Round Table

Vom Pilot zur Skalierung: Kreislaufwirtschaft in der Schweizer Lebensmittelbranche

Warum bleibt Kreislaufwirtschaft in der Lebensmittelbranche so oft im Pilotstadium stecken, und was braucht es, damit sie skaliert werden kann? Diese Frage stand im Zentrum des Cirvalis Round Tables am 24. September 2026 in Zürich, an dem rund 25 Fachpersonen teilnahmen. Die Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sind einleuchtend. Die Übertragung auf Lebensmittel ist aber anspruchsvoll, denn Lebensmittel sind Verbrauchsgüter. Auf drei Praxis-Inputs folgten zwei Themenräume mit Raum zur Diskussion.

Kooperationen innerhalb der Branche

Erich Hungerbühler, Sproudz (fenaco)

Sproudz ist eine Initiative von fenaco, die auf Win-Win-Partnerschaften mit Start-ups setzt. Erich Hungerbühler stellte die Initiative vor und erklärte am Beispiel von PureUp, wie Umsetzung und Skalierung gelingen können.

Das Start-up PureUp wurde von Felix Schwander gegründet. Es verarbeitet überschüssige Früchte zu Püree für den B2B-Markt. Das klingt zunächst einfach, wären da nicht die Fragen nach Infrastruktur, Lieferketten, Mengen und Haltbarkeit. Felix löst sie auf seine Weise: Er steigt in seine mobile Püreeanlage, fährt direkt zum Erntebetrieb und verarbeitet das Obst vor Ort zu haltbarem Tiefkühlpüree.



Seit Januar 2026 ist PureUp Teil von Sproudz. Die Partnerschaft zeigt, was Kooperation innerhalb der Branche bringt:

- **Geteilte Infrastruktur = geteilte Kosten**
- **Verarbeitung und Distribution:** Partnerschaften innerhalb der fenaco-Gruppe
- **fenaco-Services on demand:** Unterstützung bei rechtlichen Fragen und in der Kommunikation
- **Rohstoff-Sourcing:** Wertschöpfung aus Schweizer Rohstoffen
- **Expertise für die Skalierung**

Dranbleiben!

Deborah Beer, Coop

Deborah Beer bleibt dran. Ihr Einsatz bei der Lancierung von «Nice to Save Food» von Coop und Betty Bossi ist eine Geschichte, die alle in der Branche kennen sollten. Sie hat eine Produktlinie mitentwickelt, die Nebenströme der Lebensmittelbranche ins Regal bringt, und die Produkte verkaufen sich. Der Weg dahin war allerdings alles andere als einfach.



Ihre wichtigsten Learnings für die erfolgreiche Einführung und Skalierung neuer Produkte:

- **Kooperation und Einbezug**: Alle Schnittstellen früh einbeziehen und so Hürden vorhersehen.
- **Prozesse hinterfragen**: Festgefahrene Abläufe in Frage stellen. Schon kleine Anpassungen auf allen Stufen können eine grosse Wirkung haben.
- **Richtig und viel kommunizieren**: Kulinarik hat oberste Priorität.
- **Erfolg neu messen**: Gegen die Haltung «Profit über alles, kein Risiko eingehen» helfen neue Werte und echte Motivation. Erfolg zeigt sich nicht nur im Umsatz: Mit sechs Artikeln wurden in einem Jahr 300 Tonnen Lebensmittel gerettet.
- **Ego zurückstellen**: Anderen Sichtbarkeit geben und bereit sein, voneinanderzu lernen.
- **Mut:** Auch Produkte ausprobieren, die eher eine Nischen- als eine Erfolgsgarantie haben.
- **Durchhaltewillen**: Intrinsische Motivation und Flexibilität sind zentral. Kill your darling and try again.

Round Table

Keine technische Frage, sondern eine des Willens

Dr. Fabian Takacs, Universität St. Gallen (HSG)

Wer Fabian Takacs schon einmal gehört hat, kennt das Begriffspaar «Change by Disaster vs. Change by Design» - warum der Wandel jetzt passieren muss, statt auf die Katastrophe zu warten, und welche Designs uns heute schon zur Verfügung stehen.



Seine wichtigsten Impulse für den Schritt zur Kreislaufwirtschaft:

- **Den Sprung wagen:** Der Wechsel auf die «zweite S-Kurve» findet im unternehmerischen Raum statt, mit Unsicherheit, Annahmen statt verlässlicher Daten und verhandelbaren Zielen.
- **Wirkungsvolle Strategien zuerst**: Rethink, Reduce oder Regenerate haben mehr Wirkung als Recycling.
- **Value Creation vs. Value Capture:** Heute schöpfen Unternehmen Wert meist über den Verkauf von Stückzahlen ab. Wer auf Kreislaufwirtschaft setzt, muss klären, wie sich die heutigen Kosten in Zukunft rechtfertigen lassen. Die Vorteile müssen ins Hier und Jetzt geholt werden, für Unternehmen und Kund:innen. Dafür braucht es radikales Umdenken und transformative Geschäftsmodelle.
- **In Ökosystemen denken**: Es gibt nicht «das eine» zirkuläre Geschäftsmodell. Es braucht das Zusammenspiel mehrerer Akteure entlang der Wertschöpfungskette und Orchestratoren, die sie koordinieren.
- **Resilienz statt nur Effizienz**: Linearität optimiert Effizienz, Zirkularität schafft Resilienz.

Themenräume: Was bremst, was würde helfen?

In zwei Themenräumen diskutierten die Teilnehmenden drei Fragen: Wo stehen wir? Was bremst? Was würde helfen?

Ganzheitliche Verarbeitung

An den Beispielen Vollkorn und Gemüse wurde deutlich, wie stark Normen und Erwartungen eine vollständige Verwertung von Rohstoffen erschweren.

- **Was bremst:** Hohe Qualitätsansprüche und zu enge Güteklassen, dazu Herausforderungen bei Deklaration, Lagerung, Haltbarkeit, Standardisierung und Verpackungsnormierung. Zudem nehmen Konsument:innen die Langzeitfolgen ihrer Ernährung nicht direkt wahr.
- **Was würde helfen:** Lockerere Qualitätsanforderungen im Detailhandel (z.B. Auflösung einer Mindestgrösse an Gemüse und Früchten) und branchenweite Anpassungen, etwa ein schrittweise erhöhter Vollkornanteil und passende Verpackungsdesigns (z.B. statt Zusatzklassen an Ausmahlgrad zwischen Weiss-, Halbweiss-, Ruch- und Vollkornmehl, die die Deklaration der graduellen Erhöhung des Ausmahlgrades ermöglichen). Ausserdem Vollkornprodukte in öffentlichen Einrichtungen (wie Schulen oder Mensen) fördern, als «Generationenprojekt», und positive Kommunikation wie «High Fiber». Die Gesamtkosten sollten die durch Ernährung entstehende Kosten der Volksgesundheit beinhalten. Dafür braucht es staatliche Anreizsysteme.

Markt- und Entscheidungslogik

Hier stand die Frage im Zentrum: Was braucht es, damit Kreislaufprodukte im Markt bevorzugt werden? Klar wurde: Nachhaltigkeit allein verkauft sich nicht. Kreislaufprodukte müssen sich im Alltag gegen herkömmliche Produkte durchsetzen.

- **Was bremst:** Die Verarbeitung von Nebenströmen ist oft aufwendig und teuer. Den Produkten fehlt es häufig an Convenience. Wer als erstes umstellt, trägt das Risiko, Marktanteile zu verlieren. Zudem ist der Einstieg in den Detailhandel schwierig.
- **Was würde helfen:** Eine einfache und günstige Verarbeitung sowie Produkte, die praktisch und vor allem lecker sind. Mehr Sichtbarkeit im Regal, ein einfacherer Einstieg in den Detailhandel und B2B-Kooperationen. Ausserdem eine «Koalition der Willigen», die das Risiko des ersten Schritts teilt, und eine branchenspezifische Steuerung, etwa über Monitoring oder eine Verlagerung von Subventionen.