

GOOD IMPACT

05
2023

KONSTRUKTIV
UNABHÄNGIG
NACHHALTIG



Deutschland € 8,90
Belgien/Lux € 8,90
Schweiz CHF 9,80
Österreich € 8,90
goodimpact.eu



GLOCALIZE ME

Warum wir globale und lokale Lieferketten
zusammendenken müssen

Care gegen Cash

Heute streiten wir über das Elterngeld. Doch wie kam es dazu, dass der Staat private Care-Arbeit finanziell unterstützt? 🍷

10 Virginia Woolf – einfach die Beste. 1938 veröffentlichte sie ihren feministischen Essay *Three Guineas* (dt: Drei Guineen) und verlangte unter anderem den Zugang von Frauen zu akademischer Bildung sowie die direkte, staatliche Bezahlung von verheirateten Frauen, damit sie „sich selbst gehören“ und ihren freien Willen ausüben können. Die Idee: Der Staat und die Wirtschaft, also die Domänen der Männer, funktionieren nur, weil Frauen unbezahlte Sorgearbeit leisten. Deshalb seien wohlverdiente Guineen (eine alte britische Münzeinheit) fällig. Das Wort Care-Arbeit kannte Virginia Woolf natürlich nicht, denn der Begriff Arbeit wurde und wird meist nur mit Erwerbsarbeit in Verbindung gebracht, die außerhalb der häuslichen Sphäre stattfindet. Pflügt jemand einen kranken Elternteil, erzieht Kinder oder schmeißt den Haushalt, so war das 1938 – und, seien wir ehrlich, auch noch 2023 – in der öffentlichen Wahrnehmung nicht Arbeit, sondern Frauensache per Naturgesetz.

Dass wir heute zumindest ein Wort und ein wenig öffentliches Bewusstsein für Care-Arbeit haben, verdanken wir

unter anderem folgenden Umständen: 1945 gelang der Abgeordneten Eleanor Rathbone nach langem Kampf die Erfüllung von Virginia Woolfs Wunsch. Gegen den Willen vieler männlicher Abgeordneter setzte sie die Verabschiedung des Family Allowance Act durch, der ersten Form von Elterngeld in Großbritannien. Fortan bekamen Mütter wöchentlich Geld ausgezahlt, über das sie unabhängig von ihren Ehemännern verfügen konnten.

Erst 1974 führte Schweden als erstes Land der Welt ein Elterngeld für Mütter und Väter ein. Die Bundesrepublik brauchte sage und schreibe bis 1986, um ein Erziehungsgeld für den hauptbetreuenden Elternteil zu etablieren, das 2007 vom Elterngeld abgelöst wurde. Und 1995 wurde das Pflegegeld als finanzielle Ersatzleistung für pflegende Angehörige eingeführt, wovon vor allem Frauen profitieren. 1996 begann der Karibikstaat Trinidad und Tobago, den ökonomischen Wert der unbezahlten Sorgearbeit zu erfassen.

All diese Leistungen haben zwar die Verteilung unbezahlter Care-Arbeit

beeinflusst, jedoch stagniert die Bereitschaft von Männern, dabei mehr als das Nötigste zu übernehmen. Nach einer Oxfam-Studie leisten Frauen in Deutschland 52 Prozent mehr unbezahlte Fürsorgearbeit als Männer. Und laut einer Analyse des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung nehmen – Stand 2022 – drei von vier Vätern immer noch nur zwei Monate Elterngeld in Anspruch; meist gemeinsam mit der Mutter, sodass sie nie allein für die Care-Arbeit verantwortlich sind. So verfestigt sich die Rolle der Frau als Sorgearbeiterin – die sie später dann auch nach und nach für andere Pflegebedürftige, wie Schwiegereltern und Enkelkinder, übernimmt.

Was lernen wir daraus? Es braucht mehr als drei Guineen. Nämlich die Bereitschaft, Care-Arbeit nicht nur zu entschädigen, sondern sie finanziell und kulturell genauso hoch zu bewerten wie Erwerbsarbeit. Und es braucht Sanktionen. So wie in Island: Dort haben beide Eltern Anspruch auf sechs Monate Elterngeld – entscheidet ein Elternteil sich dagegen, wird die Bezugsdauer halbiert. ●



von Morgane Llanque

WTF^[1]

[ˈwɒt ðə fʌk]

[1] what the fuck, drückt Erstaunen, Empörung oder Verwunderung aus, wird als Frage, Ausruf oder Einwurf geäußert

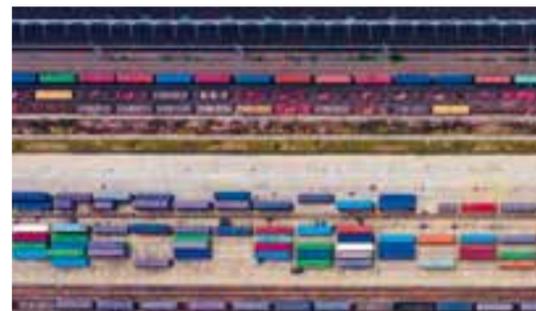


Wassersparen mit Badeslips

Lange Badehosen haben meist Taschen und eine eingenähte Innenhose – viel Stoff also, der viel Wasser aufsaugen kann. Zwischen 1,5 und 4 Liter Wasser schleppt ein Badegast mit weiten Badeshorts beim Verlassen des Schwimmbeckens aus dem Pool, das hat die Stadt Saarlouis berechnet. Macht im Schnitt täglich etwa 30 Kubikmeter Wasser. Genug, um das Planschbecken für die Kleinsten jeden Tag neu zu füllen. Deshalb wollte das „Sonnenbad Saarlouis“ die Fluddelhosen ab 2023 verbieten. Doch die Langhosen-Afficionados protestierten – das Freibad musste die neue Verordnung zurückziehen. Erstaunlich, denn gleich nebenan in Frankreich sind lange Badehosen bereits vielerorts verboten, ursprünglich aus Hygienegründen. Männliche Badegäste tragen dort weitgehend widerstandslos anschmiegsame Badeslips. Wie viel Wasser genau damit landesweit eingespart wird, ist unbekannt.

DIE FABRIK ↘ KOMMT ZURÜCK →

Um ihre Lieferketten abzusichern, wollen viele Unternehmen wieder lokaler produzieren.



Wie soll das gehen in einer globalisierten Welt?

In Veldhoven stehen drei Getreidemöhlen. Bei einer davon drehen sich die großen Flügel noch im Wind. Die Gemeinde liegt in der niederländischen Provinz Noord-Brabant, grenzt zur Rechten an die Technologie-Stadt Eindhoven, zur Linken an Äcker und Wälder. Hier sitzt Europas wertvollster IT-Konzern. Bei ASML entsteht Hightech, um die sich gerade China und die USA streiten.

ASML baut 150 Millionen Euro teure Maschinen. Sie können filigrane Halbleiter herstellen, die wichtigste Komponente von Hochleistungs-chips für Künstliche Intelligenz. Anfang dieses Jahres schaute die Welt auf Veldhoven: China sollte keine der Zaubermaschinen mehr bekommen, forderte US-Präsident Joe Biden. Der Westen will damit auch seinen Tech-Vorsprung schützen, unabhängiger werden.

Europa mangelt es an Firmen wie ASML – an Schlüsseltechnologien für die Digitalisierung, Energie- und Verkehrswende. So kommen nur 10 Prozent der weltweit produzierten Chips aus Europa, die meisten aus Nordamerika und Asien. Der Superproduzent, TSMC, sitzt ausgerechnet in Taiwan, auf das China Anspruch erhebt. Lithium-Ionen-Batterien, ebenfalls zu finden in Smartphones und E-Autos, sind wiederum eine Spezialität Chinas. Weltweit wurden im Jahr 2021 706 Gigawattstunden produziert, 558 von China, 11 von Deutschland.

Batterien und Chips sind das dünne Eis, auf dem wir unsere Wirtschaft digitalisieren und

dekarbonisieren. Die Lieferketten knirschen und knarzen unter dem Gewicht geopolitischer Spannungen. Brechen sie an einer einzigen Stelle, kann das weltweit ganze Wirtschaftszweige lahmlegen. Wie geht es anders, sicherer – lokaler?

Dass sich etwas ändern muss, hat sich im Pandemie-Jahr gezeigt wie nie zuvor. Materialien wurden knapp, zum Beispiel Silizium für Mikrochips und Solarzellen. Der Stoff kommt zwar weltweit vor, wird aber vor allem in China verarbeitet. Im Juli 2022 melden 73 Prozent der deutschen Industrieunternehmen Material-Engpässe. 90 Prozent der Elektrotechnik-, Auto- und Maschinenbauunternehmen fehlen Rohstoffe und Vorprodukte, insbesondere Chips. Hinzu kommen explodierende Energiepreise im Zuge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine. Im Mai 2023 haben immer noch mehr als 50 Prozent der Unternehmen Probleme. Gesammelt wurden die Daten vom ifo Institut für Wirtschaftsforschung in München.

Was war passiert? Coronabedingte Lockdowns, Straßensperrungen, in Panik stornierte Aufträge, Energiekrise, insolvente Zulieferer. Stimmt alles. Doch es geht um mehr als Pandemie und Krieg. Beide Katastrophen haben massive Abhängigkeiten offengelegt. Russland und die Ukraine gehören zu den wichtigsten Nahrungsmittelproduzenten der Welt. Exportstopps für Sonnenblumenöl, Weizen, Gerste und Mais machten sich weltweit bemerkbar, in Ostafrika haben sie Hungersnöte verschärft. Nie zuvor wurde unsere Abhängigkeit von russischem Öl und Gas sichtbar. Im Mai 2022 sagte Nato-Generalsekretär Jens Stoltenberg beim Weltwirtschaftsforum in Davos: „Freiheit ist wichtiger als Freihandel. Und der Schutz unserer Werte ist wichtiger als Profite.“ Der Begriff „Friendshoring“ verfiel: Wir sollten unsere Produktionen in Länder verlagern, die unsere Werte teilen, appellierte etwa die US-amerikanische Finanzministerin Janet Yellen.

Selbst dann: Störungen gäbe es trotzdem reichlich, wie eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey zeigt. Demnach kommt es alle



Text:

Miriam Petzold

Bis 2030 sollen 10 % des jährlichen Verbrauchs kritischer Rohstoffe in der EU abgebaut, 40 % in der EU verarbeitet und 15 % recycelt werden

3,7 Jahre zu größeren Schocks, ausgelöst durch Finanzkrisen, (Cyber-)Terrorismus, Extremwetter oder Naturkatastrophen. So brachten 2011 ein Erdbeben und Tsunami in Japan hochspezialisierte Elektrotechnik-Fabriken und damit Warenströme weltweit zum Erliegen. 2017 fegte ein Hurrikan durch die Südstaaten der USA, wo einige der größten Öltraffinerien sitzen. Die Produktion wichtiger Kunststoffe und Harze brach zwischenzeitlich ein. 2021 verschärfte extremes Wetter auch den pandemiebedingten Chipmangel: Wegen einer Dürre in Taiwan fehlte Wasser für die Halbleiter-Herstellung. In Texas, USA, mussten Chipfabriken wegen eines Schneesturms schließen.

NEUES EU-ROHSTOFFGESETZ

Solche (klimabedingten) Störungen bringen globale Lieferketten mindestens einen Monat lang aus dem Tritt. Gleichzeitig hat die Klimakrise einen Strukturwandel angestoßen, für den ebendiese Lieferketten reibungslos funktionieren müssen. Wir brauchen größere Mengen an kritischen Rohstoffen für nachhaltige Mobilität und Energiespeicherung, stellen diese aber kaum lokal her. Im Jahr 2030 wird unser Lithium-Bedarf 7- bis 18-mal so groß sein wie bisher, schätzt die EU-Kommission. Eine Untersuchung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) ergab: Bei 14 von 27 kritischen Rohstoffen aus der EU-Liste ist Europa zu 100 Prozent von Importen abhängig. Bei Lithium, Silizium, Kobalt, Wolfram und Phosphorit etwa.

Der erste Versuch einer Antwort heißt „Critical Raw Materials Act“, ein Rohstoffgesetz der EU. Punkt 1 bis 3: Lokale Produktion und Recycling. Bis 2030 sollen 10 Prozent des jährlichen Verbrauchs kritischer Rohstoffe in der EU abgebaut, 40 Prozent in der EU verarbeitet und 15 Prozent recycelt werden. Punkt 4: Risiko streuen. Nicht mehr als 65 Prozent des jährlichen Bedarfs der EU dürfen aus nur einem Land bezogen werden, sofern es nicht zum Europäischen Wirtschaftsraum gehört.

Gestern „Not in my backyard“-Politik, morgen Bergbau vor der Haustür? Anträge für die Förderung kritischer Rohstoffe will die EU künftig innerhalb von zwei statt zehn Jahren genehmigen. Umweltverbände fürchten, dass Bergbauprojekte über das Umweltrecht gestellt werden könnten, mit gerodeten Wäldern und verschmutztem Grundwasser als Folge. Wie anderswo geschehen, um an Lithium, Kobalt & Co zu kommen. Zumindest in Skandinavien baut man schon Minen im Garten. Norge Mining macht sich im Süden Norwegens an das riesige Phosphat-Vorkommen, damit etwa Lithium-Eisenphosphat-Akkus für Elektrofahrzeuge hergestellt werden können (siehe S. 52). In Finnland entsteht eine Lithium-Fabrik und Grönland will mehr Molybdän liefern, nötig für leistungsstarken Stahl in Windrädern, E-Autos oder Gebäuden.

Passend zum „Critical Raw Materials Act“ vom März 2023, genehmigte das EU-Parlament im Juli 2023 den „Chips Act“, und damit Fördermaßnahmen in Höhe von 43 Milliarden Euro. So soll sich Europas Anteil an der Halbleiterproduktion bis 2030 von 10 auf 20 Prozent verdoppeln. Staatliche Subventionen sorgen bereits jetzt dafür, dass in Magdeburg Werke des US-amerikanischen Halbleiterherstellers Intel entstehen. Auf dem Gelände eines ehemaligen Kohlekraftwerks im Saarland fertigt Wolfspeed, ebenfalls aus den USA, bald Super-Chips für reichweitenstarke E-Autos. Die neue Halbleiter-Fabrik von Bosch



Recyceln statt neu
liefern: Kostbare
Handyzutaten



sitzt in Dresden. Und um Autobauer Volkswagen herum hat sich eine Allianz gebildet, die eine europäische Batterieproduktion aufbauen will.

LIEFERWEGE VERKÜRZEN

Aufgrund der Schocks der vergangenen Jahre rücken Unternehmen näher an ihre Zielmärkte. Sie eröffnen zusätzliche Produktionsstätten in Europa statt anderswo, diversifizieren ihre Lieferketten. Ein weiterer Trend scheint sich abzuzeichnen: „Reshoring“, die Rückholung der Produktion ins Inland – oder zumindest in Nachbarländer („Nearshoring“). Der Standort Portugal boomt, liefert Textilien, IT, Fahrräder und Keramik. „Hat die Globalisierung ihren Zenit überschritten?“, fragen sich Politik und Öffentlichkeit.

Und tatsächlich sah es zu Beginn der Pandemie so aus, als würden Unternehmen auf Reshoring

setzen. Seitdem ist nicht mehr viel passiert, zeigt eine globale Vergleichsstudie der Unternehmensberatung McKinsey. Demnach kündigten 40 Prozent der Supply-Chain-Manager:innen 2020 an, ihre Produktionen zu regionalisieren, aber nur 15 Prozent hatten das ein Jahr später tatsächlich in die Wege geleitet. Sicher: 15 Prozent ist angesichts der Investitionen und des Planungsaufwandes, die Produktionsverlagerungen mit sich bringen, nicht gerade wenig. Von einem branchenübergreifenden Trend würde die Ökonomin Frauke Steglich dennoch nicht sprechen. „In den Daten sehen wir noch keinen großen Shift.“ Steglich forscht zu globalen Lieferketten und ist Teil des internationalen Forschungsnetzwerks Nachhaltige Globale Lieferketten. Was sich eher abzeichnet: Standorte werden vermehrt dort aufgebaut, wo die Rohstoffe herkommen und wo die Zulieferer sitzen. „Die Produktionen gehen also in die Breite, statt zurückzukommen.“ Sitzen Lieferanten in der Nähe, sind die Lieferwege kürzer, weniger störungsanfällig – und günstiger.

Wer seine Lieferketten anpasst, handelt meist aus Kostengründen. Das zeigt eine Studie des Herchenbach Supply Chain Institute



Wertvolles Altmetall:
Rohstoffbrei aus
Blech und Kabeln

„DAS MODELL
→ WIR HOLEN
UNS, WAS WIR
BRAUCHEN ←



IST LÄNGST
ÜBERHOLT“

36 von 2023, für die Logistik-Manager:innen befragt wurden. Während der Pandemie etwa entwickelte sich der Frachtverkehr zum Geldfresser, zeitweise versiebenfachten sich die Containerpreise von Shanghai bis Rotterdam. Der wichtigste Faktor aber: die Lohnkosten. Weil das Gefälle zwischen Asien und Europa langsam schrumpft, denken mehr Unternehmen über Reshoring nach. Wirklich lohnen tut es sich aber nur, wo Automatisierung möglich ist. Weniger Personal heißt geringere Lohnkosten – und ist in Ländern mit Fachkräftemangel ohnehin sinnvoll.

RESHORING GEHT NUR BEGRENZT

Ein bekanntes Beispiel ist C&A (siehe S. 54). Seit 2022 produziert das niederländisch-deutsche Modeunternehmen wieder Jeans in Deutschland, teils automatisiert, und wirbt mit: „Sustainability closer than ever.“ Gerade in der Textilindustrie ist Reshoring allerdings nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Lieferkettenexpertin Steglich: „Einerseits wollen Modefirmen nah an den Endkonsument:innen sein, weil die Branche schnelllebig ist. Andererseits macht es Sinn, dicht an den Rohstoffen zu sein – die meisten Fasern kommen aus Asien.“ So haben Ketten wie H&M Produktionen in Asien, aber auch in Nordafrika oder in der Türkei, um schneller auf europäische Modetrends reagieren zu können. Adidas etwa eröffnete 2017 eine hochautomatisierte Schuhfabrik im deutschen Ansbach. Roboter nähten und klebten hier Treter, die zu aktuellen Trends oder Sportevents passten. 2020 schloss sie wieder: Asien hatte technologisch schneller aufgeholt als gedacht.

Die Beispiele zeigen, dass Re- oder Nearshoring nicht zwangsläufig mit Nachhaltigkeit zu tun hat. Punkte wie weniger Emissionen durch kürzere Transportwege oder hohe soziale und ökologische Produktionsstandards durch die Herstellung innerhalb der EU sind in den

meisten Unternehmen (noch) nicht ausschlaggebend. Das zeigt auch die Umfrage unter Logistik-Manager:innen des Herchenbach Supply Chain Institute. Für 38 Prozent der 320 Befragten aus Deutschland, Frankreich und Großbritannien ist der Preis entscheidend, für jeweils 27 Prozent Sicherheit und Schnelligkeit.

Ganz anders sieht es bei vielen Unternehmen aus, die sich neu gründen. Mit lokaler Produktion streben sie einen niedrigen CO₂-Fußabdruck und hohe Qualität an. Das Start-up Local Tea etwa züchtet und braut Teesorten in den Niederlanden. Damit spart es Berechnungen der Forschungsgruppe Young Academy an der Universität Amsterdam zufolge 96 Prozent der CO₂-Emissionen und 99 Prozent der Energie, die bei gängigen Teeprodukten aus Indien und China anfallen. BambooLogic pflanzt Bambus in Portugal, um europäische Industrieunternehmen mit einem schnell nachwachsenden Rohstoff zu versorgen (siehe S. 62).

Doch Fakt ist: Unsere globalen Lieferketten werden sich so nicht ersetzen lassen, „dafür ist unsere Nachfrage nach Tee oder Holz viel zu groß“. Lokal ist keine Alternative für global, sondern eine Ergänzung. Lokale, vermutlich höherpreisige Produkte für die eine Zielgruppe, globale Güter für den Massenmarkt. „Das kann und muss nebeneinander funktionieren.“ Denn würden sich europäische Firmen aus Ländern des Globalen Südens zurückziehen, ginge das

↙ Weltweit werden nur 7,2 % der Ressourcen wiederverwendet. Würden wir auf 17 % kommen, könnten wir die Erderhitzung auf unter zwei Grad begrenzen

vermutlich auf Kosten der Arbeiter:innen vor Ort. Steglich: „Tendenziell sind die Löhne und Qualitätsstandards im Globalen Süden höher, wenn die Abnehmerfirmen im Globalen Norden sitzen.“ Der führende Technologiestandort China etwa hat mit Niedriglöhnen begonnen, heute gleichen sich die Lohnkosten küstennaher Regionen denen in Osteuropa an. „In der Textilbranche Äthiopiens ist ein ähnlicher Trend zu erkennen. Mit automatisierter, höherwertiger Arbeit gründen sich Nebengewerbe und Zulieferer.“ Wichtig ist also, dass „wir uns um die Produktionsbedingungen in den Partnerländern kümmern“, betont Steglich, „und uns um neue strategische Partnerschaften bemühen“. Was können wir im Tausch für Rohstoffe anbieten, das den Gesellschaften nutzt – Investitionen, Arbeitsplätze? Etwa Marokko für seinen grünen Wasserstoff (siehe S. 66), dem Senegal für sein Erdgas, Chile für Lithium. „Das Modell ‚Wir holen uns, was wir brauchen‘ ist längst überholt.“

NACHHALTIGERE LIEFERKETTEN

Wenn sich also (neue und alte) globale Lieferketten in vielen Bereichen – von Baumwolle bis zu Lithium – nicht lokalisieren lassen, was bleibt dann? Wir müssen sie nachhaltiger machen. Ein erster Schritt: Seit dem 1. Januar ist das Lieferkettengesetz der deutschen Regierung in Kraft, die EU arbeitet noch an einem europaweiten Konzept. Es verpflichtet große Unternehmen mit mindestens 1.000 Mitarbeitenden im Inland zur Einhaltung von Menschenrechten entlang ihrer Lieferketten – von Vertragspartnern bis hin zu Zulieferern. So müssen sie faire Löhne und den Schutz vor Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Umweltzerstörung sicherstellen. Allerdings haben die meisten Unternehmen noch keinen Plan: Nur 13 Prozent der Firmen mit mehr als 1.000 Angestellten wissen genau über ihre unmittelbaren Lieferanten Bescheid. Das aufzuholen wird aufwendig und teuer. Wer

trägt die Kosten, wie will die EU Verstöße bestrafen?

Noch ratloser macht das Thema Dekarbonisierung. Beispiel Containerschifffahrt: 300 Tonnen Schweröl verbraucht ein mittelgroßes Containerschiff pro Tag. 5.400 Containerschiffe insgesamt sind auf den Weltmeeren unterwegs. Ammoniak und Methanol wären die besten alternativen Antriebe. Das hat ein Forschungsteam der ETH Zürich 2022 analysiert. Bislang gibt es *einen* Methanol-Frachter weltweit.

Entscheidender als die Frage, wie globale Lieferketten nachhaltiger werden, ist wohl: Wie nachhaltig können globale Lieferketten in einem linearen Wirtschaftssystem überhaupt sein?

70 Prozent der globalen Treibhausgase sind Folge der verschwenderischen Gewinnung und Nutzung von Materialien, so die Organisation Circle Economy. Weltweit werden nur 7,2 Prozent der Ressourcen wiederverwendet. Würden wir auf 17 Prozent kommen, könnten wir die Erderhitzung auf unter zwei Grad begrenzen. Die Lösung heißt also: Kreislaufwirtschaft.

Doch selbst europaweit gibt es immer noch keinen richtigen Markt für sogenannte Sekundärrohstoffe, wie recyceltes Plastik. So bleibt Neuplastik günstiger. „Damit Recycling zur inländischen Mine wird, sich ökonomisch lohnt, müssen wir dabei Sekundärrohstoffe in großen Mengen gewinnen. Und die nötigen Abnehmer dafür haben“, sagt Adriana Neligan. Die Ökonomin ist

am Institut der deutschen Wirtschaft, einem privaten Wirtschaftsforschungsinstitut in Köln und Berlin, für die Themen Kreislaufwirtschaft, Nachhaltigkeit und Umweltschutz zuständig.

Um den Recyclingmarkt zu vergrößern, müssten Unternehmen zirkuläre Geschäftsmodelle aufbauen – ihre Produkte kreislauffähig designen (demontierbare, nicht verklebte Einzelteile), sie reparieren und am Lebensende wieder einsammeln, um die enthaltenen, wertvollen Rohstoffe bergen zu können. Wer so wirtschaftet, ist sogar erfolgreicher. Das ergab eine Studie von Adriana Neligan und Kollegin Sarah Lichtenthäler, die 2023 im Fachblatt für Wirtschaftspolitik *Intereconomics* erschien. Dafür wurden 1.000 Unternehmen nach ihren zirkulären Strategien, Umsatzentwicklungen und

Container: Ohne sie läuft die weltweite Transportmaschinerie nicht



Zukunftsprognosen befragt. Jetzt gilt es, so Neligan, diese Erkenntnisse zu verbreiten.

Immerhin: Auch das EU-Rohstoffgesetz rückt die Kreislaufwirtschaft in den Fokus, lässt aber Fragen zur Umsetzung offen. Gesellschaften, die immer mehr Neumaterialien fressen, sind auch durch Recycling nicht mehr zu retten. So sinkt der Anteil an Sekundärrohstoffen in unserer Weltwirtschaft, statt zu steigen, zeigt der jährliche „Circularity Gap Report“ von Circle Economy. Werden 2023 7,2 Prozent der Materialien wiederverwendet, waren es drei Jahre zuvor 8,6 und fünf Jahre zuvor 9,1 Prozent. Ohne einen sparsamen, effizienten Umgang mit Ressourcen geht es nicht. Anders ausgedrückt: Eine Kreislaufwirtschaft stößt dann an ihre Grenzen, wenn eine Gesellschaft E-Autos auf die Straßen bringt, ohne gleichzeitig Alternativen zu schaffen, die den Individualverkehr reduzieren. Streiten wir also für eine nachhaltige Wirtschaftsform mit weniger Verschwendung und Abhängigkeiten und mehr lokalem und internationalem Handel auf Augenhöhe. Schaffen wir „glokale“ Lieferketten. ●

HOSEN

VON

HIER



54 C&A erprobt in Mönchengladbach die Deglobalisierung: Jeans nähen in Deutschland. Ein Besuch



Text und Fotos:

Anja Dilk

Es ist erstaunlich leise für eine Welt, in der dutzendfach Nähmaschinen rattern, Nieten in dicken Stoff getrieben werden, Dampf die frisch verschlossenen Hosenbeine bläht. Vielleicht liegt das an den hohen Stapeln von Stofflappen, die hier auf kleinen Rollwagen wie Autos auf einem Supermarktparkplatz in Reih und Glied liegen, bereit für die Verarbeitung an der nächsten Station. Vorderseite, Rückseite, Vordertaschen, Poptaschen, Innenfutter. Vielleicht liegt es an den Gummimatten, die den Arbeiter:innen an Bügelmaschinen, Knopfloch-Tackern oder am Zuschchnitt das Stehen bequemer machen sollen. Vielleicht aber liegt es auch daran, dass feine Vorzeichen der Betriebsferien durch die Fabrik ziehen. „Die Produktivität höre ich am Geräusch“, sagt der Chef dieser Welt und spitzt die Ohren. „Ja, heute liegen wir ein wenig unter dem Schnitt.“ Hans-Uwe Gansfort lächelt. Macht nichts, 1.200 Jeans pro Tag sind es normalerweise, gefertigt in etwa 17 Minuten pro Stück. In Mönchengladbach.

Eine Jeansfabrik am Niederrhein 2023? Wo vor Jahren die traditionelle Textilregion abgewickelt wurde, schnurren wieder Nähmaschinen? Gansfort nickt. Die Globalisierung ist auf Rückwärtskurs, die Produktion kommt zurück ins Land. Und er will zeigen, dass das geht: Massenmode made in Germany. Günstig, nachhaltig, lokal. In der ersten Jeansfabrik von C&A in Deutschland. Das Backsteingemäuer ragt hoch in den kobaltblauen Julihimmel. A. Monforts Maschinenfabrik steht in goldenen Lettern am Giebel. Im 19. Jahrhundert hat hier der Unternehmer August Monforts seine erste „Rauhmaschine für textile Waren mit fünf Walzen“ hergestellt, später wurde die Firma Weltmarktführerin im Bau von Textilmaschinen. Heute ist das „Monforts Quartier“ eine Innovationslandschaft für Tech-Start-ups, Stiftungen und ein Textil-Forschungszentrum der Stadt und der Hochschule Niederrhein.

Halle 35 ist hoch und hell wie eine gotische Kathedrale, der Boden so blau wie die Stoffe, die auf ihrem Weg zur Jeans 40 Stationen durchlaufen, vom Stoffballen bis zum Versandkarton. Auf 3.300 Quadratmetern stehen digital gesteuerte Textil-Cutter, mit Lasern ausgestattete Messstationen, neueste Industrie-Nähmaschinen, an jedem Arbeitsplatz ein Computermonitor – auf den ersten Blick wähnt man sich eher in einer Chip-Fabrik als bei der Hosenherstellung. Wären da nicht die verhedderfrei gespannten Fäden, die von den großen Garnrollen zu den Nähstationen führen, und, natürlich, die jeansblauen Bahnen überall. „Alle zwei Wochen bekommen wir bis zu zehn Tonnen neue Ballen geliefert“, sagt Gansfort. Der Fabrikchef steht unter Druck. 400.000 Jeans im Jahr sollen bald vom Band laufen, 2.000 am Tag, wenn es optimal läuft. Acht Modelle von Flare bis Skinny aus lokaler Produktion für die Kund:innen im Laden, für 59 Euro das Stück. Gansfort: „Das macht uns unabhängig von Lieferketten.“

LOKAL WIRD ZUR FRAGE DER SELBSTERHALTUNG

Denn es ist ungemütlich geworden für die Textilindustrie. „Durch die Corona-Pandemie und den Krieg in der Ukraine hat die Branche gespürt, wie unsicher ihre Lieferketten sind“, sagt Katrin Freier, Professorin für Bekleidungsentwicklung an der Hochschule Niederrhein. In Asien, wo die meisten Textilien produziert werden, sperrten Frachthäfen, Transporte verzögerten sich, Liefertermine platzten. Bei Nike etwa verdoppelten sich zwischenzeitlich die Lieferzeiten, bei H&M war ein Fünftel der weißen Damen-Shirts laut der Analysefirma StyleStage gar nicht mehr lieferbar. „Die Anfälligkeit der Lieferketten kann keiner ignorieren“, so Freier. „Zudem setzen die steigenden Kosten für Transport-Container, Rohstoffe wie Öl oder Baumwolle und für Energie die Kleidungshersteller unter Druck.“ Also schauen sich Modeunternehmen zunehmend nach Alternativen um. „Schon aus Selbsterhaltungsgründen ist es ratsam, die Fertigung näher an Europa zu ziehen oder wenigstens Reservekapazitäten anzulegen“, sagt Arnd Huchzermeier, Professor für Produktionsmanagement an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar. „Mittelständler machen das längst, nun setzen auch die Großen wie Boss oder C&A auf ‚De-Risking‘.“ Heißt, sie verlagern zumindest einen Teil der Produktion zurück nach Europa, um weniger krisenanfällig zu sein.

In Mönchengladbach bittet Hans-Uwe Gansfort Platz zu nehmen und schenkt einen Kaffee ein. Sein Büro sieht aus wie ein Berliner

400.000 Jeans im Jahr sollen bald vom Band laufen, 2.000 am Tag, wenn es optimal läuft

Wie Autos auf einem Parkplatz: Jeansbein-Trolleys (re. oben), Näherin Anna an der Gesäßtaschenstation (re. Mitte), Garnrollenvorrat (re. unten)

Tech-Start-up. Industrieloft, alte Stahlträger, kalkweiße Wände, Glasdach, eine steril-schöne, immer frische Office-Landschaft, die Raum für neue Gedanken lässt. Gansfort, schlank, federnder Gang, wacher Blick, von Kopf bis Fuß in C&A gehüllt, scheint einer, der gern das Neue sucht. Vielleicht gerade weil sein Leben mit C&A so lang und eng verbunden ist, dass er sich kaum noch etwas anderes vorstellen kann.

NOCH EIN KAFFEE UND DAS WARS

Mitte der 1980er-Jahre hat er bei C&A Einzelhandelskaufmann gelernt, durchlief die interne Managementausbildung. C&A, das war damals etwas. Guter Ruf, top Ausbildung. Sakkos, Konfektionswaren, Strick, ein Unternehmen mit Tradition und 14 eigenen Fabriken im Land. Irgendwann übernahm Gansfort die Leitung der C&A-eigenen Produktion in Mettingen, dem Geburtsort der C&A-Gründer Clemens & August Brenninkmeijer. „Wir hatten die schnellste Fertigung der Welt: 85 Minuten für ein Sakko.“ Dann bricht der Markt ein. In den 1990ern verliert Qualitätsmode an Stellenwert, Hauptsache billig. Es ist die Zeit von Fast Fashion – und Globalisierung. Fast die gesamte Textilbranche packt ihre Sachen und zieht nach Fernost, wo die Löhne nicht mal ein Zehntel so hoch sind. „Nähmaschinen kann man leicht anderswo aufstellen“, sagt Gansfort. Auch er und seine schnellen Näher:innen sind zu teuer. 78 Pfennig die Lohnminute, schon in Polen kostet sie nur 24 Pfennig. „Da kann man halb so schnell sein und ist trotzdem noch günstiger.“ Anfang der 00er-Jahre ist es so weit: Entlassungen, Sozialpläne, Schluss. An einem Freitag im Dezember 2004 fährt Gansfort als Letzter in Mettingen vom Hof. „Noch einen Kaffee mit Kolleg:innen, Schlüssel umdrehn, das wars“, erinnert er sich. „Bitter.“

Und so hat sich die Wirtschaftsgeschichte der letzten 30 Jahre in Gansforts Karriere ebenso eingeschrieben wie die des Unternehmens. Nach Mettingen organisiert er den Zug gen Osten mit, Einkauf, Technik, Betreuung der Betriebe vor Ort. „Alle waren damals unterwegs, eröffneten Büros, suchten Kooperationspartner.“ Auch sei, die pauschale Kritik ärgert ihn, nicht alles „schmuddelig“ in den Fabriken der Globalisierung gewesen, nicht alles voller Ausbeutung und Low-Tech. Ja, es gebe solche Betriebe – ebenso solche, die es besser machen, damals wie heute. „Wir haben strenge Tests durchgeführt, auf ordentliche Arbeitsbedingungen geachtet und eine Bezahlung, von der man leben kann, Living Wages.“ Doch immer weiter wuchs der Kostendruck, stiegen auch anderswo Löhne, immer schwieriger wurde es, eine günstige

Produktion noch irgendwie mit Öko- und Sozialstandards zu vereinbaren. Weiter also gen Osten. Polen, Rumänien, Türkei, Vietnam, China, Bangladesch. „Irgendwann haben wir uns gefragt: Bald sind wir rum um den Globus – und stehen wieder in Deutschland. Und dann?“

Die Frage hat Gansfort nicht mehr losgelassen. Wie kann das gehen: Im Deutschland von 2023 Mode zu machen? Für ihn steht fest: Nachhaltig muss es sein – um die ökobewussten Kund:innen zu überzeugen, die laut Studien immer mehr werden. Hochautomatisiert – um die hohen Lohnkosten abzufedern. Gansfort entwickelt ein Konzept. Bei einem Zoom-Call aus dem Homeoffice im Corona-Mai 2020 überzeugt er das Management. Ein Jahr später startet die C&A „Factory for Innovation in Textiles“ (FIT) in Mönchengladbach.

Kurz vor Mittag. Stau auf den Ablagetischen vor der Station, an der die Rückseiten der Hosenbeine verschlossen werden. Anna hat vorgelegt, 1.500 Gesäßtaschen schafft sie pro Tag. Beinrückseite auflegen, Tasche drauf, sekunden-schnell zieht die halbautomatische Nähstation ihre Bahn über das Stoffstückchen. Die gelernte Näherin aus Polen liebt „die gute Atmosphäre im Team und die Arbeit an den neuen Maschinen“, in viele hat sie sich schon eingearbeitet. „Ab und zu wechseln ist perfekt.“ Tanja, einst Friseurin, jetzt an der Vordertaschen- und Reißverschlussstation im Einsatz, setzt lieber auf Routine. „Die Handgriffe hier beherrsche ich im Schlaf.“

Gut 80 Menschen arbeiten in Mönchengladbach. Einige sind Profis wie Anna. Andere haben sich in der zweimonatigen Qualifizierung eingefuchst, die Arbeitsagentur und Textilakademie mit der Hochschule Niederrhein und C&A entwickelt haben. Die Kooperation rettete Gansforts Experiment. „Die richtigen Mitarbeiter:innen zu finden, war die größte Unsicherheit am Projekt.“





Fabrikchef Gansfort:
Per digitaler Steuerung (li. oben) wird der Stoff auf Bahnen gezogen (re.), Garn aus Ungarn und Rumänien steckt auf den Rollen (li. unten)



Mit der Abwanderung der Branche ging Wissen verloren. Nun findet Gansfort fast alle Mitarbeiter:innen über die Arbeitsagentur. Etwa ein Drittel Männer, zwei Drittel Frauen. Sie kommen aus Osteuropa, dem Iran, Syrien oder Nigeria. Junge Geflüchtete sind dabei und letzte Profis aus der Zeit vor der Globalisierung. Manche haben Erfahrungen in Textilfabriken Pakistans oder der Türkei gesammelt, andere sind Seiteneinsteiger:innen aus der Reinigungsbranche oder Menschen wie Roswita, Kürschnerin aus dem Ort: „Aber wer will heute noch Pelze?“

Der Arbeitsschutz garantiert in Deutschland hohe Standards. Doch Gansfort experimentiert weiter. Hat Steharbeitsplätze eingeführt, weil „Sitzen das neue Rauchen ist“. Will die Geräuschkulisse noch mehr dämmen. Hat gleich einen Termin mit dem Vermieter der Fabrik: Wie lässt sich die Temperatur besser regulieren? „Die einen wollen eine Klimaanlage, die andern möchten sie auf keinen Fall. Gestern waren hier 30 Grad, das ist hart.“

C&A zahlt nach Tarif. Etwa 14 Euro die Stunde gibt es im Schnitt, je nach Qualifikation. Die Lohnkosten sind zehnmal so hoch wie in Bangladesch. Vor allem deshalb kostet die Jeans doppelt so viel wie die Standardware. 59 statt 30 Euro. Die Gewinnmarge ist Firmengeheimnis.

Ohne Automatisierung wird das Deglobalisierungs-Experiment am Niederrhein also nicht laufen. Theoretisch. Praktisch ist viel filigrane Fummelarbeit zu leisten, die keine Maschine schafft. Stoffkanten gegeneinander falten, beim Nähen umklappen, um enge Kurven führen. Das

weiche, schwabblige Material kann ein Roboterarm nicht so leicht packen wie den Kotflügel eines Fahrzeugs. Und so steht der Roboter, der die Potaschen, zack, zack, aber leider schief positionierte, heute als Mahnmal technischer Grenzen unter einer Glasvitrine in Halle 35 und Anna übernimmt wieder. Auch Tanjas halbautomatische Sortierhilfe, die fertig zusammengenähte Innen- und Außentaschen flink von der Nähmaschine zieht und in eine Kiste stapelt, ist langsamer als Tanja selbst. Wobei, „die Zusammenarbeit mit den Maschinen ist Übungsfrage, nicht?“ fragt Gansfort und Tanja wiegt lächelnd den Kopf. „Na ja.“

DIE FEHLERQUOTE SANK VON 15 AUF 5 PROZENT

Zeit für Zahlen: „Anfangs haben wir 300 Jeans am Tag geschafft, heute sind es mehr als dreimal so viele. Und die Fehlerquote ist von 15 auf 5 Prozent gesunken, ist doch was, oder?“ Gansfort weiß, dass es gelingen muss, die Automatisierung zu optimieren. Noch liegt der Break-even in der Ferne. Produktiver werden heißt die Strategie, angesichts des Fachkräftemangels eh unvermeidlich. Gansfort setzt auf die Kooperation mit den Ingenieur:innen von der Textilhochschule Niederrhein und der RWTH Aachen. Ein digitalisiertes Materiallager wird bald getestet. Der digitale Cutter, der für maximal zehn Prozent Abfall beim Verschnitt sorgt, läuft schon rund. Oder die Lasermaschine, die die Maße der fertigen Jeans kontrolliert. Leider ist sie gerade kaputt.

Und wie nachhaltig ist Ihre Fabrik, Herr Gansfort?
Ein Durchgang führt zur Waschhalle. In gewaltigen Trommeln drehen sich Jeans im Wasserbad, statt Chlor wird umweltfreundliches Ozon eingesetzt. Das modulare Filtersystem, ausgetüftelt vom Startup 140 Fahrenheit, spart Wasser: 10 Liter braucht es nur pro Jeans – statt 60 bis 90 wie sonst. Fünfzig Prozent des Waschwassers wandert in den Kreislauf zurück, sagt der Fabrikchef und führt zur Laserbox. Die Jeansbeine sind breitbeinig aufgespannt, fauchend wird der Used-look auf den Stoff gelasert. Keine Steine, keine Chemikalien nötig.

Aufgespannt: Fauchend wird die Farbe von den Fäden der Jeans abgelasert, der Usedlook entsteht



Noch wird der Motor für den Maschinenpark im Mönchengladbacher Deglobalisierungs-Experiment zu 100 Prozent vom Energiepark aus dem nahen Wachendorf angetrieben. Das fuchst Gansfort. Die Energie soll sich mal aus einem Mix von Wind und Solar aus eigener Produktion speisen. „Wir warten schon ewig auf die Behördenabnahme der Photovoltaikanlage auf dem Dach.“ Das Ziel: CO₂-frei werden.

Es ist zu spüren, wie sehr das Experiment in Mönchengladbach unter Druck steht. „Auch nur den entferntesten Eindruck von Greenwashing zu erwecken, kann sich heute in der Branche niemand leisten“, sagt WHU-Experte Huchzermeier. „Nicht nur Kund:innen, auch Shareholder:innen verzeihen das nicht mehr.“ Die Textilbranche mit ihren 1.400 Unternehmen und einem Jahresumsatz von 32 Milliarden Euro allein in Deutschland ist eine CO₂-Schleuder. Bis zu zehn Prozent der Emissionen in der EU gehen auf ihre Kappe. Und C&A mit seinen 1.300 Filialen in 17 europäischen Ländern ist ein Big Player.

GARN AUS RUMÄNIEN, INDIGO AUS DER SCHWEIZ

Auch deshalb setzt Gansfort auf kurze Lieferketten. Garn aus Ungarn und Rumänien, Reißverschlüsse aus Polen, Knöpfe und Niete aus Deutschland, Indigo-Farbstoff aus der Schweiz. Nur die Baumwolle kommt aus Afrika und Indien. Bio-zertifiziert wie alle anderen Zutaten nach dem Global Organic Textile Standard (GOTS), dem höchsten Standard der Branche. Verwebt wird sie in Italien. „Wir sparen durch die Produktion in Europa zudem Transport. Die Baumwolle hierherzuschaffen, ist umweltschonender und billiger, als dicke Jeans zu verschiffen.“ Und die lokale Ware lässt sich punktgenau, günstig, zuverlässig ausliefern, flexibel je nach Nachfrage. Das rechnet sich.

Ist also lokal die Lösung für Lieferkettenschwankungen, Umwelt und Kund:innenglück? Und kann nachhaltige Textilproduktion en gros in Deutschland tatsächlich funktionieren?

Nach Einschätzung von Stefan Schaltegger, Nachhaltigkeitsforscher an der Leuphana Universität Lüneburg, lässt sich das so leicht nicht beantworten. Beispiel Transport. „Er spielt für die Ökobilanz zwar eine recht geringe Rolle – wird aber die Ware auch hier verkauft, addiert sich die Einsparung durchaus“, so Schaltegger. „Die größten Nachhaltigkeitseffekte entstehen bei der Produktion, gerade wenn man in Deutschland herstellt. Weil Arbeitsbedingungen besser, Ökostandards höher, Lieferketten in der Nähe resilienter sind.“ Die Bilanz müsse man im Einzelfall prüfen. Dass C&A mit dem Massenprodukt Jeans die heimische Herstellung startet, ist für Schaltegger ein Hinweis, dass „es das Unternehmen ernst meint. Und die Erfahrungen lassen sich relativ

leicht auf andere Produkte übertragen“. Produktionsmanagement-Experte Huchzermeier ist skeptischer. „Es ist viel Hype dabei.“ Ganz zurückkommen werde die Textilproduktion sicher nicht. „Dazu sind die Lieferketten der meisten Unternehmen auf zu viele Subunternehmen verteilt.“ Die Zukunft liege wohl im Mix von lokaler Produktion und Fertigung in der Ferne.

In Mönchengladbach klappert das Geschirr. Einige Nähstationen stehen leer. Mittagszeit. Hans-Uwe Gansfort schaut zum Whiteboard mit dem Tagesziel: 1.300 Stück. Geschafft bis 12.30 Uhr: 858. „Wir werden bald die 2.000 knacken.“ C&A-CEO Giny Boer sagt: „Es geht um die Produktion in größeren Stückzahlen. Nachhaltige Mode darf kein Nischenprodukt sein.“ Gelingt es tatsächlich, könnte Mönchengladbach Blaupause für einen Strategiewechsel werden.

Das langfristige Ziel für seine Fabrik hat Gansfort längst gesetzt: 800.000 Hosen im Jahr, gefertigt in zwei Schichten. Natürlich, auch das sind nicht mehr als gut zwei Prozent der Jeansproduktion von C&A. Aber, vielleicht, ein Anfang.

Seit Ende 2022 hängen die FIT-Jeans in den Läden. Greifen die Kund:innen zu, für den doppelten Preis? Gansfort: „Ich hoffe es.“ ●

BELIEVE THE HYPE

KREISLAUFWIRTSCHAFT statt Lieferketten:
Weltweite Investitionen von Venture Capital in Start-ups,
die auf Circular Economy setzen



QUELLE: Circular Republic/Crunchbase 2023

*Anteil an den globalen Venture-Capital-Investitionen insgesamt