



pro.mara consulting

WISSEN

www.promara-consulting.com

01

Wasser

Die Schlüsselressource für
Mensch und Wirtschaft

BLICK IN DIE ZUKUNFT

Risiken und Chancen für
globale Unternehmen

STARKER STOFF

Wasser als Wettbewerbsfaktor
in der Textilindustrie

WASSER IST NICHT NUR EIN THEMA DER DRITTEN WELT.



DR. MANUELA DREWS
GESCHÄFTSFÜHRERIN
pro.mara consulting

Liebe Leserin, lieber Leser,

Is Water the Next Carbon? So titelte Anfang des Jahres ein Blog des Harvard Business Review. Anknüpfend an unsere Beratungsarbeit sind wir dieser Frage nachgegangen und freuen uns, Ihnen anlässlich unseres zweijährigen Firmenjubiläums die erste Ausgabe von pro.mara consulting WISSEN zu präsentieren. In unserem ein- bis zweimal jährlich erscheinenden Magazin erwarten Sie anspruchsvolle Inhalte rund um den Themenbereich Nachhaltigkeit. Unsere erste Ausgabe widmet sich der Schlüsselressource Wasser.

Auf der globalen Agenda ist Wasser längst eines der großen Nachhaltigkeitsthemen. Die Erklärung des Menschenrechts auf Wasser im Jahr 2010 hat dies noch einmal bestätigt. Doch ist Wasser auch für „Corporate Germany“ das große Nachhaltigkeitsthema nach CO₂?

Unser Schwerpunktartikel beleuchtet mögliche Risiken und Chancen, die sich im Zusammenhang mit Wasser ergeben. Dabei wird klar – Wasser ist nicht nur ein Thema der dritten Welt. Global handelnde Unternehmen sollten frühzeitig

wasserbezogene Risiken analysieren, die zum Beispiel durch zunehmende Wasserknappheit zu Produktions- oder Rohstoffengpässen führen können – selbst in Europa. Nicht umsonst hat dieses Thema auch bei Investoren an Aufmerksamkeit gewonnen. So nahm der Dow Jones Sustainability Index 2010 wasserbezogene Risiken als neues Bewertungskriterium auf.

Doch Wasser kann nicht nur ein Risiko darstellen, sondern birgt auch Chancen. So schätzten die International Finance Corporation und das World Resources Institute das Gesamtvolumen des Wassermarkts allein an der Base of the Pyramid bereits im Jahr 2007 auf 20 Milliarden US-Dollar. Neue Marktchancen an der Schnittstelle von Wasseraufbereitung und Energieverbrauch zeigt auch unser Beispiel von Siemens in Singapur.

In unserem zweiten Artikel „Starker Stoff“ lenkt Katja Wilde den Blick auf die Textilindustrie. Sie erläutert, inwiefern Wasser in der Zulieferkette und Produktion dieser spezifischen Branche wettbewerbsrelevant ist.

Viel Spaß beim Lesen
wünscht Ihnen Ihre

Manuela Drews

Wasser. Zahlen Daten Fakten

»Kein Land der Welt wird sich der Wasserkrise entziehen können«

Maude Barlow, Trägerin des Alternativen Nobelpreises

887 Millionen Menschen haben keinen sicheren Zugang zu Wasser – etwa ein Achtel der Weltbevölkerung. Alle **20 Sekunden** stirbt ein Kind durch wasserbedingte Krankheiten. Im Jahr 2025 werden etwa **1,8 Milliarden** Menschen in Regionen mit extremer Wasserknappheit leben. **70%** des globalen Süßwasserverbrauchs erfolgt durch die Landwirtschaft. Im Jahr **2010** erklärten die Vereinten Nationen den Zugang zu sauberem Wasser zu einem Menschenrecht. **80 Unternehmen** haben bisher das CEO Water Mandate des UN Global Compact unterzeichnet, darunter nur Bayer und Siemens als Vertreter der deutschen Wirtschaft.

Quelle | waterhackathon.org, UN, WHO, CEO Water Mandate, FAO

Die nächste Generation
wird den globalen
Wasserverbrauch
deutlich steigern –
bis 2030 um 40 Prozent.



Wasser

Ein Blick in die Zukunft

Der flüssige Rohstoff gilt als Schlüsselressource des 21. Jahrhunderts. Denn jeder braucht ihn. Zugleich wird er immer knapper – Risiko oder Chance für Unternehmen?

Es ist eine gewaltige Summe. 43 Billionen US-Dollar. So groß ist das Anlagevermögen der 354 institutionellen Investoren, die 2011 das „Water Disclosure“ unterstützen. Zum Vergleich: Das Bruttoinlandsprodukt der USA, des reichsten Staates der Erde, betrug 2010 in etwa 14,5 Billionen US-Dollar. Doch worum geht es bei dem „Water Disclosure“ genau? Es handelt sich um einen Ableger des erfolgreichen „Carbon Disclosure Project“, das seit 2003 Unternehmen systematisch zum Umgang mit dem Klimawandel befragt. Dieses erfolgreiche Konzept hat die NGO mit Hauptsitz in London nun auch auf die Ressource „Wasser“ übertragen. Aber warum interessieren sich institutionelle Anleger auf einmal so sehr für Wasser? Dafür gibt es mehrere Gründe.

Grundsätzlich ist Wasser ein wesentlicher Rohstoff, der in vielen Produkten steckt – als Lösungsmittel, Prozess- oder Transportmittel, Kühlwasser oder als Bestandteil des Endprodukts. Allein in einem Liter Bier sind es 300 Liter, in einem Hamburger 2400 Liter, in einer Jeans

11.000 Liter und in einem Auto – nach Angaben des WWF – sogar 450.000 Liter. Da wundert es nicht, dass Landwirtschaft und Industrie zusammen 90 Prozent des weltweiten Wasserverbrauchs ausmachen. Zum anderen belasten Unternehmen die knappe Ressource durch Abwässer oder Produktrückstände.

Doch Verschmutzung und Verbrauch sind eigentlich nichts Neues. Warum also wird dieses Thema gerade jetzt wichtig? Es liegt vor allem an dem rasanten Wachstum der Weltbevölkerung und dem Klimawandel. Beide Faktoren sorgen dafür, dass Wasser künftig immer knapper und damit auch kostbarer wird. Das sensibilisiert nicht nur das Bewusstsein von Umweltverbänden und Öffentlichkeit. Es ruft weltweit auch Regierungen auf den Plan, den Zugriff strenger zu regulieren. Im Juli 2010 hat die UN-Vollversammlung den Zugang zu sauberem Wasser sogar zu einem Menschenrecht erklärt. Damit hat es in vielfältiger Hinsicht eine große, wenn nicht sogar entscheidende Bedeutung für Unternehmen und Investoren. Vielen Nachhaltigkeits- oder

CSR-Managern gilt Wasser deshalb schon jetzt – nach CO₂ – als das nächste große Nachhaltigkeitsthema.

Doch wie wichtig ist der flüssige Rohstoff für das eigene Unternehmen? Welche Risiken oder möglicherweise auch Chancen birgt das Thema? Gibt es eine umfassende Wasserstrategie, die das Unternehmen für die Zukunft wappnet? Um auf diese Fragen fundierte und belastbare Antworten zu erhalten, empfiehlt es sich anhand von sechs Fragestellungen eine gründliche Risiko- und Chancenanalyse durchzuführen.

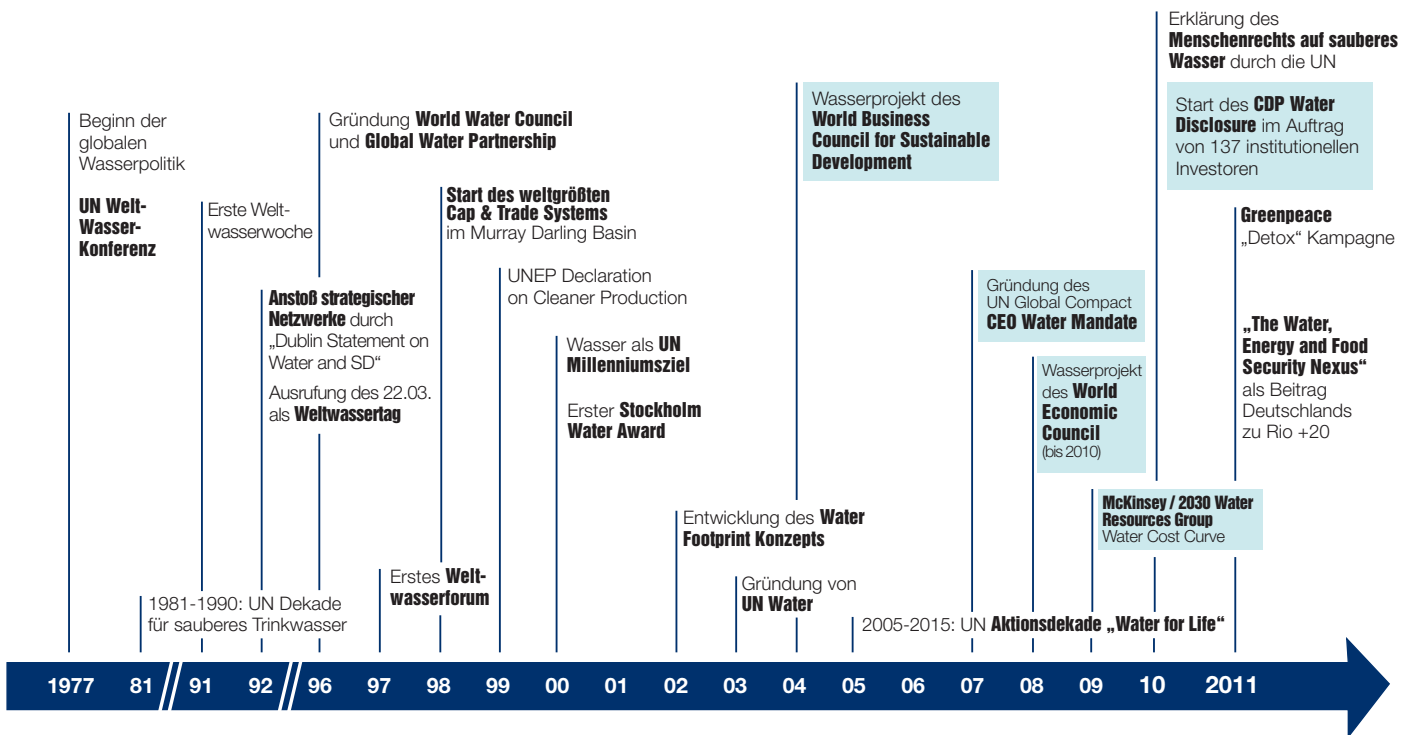
POTENZIELLE RISIKEN

Gefahr durch Naturgewalten

Überflutung und Wasserknappheit können zwei Seiten des gleichen Phänomens sein – des Klimawandels. Die Risiken, die Unternehmen hierdurch erwachsen, sind erheblich. Eine Studie des WWF und der Allianz-Versicherung von 2009 kommt zu dem Ergebnis, das in den nächsten Jahrzehnten die Überflutungsgefahr weltweit drastisch stei- ▶

Wesentliche Meilensteine der globalen Wasserdiskussion beinhalten zunehmend eine Beteiligung der Wirtschaft

Maßgebliche Beteiligung der Wirtschaft



Quelle | pro.mara consulting

Künftige Risiken: Wasserknappheit, strenge Auflagen und zunehmender Druck von wichtigen Stakeholdern

gen wird. Allein in den Küstenstädten der Welt sind hierdurch Vermögen im Wert von umgerechnet mehr als 28 Billionen US-Dollar gefährdet. Nun lassen sich gegen Hochwasser und Flutwellen schützende Mauern bauen. Bei langjährigen Trockenperioden ist eine Lösung des Problems schon schwieriger. Internationale Unternehmen, die auf der ganzen Welt Standorte besitzen, müssen aber mit diesem Problem rechnen. Ein gutes Beispiel ist Tarragona an der spanischen Mittelmeerküste in der Nähe Barcelonas. In der günstig gelegenen Industrie- und Hafenstadt haben sich mehrere internationale Chemiekonzerne wie Dow Chemical oder Bayer niedergelassen. Spanien leidet jedoch immer wieder unter Dürren. Vor allem in der warmen Jahreszeit, wenn Millionen Touristen nach Spanien kommen, muss

Wasser rationiert werden. Die Folge: Der von der Industrie dringend benötigte Rohstoff wird knapp. Wie gravierend die Folgen eines wasserbedingten Produktionsausfalls sein können, beschreibt BASF in seinem „Water Disclosure Report“. Für ein Unternehmen der Größe von BASF würde es bis zu 14 Millionen Euro kosten, wenn eine der größeren Produktionsstätten mit etwa 5 Prozent der globalen Produktionsleistung für zwei Tage ausfallen würde. Und manche Dürren können Wochen, wenn nicht Monate andauern.

Strengere Wassergesetze

Regierungen auf der ganzen Welt erkennen, dass Wasser künftig knapper werden wird. Deshalb steuern Politiker gegen diese Entwicklung an, indem sie den Verbrauch und Zugang zum Wasser regulieren. So setzt China unter anderem auf eine Preisreform. Das ostasiatische Land leidet vor allem in den nördlichen und westlichen Provinzen unter Wasserknappheit. Und das Problem verschärft sich zusehends. Von 2000 bis 2009 sanken die gesamten Reserven um 13 Prozent (Circle of Blue). 2010 betrug der Gesamtverbrauch 599 Milliarden Kubikmeter. Die chinesische Führung plant nun trotz weiteren Wachstums die Einführung einer Verbrauchsgrenze in Höhe von 670 Milliarden Kubikme-

ter pro Jahr bis 2020. Unter anderem sieht sie im aktuellen Fünf-Jahres-Plan vor, dass die Industrie ihren Wasserverbrauch pro neuem Dollar Output um 30 Prozent senken muss.

Die Behörden im Südosten Australiens sind schon einen Schritt weiter: Sie haben 1998 im Murray Darling Basin ein „Cap and Trade“ System mit Wasserrechten eingeführt. Dadurch entsteht ein Anreiz, in Wassereffizienz zu investieren. Und der Erfolg gibt den Australiern Recht: Seitdem sie das öffentliche Gut „Wasser“ marktwirtschaftlichen Prinzipien unterworfen haben, konnten sie die Wassereffizienz verdoppeln. Die Landwirte sind zum Beispiel auf Nutzpflanzen mit weniger Wasserbedarf umgestiegen. Das zahlt sich jetzt auch auf betriebswirtschaftlicher Ebene aus. Denn die Agrarbetriebe können so ihre wirtschaftlichen Risiken während einer Dürre deutlich verringern. Für die Zukunft sagen Experten voraus, dass sich vor allem Wasserhandelssysteme wie in Australien weiter ausbreiten werden – allerdings aufgrund des lokalen Charakters von Wasser eher auf regionaler und nicht wie beim CO2-Emissionshandel auf internationaler Ebene.

Zusätzlich zielen staatliche Regulierungen darauf ab, die Verunreinigung von Wasser zu reduzieren. So setzt sich die Europäische Union im Rahmen des

Gesetzgeber erhöhen den Druck

Ausgewählte Regulierungen

Kanada

- ♦ Handel mit Wasseremissionsrechten in Ontario

USA

- ♦ Geplante Reform des US Safe Drinking und US Clean Water Act aufgrund entdeckter Chemikalien im Leitungswasser von Großstädten
- ♦ Steigende Preise sowie Wasserrechtehandel in einzelnen Bundesstaaten

Chile

- ♦ Marktwirtschaftlicher Ansatz des Handels mit Wassernutzungsrechten

EU

- ♦ Verschärfung der Wasserstandards im Rahmen des EU Water Framework
- ♦ Begutachtung nationaler Gewässermanagementpläne und Wiederauflage der EU Action on Water Scarcity & Droughts zur Entwicklung des "Blueprint for safe-guarding Europe's Water"

Australien

- ♦ Weltgrößtes Cap & Trade Gebiet für Wassernutzungsrechte im Murray Darling Basin

China

- ♦ 12. Fünfjahresplan: Entnahmebegrenzung für das Basin des Gelben Flusses; 30% Wasserreduktion für jeden industriell neu erwirtschafteten Dollar
- ♦ Wasserpreisreform, Kontrolle der Abwassermenge und Verbesserung der Bewässerungseffizienz durch das „Document No. 1, 2011“

Quelle | pro.nara consulting | Grafische Elemente | Goseman / Fotolia; Fotolia (6)

„EU Water Framework“ für einen strengen Wasserschutz ein. Eine besondere Rolle in der Diskussion spielt die Wasserbelastung durch Active Ingredients – sowohl aus der landwirtschaftlichen Nutzung als auch durch Medikamentenrückstände wie Hormone oder Röntgenkontrastmittel. Dies erhöht die Relevanz des Themas insbesondere für Unternehmen in der Agrochemie und Pharmabranche.

Reputationsrisiken

Umweltverbände, Medien oder Politiker kritisieren den sorglosen Umgang mit Wasser. Welche schwerwiegenden Folgen es haben kann, wenn sich die Aufmerksamkeit auf das eigene Unternehmen richtet, musste Coca Cola erfahren. Der Getränkekonzern betreibt in Indien mehrere Fabriken und Abfällanlagen, seit 2000 auch in dem Bezirk Palakkad des südwestlich gelegenen Bundesstaats Kerala. Um den Wasserbedarf zu decken, zapften Pumpen das Grundwasser an – woraufhin der Grundwasserspiegel von 45 auf 100 Meter absank. Viele Brunnen versiegten, und das Grundwasser wurde ungenießbar. Die Folge: Die lokale Bevölkerung sah sich in ihrer Existenz bedroht. Sie organisierte eine Protestbewegung, zog wütend vor die Fabrik, um zu demonstrieren, und reichte sogar eine Klage vor dem Obersten Gerichtshof von Kerala ein – mit Erfolg. Der Getränkeproduzent musste die Fabrik schließen. Und

der Protest blieb nicht auf diese Region beschränkt. Er sprang auf andere Werke mit ähnlichen Problemen über. Zudem berichteten weltweit Medien jahrelang über den Konflikt des Unternehmens mit der lokalen Bevölkerung. Der Ruf von Coca Cola war beschädigt.

Welch gravierenden Einfluss wesentliche Stakeholder auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Reputation eines Unternehmens haben können, zeigt ein weiteres Beispiel. Der norwegische Pensionsfonds verwaltet ein Vermögen von über 250 Milliarden Euro und gehört zu den größten Investmentfonds weltweit. Seit 2004 gelten für jede Investition soziale und ökologische Kriterien. Mehr als zwanzig Unternehmen, die diese Kriterien nicht erfüllten, wurden aus dem Portfolio entfernt. Dazu gehörte auch der Verkauf der Anteile an Walmart, dem weltgrößten Einzelhandelskonzern. Die Begründung: Walmart missachte Menschen- und Arbeitnehmerrechte. Zusätzlich schadete die darauf folgende interna-

tionale Berichterstattung der Reputation des Unternehmens. Der Fonds ist einer der führenden Investoren hinter dem Water Disclosure. Wasser ist eines von sechs strategischen Fokusgebieten des Fonds.

Doch Wasser ist nicht nur ein Risiko. Es kann auch Wettbewerbsvorteile bringen. Eine genaue Analyse zeigt, wo die Chancen liegen.

MÖGLICHE CHANCEN

Neue Marktpotenziale

Wenn sich die Menschheit auf die beschriebenen Wasserrisiken einstellt, eröffnet dies unterschiedlichen Branchen neue Märkte. Nach Angaben der UNO haben auch heute noch immer fast 900 Millionen Menschen keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser. 2,5 Milliarden, beinahe die halbe Weltbevölkerung, muss ohne Abwassersysteme auskommen. Die Folge sind Krankheiten, die jedes Jahr allein 1,5 Millionen Kindern das Leben kosten. Dennoch gelangen in Entwicklungsländern 70 Prozent des industriellen Abwassers ungefiltert in die Umwelt. Zugleich wächst die Weltbevölkerung rapide. Konservative Schätzungen der UNO gehen von knapp 8 Milliarden Menschen aus, die um 2030 auf der Erde leben werden. Das wirkt sich auf Wasserverbrauch und -versorgung aus. Der Bedarf könnte bis 2030 um bis zu 40 Prozent steigen.

Chancen der Zukunft: Neue Marktpotenziale, sinkende Kosten und ein guter Ruf

Nur mit Hilfe innovativer Technologien lassen sich diese enormen Herausforderungen lösen: Die Pharmaindustrie etwa kann neue Medikamente gegen Krankheiten entwickeln, die durch Wasser übertragen werden. Unternehmen aus der Baubranche konstruieren gewaltige Staudammprojekte, die die Wasserverfügbarkeit erhöhen. Dow Chemical oder Siemens erfinden Technologien, die helfen, Wasser zu sparen oder Trinkwasser zu erzeugen. Bayer arbeitet gemeinsam mit Landwirten an Methoden für nachhaltigen Reis-Anbau. Durch die Direktsaat von Reis und effizienten Dünger- und Pflanzenschutzmitteleinsatz kann der Ertrag um rund 10 Prozent gesteigert werden, gleichzeitig sinkt der Wasserverbrauch. Darüber hinaus forscht Bayer daran,

Pflanzen unempfindlicher gegen Trockenheit zu machen. Laut „Global Water Intelligence“ wurden bereits im Jahr 2010 rund 480 Milliarden US-Dollar auf dem globalen Wassermarkt umgesetzt – mit einem jährlichen Wachstumspotenzial von 6 Prozent.

Sinkende Produktionskosten

Auch auf der Kostenseite können sich gerade für wasserintensive Unternehmen Chancen ergeben. Lange Zeit war Wasser eine vergleichsweise günstige Ressource. Auf der ganzen Welt greifen jedoch immer mehr Regierungen regulativ in den Wassermarkt ein und sorgen so für höhere Preise. Wer in effizientere Technik und Verfahren investiert, minimiert in Zukunft nicht nur dieses Risiko, er gewinnt auch schon heute den Vorteil niedrigerer

Produktionskosten. Nestlé bemüht sich schon seit mehreren Jahren, den traditionell hohen Wasserverbrauch zu senken und nimmt dabei eine Vorreiterstellung ein: Von 2000 bis 2010 gelang es dem Unternehmen, die Wasserentnahme um 32 Prozent zu reduzieren – und dies bei einem Anstieg der Produktion um 73 Prozent.

Indem Unternehmen in effizientere Produktionsverfahren investieren, sparen sie jedoch nicht nur Kosten ein. Sie gewinnen auch etwas, das sehr viel wertvoller ist als Geld: einen guten Ruf.

Reputationseffekte

Seitdem Coca Cola weltweit immer mehr in die Kritik geraten ist, versucht die Konzernführung gegenzusteuern. Dabei will sie sich nicht nur auf Effizienz, ►

Exkurs Siemens in Singapur

Der Stadtstaat ist heute weltweit führend bei der Wiederaufbereitung von Abwasser.



Foto | Image Source / Corbis

Wie sich ein Markt erfolgreich erobern lässt, hat Siemens in Singapur bewiesen: Der dicht besiedelte Inselstaat in Südostasien ist zwar von Wasser umgeben. Trotzdem ist er traditionell auf Einfuhren von Trinkwasser aus Malaysia angewiesen. Um von diesen Einfuhren unabhängig zu werden, setzt die Regierung des Stadtstaats mit Hilfe von Siemens zunehmend auf innovative

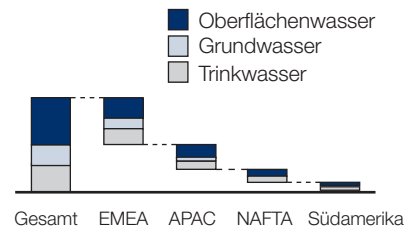
Technologien in der Meerwasserentsalzung und Wasserrückgewinnung – bei diesem Verfahren wird aus Abwasser wieder Trinkwasser gewonnen. Das Problem: Vor allem das Entsalzen von Meerwasser verbraucht sehr viel Energie. Deshalb forderte die Regierung in einem Auslobungsverfahren von Forschungsgeldern, den Energieverbrauch auf 1,5 Kilowattstunden pro einem Kubikmeter Trinkwasser zu beschränken. Gängige Verfahren benötigten bislang

um die 3,5 Kilowattstunden. Siemens gewann die Auslobung und enttäuschte seine Auftraggeber nicht. Seit 2010 erprobt das deutsche Unternehmen in einer weltweit einmaligen Pilotanlage ein elektrochemisches Entsalzungsverfahren, das den Energieeinsatz pro Kubikmeter Trinkwasser auf 1,5 Kilowattstunden Energie verringert. Heute kann der Stadtstaat insgesamt bereits 40 Prozent aus eigenen Quellen decken – Tendenz steigend.

Quelle | Siemens Nachhaltigkeitsbericht 2010

Status Quo Analyse

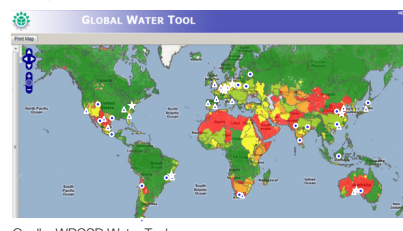
Wasserentnahme für die Produktion In Mio m³



- ◆ Analyse des Wasserfußabdrucks (je nach Relevanz inklusive Vorkette)
- ◆ Bewertung negativer Biodiversitätseffekte (z.B. durch Abwasser, Produktnutzung und -entsorgung)
- ◆ Erhebung bereits erschlossener Umsatz- und Kosteneinsparpotenziale

Detaillierte Risiko- und Chancenanalyse

Standorte in wasserknappen Regionen Projektion für 2025



- ◆ Analyse des Risikopotenzials
 - Issue- und Stakeholderanalyse
 - Analyse wesentlicher Risikotreiber
- ◆ Identifizierung zusätzlicher Chancen
 - Analyse der F&E Pipeline und möglicher neuer Produktangebote
 - Ggf. Abschätzung von Markt- und Kosteneinsparpotenzialen

Strategieentwicklung

Kernelemente der Strategie

	Ziele	Maßnahmen
Sustainable Value	...	...
Operational Excellence	...	...
Good Business Practice	...	...

- ◆ Wettbewerbsanalyse und -positionierung
- ◆ Festlegung der strategischen Richtung, Ziele und Maßnahmen
- ◆ Implementierungsroadmap

Abwasserreinigung und Sparprogramme beschränken, sondern nachhaltiges Wassermanagement langfristig zu einem Grundpfeiler der Unternehmenspolitik aufbauen. Ziel ist es letztlich, eine Markenidentität als nachhaltiges Unternehmen zu schaffen. Doch Reputationsaufbau erfordert einen langen Atem. Dass sich der Aufwand letztlich aber doch lohnt, belegt das Beispiel Nestlé. Der Lebensmittelkonzern aus der Schweiz hat geschafft, was Coca Cola noch erreichen möchte: sich einen Ruf als nachhaltiges Unternehmen zu erarbeiten. Dieser Ruf führte dazu, dass Nestlé 2011 den renommierten „Stockholm Industry Water Award“ gewonnen hat. Die Begründung der Jury: Nestlé hat erfolgreich sein Wassermanagement verbessert. Gelobt wird auch die vorbildliche Zusammenarbeit des Unternehmens mit den Zulieferfirmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. So beschäftigt Nestlé 1000 Agrar- und Wasserexperten, die mit den Landwirten Hand in Hand daran arbeiten, den Wasserbedarf zu reduzieren.

ENTWICKLUNG EINER WASSERSTRATEGIE

Auf Basis einer Risiko- und Chancenanalyse lässt sich die Relevanz des Wasserthemas für das Unternehmen bewerten. Dies ist die Grundlage für einen strategischen Umgang mit der kostbaren Ressource Wasser. Bei der Entwicklung einer Wasserstrategie sind aus unserer Projekterfahrung drei Ebenen relevant:

„Good Business Practice“ stellt die Basis eines adäquaten Umgangs mit der Ressource Wasser dar. Hier geht es um das Management von relevanten Risiken, die mit der Ressource zusammenhängen – wie die Einhaltung relevanter Regulierungen, das frühzeitige Erkennen von möglichen Reputationsrisiken und Maßnahmen, um potenzielle Risiken durch Wasserknappheit oder Überschwemmung zu minimieren.

„Operational Excellence“: Ein erstes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb bietet ein darüber hinaus gehendes Management der Ressource Wasser auf der Ebene der „Operational Excellence“. Hier kann ein mögliches Ziel lauten, ein über die Gesetzgebung hinausgehendes fortschrittliches Abwassermanagement zu etablieren oder den Wasserverbrauch durch innovative Techniken oder Verfahren bestmöglich zu minimieren.

„Sustainable Value“: Durch eine gezielte Wasserstrategie gilt es, einzigartige Wettbewerbsvorteile und somit einen „Sustainable Value“ zu erschließen. Dies kann beispielsweise durch innovative Produkte oder Dienstleistungen gelingen. Siemens ist dies in Singapur mit seinen energieeffizienten Technologien zur Trinkwassergewinnung gelungen. Und BASF erwartet für 2012 die Markteinführung der weltweit ersten Maispflanze, die Trockenheitsphasen ohne Ertragseinbußen übersteht. Auch eine ausgezeichnete Reputation als nachhal-

tiges Unternehmen kann einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Nestlés Auszeichnung mit dem „Stockholm Industry Water Award 2011“ hat die jahrelangen Anstrengungen des Unternehmens für einen nachhaltigen Umgang mit der Ressource Wasser gewürdigt und so weltweit in der Öffentlichkeit bekannt gemacht.

Strategie nach Maß: Eine Wasserstrategie kann durch eine umfassende Betrachtung dieser drei Ebenen entwickelt werden, wobei nicht alle Ebenen gleich stark adressiert werden müssen. Je nach Industrie und individueller Relevanz des Themas kann es sinnvoll sein, lediglich Maßnahmen im Bereich der „Good Business Practice“ zu verstärken. Diese Ebene stellt mittlerweile ein absolutes Mindestmaß für ein adäquates Risiko- und Stakeholdermanagement dar.

So müssen insbesondere börsennotierte Unternehmen mit einer größeren Nachfrage nach Transparenz zum Umgang mit der Ressource Wasser durch Investoren rechnen. Das Investorennetzwerk CERES entwickelt gerade gemeinsam mit dem World Business Council for Sustainable Development ein Best Practice Framework zur Bewertung des Wassermanagements von Unternehmen. Und der zweite globale Water Disclosure Bericht wird Mitte November veröffentlicht. Auf die Ergebnisse dürfen wir gespannt sein. ◆

Dr. Manuela Drews
Geschäftsführerin pro.mara consulting

Starker Stoff

Das Thema Wasser wird für Bekleidungshersteller und Einzelhandelsunternehmen ein zunehmend wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Die aktuelle Greenpeace-Kampagne „Schmutzige Wäsche“ hat bei Textilhändlern weltweit eine enorme Welle ausgelöst. Der Vorwurf der Umweltschützer: Textilfabriken in China, die auch große Markenunternehmen wie Adidas, H&M oder Lacoste beliefern, verschmutzen chinesische Flüsse mit Chemikalien. Das gilt sogar für Fabriken, die mit modernen Abwassersystemen ausgestattet sind. Dabei handelt es sich um langlebige Substanzen mit hormonell-wirksamen Eigenschaften, die sowohl für die Umwelt als auch für die Gesundheit von Menschen gefährlich sind. In essbaren Fischarten oder im Leitungswasser chinesischer Städte wurden sie schon nachgewiesen.

Die Greenpeace-Kampagne wirft Licht auf einen bisher vernachlässigten Punkt in der textilen Zulieferkette. Zu sehr setzten die Unternehmen in den letzten Jahren einseitig auf soziale Aspekte bei ihren Zulieferern, wenn es um Nachhaltigkeit ging. Die ökologische Seite vernachlässigten sie. Dabei zählt die Textilindustrie zu den wasserintensiven Industrien, bei der zudem ungefähr 3.000 verschiedene Chemikalien allein bei der Nassverarbeitung eingesetzt werden. Doch jetzt denken immer mehr Unternehmen der Branche um. Seit dem Start der Greenpeace-Kampagne im Juli 2011 haben schon Adidas, Nike, Puma und zuletzt sogar H&M – immerhin der zweitgrößte Textilhändler weltweit –

Rohstoffproduktion Baumwolle

Bereits der Anbau von Baumwolle verbraucht enorm viel Wasser. Die Angaben variieren zwischen 8.000 und 40.000 Litern für die Ernte von 1 Kilogramm Baumwolle. Weil ungefähr 60 Prozent der Baumwollfelder künstlich bewässert werden müssen, werden hierfür allein etwa 6 Prozent des globalen Süßwasserverbrauchs aufgewendet. Hinzu kommt der problematische Einsatz giftiger Pestizide im konventionellen Anbau. Hohe Erwartungen werden daher an den Anbau von Biobaumwolle gestellt, doch ihr Anteil an der Weltbaumwollproduktion ist mit 1,1 Prozent noch immer gering. Breitenwirkung erzielen könnte dagegen die Better Cotton Initiative (BCI), die einen verantwortungsvollen Umgang mit Pestiziden und eine Reduzierung des Wasserverbrauchs anstrebt und Baumwollbauern entsprechend schult. Mitglieder der Initiative sind namhafte Unternehmen wie H&M, Ikea und Levi Strauss & Co.

erklärt, gefährliche Chemikalien aus ihrer Produktion zu verbannen. Dabei soll es nicht um Einzelmaßnahmen gehen, sondern um eine umfassende Lösung für die gesamte Industrie. Offensichtlich war die Gefahr der Rufschädigung zu groß – für Unternehmen, die in einem starken Wettbewerb stehen, ein unkalkulierbares Risiko. Doch es gibt noch weitere Gründe, weshalb ein adäquater Umgang mit Wasser für Textilunternehmen geschäftsrelevant ist.

So schätzt die UNESCO, dass bis zu 80 Prozent der Erkrankungen und Todesfälle in Entwicklungsländern auf schlechte Wasserqualität und unzureichende sanitäre Grundversorgung zurückgeht. Für dort ansässige Unternehmen bedeutet das eine hohe Zahl krankheitsbedingter Fehltage ihrer Arbeiter, den Verlust qualifizierter Arbeitskräfte und in der Konsequenz eine geringere Produktivität. Darunter leidet wiederum die Wettbewerbsfähigkeit ganzer Regionen. Zum regionalen Standortnachteil kann auch Wasserknappheit werden. Viele Produktionsstätten der Textilindustrie befinden sich schon heute in wasserarmen Gebieten. Dadurch können sich nicht nur die Wasserpreise und damit die Herstellungskosten erhöhen. Probleme mit der Wasserversorgung haben sogar schon zu Fabrikschließungen in China, Indien und anderen Ländern geführt. Daraus folgten Lieferengpässe und Umsatzeinbußen für

Wasserverbrauch und -belastung in der textilen Wertschöpfungskette



Quelle | Umweltbundesamt (2011): Umweltstandards in der Textil- und Schuhbranche, BSR (2009)

die betroffenen Hersteller und Händler. Doch was können Unternehmen machen, um diese Risiken zu entschärfen? Und könnte aus einem potenziellen Wettbewerbsnachteil sogar ein Vorteil werden?

Erste Lösungsansätze existieren bereits. So haben sich etwa Großunternehmen wie Levi Strauss und Nike zusammenge-
tan und eine Richtlinie entwickelt, mit der die Abwasserqualität in der Textilproduktion verbessert werden soll. Doch Greenpeace betont, dass „End-of-Pipe“-Lösungen, die nur auf die Abwasserbehandlung zielen, nicht ausreichend sind, um dem Problem gerecht zu werden. Stattdessen fordern die Umweltschützer eine giffreie Produktion ohne Abwasseremissionen. Aber ist es wirklich möglich, alle gefährlichen Substanzen durch weniger giftige, organisch leichter abbaubare zu ersetzen? Die Elektronik-Branche macht es vor. Die Marktführer Nokia, Sony Ericsson und Apple haben beschlossen, dass Polyvinylchlorid (PVC) und bromierte Flammschutzmittel (BFRs) nicht mehr eingesetzt werden dürfen. Auch in Bezug auf das Risiko von Wasserknappheit gibt es Unternehmen, die eine Vorreiterrolle einnehmen. So beschäftigt sich Nike bereits seit Längerem mit den Risiken für die Zulieferkette, wenn sich die Wasserkosten massiv erhöhen oder Wasserknappheit an Produktionsstandorten droht. Und auch schon mit kleinen Maßnahmen lässt sich Wasser sparen und zugleich weniger Abwasser produzieren. Laut Leitfaden des Natural Resources Defense Council (NRDC) sind beispielsweise undichte Stellen, durch die Wasser und Dampf entweichen können, verantwortlich für bis zu 5 Prozent des Wasserverlustes – leicht zu vermeiden durch eine regelmäßige Wartung. Kühlwasser wiederum kann wiederverwendet werden, etwa für Spülvorgänge. Auch die Installation von Was-

serwiederverwertungssystemen ist vergleichsweise günstig. Laut NRDC kostet ein Wiederverwertungssystem für kontaktloses Kühlwasser in einer typischen chinesischen Textilfabrik rund 1500 Dollar und zahlt sich bereits nach weniger als einem Monat aus. Und Färbemittel, die höhere Fixierungseigenschaften aufweisen und weniger Spülgänge benötigen, verringern das Abwasservolumen. Einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt die bereits im März 2011 gegründete „Sustainable Apparel Coalition“. Sie hat sich das Ziel gesetzt, einen virtuellen Produkt-Fußabdruck voranzutreiben, der alle relevanten Nachhaltigkeitsindikatoren widerspiegelt. Dadurch sollen Handlungsfelder für die globale Textil- und Schuhindustrie aufgezeigt werden, um unter anderem den Wasserverbrauch oder den Chemikalieneinsatz in der gesamten Wertschöpfungskette zu reduzieren. Zu den dreißig Gründern zählen namhafte Unternehmen wie die Otto Group oder Walmart. Inwiefern das ambitionierte Vorhaben erfolgreich sein wird, bleibt abzuwarten.

Der Wille und gute Ansätze, etwas zu verändern, sind also vorhanden. Und die Vorteile einer proaktiven Wasserstrategie liegen auf der Hand: Es spart Geld, mindert das Risiko von einer Fabrikschließung betroffen zu sein, senkt das Erkrankungsrisiko der Belegschaft und sorgt für eine positive Reputation. Doch die Aufmerksamkeit darf sich nicht auf einzelne Produktionsabschnitte beschränken, sondern sollte die gesamte Zuliefererkette umfassen. Denn Wasserrisiken können sich überall verstecken. Deshalb ist eine umfassende Strategie nötig, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit für die Zukunft zu erhalten und zu stärken. ♦

Katja Wilde
Expertin für Responsible Supply
Chain Management

Über uns pro.mara consulting

ist eine auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility spezialisierte Strategie- und Organisationsberatung, die im Herbst 2009 von ehemaligen McKinsey Beratern gegründet wurde. Nach dem Grundsatz „Unternehmerisch denken. Verantwortungsvoll handeln. Nachhaltige Werte schaffen.“ unterstützt pro.mara consulting Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategien im Bereich des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements. Ziel unserer Arbeit ist es, einzigartige Wertstiftungspotenziale für unsere Klienten aber auch die Gesellschaft zu realisieren. Unser Leistungsspektrum in der Strategieentwicklung reicht von einzelnen Risiko- und Marktpotenzialanalysen zu ausgewählten Themen des Nachhaltigkeitsmanagements bis hin zur gesamthaften Entwicklung einer CSR- und Nachhaltigkeitsstrategie. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Klienten beim Aufbau relevanter Organisationsstrukturen und -prozesse in den Bereichen CSR, Nachhaltigkeit und Compliance sowie bei der Entwicklung und Einführung von Steuerungs- und Incentive-Systemen.

Gut zu wissen.

Studien

Lloyd's / WWF (2010): Global water scarcity: Risks and challenges for business

2030 Water Resources Group / McKinsey (2009): Charting our water future

CERES / Pacific Institute (2009): Water scarcity and climate change

World Resources Institute / JP Morgan (2008): Watching water – a guide to evaluating corporate risks in a thirsty world

UNEP FI (2007): Half full or half empty?

Termine

Water Hackathon Event	21-23.10.2011	London
2. Globaler Water Disclosure Bericht	16.11.2011	London
Bonn 2011 Konferenz: The Water, Energy and Food Security Nexus	16-18.11.2011	Bonn
World Water Week 2012	26-31.08.2012	Stockholm

Links

CEO Water Mandate:	www.unglobalcompact.org
UN Water:	www.unwater.org
WBCSD Global Water Tool:	www.wbcd.org
World Economic Forum - Water:	www.weforum.org/issues/water