalten bleiben.»

Fixierte Deckel

Manche denken die Verpackung neu: Von der Firma Hug gibt es etwa essbare Dessertlöffel aus Gebäck. Oder Fleischschalen mit 50 Prozent weniger Plastik vom Verpackungsspezialisten Bachmann Forming. Um den Verlust von Verschlusskappen auf Getränkekartons zu vermeiden, hat Tetra Pak angebundene Deckel auf den Markt gebracht. Einen ähnlichen Weg geht Coca-Cola. Ab 2024 werden die fixierten Deckel auf PET-Flaschen in den EU-Ländern obligatorisch sein, und mittelfristig sollen sie auch in der Schweiz eingeführt werden.

Auch den Einsatz von neuem PET will Coca-Cola reduzieren. Dafür produziert der Getränkemulti immer mehr Flaschen aus recyceltem PET, das R-PET genannt wird. Bereits im Mai 2022 hat Coca-Cola Schweiz begonnen, alle hierzulande produzierten Flaschen aus 100 Prozent recyceltem PET herzustellen. Dies ermöglicht es gemäss Joelle Meier von Coca-Cola Schweiz, jährlich etwa 3300 Tonnen Neu-PET einzusparen. «Die Produktion von Flaschen aus recyceltem Material erfordert nur halb so viel Energie im Vergleich zu Neu-PET.» Doch reicht das aus, auch wenn man bedenkt, dass sich PET nicht endlos recyceln lässt?

Joelle Meier weist darauf hin, dass R-PET aufgrund der Separatsammlung der PET-Flaschen im Gegensatz zu den meisten anderen Kunststoffen hochwertig recycelt werden kann: «Je häufiger wir eine Verpackung wiederverwenden, desto grösser wird ihr Umweltnutzen.» Mit der ehrgeizigen globalen Vision

«Welt ohne Abfall» hat Coca-Cola sich zum Ziel gesetzt, bis 2030 die Menge der weltweit durch das Unternehmen verkauften Flaschen und Dosen zu sammeln und zu recyceln.

Joghurtbecher-Recycling

Der Milchverarbeiter Emmi will bis 2027 sämtliche Verpackungen recycelfähig gestalten. Für die Herstellung von neuen Produkten sollen 30 Prozent wiederverwertete Kunststoffe eingesetzt werden. Künftig sollen auch Joghurtbecher recycelt werden. Die Bio-Vollmilch bietet Emmi neu in der Glas-Mehrwegflasche mit Depot an.

Ein anderes Ziel ist das Kreislaufschliessen und die Lebensmittelzulassung für recyceltes Polypropylen, einen weiteren häufig verwendeten Kunststoff. Emmi-Sprecher Gerold Schatt: «Das Ziel ist der Erhalt der Materialien über mehrere Zyklen bis zur thermischen Nutzung in der Verbrennung.» Von diesen Massnahmen verspricht sich Emmi einen kleineren ökologischen Fussabdruck durch die Reduktion der CO₂-Emissionen und des Ressourcenverbrauchs.

«Aber die ideale Verpackung allein nützt nichts, wenn kein flächendeckendes Sortier- und Recyclingsystem vorhanden ist», erklärt Schatt. In der Schweiz ist dies bisher nicht der Fall. Seit ein paar Jahren vernetzt sich Emmi mit anderen Akteuren, um das Thema voranzutreiben: Das Unternehmen ist Mitglied bei der Drehscheibe Kreislaufwirtschaft Schweiz von Swiss Recycling. Die Organisation arbeitet mit Partnern in der ganzen Wertschöpfungskette daran, neue Lösungen zu erarbeiten. Zudem ist Emmi Gründungsmitglied von Prisma.

Auf die Hürden angesprochen, bestätigt auch Simone Alabor von Prisma, dass die Kreislaufwirtschaft ein systemischer Ansatz sei. «Es braucht für eine gesamtheitliche Veränderung die ganze Branche.» Die Branche müsse zusammenkommen und beginnen, sich zu organisieren. Es brauche neue Strukturen, denn nur so könne die Infrastruktur wie etwa eine schweizerweite Sammlung und Investitionssicherheit für Sortieranlagen gestellt werden. Simone Alabor: «Das ist eine grosse Herausforderung, die wir aber gemeinsam mit anderen Akteuren angehen.»

Sortier- und Recyclingsystem vorhanden ist», erklärt Schatt. In der Schweiz ist dies bisher nicht der Fall. Seit ein paar Jahren vernetzt sich Emmi mit anderen Akteuren, um das Thema voranzutreiben: Das Unternehmen ist Mitglied bei der Drehscheibe Kreislaufwirtschaft Schweiz von Swiss Recycling. Die Organisation arbeitet mit Partnern in der ganzen Wertschöpfungskette daran, neue Lösungen zu erarbeiten. Zudem ist Emmi Gründungsmitglied von Prisma.

Bio-Vollmilch bietet Emmi neu in einer Glas-Mehrwertflasche mit Depot an.

Wie ein Megatrend entsteht

Wie können Unternehmen den Wert ihrer Marke erhalten? Das Beispiel zeigt **Ferrari** als eine langfristige Anlagemöglichkeit.

ZEHRIID OSMANI

Das italienische Unternehmen Ferrari konzentriert sich seit jeher ausschliesslich auf den Markt für Luxusautos der obersten Preisklasse. Das Unternehmen arbeitet mit einem engen Angebots- und Nachfragemodell, welches Exklusivität und Knappheit aufrechterhält, und verfügt dadurch über eine überlegene Preissetzungsmacht. Wir schätzen, dass das Unternehmen in der Lage ist, für seine Produkte einen Preisaufschlag von durchschnittlich 25 bis 75 Prozent gegenüber dem nächstbesten Wettbewerber in der Kategorie der High-End-Sportwagen zu erzielen. Auch die limitierten Modelle verdeutlichen, dass das

Unternehmen einen erheblichen Preisaufschlag für Modelle verlangen kann, die als Sammlerstücke gelten.

Eine verfeinerte Kundensegmentierung

Die starke Produktnachfrage, die limitierte Produktion und die Treue der Kundinnen und Kunden – der Ferraristi – sorgen für eine konstante Nachfrage. Durch den verstärkten Einsatz ihrer Special-Service- und Icona-Plattformen kann das Unternehmen seinen durchschnittlichen Verkaufspreis weiter erhöhen. Im Laufe der Jahre hat Ferrari auch seinen Ansatz zur Kundensegmentierung verfeinert. Beispielsweise richtet sich das Unternehmen mit seinen Modellen an ein breites Spektrum von Altersgruppen, um frühzeitig jüngere Kunden zu gewinnen. Auch die geografische und geschlechtsspezifische Vielfalt des neuen Kundenstamms soll durch das Angebot einer breiteren Palette von Modellen erhöht werden. Ferrari weist im Rahmen der Megatrends ein hohes Potenzial auf. Zu den wichtigsten

Faktoren zählen hierbei vor allem das Wachstum der Mittelschicht in den Schwellenländern, eine gute geografische Diversifizierung, eine starke Nachfrage in den Endverbrauchermärkten in den nächsten Jahren, die Diversifizierung der Geschäftsmodelle innerhalb der von uns gehaltenen wachstums- und ertragsstarken Unternehmen sowie ein Wachstumsprofil, das zunehmend an Dynamik gewinnt. Hier ist Ferrari gut positioniert, um in den kommenden zehn Jahren vom Wachstum der Mittelschicht in den Schwellenländern zu profitieren, da dort die Zahl der vermögenden Privatpersonen am schnellsten zunimmt. Das Unternehmen ist zunehmend in den Schwellenländern, insbesondere in China, präsent. So ist der neue Purosangue SUV ein wichtiger Schritt zur Ausweitung des Geschäfts auf dem chinesischen Markt für Luxusfahrzeuge, wo sowohl Luxus als auch Komfort gefragt sind.

Der ESG-Ansatz des Unternehmens ist ein weiterer wichtiger Faktor bei der

Beurteilung, insbesondere die CO₂-Bilanz und die Nutzung fossiler Brennstoffe. Benzinmotoren sind für die Marke von zentraler Bedeutung, aber unsere eigene ESG-Risikoanalyse hat potenzielle regulatorische Risiken aufgezeigt.

2025: Erstes rein elektrisches Auto

Dies widerspiegelt den Druck, dem Ferrari durch die Verschärfung der Emissionsstandards und die Einführung klarer Fristen für den Verkauf von Neuwagen mit Verbrennungsmotoren in einer wachsenden Zahl von Märkten ausgesetzt ist. Um seine Emissionen zu reduzieren, hat das italienische Unternehmen im Jahr 2020 sein erstes Hybridmodell, den SF90 Stradale, auf den Markt gebracht, das derzeit das meistverkaufte Modell des Unternehmens ist. Inzwischen hat es vier Hybridmodelle im Portfolio, und das erste reine Elektroauto ist für 2025 geplant. Die Unternehmensleitung hat sich verpflichtet, bis 2030 eine Produktpalette anzubieten,

die zu 40 Prozent aus Elektro- und zu 40 Prozent aus Hybridmodellen besteht. 2026 sollen Hybrid- und Elektrofahrzeuge dann 60 Prozent der Produktpalette ausmachen (55% Hybrid/5% Elektro).

Um dieses Ziel zu erreichen, wird im Werk Maranello ein neues «E-Gebäude» und eine Lackiererei für die Produktion von Elektrofahrzeugen gebaut. Mit einem Budget von 1,25 Milliarden Euro wird dies die Herstellung von Hauptkomponenten – einschliesslich Batteriepacks – und die Fahrzeugmontage abdecken.

Ferrari stellt eine langfristige Anlagemöglichkeit in einer zyklischen Branche dar: mit einer bekannten Marke, einer beneidenswerten Preissetzungsmacht und einem loyalen Kundenstamm, der sich auf ein starkes Franchise stützt. Zudem sind viele Modelle bereits ausverkauft, bevor die Produktion überhaupt angelaufen ist.

Zehrid Osmani, Portfolio Manager. Martin Currie, Edinburgh.



Platz neun – André Parsic, CEO, Dettling & Marmot: «Hendrick's Gin steht dafür, unkonventionell und ungewöhnlich zu sein. Dieser Gin, mit Gurkenextrakt und Rosenessenz verfeinert, überzeugt seine Konsumenten nicht nur in Cocktail-Kreationen, sondern auch durch seinen anspruchsvoll-kreativen und oft herausfordernden Markenauftritt.»



Platz zehn – Carl Elsener, CEO, Victorinox: «Immer bestens vorbereitet sein – durchdachte, qualitativ hochwertige Produkte, die das Leben besser machen.»