

## Für Fisch mit gutem Gewissen

In der Hochseefischerei herrschen Gesetzlosigkeit und Raubbau. Weil Regeln fehlen, müssen die Unternehmen aktiv werden – der Ozean wird zum Testfall für Nahrungsmittelindustrie und Handel.

**Von Hauke Engel, Hans-Jürgen Matern und Martin Stuchtey**

Fischstäbchen, Lachsbrötchen, Kabeljaufilet: Fisch schmeckt und ist gesund. Mit der Weltbevölkerung und dem Pro-Kopf-Einkommen wächst folglich auch die Nachfrage nach Fisch. Doch viele der einst unerschöpflich erscheinenden Bestände sind bedroht. Denn von der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet ereignet sich derzeit eine Tragödie, weil gigantische Fischereiflotten buchstäblich die Weltmeere leerfischen. Galten 1980 nur die Bestände von 10 Prozent der Arten als überfischt, waren es im Jahr 2010 mehr als 50 Prozent. Unterdessen verdoppelte sich das Hochseegebiet, das befischt wird, und der Aufwand pro gefangener Einheit hat sich verfünffacht – ohne dass insgesamt heute mehr gefangen wird (*Grafik 1, Seite 18*).

In ihrer heutigen Form ist die Hochseefischerei ein Wertvernichter. Denn sie betreibt nicht nur Raubbau an einer wichtigen Nahrungsquelle und natürlichen Ressource, auch ihr gesamter ökonomischer Wertbeitrag ist in Milliardenhöhe negativ. Wenn die Fischereibetriebe dennoch Gewinne erwirtschaften, dann oft nur durch hohe staatliche Zuschüsse (*Grafik 2, Seite 19*).

Diese dramatische Entwicklung ist jedoch schwer zu stoppen – vor allem aus zwei Gründen:

*Die Hochsee ist ein nahezu rechtsfreier Raum.* Alle Meeresgebiete, die mehr als 200 Seemeilen von der Küste entfernt liegen, stehen außerhalb nationaler Jurisdiktion und können als Gemeingut von jedermann genutzt werden. Zwar gibt es Nutzungsübereinkommen und Quotenvereinbarungen. Jedoch sind diese oft nicht flächendeckend oder umfassen nicht alle Fischereinationen, greifen nicht tief genug oder werden schlicht ignoriert.

Die Ausbeutung der Fischbestände erfolgt aus diesem Grund de facto oft unreguliert beziehungsweise unkontrolliert. Hochseeflotten wurden mit staatlicher Förderung aufgebaut und liefern sich einen Wettlauf um die „Gratisressource“ Hochseefisch. Deshalb macht unregulierter oder in den Fangstatistiken nicht erfasster Fisch heute rund 10 bis 20 Prozent des weltweiten Fangs aus.

*Fisch lässt sich kaum zurückverfolgen.* Ist der Fang erst einmal im Hafen, lässt sich derzeit nur sehr schwer nachweisen, woher die Fische kommen und wie sie gefangen wurden: ob unter kontrollierten regulierten Quoten oder im rechtsfreien Raum – oder sogar unter offener Übertretung von Fangbeschränkungen.

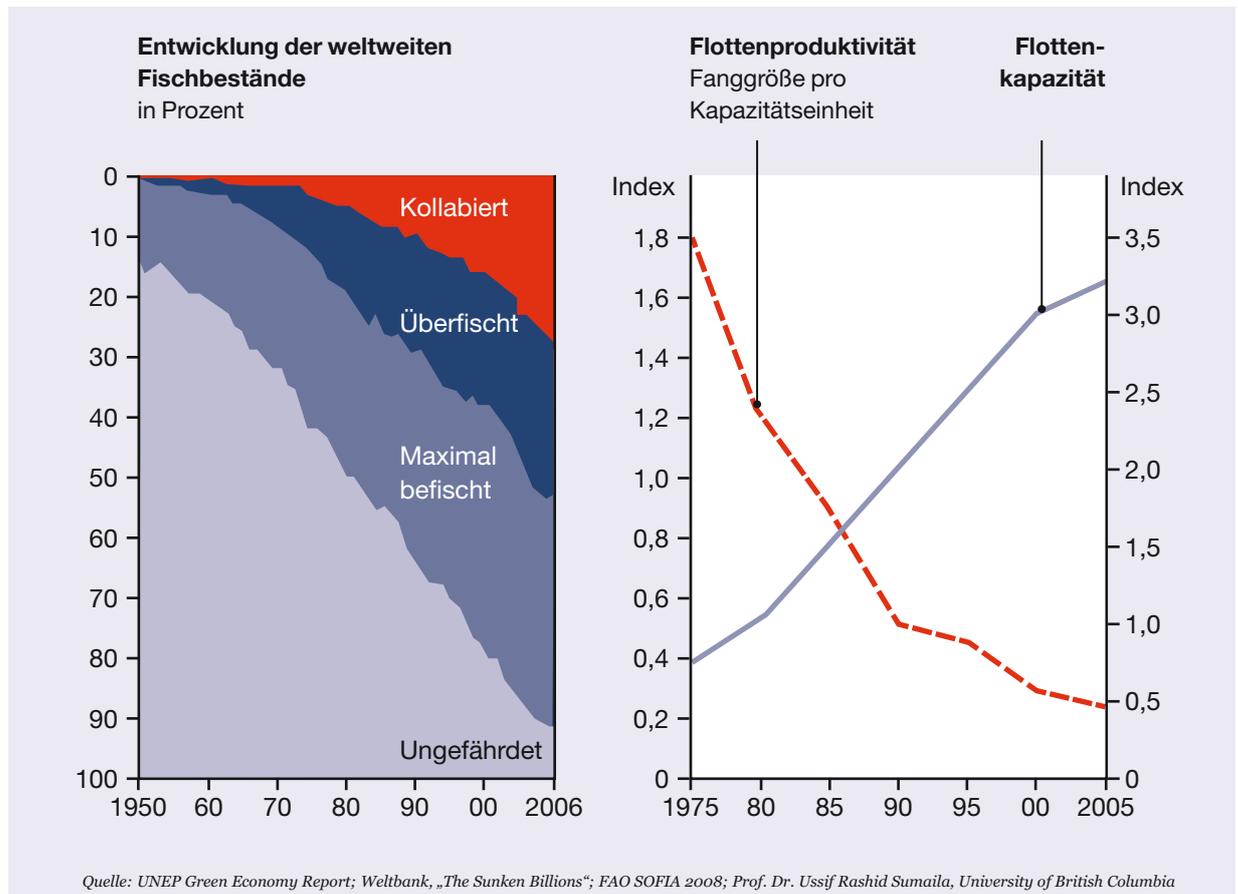
Die 2013 gegründete Global Ocean Commission (GOC), die mit Diplomaten, Politikern, Wissenschaftlern und Wirtschaftsvertretern besetzt ist, bringt diese Umstände in ihrem ersten Report auf den Punkt: Sie vergleicht die hohe See mit einem „failed state“, einem gescheiterten Staat. Zwar dringt das Problem der industriellen Hochseefischerei jetzt ins öffentliche Bewusstsein. Doch es ist fraglich, ob Staaten oder internationale Organisationen den Fischfang in Zukunft effektiver regulieren, sensible Fanggebiete schließen und dies konsequent überwachen werden.

Die GOC sieht deshalb kurzfristig weniger die Staaten in der Pflicht als die international organisierten Nahrungsmittelhersteller und -händler. Sie können Bedingungen schaffen, unter denen sich die Fischbestände regenerieren und dauerhaft bewirtschaften lassen. Damit das gelingt, sind vor allem drei Aufgaben zu lösen: Vergleichbare Standards zur nachhaltigen Nutzung der Ozeane müssen entwickelt, die Konsumenten umfassend aufgeklärt und schließlich Fangbetriebe bei der Durchsetzung von Best Practices unterstützt werden.



*Die Welt hat immer mehr Appetit auf Fisch: Viele Bestände sind inzwischen bedroht. Industrie und Handel entwickeln jetzt Nachhaltigkeitsstandards.*

## 1. Mit dem Flottenausbau gehen weltweit die Fischbestände zurück – und bewirken einen dramatischen Rückgang der Produktivität



### Vergleichbare Nachhaltigkeitsstandards entwickeln

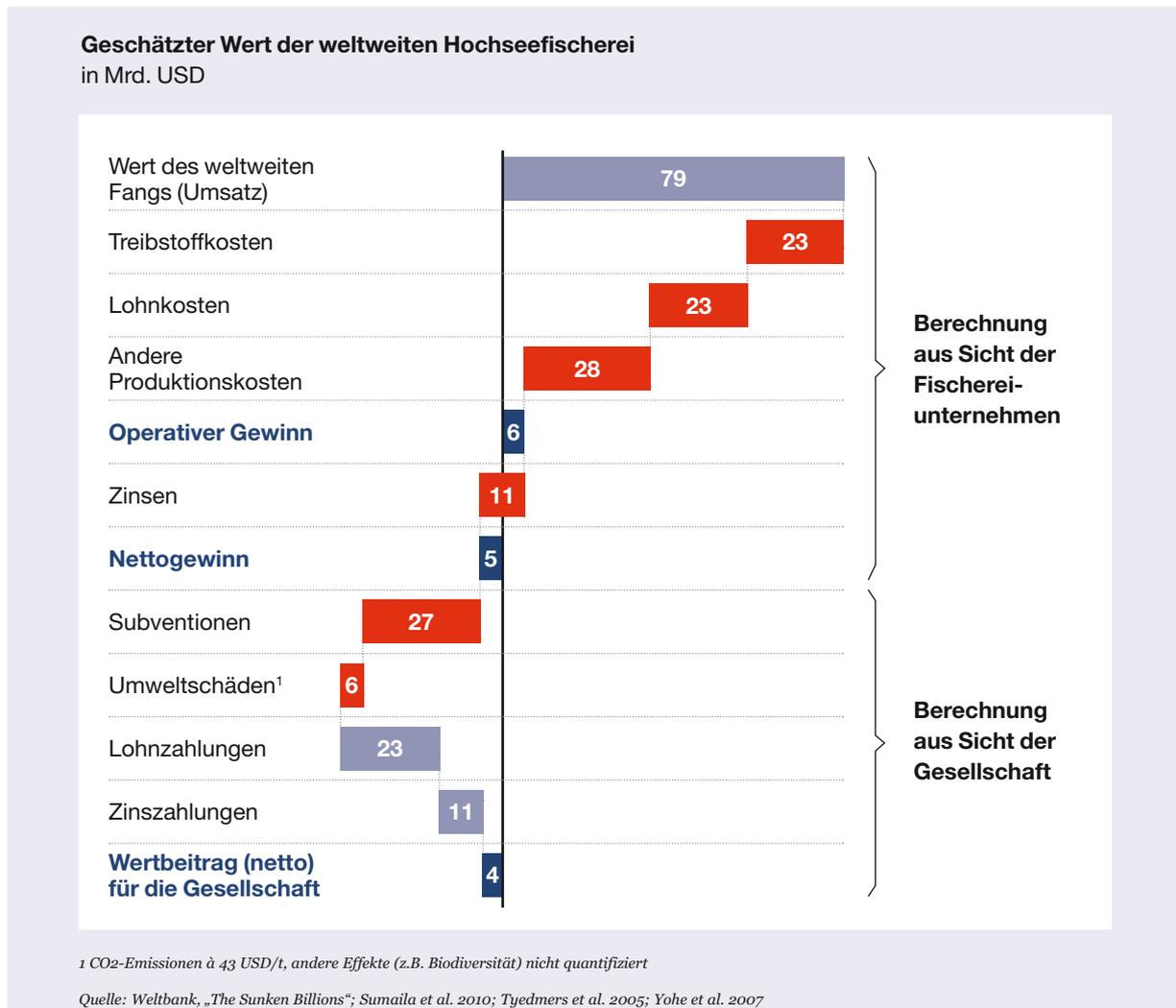
Das Qualitätssiegel des Marine Stewardship Council (MSC) zeigt dem Verbraucher seit 1997, dass der von ihm gekaufte Fisch nicht aus überfischten, sondern aus effektiv gemanagten Beständen stammt – und dass das Ökosystem durch die Aktivitäten des betreffenden Fischereibetriebs keinen Schaden nimmt. Das Zeichen gehört inzwischen zu den bekannteren Qualitätssiegeln. Fast 20.000 Fischprodukte weltweit entsprechen heute den MSC-Standards, allein bei der *Metro* sind es beispielsweise 400.

Doch der Erfolg motiviert auch Nachahmer: Mittlerweile existieren weltweit mehr als 100 Qualitätssiegel für nachhaltigen Fischfang. Niemand kennt deren Standards und

jeder fragt sich, wofür diese Vielfalt gut sein soll. Sie schafft vor allem Verwaltungsaufwand, bindet Zeit und Geld. Diese Ressourcen fehlen dann beispielsweise in der Arbeit mit den Fischereibetrieben.

Um Licht in den Etikettenschwung zu bringen, haben die Handelsunternehmen *Ahold* und *Metro* die Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI) gegründet. Angehoren sind inzwischen mehr als 30 Unternehmen der globalen Wertschöpfungskette Fisch; unterstützt wird die Initiative im Auftrag der Bundesregierung von der Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) sowie von der Food and Agriculture Organization der Vereinten Nationen (FAO). Ziel ist es, die Anforderungen an die Qualitätssiegel zu vereinheitlichen und

## 2. Unter Berücksichtigung aller gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kosten fällt der Wertbeitrag der Fischerei negativ aus



so auszurichten, dass die Hochseefischerei wieder eine wertschaffende Branche wird.

Zugleich wurden die Standards des MSC selbst weiterentwickelt. Ab April 2015 gilt die „Version 2.0“: Hierfür wurde etwa zur Bewertung der Lachsfischerei in sechsmonatiger Diskussion mit allen Beteiligten ein vollkommen neuer Standard geschaffen; als Entscheidungsgrundlage für Situationen mit begrenzter Datenverfügbarkeit steht jetzt ein risikobasiertes Rahmenkonzept bereit. Zudem gibt es ab kommendem Jahr strengere

Regeln etwa zur Verringerung von Beifang und zum Schutz besonders fragiler mariner Ökosysteme. Und wer nachweislich Sklavenarbeit auf seinen Fangschiffen zugelassen hat, wird vom MSC komplett ausgeschlossen.

### Konsumenten aufklären und sensibilisieren

Fischprodukte aus nachhaltigem Betrieb setzen sich aber nur durch, wenn der Verbraucher auf ein vertrauenswürdiges Siegel achtet und nicht nur auf den Preis. Eine einfache Zertifizierung „aus nachhaltiger Fischerei“ reicht oft nicht aus, um dieses Vertrauen aufzubauen.

### 3. Neue Transparenz: Via App erhält der Kunde alle Informationen über die Herkunft des Fisches

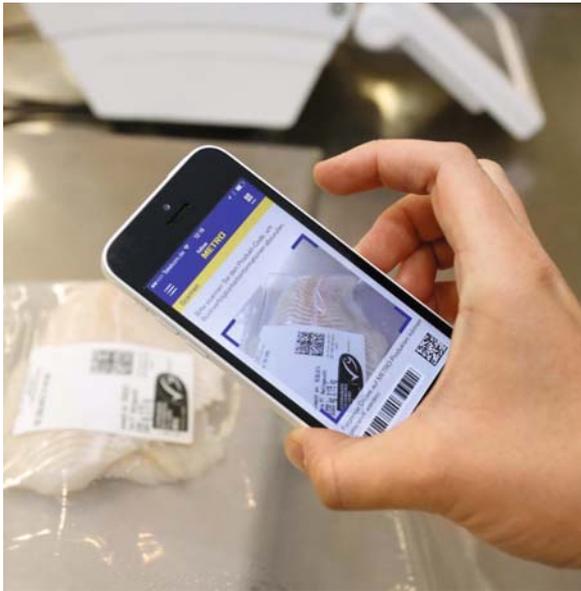


Foto: Metro

Wo kommt mein Fisch her und wann ging er ins Netz? Diese Fragen beantwortet die App „follow METRO“, wenn der Käufer mit seinem Smartphone den Barcode auf dem Kassenzettel scannt.



Notwendig ist es vielmehr, Fangort und Fangmethode sowie die Standards der Qualitätssiegel und weitere Kriterien nachhaltiger Fischerei zu veröffentlichen.

Ein einsatzfähiges System dafür ist die maßgeblich von der Metro entwickelte Rückverfolgung in der Cloud. Hierbei kann der Kunde künftig alle wichtigen Daten direkt von den Fischereien und allen Beteiligten der Lieferkette abrufen. Er braucht hierzu lediglich mit der App „follow METRO“ oder „ftrace“ den Barcode auf dem Produkt zu scannen und erhält die Daten zur Herkunft seines Fisches direkt auf das Smartphone (Grafik 3). Hinterlegt sind auch weitere Informationen, von der Verbreitung der Fischart bis zu Kochrezepten. Dieser Standard ist offen für den Markt – andere Unternehmen können ihn ebenfalls nutzen.

Künftig werden Verbraucher, Verbände und Umweltschutzorganisationen sicher noch weitergehende Ansprüche stellen – vor allem an die Transparenz und Ehrlichkeit von Nahrungsmittelindustrie und -handel. Weitsichtige Unternehmen bereiten sich jetzt schon darauf vor, auch solche Anforderungen zu erfüllen.

#### Fangbetriebe unterstützen

Schließlich brauchen viele Fischereibetriebe Hilfe zur Selbsthilfe, um zu modernen Fangmethoden und einem nachhaltigen Bestandsmanagement überzugehen. Gerade in weniger entwickelten Ländern erweisen sich hierbei schon relativ einfache Ansätze als sehr erfolgreich: etwa Trainings zum schonenden Umgang mit dem Fang nach der Anlandung, geeignete Fangmethoden zum Schutz des Nachwuchses und des Lebensraums oder auch Hilfestellung beim Erwerb ökologisch weniger schädlicher Fanggeräte.

Die Erfahrung zeigt, dass Nahrungsmittelindustrie und Entwicklungshilfe hierbei eine schlagkräftige Allianz bilden können: Zunächst nutzt die Industrie ihre Lieferantenbeziehungen, um die Fischer anzusprechen und sie von den Maßnahmen zu überzeugen; anschließend stellen Entwicklungshilfeorganisationen das Schulungspersonal und finanzielle Mittel zur Verfügung. Doch auch bei den Fischereibetrieben entwickelter Länder kommt der Nahrungsmittelindustrie eine Schlüsselrolle zu, da sie als direkter Kunde wirksam auf nachhaltige Produktion pochen kann.

So werden Standards für eine effektive Zusammenarbeit in nachhaltigen und transparenten Lieferketten entwi-

ckelt, die wertschaffend für alle Beteiligten sind. Zudem hinterlassen die heutigen Akteure den künftigen Generationen auf diese Weise gesunde und produktive Ozeane. Das ist lebensnotwendig, denn durchschnittlich kommt ein Sechstel des tierischen Proteins für die menschliche Ernährung aus den Weltmeeren, für 500 Millionen Menschen ist es sogar mehr als die Hälfte. Es ist somit keine Übertreibung, von einem Testfall für die Wirtschaft zu sprechen – und von einer Überlebensfrage für Lebensmittelindustrie und -handel.

**Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?**

**Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.**

**Bitte E-Mail an: [hauke\\_engel@mckinsey.com](mailto:hauke_engel@mckinsey.com)**

## Kernaussagen

- 1. In der Hochseefischerei herrscht Gesetzlosigkeit; die Hälfte der Bestände ist bereits gefährlich überfischt.*
- 2. In Abwesenheit wirksamer Gesetze können dem vor allem die direkten Abnehmer des Fisches entgegenreten: Nahrungsmittelhersteller und -händler.*
- 3. Vor allem gilt es, vergleichbare Nachhaltigkeitsstandards zu entwickeln, den Konsumenten eine lückenlose Rückverfolgung der Fischprodukte zu ermöglichen sowie Best Practices in den Fangbetrieben durchzusetzen.*

---

## Autoren



**1 Dr. Hauke Engel** ist Berater im Frankfurter Büro von McKinsey. Er unterstützt Unternehmen und gemeinnützige Organisationen zu Fragen von Strategie und Nachhaltigkeit.

**2 Hans-Jürgen Matern** ist Leiter Nachhaltigkeit & Regulierung der Düsseldorfer *Metro* AG.

**3 Dr. Martin Stuchtey** ist Partner im Münchner Büro von McKinsey und weltweiter Leiter des McKinsey Center for Business & Environment.