

Nachgefragt bei CxOs

Podcast Tanskript

Zusammenfassung Stichworte

#tomorrowtoday, digital, divers, nachhaltig, Aldi Süd, Lebensmitteleinzelhandel, Dicounter, Nachhaltigkeitsmanagement, Lieferanten, Lieferketten, Führung, Strategieentwicklung, Reporting, Monitoring, Regulatorik, Stakeholdermanagement, Konsumentenerwartungen, Nachfrage, Kernwerte, Preise, Prioritäten, Resilienz, Klimawandel, Biodiversitätsverluste, Komplexität, Daten, Künstliche Intelligenz

Sprecher

Anke Ehlers, Thomas Melde

Thomas Melde

Herzlich willkommen zu #tomorrowtoday, dem Accenture Podcast rund um die Themen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Diversität. Mein Name ist Thomas Melde und ich bin als Managing Director bei Accenture verantwortlich für unser Nachhaltigkeitsberatungsgeschäft. Ich freue mich heute sehr, Anke Ehlers als Gast begrüßen zu dürfen. Sie ist Geschäftsführerin bei der Aldi South Group und leitet hier das Thema Nachhaltigkeit International. Herzlich willkommen, Anke. Schön, dass du da bist.

Anke Ehlers

Vielen Dank für die Einladung, Thomas.

Thomas Melde

Du bist auf Rügen aufgewachsen, hast unter anderem in Schweden studiert, hast, als du bereits bei Aldi Süd gearbeitet hast, zeitweise in Hongkong und

Bangladesch gelebt und heute nennst du Salzburg dein Zuhause. Was ist dein Lieblingsort oder deine Lieblingsregion?

Anke Ehlers

Wow, gefühlt direkt am Anfang die schwierigste Frage. Vielleicht, weil ich in einem Fünf-Häuser-Dorf aufgewachsen bin, habe ich mich wirklich immer am meisten in Großstädten wohlfühlt. Also die Zeit in Berlin war super, aber auch Hongkong, Dakar, muss ich sagen, haben mir immer sehr viel Energie gegeben, haben mich wahnsinnig inspiriert. Und auch die Vielfältigkeit an Menschen und einfach an Situationen war das, was mir immer viel Spaß gemacht hat. Jetzt lebe ich seit sechs Jahren in Salzburg und die Liebe zum Meer, zum Wasser, ist auch hier etwas, was quasi so meinen Lieblingsort ausmacht. Und zwar sind es, glaube ich, die Seen im Salzburger Land – wenn ich so darüber nachdenke, glaube ich, der Ort, an dem ich

aktuell am liebsten Zeit verbringe, außer wenn ich im Büro sitze, wo ich natürlich auch sehr gerne Zeit verbringe. Und ja, da einfach in den Seen schwimmen, das hilft mir, runterzukommen.

Thomas Melde

Du hast, nachdem du das Fünf-Häuser-Dorf auf Rügen verlassen hast, in Berlin Nachhaltigkeitsmanagement und Politik studiert und bist dann nach einem kurzen Aufenthalt bei BMW und vier Jahren im Deutschen Bundestag als wissenschaftliche Mitarbeiterin relativ schnell zu Aldi Süd gekommen. Rund 15 Jahre arbeitest du nun schon hier. Was waren deine persönlichen Highlights in dieser Zeit?

Anke Ehlers

Also du hast es schon erwähnt, ich habe Nachhaltigkeitsmanagement studiert, berufsbegleitend zur Zeit im Bundestag, und das war damals tatsächlich noch kein wirkliches Berufsbild. Ich war der erste Jahrgang in diesem Studiengang und erinnere mich immer noch daran, wenn man zum Beispiel nach Jobs gesucht hat und CR eingegeben hat, was damals der gängige Begriff war, also Corporate Responsibility, kam immer nur Customer Relation raus. Es war wirklich irgendwie immer noch ein Themenbereich, der kein Berufsbild war. Und ich habe aber damals für mich irgendwie diese fixe Idee gehabt, ich möchte in einem Großunternehmen irgendwann mal den Nachhaltigkeitsbereich leiten. And here we are. Insofern würde ich sagen, ist eigentlich jetzt der Job, den ich aktuell mache, quasi mein Highlight, wenn man so sagen kann. Es ist schon so, dass – seitdem ich bei Aldi bin – es immer irgendwie mein Traumjob war. Warum? Weil mich einfach immer

dieses Thema Nachhaltigkeit sehr, sehr angetrieben hat und die Tatsache, in einem Unternehmen zu arbeiten, was einen globalen Fußabdruck hat, was die Möglichkeit hat, Konsumentenverhalten zu verändern, Lieferketten zu verändern. Wirklich etwas zu verändern, war für mich immer wahnsinnig faszinierend. Tatsächlich haben die 15 Jahre bei Aldi nie gleich ausgesehen. Also am Anfang, ich war damals die zweite Mitarbeiterin in dem Nachhaltigkeitsbereich. Also der hat damals noch nicht mal offiziell richtig existiert, wurde dann gegründet und heute leite ich halt ein Team von hier in Salzburg von ungefähr 150 Mitarbeitern. Und wir haben auch noch zwei Teams in Asien, in Hongkong und Bangladesch, die ich selbst aufgebaut habe. Insofern ist es jetzt schon einfach ein großer Bereich geworden. Dazu kommen ja auch noch Kolleginnen und Kollegen in den ganzen Aldi-Ländern. Insofern hat das Thema im Unternehmen eine wahnsinnige Entwicklung durchgemacht und damit natürlich auch ich persönlich. Ich habe eben an verschiedensten Orten gearbeitet, habe verschiedenste Rollen wahrgenommen. Ich glaube, für mich tatsächlich, wenn du jetzt nach einem Highlight fragst, war die Zeit in Asien sicherlich sehr, sehr prägend. Warum? Das war noch am Anfang meiner Karriere, ich hatte eben die Aufgabe, da die Nachhaltigkeitsteams, die die Lieferketten vor Ort prüfen, monitoren, aufzubauen – und habe natürlich erst mal damit angefangen, selbst unterwegs zu sein und habe, glaube ich, in der Zeit über 400 Fabriken gesehen, bin wirklich einfach nur irgendwie unterwegs gewesen und habe auch tatsächlich Sachen gesehen, wo ich heute noch

Gänsehaut bekomme tatsächlich. Weil natürlich ich da schon für mich gemerkt habe, auch ganz persönlich, was es bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und habe auch, glaube ich, seitdem ein sehr tief sitzendes Gefühl für Verantwortung – weil man halt einfach sieht, wie Produkte hergestellt werden und man ja auch als, sage ich mal, westlicher Konsument keine Vorstellung davon hat, was eigentlich hinter einem Produkt steckt, wie viel auch manuelle Arbeit dahintersteckt, wie viel Herzblut. Und das, glaube ich, treibt mich seitdem sehr, sehr stark an. Also insofern, ich würde sagen, alles war super spannend und jeder Tag ist für mich spannend. Deswegen fällt es, glaube ich, schwer, irgendwie ein Highlight herauszugreifen. Vielleicht noch einen letzten Gedanken: Ein etwas persönliches Highlight vielleicht auch, weil ich eben auch in der ganzen Zeit, die ich quasi Karriere gemacht habe, wenn man das so nennen mag, es trotzdem geschafft habe, auch drei wundervolle Kinder mit auf die Welt zu bringen, zusammen mit meinem Mann, und die großzuziehen – und das natürlich auch etwas ist, was tatsächlich am Ende des Tages mich am stolzesten macht. Und ich glaube auch, immer wieder irgendwie, immer noch ist das Thema Vereinbarkeit von Familie natürlich für Frauen auch leider heute immer noch eines ist, was viele eher umtreibt, mit vielen Fragen und Sorgen verbunden ist. Schaffe ich das alles? Und ich kann einfach nur sagen, es ist nicht immer einfach, aber ich würde es nie anders machen.

Thomas Melde

Es ist beeindruckend. Du bist früh in Verantwortung gekommen. Das hast du gerade selber schon gesagt. Seit 2014 in

einer Director-Position. 2019, als Geschäftsführerin, warst du dann plötzlich verantwortlich für die globalen Nachhaltigkeitsaktivitäten bei Aldi Süd, einem Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in elf Ländern auf vier Kontinenten und einer global verschachtelten Lieferkette. Wie würdest du deinen Aufgabenbereich in diesem großen Unternehmen zusammenfassen? Was bedeutet es, Nachhaltigkeit bei Aldi Süd zu verantworten?

Anke Ehlers

Also wenn du ein Wort haben willst, sage ich „Oktopus“, weil der Oktopus, die Krake, natürlich immer irgendwo ihre Arme in allen möglichen Bereichen haben muss. Und Nachhaltigkeit lebt davon, mit Anderen im Unternehmen, aber auch extern im Austausch zu stehen und eigentlich sehr, sehr viele verschiedene Bälle in der Luft zu halten. Wenn ich das vielleicht in drei große Bereiche einteilen soll, dann würde ich sagen, dass meine Aufgabe zum einen sehr viel mit Führung zu tun hat. Wie gesagt, wir haben hier am Standort 150 Mitarbeiter, wir haben weitere Teams in Asien, wir haben eine große Community aus Kolleginnen und Kollegen, die in den verschiedensten Aldi-Ländern das Thema Nachhaltigkeit vorantreiben. Und ich bin quasi in der „seniorigsten“ Position in der Hinsicht und insofern ist Führung schon ein zentraler Baustein meiner täglichen Aufgaben, der wahnsinnig viel Spaß macht, aber auch immer wieder auch viele Facetten hat. Der zweite große Bereich ist das Thema Strategie, das heißt Strategieentwicklung, Strategieimplementierung und auch Steuerung. Also alles rund um das

Reporting und das Monitoring, was im Unternehmen alles so passiert. Und in der Hinsicht bin ich mit meinem Team für die globale Gesamtstrategie im Bereich Nachhaltigkeit verantwortlich. Vielleicht noch ein Punkt, du hast das gerade schon erwähnt, wir sind ein Unternehmen auf vier Kontinenten, elf Ländern. Und wir haben uns so organisiert im Bereich Nachhaltigkeit, dass meine Abteilung – die nennt sich International Sustainability –, wir haben die Verantwortung für alle Themen, die über die Gruppe hinweg im Bereich Nachhaltigkeit Relevanz haben, die wir uns als große zentrale Fokusbereiche gesetzt haben. Das sind ganz konkret das Thema Klima und Landwirtschaft, Verpackungen, Foodwaste und Menschenrechte. Und die Themen gesunde Ernährung und Tierwohl sind auch Teil unserer Gesamtstrategie, aber werden sehr stark von den Ländern getrieben, weil wir doch immer noch sehen, dass eine One-Size-fits-all, ein Ansatz, der quasi alles versucht gleich zu machen in den verschiedensten Märkten, so einfach nicht funktioniert. Und ich würde sagen, der dritte große Bereich meiner Aufgabe ist das Thema Stakeholdermanagement. Ich habe gerade schon über den Oktopus gesprochen. Der Aufgabenbereich oder das Thema Nachhaltigkeit lebt davon, dass man im Austausch steht mit Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen, dass man immer wieder versucht, zum einen zu überzeugen, zu motivieren, zu inspirieren, gleichzeitig aber auch so ein bisschen der Bad Cop ist und zu sagen, na ja, wir haben hier Ziele, wir haben hier KPIs. Wie sieht es aus, warum werden die Sachen nicht so gemacht, wie wir es verabredet haben? Das heißt, das ist intern eine extrem wichtige Aufgabe. Wir haben uns organisiert in verschiedensten

internationalen Komitees für die verschiedensten Themenbereiche. Wir haben ein Nachhaltigkeitskomitee, was ich, sage ich mal, inhaltlich sehr stark vorantreibt. Und natürlich auch mit Unternehmensleitungen zu arbeiten, mit dem Board, mit den unterschiedlichsten globalen, übergeordneten Entscheidungsträgern, aber auch extern. Wir sind natürlich in einer wahnsinnig vielfältigen Stakeholderlandschaft unterwegs, angefangen von unseren Lieferanten. Ich meine, wir sind ein Händler, das heißt wir kaufen und verkaufen. Und quasi diese Transaktion selbst ist vielleicht nicht die, wo man Nachhaltigkeit macht, sondern wir müssen uns überlegen, wie werden Sachen hergestellt, was passiert in unserer Lieferkette. Wir müssen mit Lieferanten im Austausch stehen und uns auch selbst in die Fabriken und Farmen bewegen, aber auch mit NGOs, mit Politik im Austausch zu stehen mit den unterschiedlichsten auch anderen Händlern natürlich, Industrie-Assoziationen. Also insofern drei große Bereiche: Führung, Strategie und Stakeholdermanagement.

Thomas Melde

Klingt nach einem wirklich spannenden und vielfältigen Aufgabenbereich. Und ich habe die Vermutung, dass man von außen häufig gar nicht sieht, was an Nachhaltigkeitsaktivitäten in so einem Unternehmen alles läuft. Vor allem, wenn ich an den möglicherweise durchschnittlichen Konsumenten oder die Konsumentin denke, würde ich unterstellen, dass die vielleicht mit einem Discounter nicht unbedingt sofort diese Vielfalt an Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit verbinden. Auch wenn man

sagen könnte, Discounter besteht natürlich zu einem gewissen Teil auch aus einer Einfachheit, die möglicherweise ein bisschen nachhaltiger ist, als wenn man die Dinge ohne Not komplexer macht. Aber ihr bleibt ein Discounter, verkauft Produkte zu dem tendenziell eher günstigen Preis in großen Mengen. Eure Vision ist es, dass sich jeder Mensch nachhaltiges Einkaufen leisten können soll. Woher kommt diese Vision? Ist es die Größe und die damit verbundene Reichweite, die ihr als Unternehmen habt, dass ihr sagt, ihr wollt Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit werden? Oder woher kommt sozusagen diese Ambition?

Anke Ehlers

Wenn ich mich jetzt an meine Zeit vor Aldi erinnere und überlege, wie habe ich damals auf das Unternehmen geblickt, dann ist es genau wie du sagst. Die meisten Konsumenten verbinden mit günstigen Preisen meistens immer eher das Gefühl von „na ja“. Ob da alles so wirklich so richtig gemacht wurde? Ob die wirklich immer die Regeln befolgen? Ob ich diesem Biosiegel wirklich trauen kann? Ja, die erzählen hier immer, was schön ist. Also diese Skepsis, die ist sicherlich etwas, was uns grundsätzlich begleitet und auch vielleicht mehr begleitet, auch in der Außenwahrnehmung, als andere Unternehmen. Das heißt, wir sind immer ein Stück weit mehr im Fokus und werden auch schneller kritisiert, wenn irgendwas schief geht. Das muss man schon mal grundsätzlich berücksichtigen. Du hast von unserer Vision gesprochen. Wir haben tatsächlich im Jahr 2019 unsere erste globale Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und haben uns viele Gedanken gemacht, was ist eigentlich unsere Vision, was ist der Kern dessen, was uns antreibt.

Wir sind Familienunternehmen, was es, glaube ich, schon mal generell viel einfacher macht, sich langfristig auszurichten in seiner Positionierung. Und wir haben uns damals überlegt, okay, was sind eigentlich unsere Kernwerte, wofür stehen wir, wofür waren wir auch immer schon bekannt? Und das ist dieses „für-alles-da-sein“ und im Endeffekt qualitativ hochwertige Produkte nicht zu einem Privileg, sondern zum Allgemeingut zu machen. Ja, und auch das Thema – wenn ich jetzt so an Sachen denke wie den Räucherlachs, den Champagner oder den Volkscomputer, ja, wo man halt in den 90er Jahren gerne noch mal lange angestanden hat dafür vor einem Aldi –, dieses Thema „wir demokratisieren Luxus“, wir demokratisieren etwas, was quasi vermeintlich nicht für jeden zugänglich ist. Und wenn ich mich jetzt zurück erinnere an 2019, wo ich meine Rolle reingekommen bin als Geschäftsführerin, dann war es sicherlich schon so, dass Nachhaltigkeit jetzt nicht mehr eine komplette Nische war. Aber dieses Thema Mainstream und es wirklich zu etwas zu machen, was eine breite Bevölkerung erreicht, war definitiv noch nicht der Fall. Und da, damals muss ich jetzt schon sagen, also vor fünf bis sechs Jahren, war es auch so, die einen, die anderen mögen sich noch daran erinnern, dass wir auch mit Fridays for Future eine ganz neue Bewegung hatten, wo einfach eine junge Generation realisiert hat, in welchem Zustand die Welt steckt und worauf es wirklich ankommt. Und in dem Kontext haben wir uns gesagt, na ja, wir sehen, dass sich Konsumentenerwartungen ändern. Wir sehen, dass es einen größeren Bedarf gibt und auch ein Verständnis dafür, dass

Unternehmen Verantwortung haben und Verantwortung wahrnehmen müssen und auch ein Bedarf an nachhaltigen Produkten. Dann lasst uns für uns unsere Vision setzen: Wir wollen nachhaltiges Leben, nachhaltiges Einkaufen, für jeden leistbar machen. Das ist erst mal unser Grundantrieb. Und ich bin auch weiter davon überzeugt, wenn ich mir die junge Generation anschau und auch die Tatsache, dass die ja auch weniger materialistisch sind, das heißt auch grundsätzlich das Thema Geld wirklich keine so große Rolle spielt, ist für einen globalen Discount-Einzelhändler das eigentlich auch eine extrem gute Idee – auch mit Blick auf die nächsten 110 Jahre, die wir auch noch da sein wollen, wir sind gerade ungefähr 110 Jahre alt – das zu machen. Auf der anderen Seite sage ich mal, neben dem Konsumentenbedürfnissen, die sich jetzt verändern, sind wir auch davon überzeugt – und das ist auch etwas, was wir jetzt auch gerade schon sehen –, dass, wie man im Englischen sagt, „the cost of do nothing will get higher than the cost of do something“. Wovon rede ich? Ich rede davon, dass unser Unternehmen resilienter werden muss. So klassische Statistik: In 2050 wird nur noch die Hälfte der heutigen landwirtschaftlichen Flächen wirklich bewirtschaftbar sein. Was heißt das für einen globalen Einzelhändler, der vor allen Dingen von Landwirtschaft und sonstigen Produkten und Erzeugnissen lebt? Wenn ich jetzt aktuell auf unsere Lieferketten schaue, Stichwort Kakao, Bodenpreise, Stichwort Olivenöl oder auch Kaffee: Wir sehen jetzt schon signifikante Einflüsse vom Klimawandel und auch von Biodiversitätsverlusten in unseren Lieferketten. Und wir als Unternehmen müssen einfach resilienter werden. Wir müssen besser verstehen, wo wir große Klima-

risiken haben und insofern ist das eine weitere große Motivation, das Thema Nachhaltigkeit ganz stark in unser Kerngeschäft zu integrieren. Natürlich ein weiterer Aspekt: die Regulatorik. Glaube ich, auch kein Podcast zum Thema Nachhaltigkeit ohne Regulatorik in der heutigen Zeit. Also das heißt jetzt gibt es natürlich einen ganz neuen Player sozusagen am Firmament, auf den wir reagieren müssen, den wir irgendwie auch möglichst kostengünstig implementieren müssen. Und ich habe es am Anfang schon erwähnt, das war meine Grundmotivation, bei Aldi anzufangen. Natürlich haben wir einen wahnsinnig großen Hebel und wir sind alle sehr stark davon motiviert zu wissen: Wenn wir an bestimmten Stellen anders entscheiden, anders einkaufen, andere Erwartungen haben, anders wirtschaften, dann bewegen wir was. Und ich würde sagen, last but not least: Das Thema Reputation. Als ich bei Aldi angefangen habe, hat man den Bereich vor allen Dingen aufgebaut, weil man Risikomanagement betreiben wollte, weil man aus den negativen Schlagzeilen raus bleiben wollte. Heute würde ich sagen, ist Reputation eher ein Nebenprodukt. Also es ist nicht irgendwie unser Hauptfokus. Und deswegen glaube ich, sind wir immer noch nicht jemand, der groß darüber redet, was wir machen. Aber wir sind auf jeden Fall auch, glaube ich, schon besser darin geworden, darüber zu reden, was wir alles machen.

Thomas Melde

Wow, man kriegt da durchaus ein bisschen Schlackern mit den Ohren, wie viele Themen ihr bearbeitet und auch, wie relevant die für euer Geschäftsmo-

dell sind. Du hast, glaube ich, sehr schön dargestellt, wie strategienah eure Arbeit ist. Jetzt ist Nachhaltigkeit ein sehr breites Thema. Du hast angesprochen: Klima, Biodiversität, Sozialstandards, faire Löhne, Arbeitssicherheit in Lieferketten. Strategie besteht aber auch immer darin, Schwerpunkte zu setzen. Wo würdest du denn sagen, legt ihr aktuell den Schwerpunkt was eure Nachhaltigkeitsarbeit angeht?

Anke Ehlers

Das finde ich einen extrem wichtigen Punkt, Thomas, weil das Thema „Prioritäten setzen“ ist quasi Kern dessen, was auch einen Discount-Einzelhändler ausmacht – den Fokus, die Einfachheit und sich wirklich genau zu überlegen, wie kann ich etwas wirklich kostengünstig implementieren. Und im Bereich Nachhaltigkeit ist es extrem schwierig und oft auch sehr verführerisch, so ein bisschen den Fokus zu verlieren. Warum sage ich das? Weil, wenn wir uns jetzt zum Beispiel nach reiner Reputation, externes Stakeholding, ausrichten würden, dann hätten wir permanent Anfragen und Gedanken von jedem, weil wir natürlich auch sehr, sehr viele verschiedene Produkte verkaufen und sehr viele verschiedene Menschen und Lieferketten quasi auch touchieren mit unserem Arbeiten. Aber wir können, wollen das nicht leisten. Das heißt, wir haben ganz klare Handlungsfelder gesetzt. Ich habe sie vorhin schon kurz erwähnt: Menschenrechte, das Thema Klima und Landwirtschaft, Verpackung und gesunde Ernährung und Tierwohl. An den orientieren wir uns. Und auch innerhalb von diesen Handlungsfeldern haben wir uns ganz klare Prioritäten gesetzt. Wie haben wir das gemacht? Wir haben uns immer überlegt, auch analysiert, nicht nur überlegt,

sondern auch mit Daten und Fakten das Ganze für uns durchdrungen: Wo haben wir den größten Hebel und den größten Impact, das heißt in welchen Produktbereichen, in welchen Lieferketten haben wir zum Beispiel die größten Risiken und das größte Einkaufsvolumen? Und da haben wir sogenannte High Priority Commodity Groups der Supply Chains identifiziert. Und auf die fokussieren wir uns und auch nur auf die und versuchen das auch sehr, sehr stark auch immer wieder quasi nachzujustieren. Natürlich, wenn ich über Prioritäten rede, da muss ich jetzt auch hier noch mal die Regulatorik erwähnen, weil das natürlich jetzt gerade eine neue Situation ist, wo zwar auch die Gesetzgebung jetzt gerade auch aus dem EU-Kontext immer wieder auch damit anfängt: Wo ist denn Risiko am größten und wo hast du die größte Materialität? Das heißt es passt quasi auch überein mit unserem Ansatz, den wir eh schon gefahren haben. Aber trotzdem werden die Themen breiter als wir uns das freiwillig gesetzt hätten – zumindest im einen oder anderen Bereich und auch in der Intensität und gerade auch in der Dokumentation und dem Reporting und den verschiedensten administrativen Prozessen. Das heißt, ehrlich ist momentan eine große Priorität, die Regulatorik zu verstehen und zu schauen, wie kann ich unsere Unternehmens-getriebene Strategie übereinanderlegen mit den regulatorischen Anforderungen und die auch immer noch weiterhin möglichst kostengünstig implementieren.

Thomas Melde

Und ist damit auch eure zentrale Herausforderung aktuell hinreichend be-

schrieben, sozusagen Regulatorik umsetzen, die Ressourcen darauf verwenden, gleichzeitig in den High Priority Commodity Groups sozusagen auch Impact zu erzielen. Das klingt schon nach einem ganz guten Zielkonflikt.

Anke Ehlers

Also, ich würde schon sagen, dass die Regulatorik sicherlich eine der aktuell größten Herausforderungen darstellt. Wenn ich sage Herausforderung: Grundsätzlich begrüßen wir als Unternehmen dieses Herstellen von diesem Level Playing Field sehr, weil es einfach nicht richtig ist, dass es zum Wettbewerbsnachteil wird, wenn man sich nachhaltiger aufstellt und versucht, das Richtige zu tun. Ich würde sagen, das Hauptproblem in der Regulatorik ist eigentlich der Aspekt „es ist nicht schwarz und weiß“ und die Interpretation dessen vorzunehmen, aber auch jetzt ganz konkret im Unternehmen zu schauen, wie schafft man es, verschiedenste Fachbereiche so aufzustellen, noch besser auszudefinieren, dass jeder weiß sozusagen, was er zu tun und zu lassen hat. Aber auch gleichzeitig ownership zu kreieren. Das ist eine Herausforderung, die ich da benennen möchte. Wenn ich jetzt unser Unternehmen anschau, wir haben halt vier Kontinente, elf Länder, das heißt, wir haben sehr verschiedene Konsumentenerwartungen. Wir haben immer noch eine Cost-of-Living-Crisis, die man berücksichtigen muss. Ich meine, zum Beispiel im deutschen Markt sehen wir eine wahnsinnig große Bereitschaft, mehr Bio zu kaufen zum Beispiel, trotz – sage ich mal – der aktuellen Wirtschaftslage. Und auch zum Beispiel unser Plant-based-Sortiment fährt sehr, sehr viel Nachfrage. In anderen Märkten ist der Konsument da eher noch ver-

haltener. Ich würde auch noch sagen, ob nun für unsere Strategie oder auch für die Regulatorik ist das ganze Thema Transparenz. Wie bereits bei unseren Lieferanten, weil am Ende das, was wir selbst in unseren eigenen Betriebsabläufen verändern können, auslösen können, ist wirklich nur der absolute Bruchteil. Das heißt, wir sind im Endeffekt dazu da, Lieferketten, Lieferanten, das zu facilitieren, dass sich woanders was bewegt und was verändert. Und ich glaube immer, wenn du außerhalb deiner eigenen Handlungssphäre und Einflussosphäre arbeitest, wird es immer automatisch sehr, sehr, sehr herausfordernd. Und da muss ich auch noch mal das Thema Datentechnologien erwähnen, weil natürlich ich im Endeffekt oft auch nur gut steuern kann, wenn ich die Transparenz habe und irgendwo auch eine Vernetzung habe und Informationen quasi von A nach B fließen. Und das ist natürlich auch angesichts unserer wahnsinnig komplexen Lieferkette, die auch weiterhin komplex bleiben wird, auch eine Herausforderung. Also du hörst, uns wird nicht langweilig. Und ich glaube dabei immer wieder, wir dürfen uns nicht verzetteln, wir müssen wieder neu priorisieren, weil wir eben nicht alles machen können. Und ja.

Thomas Melde

Du hast selbst gerade das Thema Digitalisierung und Daten schon angesprochen. Und nachdem wir hier in diesem Podcast ja über Nachhaltigkeit, Diversität und Digitalisierung sprechen, lass uns da noch kurz bleiben. Kannst du noch ein bisschen vertiefen, inwieweit du glaubst, dass digitale Transformation, künstliche Intelligenz, zu einer

besseren, vielleicht auch strategischeren Steuerung hin zu nachhaltigeren Geschäftsmodellen, Effizienz, wie weit diese beitragen können?

Anke Ehlers

Also, ich finde erst mal die Themen dieses Podcasts interessant, weil ich habe vor Jahren mal einen ein Satz gehört, der mir immer noch irgendwie im Kopf bleibt: Das Unternehmen der Zukunft muss zwei Sachen quasi abbilden können, das Thema Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Und ich glaube, dass beides extrem eng verzahnt ist und zusammengehört. Warum sage ich das? Weil – ich habe das schon erzählt – Regulatorik ist natürlich etwas, was uns gerade alle herausfordert. Das Thema Nachhaltigkeit muss leistbar bleiben. Wir müssen es möglichst kostengünstig umsetzen können, weil wir wissen, dass Konsumenten nicht die Bereitschaft haben, dafür unbedingt mehr Geld auszugeben. Es wird aber viel Geld kosten. Ich glaube, dass da Technologie ein Schlüsselaspekt ist und insofern auch für uns als Unternehmen. Wir befinden uns auch gerade inmitten einer großen digitalen Transformation und schauen uns die unterschiedlichsten Lösungen an und versuchen für uns zu verstehen, was brauchen wir und wie können wir auch eben alle möglichen Datenerhebungen automatisieren. Daten – das ist die Compliance-Währung. Also wenn du die ganzen Gesetze anschaut, dann geht es im Endeffekt vor allen Dingen darum, Daten zu sammeln und weiterzugeben. Und insofern ist das, glaube ich, ein Schlüssel. Ich könnte jetzt unterschiedlichste Beispiele nennen, aber ich habe jetzt gerade kürzlich etwas gelesen, zum Beispiel über auch die Rolle, die künstliche Intelligenz spielen kann bei

der Auswahl von resilienten Lieferanten und Lieferketten. Also wo, wo sie hilft zu verstehen, welche Lieferketten, welche Lieferanten sind wie aufgestellt und sind auch wie vom Klimawandel betroffen. Das heißt, du hast mannigfaltige Möglichkeiten und ich glaube, wir sind gerade erst ganz am Anfang, das für uns herauszufinden. Natürlich darf ich nicht unerwähnt lassen, dass ich mich schon oft frage, wie das Ganze mit unseren Klimazielen zusammenpasst – nicht nur unseren unternehmerischen Klimazielen, aber auch weltweit. Weil auch das ist jetzt schon Allgemeinwissen, dass eben AI-Anwendungen wahnsinnig energieintensiv sind und insofern ist zumindest auch da mein Bestreben, dass wir versuchen, da eine richtige Balance zu finden. Aber ohne Frage: Technologie spielt die große, wenn nicht sogar größte Rolle in all dem, was wir in Zukunft erreichen wollen müssen.

Thomas Melde

Wir sind damit leider schon am Ende unseres Gesprächs angekommen. Aber bevor wir uns verabschieden, hätte ich noch eine abschließende, vielleicht doch auch noch mal persönliche Frage. Aus eigener Anschauung im Nachhaltigkeitsbereich kann ich sagen, dass ich Menschen, die in diesem Bereich arbeiten, sehr in ihren Jobs aufreiben und sehr darin aufgehen. Und du hast die Herausforderungen und die Breite der Themen und die Komplexität in unserem Podcast jetzt gut dargestellt. Was gibt denn dir persönlich immer wieder die Motivation weiterzumachen, auch wenn du das Gefühl hast, mit deinem Latein und vielleicht auch manchmal mit deinen Kräften am Ende zu sein?

Anke Ehlers

Ja, sehr, sehr, sehr wichtige Frage, Thomas, und auch, glaube ich, eine, die mich auch persönlich immer sehr stark umtreibt.

Klingt jetzt vielleicht kitschig, aber es sind tatsächlich meine Kinder. Zum einen, weil das Gefühl habe, dass in einem Arbeitsalltag, wo man das Gefühl hat, die ganze Welt quasi dreht sich jetzt nur um den Job, um das Unternehmen und all die Entscheidungen, die man täglich treffen muss, es gut ist, irgendwie das Gefühl zu haben, es gibt auch noch etwas Wichtigeres, auch wenn man das in dem Moment dann ganz oft gar nicht wirklich wahrhaben kann und will. Aber das ist so. Und mich hat vor ein paar Monaten eine Statistik ziemlich schockiert und umgetrieben, und zwar, dass circa die Hälfte der Generation Z keine Kinder mehr haben möchte oder einfach sehr große Angst hat, überhaupt noch Kinder auf die Welt zu bringen, weil so viel Unsicherheit besteht, wo werden wir in 20, 30 Jahren eigentlich stehen. Und ich habe da drüber nachgedacht. Und natürlich weiß ich, weil ich mich damit ständig auseinandersetze, dass 2050 ja immer auch so ein Punkt ist, wo man halt davon spricht, okay, da werden wir sicherlich dann spätestens die extremen Auswirkungen dessen erfahren, was wir heute schon irgendwie in Ansätzen erkennen können. Und wenn ich dann schaue, dass meine Kinder sind dann circa 30, 35, also in einem ähnlichen Alter, wo Kinder bekommen habe.

Ich habe das Gefühl, meine Aufgabe ist einfach, alles zu tun, um weiterhin auch meinen Kindern und den zukünftigen Generationen irgendwie diese Entscheidung freizustellen, setzt man Kinder in die Welt oder nicht und auch die Grundbedingungen und die Hoffnungen an die Zukunft

und dass die Zukunft auch weiterhin lebenswert ist, aufrechtzuerhalten. Insofern ist für mich, auch wenn der Job schon manchmal schwer ist und auch oft mit Momenten verbunden ist, wo man sich wirklich auch noch mal sammeln, aufrappeln muss, ist er doch eigentlich ein Geschenk, weil er mir die Möglichkeit gibt, einfach meinen persönlichen Hebel und meinen inneren Antrieb einfach ganz anders zu skalieren und hoffentlich etwas zu verändern und was für die nächste Generation zu machen.

Thomas Melde

Das sollte unbedingt unkommentiert so stehen bleiben. Herzlichen Dank, liebe Anke, für das persönliche und auch unterhaltsame Gespräch.

Anke Ehlers

Herzlichen Dank, hat viel Spaß gemacht.