



ZWIESEL FORTESSA AG



**ZWIESEL  
FORTESSA**

# Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei **ZWIESEL FORTESSA**

**19. Würzburger Forum der Branche Glas und Keramik**  
PROF. DR. ANDREAS BUSKE, ZWIESEL FORTESSA AG

14.11.2025

# Agenda

**Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA**

1. (Exogene) Globale Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf die Unternehmensentwicklung
2. Transformation als endogene Führungsaufgabe: Entwicklung der ZWIESEL FORTESSA AG vom (Trink-) Glashersteller zum international operierenden Tabletop-Handelshaus
3. Zusammenfassung: Transformation als Grundlage der Unternehmenssicherung und -weiterentwicklung

# Agenda

Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA

1. (Exogene) Globale Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf die Unternehmensentwicklung
2. Transformation als endogene Führungsaufgabe: Entwicklung der ZWIESEL FORTESSA AG vom (Trink-) Glashersteller zum international operierenden Tabletop-Handelshaus
3. Zusammenfassung: Transformation als Grundlage der Unternehmenssicherung und -weiterentwicklung

Stetig steigende Veränderungsgeschwindigkeit führt zu einer neuen Komplexität der Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität.



Einzelhandel schließt

## Franzen schließt nach 205 Jahren: „Wir sind alle fassungslos“

Düsseldorf. Das über 200 Jahre alte Unternehmen Franzen an der Düsseldorfer Kö schließt. Die Entscheidung sei nicht leicht, doch der Schlussstrich notwendig.





Die Rahmenbedingungen in Deutschland und Europa sind geprägt von der Forderung nach Klimaneutralität und der angestrebten sozial-ökologischen Transformation mit extremen Auswirkungen vor allem auf die Unternehmen der Grundstoffindustrie.

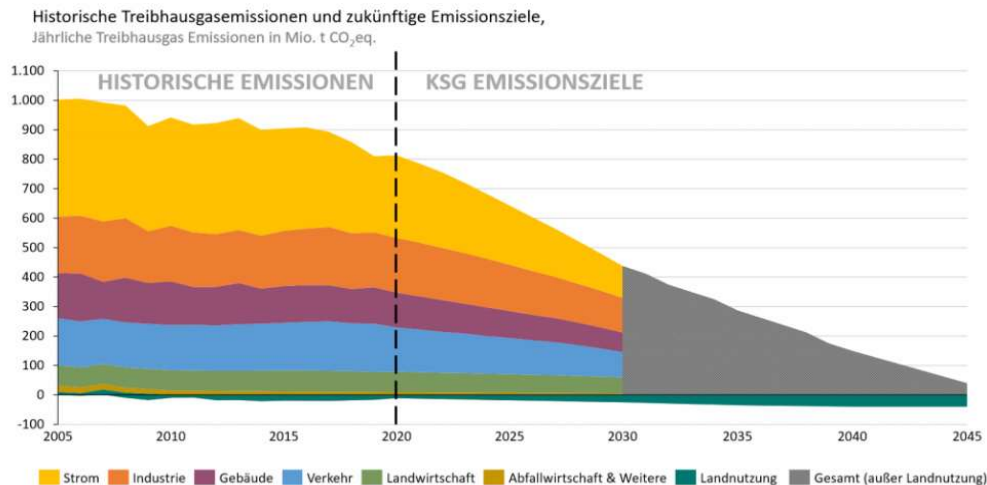


Abb. 1: Historische THG-Emissionen und künftige THG-Emissionsreduktionsziele. Ab 2020 gibt die Zahl die jährlichen Emissionsreduktionsziele an, wie sie im überarbeiteten deutschen Klimaschutzgesetz von 2021 festgelegt sind.  
Datenquelle: Bundes-Klimaschutzgesetz (2019) und Bundestag (2021)

### Auswirkungen Green Deal

- Verschärfung der Klimaziele sowie Energieeffizienzsteigerung
- Strengere Umweltauflagen und CO<sub>2</sub>-Bepreisungen
- Strengere Regulierungen und Berichterstattungspflichten
- Verschärfung der EHS-Regeln (neue Reduktionsziele)

### Meilensteine auf dem Weg zur CO<sub>2</sub>-Neutralität

- Bis 2030: mindestens 55% (EU-weit) weniger CO<sub>2</sub> ggü. 1990
- mindestens 65% (BRD) weniger CO<sub>2</sub> ggü. 1990
- Bis 2030: CO<sub>2</sub> Ausstoß von LKW, Bussen -30%
- Ab 2030: konkrete jährliche Minderungsziele definiert
- Ab 2035: Null Emissionen bei neuen PKW, leichten Nutzfahrzeugen
- Bis 2040: 90% weniger CO<sub>2</sub> ggü. 1990
- Bis 2045: Klimaneutralität der EU (Netto-Null-Emissionen)
- Ab 2050: Negative Emissionen

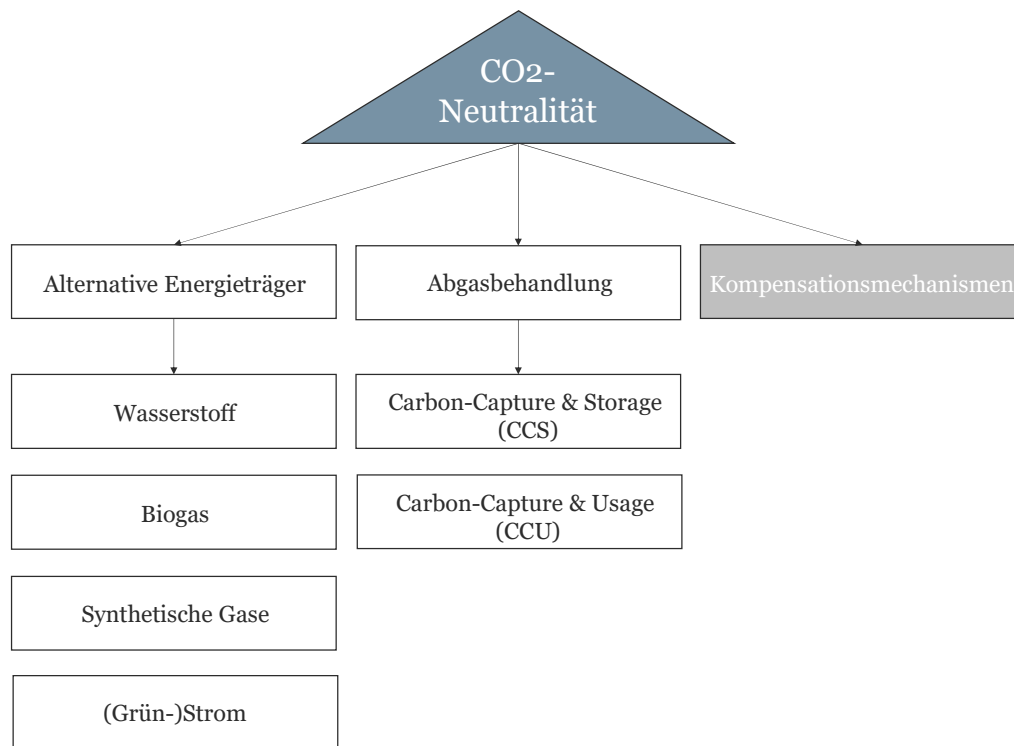
## Umgesetzte Maßnahmen im Bereich Energie- und Umweltmanagement bei ZWIESEL FORTESSA

- Reduktion des Erdgasverbrauchs an den Schmelzwannen um 30% → Oxyfueltechnologie
- Reduktion des Erdgasverbrauchs für die Gebäudeheizung um 40% → Wärmerückgewinnung aus der Drucklufterzeugung
- Effizienzverbesserung der Drucklufterzeugung (6 bar) um 16% → Einsatz von frequenzgeregelten Kompressoren und Optimierung der Druckluftsteuerung.
- Reduzierung des Stromverbrauchs für die Vakuumerzeugung um 50% → Auftrennung des Vakuumnetzes in zwei getrennte Systeme: Hochvakuum und Saugvakuum

→ **Die Gesamtenergieeffizienz (kWh pro Stk. verpacktes Glas) konnte um 30% verbessert werden.**

- Reduktion der CO<sub>2</sub> Emissionen um 30% → Oxyfueltechnologie
- Reduktion der NO<sub>x</sub>-Emissionen um 80% → Oxyfueltechnologie und Entstickungsanlage (SNCR-Anlage)
- Steigerung der Abfallverwertungsquote auf 97%
- Reduzierung der Abwassermenge um 10%
- Verpackung ist FSC (Forest Stewardship Council) zertifiziert und mit dem grünen Punkt gekennzeichnet
- Verwendung von biologisch abbaubaren Füllpellets

Die Sozial-Ökologische Transformation und die damit einhergehende Transformation in eine CO<sub>2</sub>-neutrale Zukunft birgt technologische Herausforderungen, die von Einzelunternehmen nicht lösbar sind und ggf. auf lange Zeit nicht lösbar sein werden.



Die Wege zur Klimaneutralität sind generell zwar bekannt. Jedoch verbinden speziell die alternativen Energieträger drei Kernfragen:

- Wie soll die Energie CO<sub>2</sub>-neutral erzeugt werden? (Stichwort: Ausbau EE-Anlagen)
- Wie sind die Energieträger verfügbar? (Stichwort: Netzausbau)
- Sind die Energieträger wirtschaftlich überhaupt konkurrenzfähig (zum EU-Ausland/international)? (Stichwort: Energiepreise)

→ **Herausforderungen für Erzeuger, Verbraucher, Netzbetreiber (Infrastruktur) und Bundesregierung**

Es bedarf neben exogenen Veränderungen auch endogener Veränderungen, um (zu bestehen und) sich erfolgreich weiterzuentwickeln.



Proaktiv  
(Robustheit)

Neben der **systematischen Widerstandsfähigkeit** der Unternehmen gegenüber Störungen bedarf es der **Bereitschaft der Führung zur endogenen Veränderung und Transformation**, um Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Reaktiv  
(Agilität)

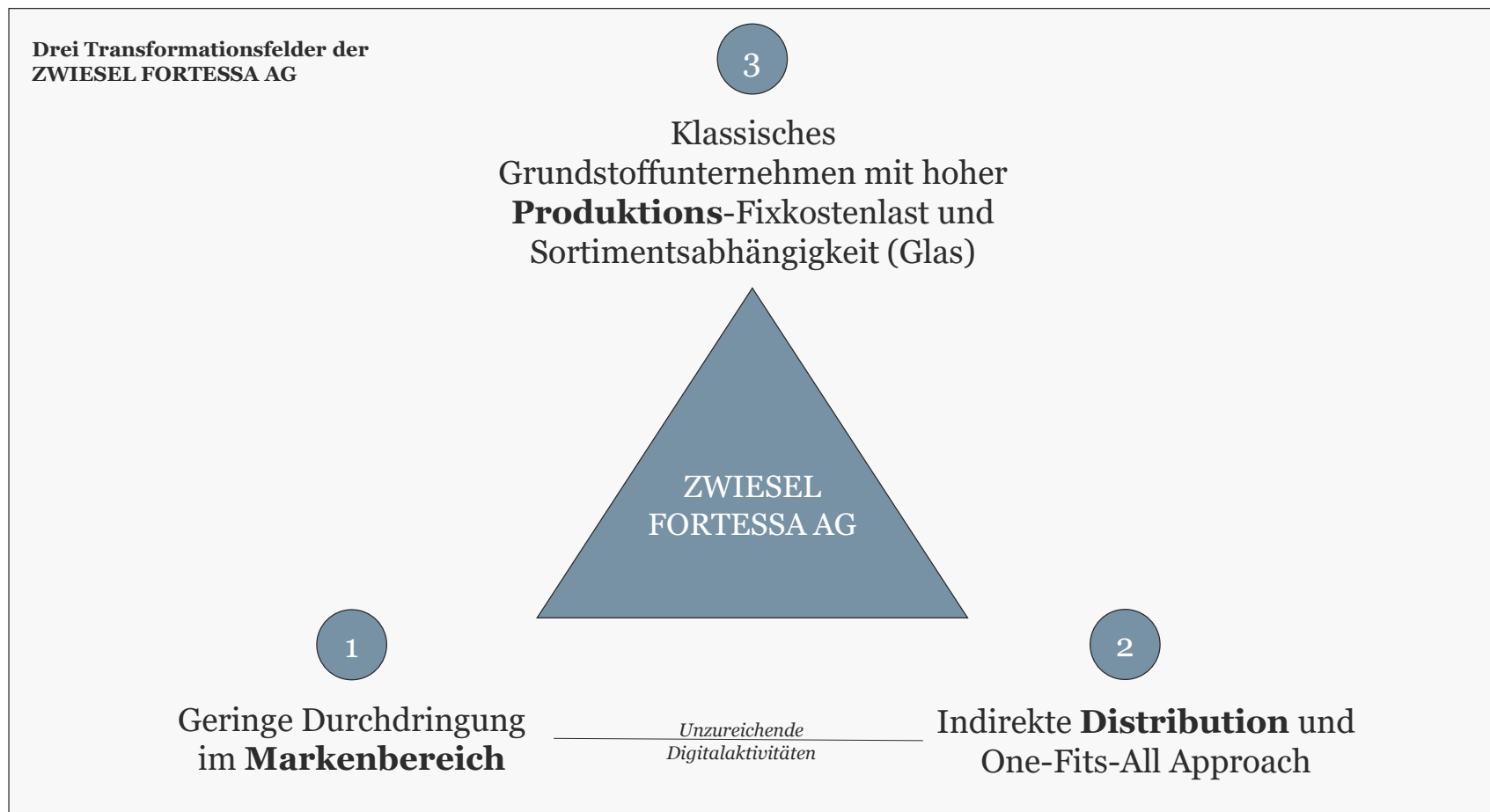


# Agenda

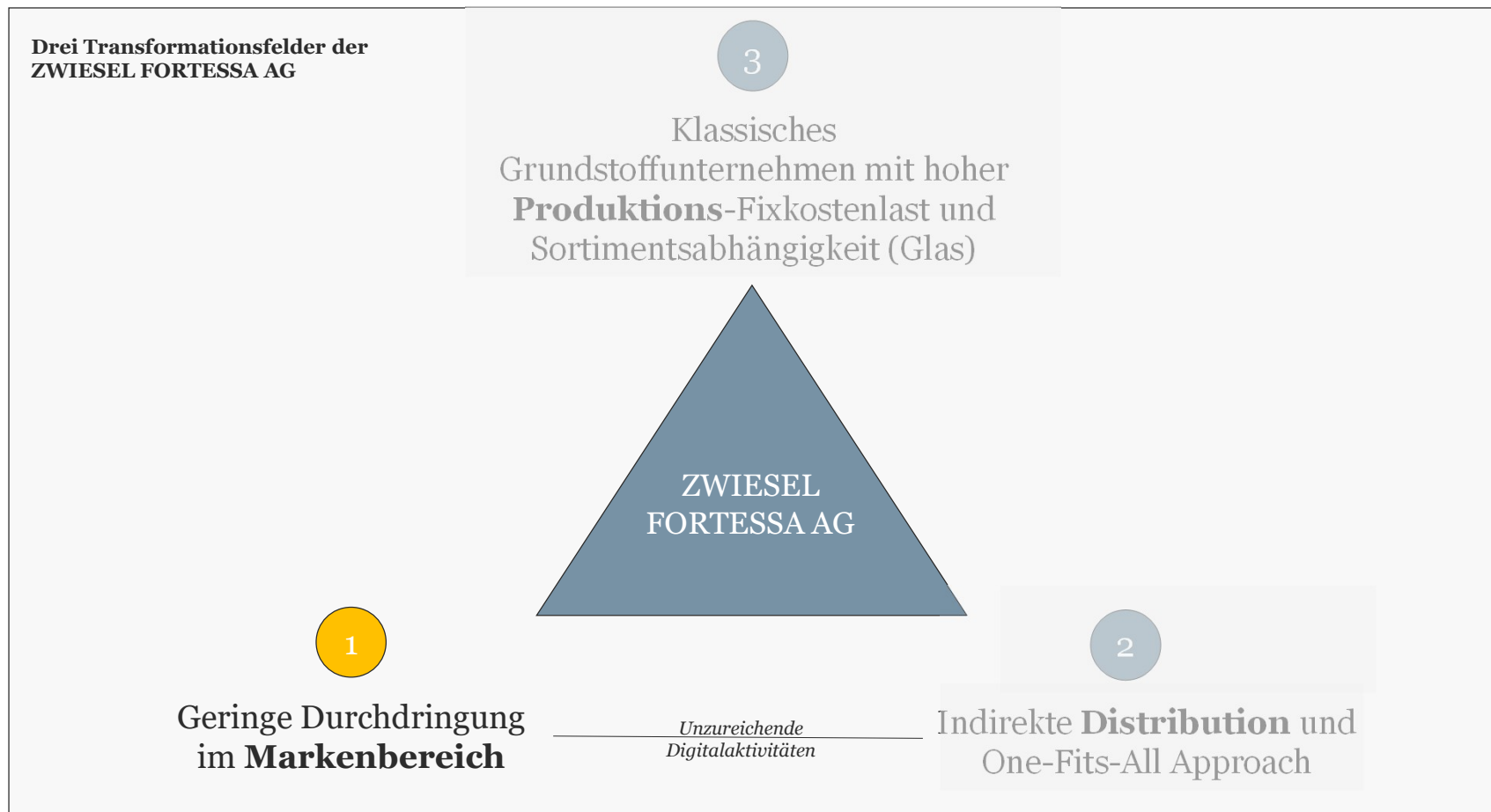
Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA

1. (Exogene) Globale Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf die Unternehmensentwicklung
2. Transformation als endogene Führungsaufgabe: Entwicklung der ZWIESEL FORTESSA AG vom (Trink-) Glashersteller zum international operierenden Tabletop-Handelshaus
3. Zusammenfassung: Transformation als Grundlage der Unternehmenssicherung und -weiterentwicklung

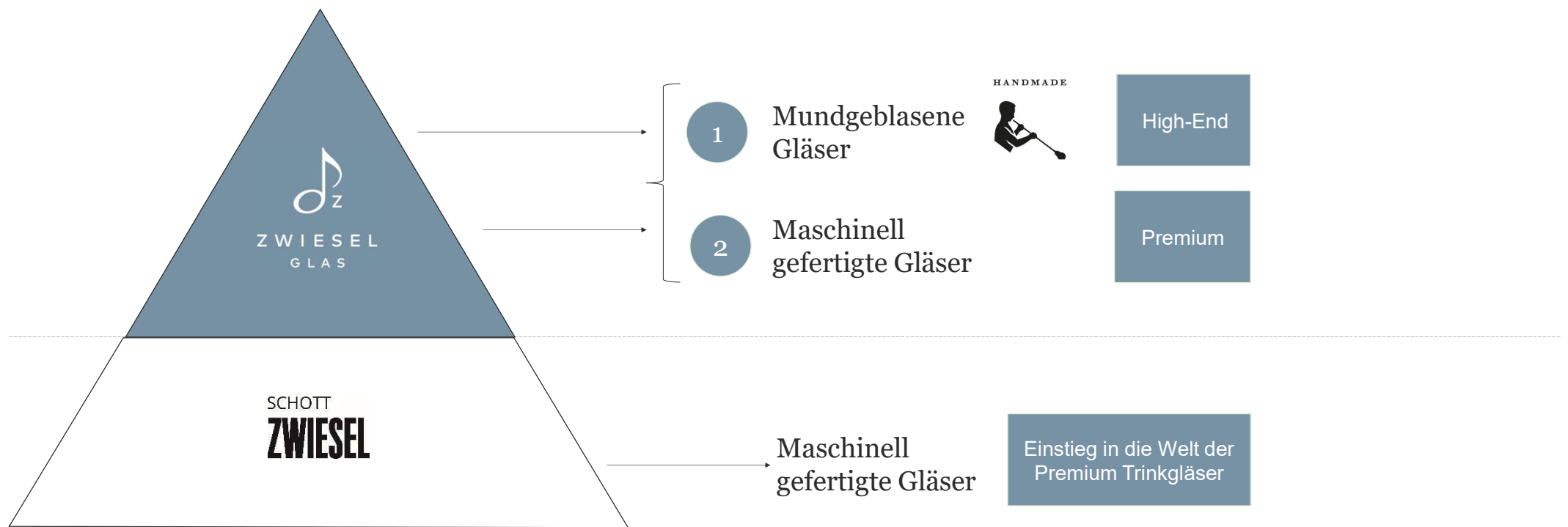
Die ZWIESEL FORTESSA AG hat im Rahmen der Strategie 2025 (2019) drei große Transformationsfelder für sich erkannt.



Die ZWIESEL FORTESSA AG hat im Rahmen der Strategie 2025 (2019) drei große Transformationsfelder für sich erkannt.

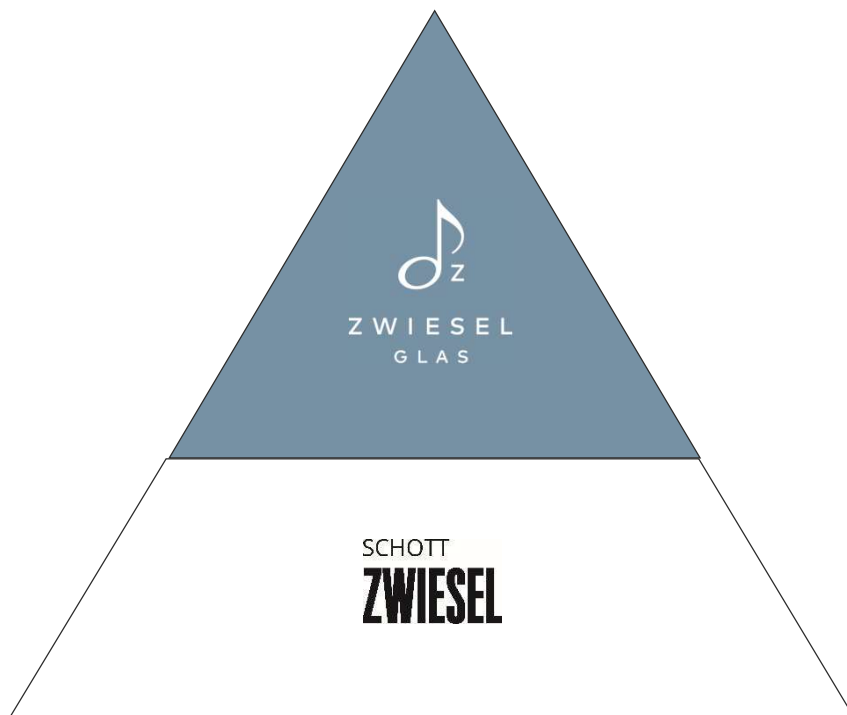


Im Jahr 2020 wurde eine konsequente 2-Produkt-Marken-Strategie mit einer starken Premium-Eigenmarke Zwiesel Glas eingeführt. Dies ermöglicht eine pointierte und differenzierte Zielgruppenansprache.



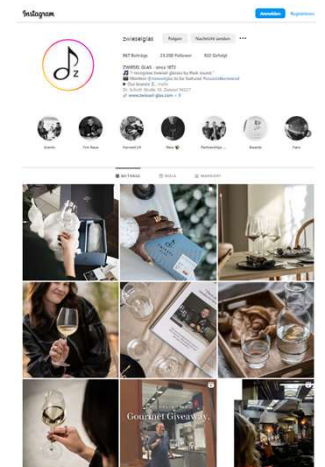
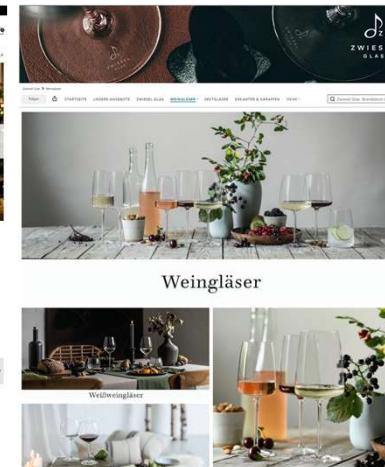
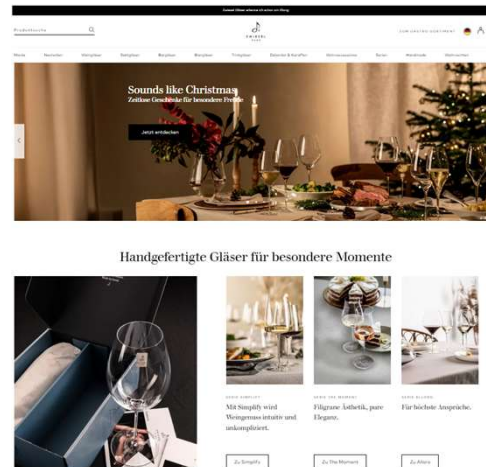
Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA

Im Rahmen der Marken-Einführung wurden massive Digitalinvestitionen im hohen 6-stelligen Bereich getätigt, wodurch der direkte Kundenzugang sowie die daraus folgenden D2C Umsätze maßgeblich gesteigert werden konnten.



### Konsequente Investitionen in neue Digitalstrukturen

- D2C (neuer eigener Onlineshop, mit mittlerweile >10 EU-Domains)
- Ausbau E-Commerce Partner Business inkl. Amazon
- Ausbau Digitales Brand Image über Media-Kooperationen und Investitionen in Markenaufbau via Social Media inkl. Social Commerce

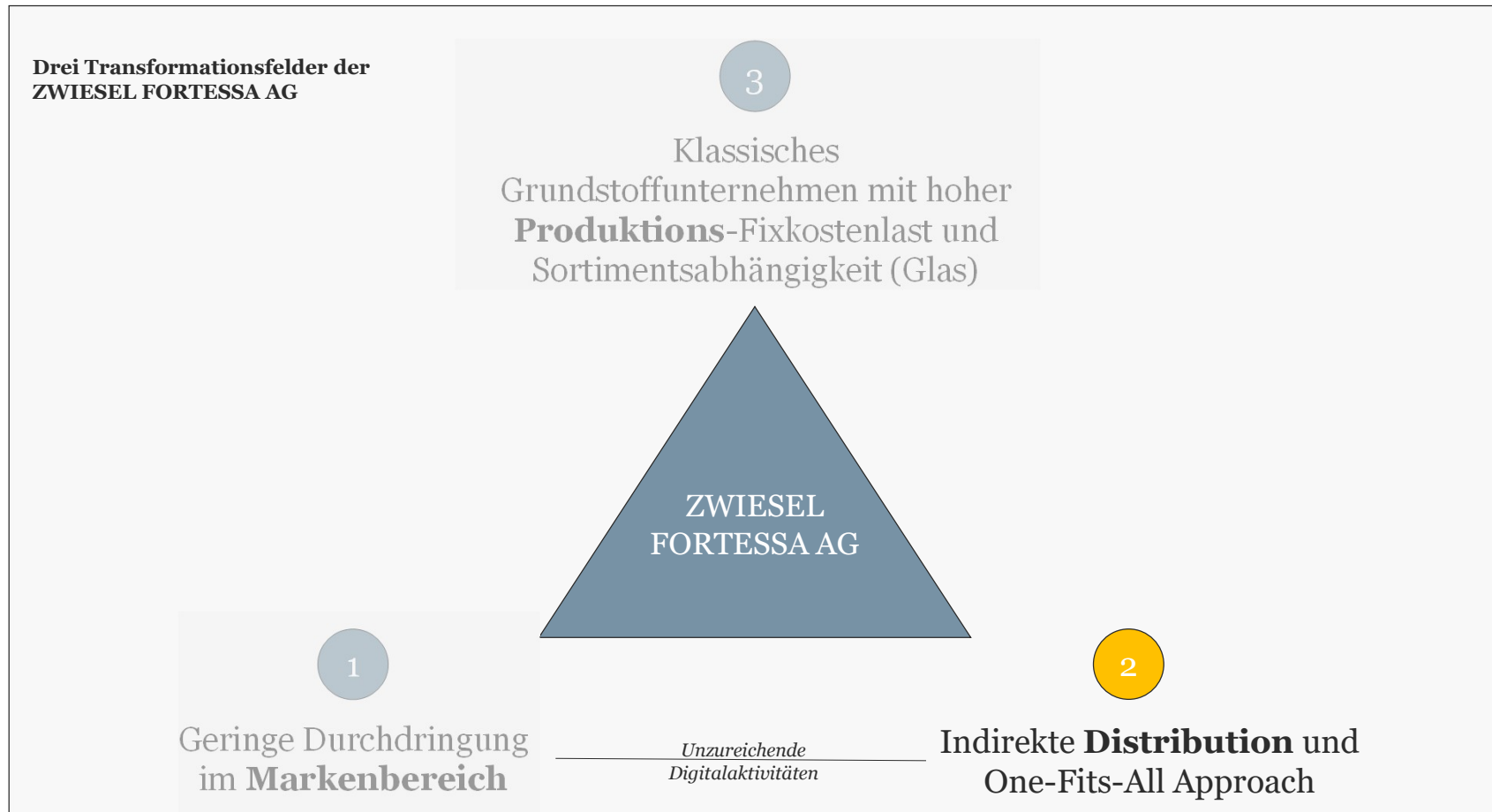




Die Investitionen in eine Eigen-Marken-Strategie im Offline- und Onlinebereich zahlen sich aus, der Weg zum Glashersteller mit wahrnehmbaren Premium-Marken-Image gelingt.



Die ZWIESEL FORTESSA AG hat im Rahmen der Strategie 2025 (2019) drei große Transformationsfelder für sich erkannt.



GEDANKEN NOTWENDIGER VERÄNDERUNGEN – TRANSFORMATIONSPROZESS

Die Vertriebswege der ZWIESEL FORTESSA AG

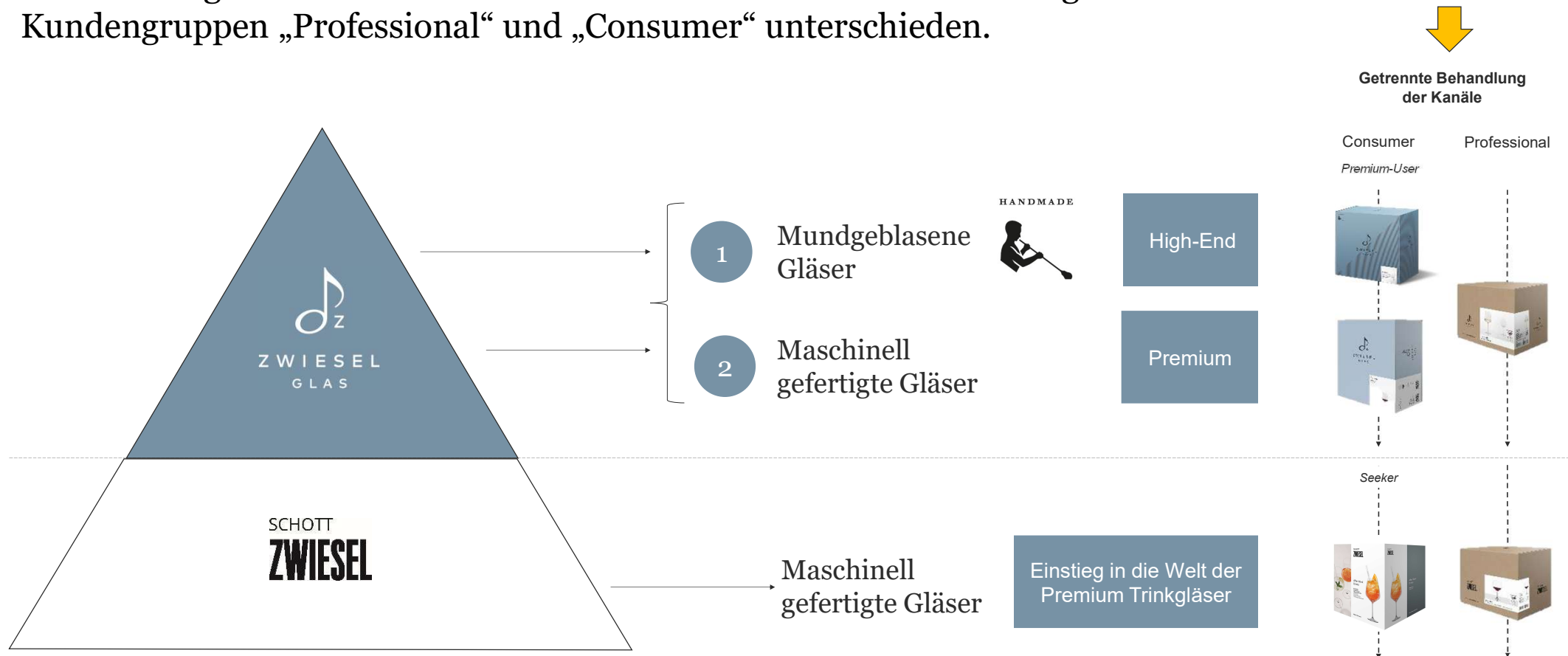
ZWIESEL FORTESSA AG

PROFESSIONAL  
BUSINESS

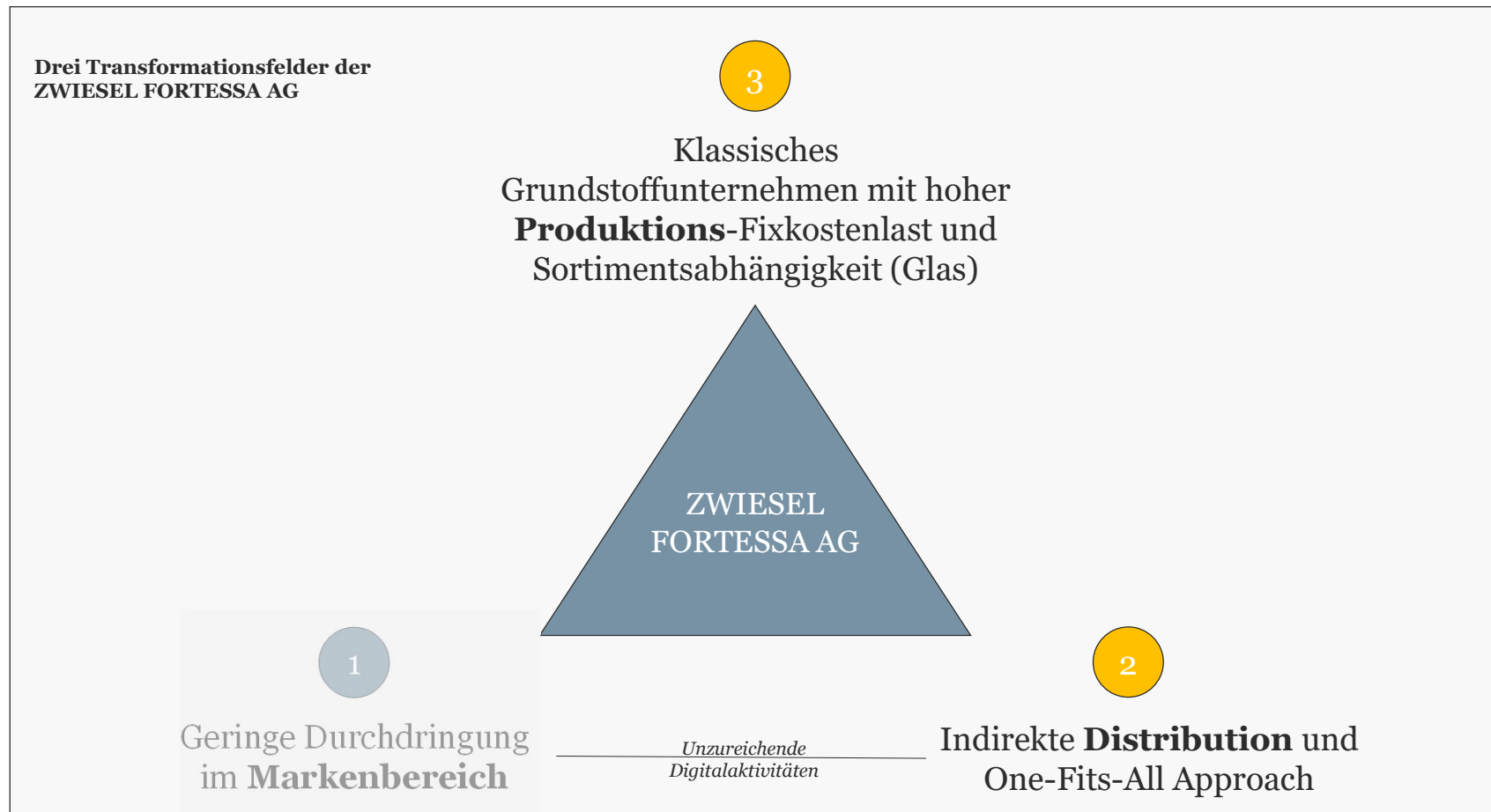
ZWIESEL FORTESSA AG

CONSUMER  
BUSINESS

In Marketing- und Vertriebsaktivitäten wird über alle Marken hinweg klar zwischen den Kundengruppen „Professional“ und „Consumer“ unterschieden.



Die ZWIESEL FORTESSA AG hat im Rahmen der Strategie 2025 (2019) drei große Transformationsfelder für sich erkannt.





Die Weltmarktführerstellung im Glas-Bereich alleine sichert nicht die Zukunft. Eine Erweiterung im Segment (marktgetrieben) erlaubt Wachstum und bildet die Grundlage für economies of scale (produktionsgetrieben).

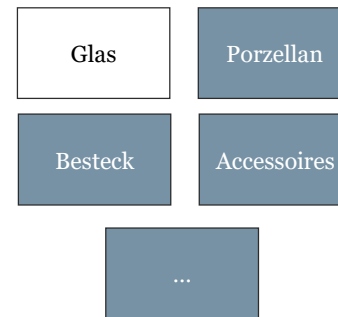


*Eingeschränkte  
Wachstums Optionen im  
Glasbereich*

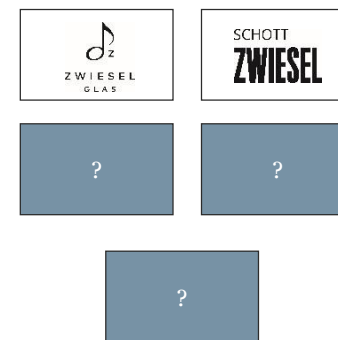
*Hohe Abhängigkeit von  
fixkostenlastiger Kristallglas-  
Produktion am Standort Deutschland  
als Folge der Forderungen nach  
Klimaneutralität ohne politische  
Begleitung der Transformation.*

### Strategischer Wachstumspfad

#### Sortimentserweiterung zum **Tabletop-Anbieter**

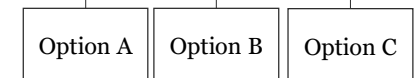


#### Einführung einer Mehr-Marken-Strategie im Sinne eines „**House-of-Brands**“

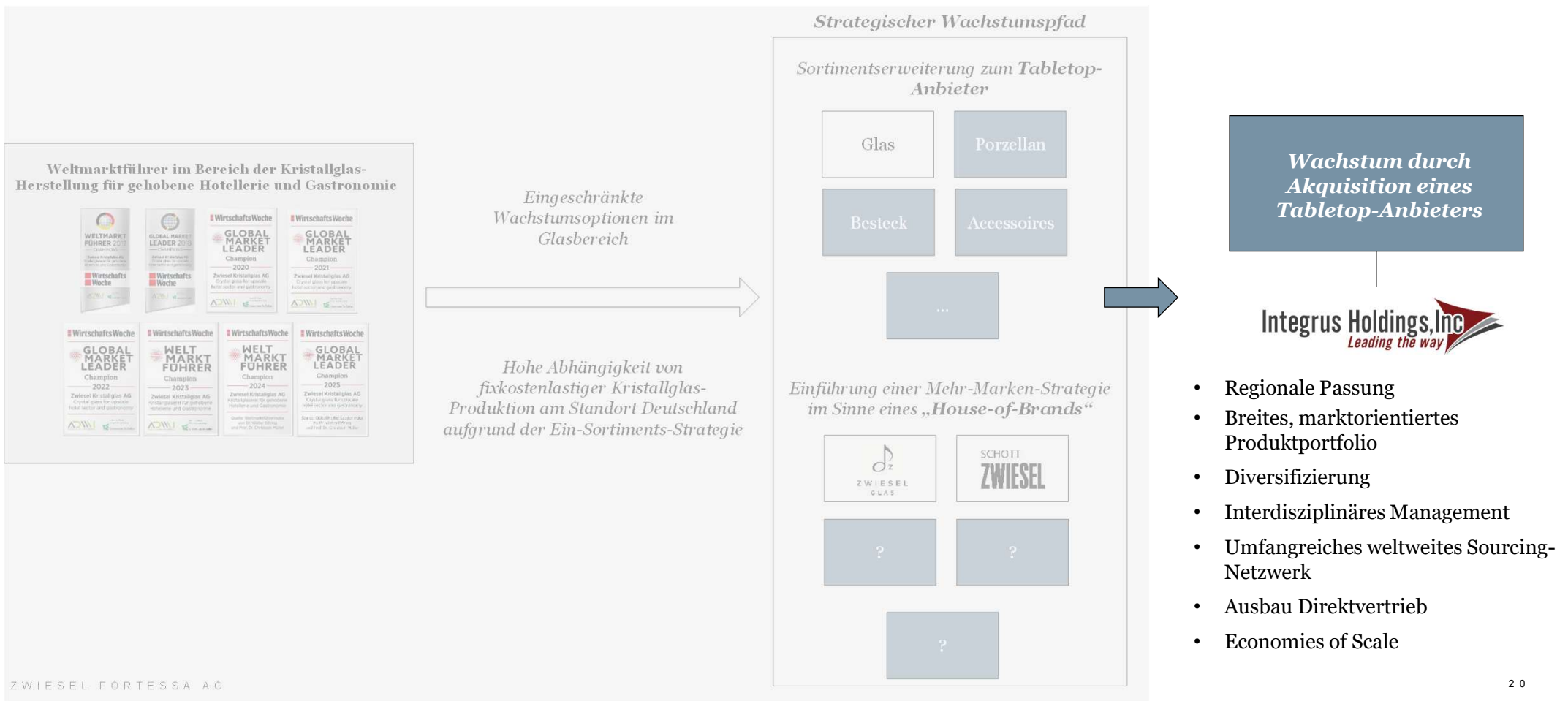


#### Wachstum durch Akquisition eines Tabletop-Anbieters

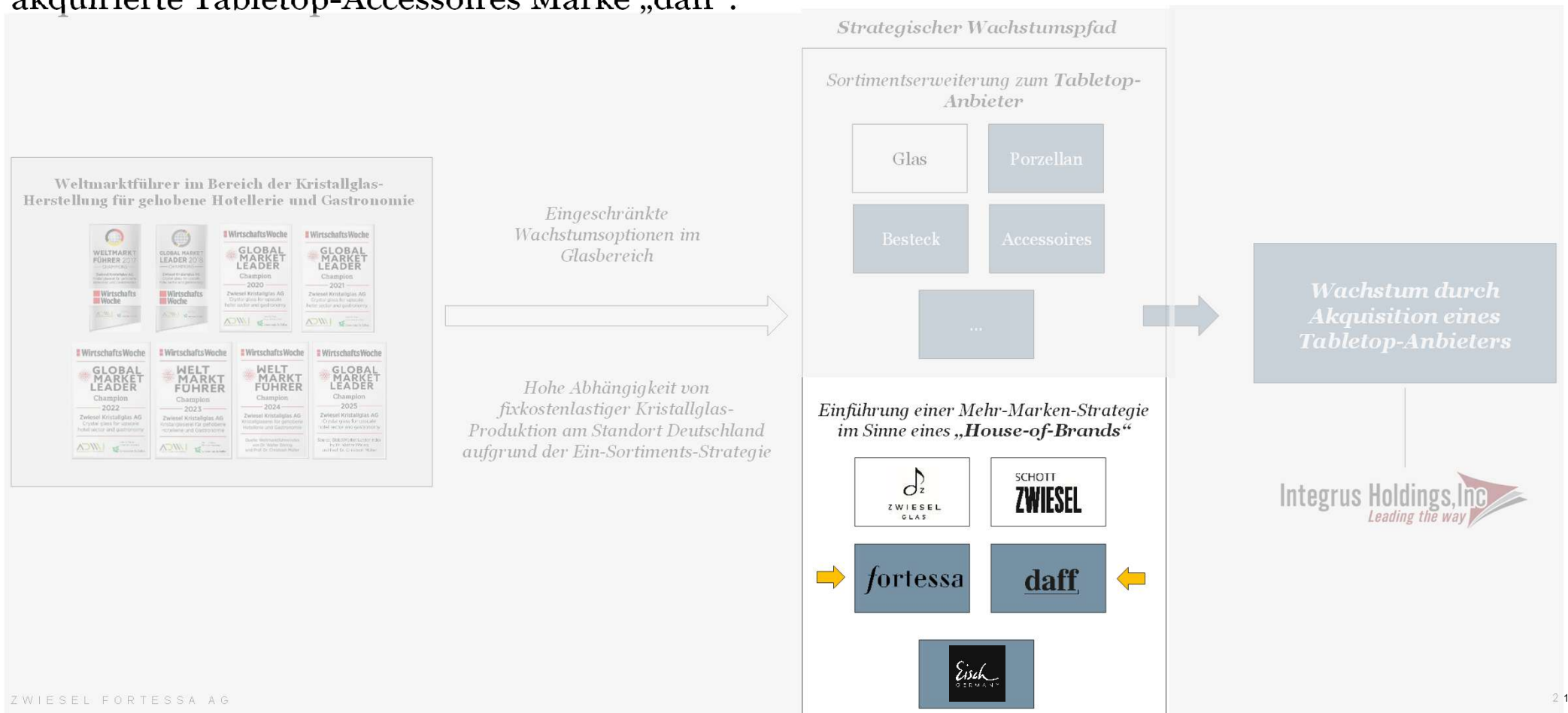
#### Sondierung



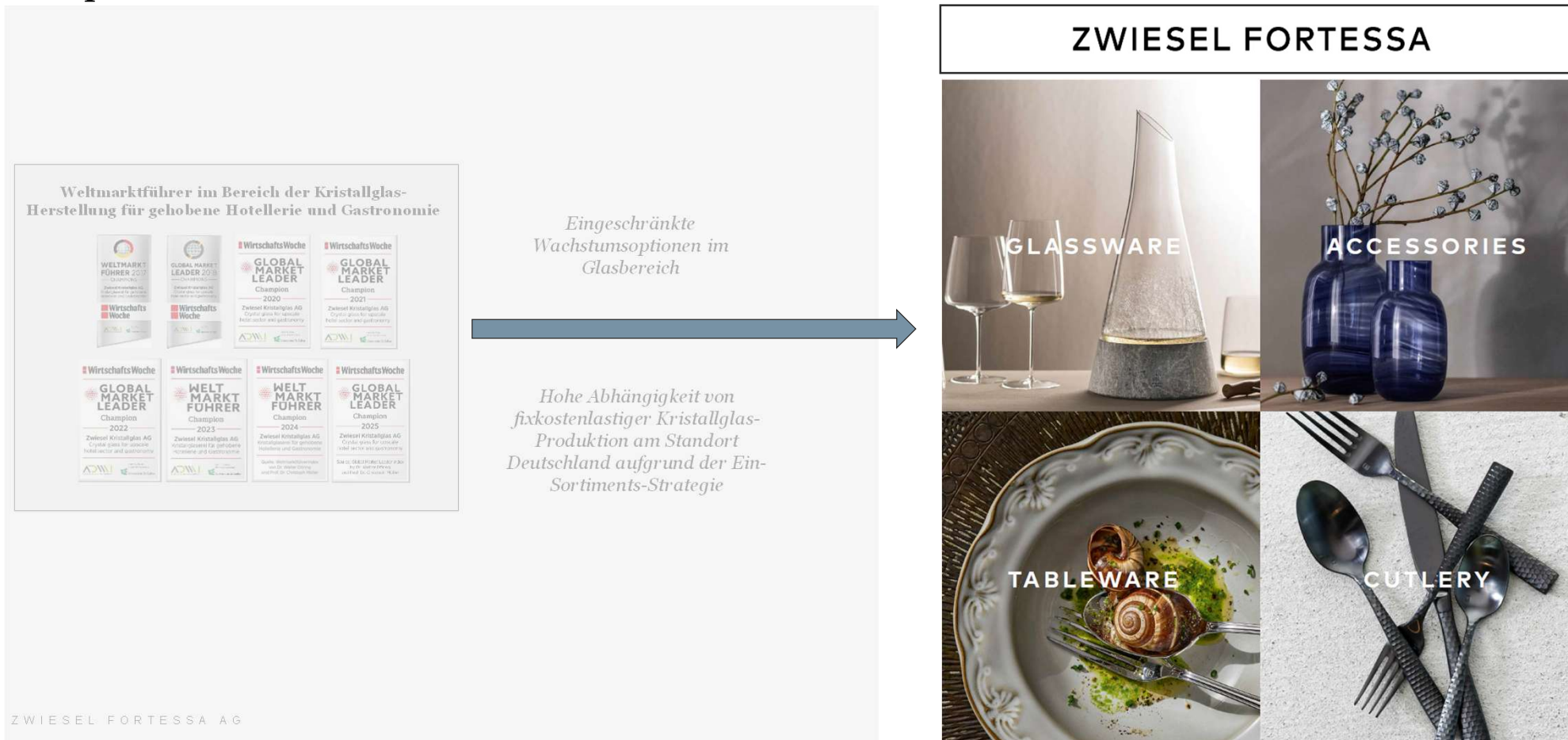
Perfect Fit: Aufgrund der hohen Komplementarität wurde der langjährige US-Distributionspartner Integrus Holdings Inc. als Akquisitionsziel ausgewählt.



Durch die Übernahme von Integrus Holdings Inc. komplettiert die Porzellan- und Besteck Marke „FORTESSA“ das bestehende Glas-Markenportfolio. Ergänzt wird es um die darüber hinaus akquirierte Tabletop-Accessoires Marke „daff“.



Die durch die Übernahme entstehende ZWIESEL FORTESSA AG verfolgt als House-of-Brands die Vision, einer der führenden Anbieter im Tabletop-Bereich mit strategischer Eigenfertigungs-kompetenz im Glasbereich zu werden.



# Agenda

Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA

1. (Exogene) Globale Rahmenbedingungen als Einflussfaktor auf die Unternehmensentwicklung
2. Transformation als endogene Führungsaufgabe: Entwicklung der ZWIESEL FORTESSA AG vom (Trink-) Glashersteller zum international operierenden Tabletop-Handelshaus
3. Zusammenfassung: Transformation als Grundlage der Unternehmenssicherung und -weiterentwicklung

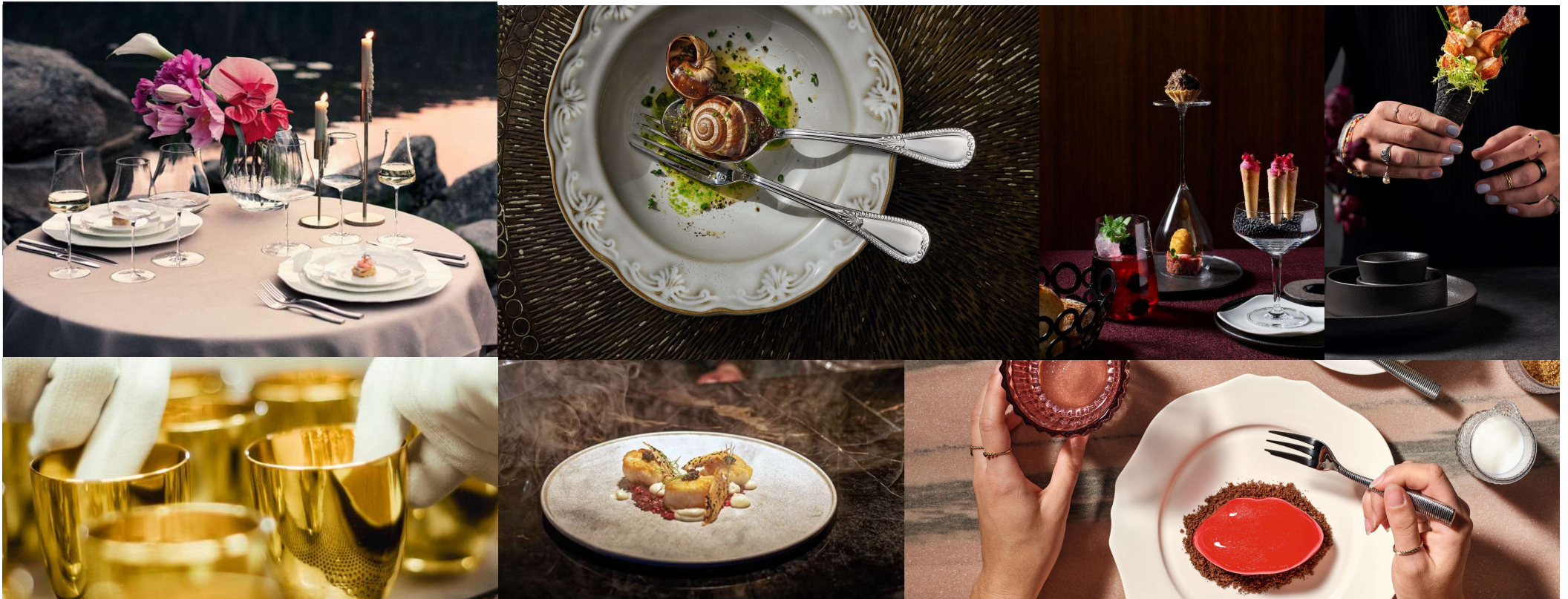


Erfahrungen im Rahmen der Energiekrise sowie Wege der Transformation bei ZWIESEL FORTESSA

Robustheit und Agilität allein reichen nicht mehr zur Sicherung von Unternehmen in dynamischen Zeiten. Aktive Transformation wird integraler Teil strategischer Neustrukturierung und Aufgabe der Unternehmensführung. Diese geht über das klassische Resilienzmanagement hinaus.



ZWIESEL FORTESSA





Zwiesel Fortessa AG  
Dr.-Schott-Straße 35 · 94227 Zwiesel  
[www.zwieselfortessa.com](http://www.zwieselfortessa.com)

