

»Wir sind ein Unternehmen, das von Innovation getrieben ist«

Sebastian Jeschko, Co-Gründer des Unternehmens Kern Tec, über die Verwertung eines »Abfallproduktes« als Geschäftsmodell und die Herausforderungen einer nachhaltigen Lebensmittelerzeugung

New-Skills-Gespräche des AMS (86)
www.ams.at/newskills



»Wir beschäftigen uns mit einem Rohstoff, der in den letzten Jahrzehnten ein Nebenprodukt der Lebensmittelindustrie war und nicht genutzt wurde. Wir vermeiden das Wort »Abfall«, erklärt Sebastian Jeschko in den ersten Sätzen des Interviews. Kern Tec hat sich der Verarbeitung von Kernen aus Steinobstfrüchten verschrieben. Theoretisch ein Abfallprodukt, praktisch Geschmackgeber für vegane Milchdrinks, Brotaufstriche und veganen Käse der Marke Wunderkern. Auch Öle werden aus Kirsch-, Marillen- und Zwetschgenkernen gewonnen. Die Schale der Kerne wird zu Granulat verarbeitet und in der Kosmetikindustrie eingesetzt. Der ursprüngliche Abfall der Obstindustrie wird zu einhundert Prozent wiederverwertet. Da die Kerne nicht erst angebaut werden müssen, werden Wasser und CO₂ gespart.

Steinobstkerne galten lange als Abfallprodukt und wurden verbrannt. Wie kann Kern Tec diese Steinobstkerne verwerten?

Sebastian Jeschko: Steinobstkerne fallen als Nebenprodukte bei Marmelade- und Saftproduzenten an. Sie beinhalten jedoch einen Samen, der einer Nuss sehr ähnlich ist. Kern Tec hat die Technologien gebaut, um zu dieser Nuss zu gelangen und sie als Lebensmittel zu nutzen. Wir knacken in der Produktion den Kern und machen den Samen durch verschiedene Technologien verzehrfähig. Er kann dann wie eine Nuss in Produkten eingesetzt werden, wo man zum Beispiel sonst Mandeln verwendet. Der große Vorteil ist, dass diese Ressource wesentlich umweltfreundlicher ist als andere Nüsse, weil sie nicht erst angebaut werden muss. Der CO₂- und Wasserfußabdruck ist dadurch viel geringer und macht die Produkte nachhaltiger.

Gab es vor Ihnen bereits Unternehmen, die sich der Verarbeitung von Obstkernen zu Lebensmitteln widmeten?

Sebastian Jeschko: Es gab bereits Betriebe und auch Forschungsprojekte, die leider an den Hürden gescheitert sind. Die Wertschöpfungskette ist sehr kompliziert, und man braucht Technologien, um die nicht verzehrbaren Stoffe aus den Kernen zu lösen. Wir mussten erst eine Wertschöpfungskette aufbauen, die es uns

erlaubt, die Kerne aus ganz Europa zu uns zu bringen. Bei den Kernen handelt es sich um einen so genannten »Nebenstrom«¹, dem die Obstindustrie bisher keine Beachtung geschenkt hatte. Hier liegt auch die Schwierigkeit: Die Kerne sind verderbliche Güter, müssen in einem gewissen Zeitfenster verarbeitet und als Lebensmittel behandelt werden. Nebenströme sind meist nicht standardisiert – eine Marille soll immer schön orange sein, gleich groß, saftig und in etwa den gleichen Zuckergehalt haben, aber der Kern zählt für die Obstindustrie nicht. Hier beginnt aber erst unser Geschäft. Wir müssen zuerst viel Aufklärungsarbeit leisten, damit die Kerne auch richtig gelagert und als Lebensmittel behandelt werden. Und dann braucht es die Technologien, um die Kerne verzehrfähig machen zu können. Das hat es vor uns nicht gegeben, wodurch sich auch kaum eine Industrie um das Produkt herum entwickelt hat. Es war nicht möglich, diese Produkte im Supermarkt zu verkaufen, weil sie nicht verzehrbare Stoffe enthielten, und man konnte auch nicht die Mengen liefern, um es industriell interessant zu machen. Wir sind das erste Unternehmen, das diese Probleme gelöst hat und sichere Produkte dieser Art zu guten Preisen anbieten kann.

Kern Tec wurde 2019 von vier Personen gegründet, die beschriebenen Herausforderungen deuten aber darauf hin, dass viele verschiedene Kompetenzen benötigt wurden und werden. Wie konnten und können Sie diese Anforderungen abdecken?

Sebastian Jeschko: Es hat sich ziemlich gut gefügt: Zwei von unserem Gründerteam haben eine wirtschaftliche Ausbildung im Bereich »Betriebswirtschaftslehre und Entrepreneurship«, wovon einer dann das Thema »Sales« und der andere »Financials« und »Supply Chain« übernommen hat. Ich habe Maschinenbau-Wirt-

¹ »Mit Nebenströmen ist gemeint, dass Lebensmittel-Überreste und Abfälle bei der Produktion oder Verarbeitung zu einem neuen Produkt verarbeitet und veredelt werden (...).« Quelle: www.fibl.org/de/infotehke/meldung/bio-gipfel-2023-nebenstroeme-verwerten-oder-wie-aus-muell-innovation-entsteht.

schaftsingenieurwesen studiert. Vor Kern Tec habe ich Start-ups dabei unterstützt, von der Prototypenentwicklung in die Massenproduktion zu gehen. Ich habe den Bereich »Industrial Engineering und Prozessentwicklung« aufgebaut. Mein dritter Co-Founder hat eine Ingenieursausbildung und arbeitete bei einem Lebensmittelbetrieb, wo er technische Prozesse in einer Fabrik mitaufgebaut hatte. Er hat die Prozesse implementiert, also die operativen Tätigkeiten übernommen. Gefehlt hat uns das Wissen aus Chemie und Biotechnologie. Die erste Person, die wir angestellt haben, kam aus diesem Bereich und hat die Kompetenzen aus der Biotechnologie mitgebracht, um die benötigten Technologien zu entwickeln.

Wie ist das Unternehmen organisiert?

Sebastian Jeschko: Wir haben uns dafür entschieden, statt einer klassischen Organisationsform mit funktional getrennten Abteilungen, multifunktionale Teams aufzubauen. In diesen Teams arbeiten Leute zusammen, die ganz unterschiedliche Backgrounds haben: Es gibt eine Person mit Lebensmittelkenntnissen, eine Person mit Marketingkompetenzen, eine Person mit Verkaufserfahrung und jemanden mit Qualitätsmanagementenerfahrung. Diese Einzelpersonen verfolgen ein gemeinsames Ziel. Dadurch bekommen die einzelnen Mitarbeiter*innen sehr viel mehr aus den anderen Bereichen mit und werden selbst multifunktionaler ausgebildet. Genau diese Personen suchen wir auch am Arbeitsmarkt: Leute, die über den Tellerrand hinausschauen können und mehr als eine Kompetenz mitbringen. Ich glaube, das ist besonders jenen Unternehmen wichtig, die versuchen, sich agiler aufzustellen.

Welche Kompetenzen braucht es heute – fünf Jahre nach der Gründung – im Team?

Sebastian Jeschko: Der Verkauf mit den Spezialisierungen in B2B², B2C³ und Marketing macht etwa ein Viertel der Aufgaben im Unternehmen aus. Qualitätsmanagement ist fast in jedem Team vorhanden. Meist ist das eine Person mit einem lebensmitteltechnischen Hintergrund, die das Qualitätsmanagement als Teilbereich zu ihren Aufgaben dazu übernimmt. In der Produktentwicklung werden Rezepte entwickelt und unserer Produkte standardisiert. Die dort tätigen Mitarbeiter*innen kommen meist aus dem Bereich der Lebensmitteltechnologie und haben ihren Abschluss an der BOKU⁴ gemacht. Bei uns arbeitet aber auch eine Ernährungswissenschaftlerin, die wieder andere Kompetenzen mitbringt. Chemieverfahrenstechnik und Biotechnologie benötigen wir für den Aufbau industrieller Biotechnologien, weil sich die eine Person mehr mit den Maschinen, die andere mehr mit den Prozessen und die dritte mehr mit den Grundlagen beschäftigt. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Supply Chain. Hier geht es um strategische Entscheidungen: Wo kaufen wir unsere Nebenströme ein? In welchen Ländern werden wir aktiv? Wo schließen wir Partnerschaften? Im Hintergrund steht eine wirtschaftliche Ausbildung, aber die Aufgabe ist speziell, weil der Einkauf von Abfallströmen nicht alltäglich ist.

Wir haben natürlich auch die klassischen Bereiche wie People & Culture,⁵ Controlling und Finance.

Wenn Sie fünf Jahre in die Zukunft blicken: Welche Kompetenzen werden dann bei Kern Tec benötigt?

Sebastian Jeschko: Ich denke, bei den Fachkompetenzen ändert sich nicht viel, weil wir immer Ingenieur*innen, Qualitätsmanager*innen, Personen im Verkauf und im People Business brauchen werden. Mit zunehmendem Wachstum des Unternehmens brauchen wir jedoch vermehrt Führungskompetenzen. Wenn man multifunktionale Teams hat und darauf achtet, dass möglichst viele Entscheidungen von Personen, die an Problemen arbeiten, selbst und nicht auf Managementebene getroffen werden, muss sehr viel ins Empowerment dieser Personen investiert werden. Zusätzlich müssen die Personen mit Führungsaufgaben auch das beherrschen. In agilen Unternehmen unterstützt Leadership vorrangig dabei, dass Entscheidungen getroffen werden. Das ist viel schwieriger, weil die Rolle stark in Richtung »Moderation« geht: Du musst die emotionale Ebene mitberücksichtigen, die sich in einem Teamgefüge ergibt, und viel selbstreflektierter sein, als wenn du als Chef alle Entscheidungen triffst. Ich glaube, dass diese Soft Skills nicht nur in unserem Unternehmen oder unserer Branche immer wichtiger werden, sondern generell an Bedeutung gewinnen, weil Arbeit durch die Automatisierung einen anderen Stellenwert bekommt als noch vor zwanzig oder dreißig Jahren. Es ist aber nicht so einfach, Leadership plötzlich zu übernehmen, weil die Personen auch dafür ein Training brauchen. Ich denke, das muss sich auch in der Ausbildung ändern: Neben dem fachlichen Input müssen den Leuten auch diese Soft Skills vermittelt werden.

Welchen Stellenwert haben Forschung und Entwicklung in Ihrem Unternehmen?

Sebastian Jeschko: Wir sind ein Unternehmen, das von Innovation getrieben ist. Das ist auch der Grund, warum ein Großkonzern nicht machen könnte, was wir machen. Wir haben sehr stark auf Innovation und Entwicklung gesetzt, und das reißt nicht ab. Man kann nicht einfach sagen, dass etwas fertig ist, man eine Cash Cow hat und danach produziert, weil sich dafür der Markt zu schnell verändert. Wir stehen immer wieder vor neuen Herausforderungen.

Worin liegen die Herausforderungen für Kern Tec?

Sebastian Jeschko: Die Lebensmittelindustrie ist prinzipiell sehr träge, aber die Kundenanforderungen ändern sich sehr schnell. Derzeit sind wir in einer Phase, in der Milchalternativprodukte sehr gefragt sind. Wir wissen aber nicht, ob das ein Hype ist oder es konstant bergauf geht. In den letzten fünf Jahren seit der Gründung von Kern Tec haben sich Vermarktung und Inhaltsstoffe von Milchalternativprodukten verändert und auch worauf Kund*innen dabei Wert legen. Bei Alternativmilch gibt es unterschiedliche Richtungen: Man kann das Produkt wie eine Kuhmilch schmecken lassen oder entfernt sich strategisch davon und eröffnet eine neue Sparte. Das Konsumentenverhalten verändert

² B2B = Business-to-Business.

³ B2C = Business-to-Customer.

⁴ Universität für Bodenkultur (BOKU) in Wien.

⁵ »People and Culture« oder »People-Kreis« sind heute häufig verwendete Bezeichnungen für den Personalbereich einer Organisation.« Quelle: www.newworkglossar.de/was-bedeutet-people-and-culture.



Das Führungsteam von Kern Tec: Fabian Wagesreither, Michael Beitl (stehend), Sebastian Jeschko, Luca Fichtinger.

Sebastian Jeschko, MSc – Bachelorstudium Maschinenbau-Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität (TU) Wien, Masterstudium Maschinenbau-Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Wien

sich, und das Unternehmen muss sich anpassen. Zudem schläft unsere Konkurrenz nicht. Deshalb müssen wir unsere Prozesse und Technologien ständig verbessern.

Welche Phasen muss ein Produkt durchlaufen, damit es im Lebensmittelhandel verkauft werden darf?

Sebastian Jeschko: Zuerst muss die Mikrobiologie des Produktes passen, das heißt, es darf zum Beispiel kein Schimmel vorhanden sein. Dann braucht es die richtige Deklaration der Inhaltsstoffe und einige rechtliche Hinweise auf der Verpackung. Im B2B-Bereich, in dem wir Zutaten liefern, sind wir mit diesen Herausforderungen natürlich weniger konfrontiert als im B2C-Bereich, in dem wir alles selbst produzieren. Beide Märkte haben aber natürlich ihre jeweiligen Tücken.

Wie viel Abfall bleibt am Ende übrig?

Sebastian Jeschko: Wir haben unser Konzept von vornherein so aufgebaut, dass die Schalen der Kerne als Nebenstrom auch verwertet werden. Wir haben viele verschiedene Anwendungsfelder für die Schalen gefunden, weil es ein besonderer Rohstoff ist. Eines davon ist die Kosmetikindustrie, in der die Schalen zu Peeling verarbeitet werden.

Wie erfolgt die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Ihrem Unternehmen? Erstellen Sie den Bericht selbst, oder holen Sie sich Unterstützung?

Sebastian Jeschko: Ich glaube, ein Unternehmen, das den Bericht ohne externe Betreuung selbst erstellt, ist nicht glaubwürdig, weil man die Zahlen immer verdrehen kann. Die Rechnung ist sehr komplex, man muss viele Annahmen treffen, und je nachdem, wie diese getroffen werden, kommt man zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Wir arbeiten mit einer externen Consultingfirma zusammen, die diesen Bericht erstellt. Das liegt aber auch daran, dass

wir als Start-up von externen Investoren mitfinanziert werden. Das sind internationale Fonds, die ihren Fokus auf Nachhaltigkeit gelegt haben. Diese wiederum müssen ihren Investoren berichten, welche nachhaltigen Veränderungen sie durch die Investition in die Start-ups umgesetzt haben. Akkurate und aktuelle Zahlen sind für dieses Reporting wichtig, aber helfen gleichzeitig auch dabei, die Glaubwürdigkeit unseres Konzeptes zu unterstreichen sowie strategisch die richtigen Schritte zu setzen.

Herzlichen Dank für das Gespräch!

Das Interview mit Sebastian Jeschko führte Bernadette Hutter vom Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich.



Die **New-Skills-Gespräche des AMS** werden im Auftrag der Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation des AMS Österreich vom Österreichischen Institut für Berufsbildungsforschung (öibf; www.oeibf.at) gemeinsam mit dem Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw; www.ibw.at) umgesetzt. ExpertInnen aus Wirtschaft, Bildungswesen, Politik und aus den Interessenvertretungen wie auch ExpertInnen aus der Grundlagen- bzw. der angewandten Forschung und Entwicklung geben im Zuge der New-Skills-Gespräche lebendige Einblicke in die vielen Facetten einer sich rasch ändernden und mit Schlagworten wie Industrie 4.0 oder Digitalisierung umrissenen Bildungs- und Arbeitswelt. Initiiert wurden die mit dem Jahr 2017 beginnenden New-Skills-

Gespräche vom AMS Standing Committee on New Skills, einer aus ExpertInnen des AMS und der Sozialpartner zusammengesetzten Arbeitsgruppe, die es sich zum Ziel gesetzt hat, die breite Öffentlichkeit wie auch die verschiedenen Fachöffentlichkeiten mit einschlägigen aus der Forschung gewonnenen Informationen und ebenso sehr mit konkreten Empfehlungen für die berufliche Aus- und Weiterbildung – sei diese nun im Rahmen von arbeitsmarktpolitischen Qualifizierungsmaßnahmen oder in den verschiedensten Branchenkontexten der Privatwirtschaft organisiert, im berufsbildenden wie im allgemeinbildenden Schulwesen, in der Bildungs- und Berufsberatung u.v.m. verankert – zu unterstützen.
www.ams.at/newskills

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift des Interviewten

Kern Tec GmbH
Neustiftgasse 73–75/3/7, 1070 Wien
E-Mail: office@kern-tec.com
Internet: www.kern-tec.com

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien
Jänner 2024 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

