

## Ökologisches Produktdesign – Erfolgsfaktor für Unternehmen

Ob ideologische Werte, knappe Ressourcen oder Erschließung neuer Märkte – die Motive zur Initiierung ökologischer Produktinnovationen in Unternehmen sind vielseitig. Doch welche Faktoren sind unabhängig von Größe, Struktur oder Branche wesentlich für einen dauerhaften Markterfolg, wenn Unternehmen den ersten Impuls gesetzt haben?

Im Dialog mit Unternehmen hat das Öko-Institut systematisch Erfolgskonzepte herauskristallisiert, die sich in der Praxis bewährt haben, um ökologische Produktgestaltung nicht nur in vereinzelten Leuchtturmprojekten, sondern im gesamten Produktportfolio und Unternehmen zu verankern: Nachhaltigkeitsinnovationen brauchen neben einer Vision vor allem eine klare Positionierung und konsequente Haltung – und das ausgehend von der Führungsebene.

Entschlossenheit, Risikobereitschaft und Offenheit erweisen sich als Schlüsselfaktoren im unternehmerischen Handeln. Sind die Weichen erst einmal auf einen ökologischen Kurs gestellt, gewinnen in Anbetracht einer Vielzahl zu erwartender Hemmnisse Verbindlichkeit und Durchhaltevermögen, aber auch Anpassungsfähigkeit an Bedeutung.

Welche individuellen Wege zum Erfolg führen, zeigen sieben Unternehmensbeispiele aus der Studie „Ökologisches Design als Qualitätskriterium in Unternehmen stärken“ im Auftrag des Umweltbundesamtes.

### Visionen entwickeln

Nachhaltigkeitsinnovationen brauchen an erster Stelle eine Vision – so banal diese Feststellung klingt, so komplex erweisen sich die Herausforderungen, vor denen Unternehmen bei der Gestaltung zukunftsfähiger Wege stehen. Denn unabhängig von der Branche geht es hier weniger um die einzelne Idee oder Schlüsselrezeptur einer marktfähigen Produktinnovation. Vielmehr geht es um die Frage, wie eine ganzheitliche Haltung im Unternehmen etabliert werden kann, die für neue Wege offen ist und von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Die Befragung ausgewählter Unternehmen durch das Öko-Institut zeigt, dass vor allem die Persönlichkeit und Haltung von Einzelpersonen auf Ebene der Führungskräfte eine zentrale Rolle spielt. Für das Gestalten innovationsgetriebener Strukturen und Prozesse wird dies als treibende Kraft für einen erfolgreichen Kurs jenseits des routinierten Geschäftsfeldes bewertet. Ist das unternehmerische Handeln von Entschlossenheit, Risikobereitschaft und Offenheit geprägt, bietet es einen fruchtbaren Nährboden für Impulse, in neue, nachhaltigere Richtungen zu denken.

### Erfolgskonzept „Ausgründung“

Mit dem unternehmerischen Ziel, neue Märkte zu erschließen, wagte der geschäftsführende Inhaber des auf Verpackungsdesign für die Kosmetikindustrie spezialisierten Unternehmens Seidel einen branchenübergreifenden Schritt in Richtung Nachhaltigkeit: Die Kernkompetenz der Verpackung von Kosmetikartikeln übertrug das Unternehmen auf die Herstellung von energieeffizienten LED-Lampen mithilfe der Ausgründung der Firma Carus, die sich mit der „Verpackung von Licht“ erfolgreich am Markt etablieren konnte. (Mehr Infos auf S. 6)

### Erfolgskonzept „Zukunftsprognose“

Das Wissen, mit Rohöl einen endlichen, nicht-nachhaltigen Rohstoff als Basis für die Produktion von Bodenbelägen zu nutzen, bewegte den Firmengründer von Interface bereits in den frühen 1990er Jahren, eine sukzessive Umstellung des Geschäftsmodelles einzuleiten. „Mission Zero“ war der Antrieb, der zu einer radikalen Neugestaltung des Unternehmens und der Produkte mit dem Ziel der Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks geführt hat und nicht zuletzt zu einem frühzeitigen Ausbau von Wettbewerbsvorteilen verhalf. (Mehr Infos auf S. 8)

### Erfolgskonzept „Nischenbesetzung“

Mit dem Ziel Skibekleidung zu entwickeln, die sowohl höchsten Qualitätsansprüchen gerecht wird als auch in vollem Umfang wiederverwertbar ist, gründeten junge Unternehmer im Jahr 2008 die Handelsmarke PYUA. Mit der konsequenten Ausrichtung auf Nachhaltigkeit behauptet das Unternehmen erfolgreich eine Nische im konventionellen Marktumfeld. (Mehr Infos auf S. 10)

### Integriertes Nachhaltigkeitskonzept

Das Ziel, „100% nachhaltiges Handeln“ im Massenmarkt zu etablieren, stellt eine besondere Herausforderung dar. Das Handelsunternehmen Tchibo hat auf Basis dieser anspruchsvollen Vision eigene Systematiken entwickelt, die unabhängig von „Moden“ konsequent alle Produkte, Sortimente und Prozesse des Unternehmens anhand klar definierter Bewertungskriterien misst und ausrichtet. (Mehr Infos auf S. 11)

### Erfolgskonzept „Weitsicht“

Produktentwicklung bedeutet für den Büromöbelhersteller Wilkhahn an erster Stelle das Identifizieren von Veränderungsprozessen, welche die Lebens- und Arbeitswelt von morgen bestimmen. Das systematische Einbeziehen der daraus abgeleiteten Erkenntnisse in Entwicklungsprozesse führt immer wieder zu Möbeln mit besserem, sinnhafterem Nutzen und einem langen Gebrauchswert in einer ansonsten oftmals schnelllebigen „Wegwerfgesellschaft“. (Mehr Infos auf S. 13)

## Weichen stellen

Das Verwirklichen von Visionen eröffnet ein breites Spektrum an Herausforderungen für Unternehmen, insbesondere wenn damit das Verändern etablierter Strukturen und Prozesse einhergeht. Diese Erfahrung eint alle in der Studie interviewten Unternehmen unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit, Größe oder dem Marktsegment. Wesentliche Elemente der Prozessgestaltung zur Etablierung von ökologischen Produktinnovationen im Portfolio kreisen um eine Reihe von Fragen, die für Unternehmer unumgänglich sind: Wie passt die neue Idee zur bestehenden Marke? Wie ist der Weg zum Markterfolg zu gestalten? Welche Partner können ins Boot geholt werden?

Die Studienergebnisse zeigen, dass der Erfolg von Pilot-Projekten („Leuchttürme“) oft auf das ganze Unternehmen ausstrahlt und den Verantwortlichen Möglichkeiten für weitere Aktivitäten eröffnet. Wenn es eine allgemeingültige Formel geben kann, liegt sie am ehesten darin, nicht alles auf einmal erreichen zu wollen, sondern sukzessive vorzugehen und die übergeordnete Vision in handhabbare Schritte zu übersetzen. Weichen stellend erweist sich zudem das Zusammenspiel vielfältiger Expertisen und Blickweisen. Interne dialogorientierte Kommunikationsstrukturen zwischen verschiedenen Abteilungen helfen dabei ebenso wie das Einbeziehen von externer Expertise, seien es Partner aus der Branche oder Akteure in der Wissenschaft – kurz: Der ständige Austausch ist ein ebenso wichtiger Erfolgsfaktor wie ein offener, breiter Denkhorizont, der Lösungswege jenseits des eigenen Tellerrands aufzeigt.

## Erfolgskonzept „Etappenziele“

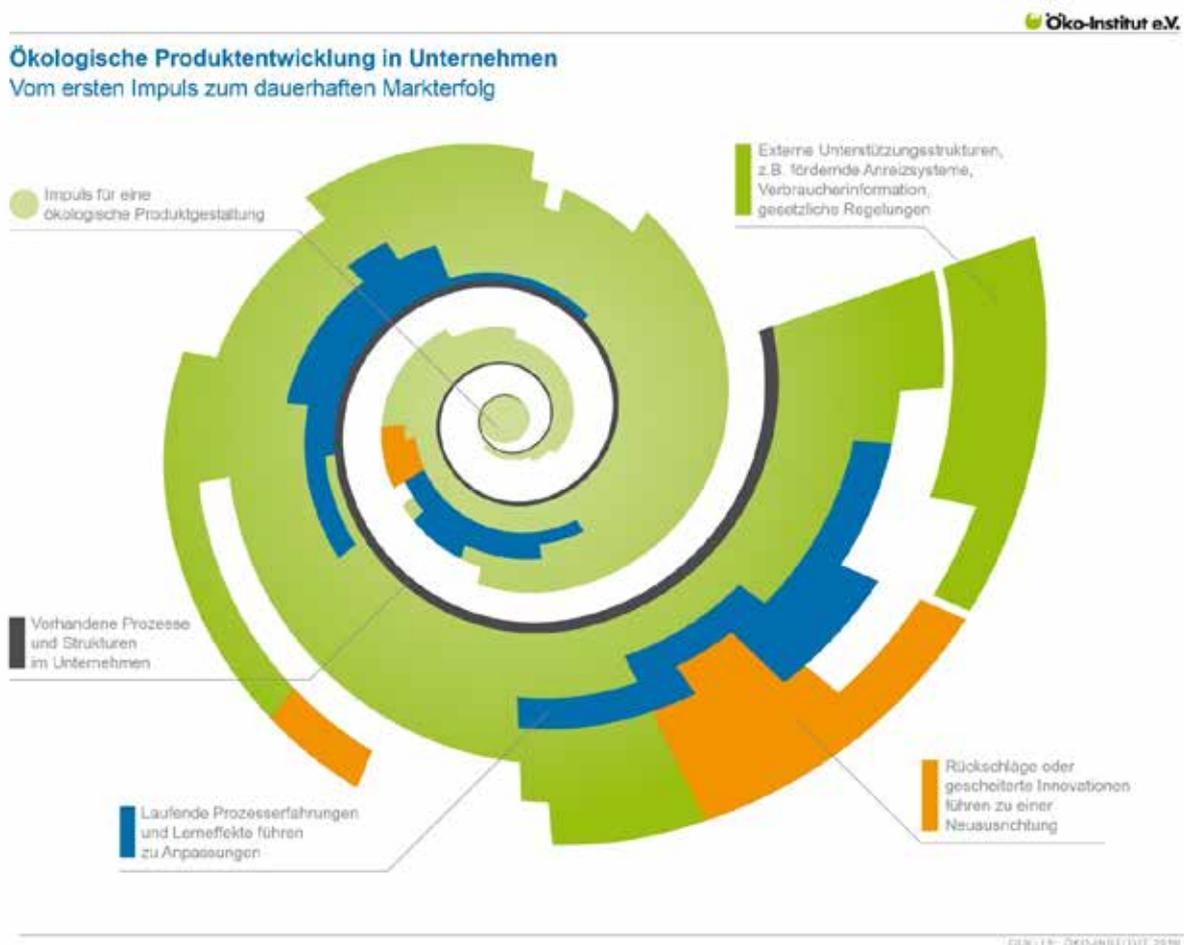
Nicht alles auf einmal verbessern, sondern jedes Jahr etwas verbessern. Mit diesem Grundsatz schuf der Hersteller für Outdoor-Ausrüstung Vaude den Rahmen für die schrittweise Umstellung auf eine maximal umweltfreundliche Produktion. Die von der Geschäftsführung vorgegebene, zu erfüllende „Green Shape Quote“ wird von Jahr zu Jahr angehoben. (Mehr Infos auf S. 15)

## Erfolgskonzept „Open Innovation“

Praxispartner systematisch einbeziehen, Ausprobieren und Nachjustieren: So einfach klingt das Erfolgskonzept des für Marken wie Frosch, emsal und greencare PROFESSIONAL bekannten Unternehmens Werner & Mertz. Die Entwicklung eines qualitativ hochwertigen Verpackungsrezyklat, das in der Branche allgemein als unrealisierbar bewertet wurde, ist beispielhaft für das Bestreiten eines erfolgreichen Weges, der vor allem aufgrund der dezidierten Haltung und eines agilen, offen angelegten Entwicklungsprozesses funktioniert. (Mehr Infos auf S. 17)

## Hemmnisse überwinden

Die vom Öko-Institut durchgeführten Unternehmensinterviews verdeutlichen: Im Detail verlaufen die Konzepte vom ersten Impuls über den Prozess hin zum dauerhaften Markterfolg einer ökologischen Produktinnovation von Unternehmen zu Unternehmen individuell – und der Weg ist keinesfalls geradlinig.



Mut und Durchhaltevermögen, aber auch Anpassungsfähigkeit sind Qualitäten, die sich als notwendig für das Überwinden von Hindernissen erweisen, aber gleichzeitig auch einen entsprechenden Rahmen im Unternehmen erfordern. Als Schlüssel bestätigte sich hierbei die Überzeugung auf Führungsebene, dass das bisherige Geschäftsmodell mittel- bis langfristig in Frage stehe, wenn nicht eine Transformation hin zu nachhaltigen Strukturen stattfindet. Aus dieser Erkenntnis erst kann die notwendige Investitions- und Risikobereitschaft für eine nachhaltige Ausrichtung des Kerngeschäfts entstehen.

Inwieweit Unternehmen erfolgreich in der Umsetzung ökologischer Produktgestaltung sind, hängt schließlich davon ab, wie breit unternehmensintern „Erfolg“ definiert wird. Erfolgreiche Unternehmen, so zeigen die Interviews, zielen nicht allein auf Markterfolg und Umsatz der ökologischen Produktinnovationen, sondern besitzen eine ganzheitliche Erfolgswahrnehmung, in die auch indirekte und weiche Faktoren wie Aufbau von Produkt- und Prozess-Know-how, Generierung von relevanten Kontakten etc. eingepreist werden. Dies ermöglicht es, bei den verantwortlichen MitarbeiterInnen nicht das Sackgassen-Gefühl des Scheiterns zu hinterlassen, sondern auch aus vermeintlich gescheiterten Projekten die Kraft für Anpassungen oder Neuausrichtung ihrer Ideen zu ziehen und damit den begonnenen Prozess kontinuierlich fortzusetzen.

## Über die Studie

Ökologische Produktgestaltung ist prinzipiell bereits Thema in Unternehmen. Allerdings tun viele sich oft schwer, das gesamte Kerngeschäft nach ökologischen Grundsätzen auszurichten. Mit welchen Maßnahmen und Prozessen Unternehmen es konkret schaffen, dass es nicht bei vereinzelt Initiativen bleibt, und wie andere Unternehmen von diesen Erfolgsbeispielen lernen können, ist Untersuchungsziel des vom Umweltbundesamt initiierten Forschungsprojekts „Ökologisches Design als Qualitätskriterium in Unternehmen stärken“.

Auf Basis einer Literaturrecherche zu Impulsen sowie internen und externen Erfolgsfaktoren und Hemmnissen für eine ökologische Produktgestaltung hat das beauftragte Öko-Institut insgesamt 19 vertiefende Interviews sowie einen Workshop mit Unternehmen durchgeführt. In Kooperation mit der mai public relations GmbH wurden sieben unternehmerische Erfolgsbeispiele herausgearbeitet.

## AnsprechpartnerInnen:

### Öko-Institut e.V.

Dipl.-Ing.(FH) Kathrin Graulich  
 Stellv. Leiterin Bereich Produkte und Stoffströme  
 Telefon: +49 761 4 52 95 251  
 E-Mail: [K.Graulich@oeko.de](mailto:K.Graulich@oeko.de)

### mai public relations GmbH

Arno Heitland  
 Senior PR Berater  
 Telefon: +49 30 66 4040 553  
 E-Mail: [ah@maipr.com](mailto:ah@maipr.com)

---

## Unternehmerische Erfolgsbeispiele für ökologisches Produktdesign

- Erfolgskonzept „Ausgründung“ – Carus S. 6
- Erfolgskonzept „Zukunftsprognose“ – Interface S. 8
- Erfolgskonzept „Nischenbesetzung“ – PYUA S. 10
- Erfolgskonzept „Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement“ – Tchibo S. 11
- Erfolgskonzept „Weitsicht“ – Wilkhahn S. 13
- Erfolgskonzept „Etappenziele“ – VAUDE S. 15
- Erfolgskonzept „Open Innovation“ – Werner & Mertz S. 17



## CARUS – Erfolgskonzept Ausgründung

### Über das Unternehmen

Das Technologieunternehmen Carus mit Sitz in Marburg entwickelt und produziert LED-Lampen in Millionen Stückzahlen bei höchster Qualität in Deutschland. Carus wurde 2014 aus dem seit 1830 bestehenden Familienunternehmen Seidel heraus gegründet, welches Designverpackungen aus Aluminium und Kunststoff für Markenhäuser der Kosmetikindustrie wie Chanel, L'Oréal, Hugo Boss und Unternehmen der Medizintechnik entwickelt und produziert.

*„Wenn Du in etwas investierst, dann musst Du das mit allen Konsequenzen tun. Dann kannst Du nicht zwischendrin aussteigen und so tun, als gehe Dich das alles nichts mehr an.“*

Dr. Andreas Ritzenhoff, Inhaber und Geschäftsführer der Firma Carus

### Impulse für Eco-Design

Mit dem unternehmerischen Ziel, neue Märkte und Technologien zu erschließen, wagte Andreas Ritzenhoff aus der Position des Geschäftsführers des Verpackungsdesign-Unternehmens Seidel heraus einen brachenübergreifenden Schritt: Die Kernkompetenz im Verpackungsdesign von Kosmetikartikeln übertrug das Unternehmen auf die Herstellung von energieeffizienten LED-Lampen mithilfe der Ausgründung der Firma Carus, die sich mit der „Verpackung von Licht“ erfolgreich am Markt etablieren konnte. Der ausschlaggebende Impuls für die neue Geschäftsidee war ein Besuch der internationalen Fachmesse „Light + Building“ 2012 in Frankfurt am Main. Die ausgestellten Leuchtmittel schienen dem Experten für Materialverarbeitung und -effizienz unausgereift: „Ich hatte schnell die Vermutung, dass eine intelligente Entwicklung höhere Qualität mit weniger Materialeinsatz liefern könnte.“

### Erfolgsfaktoren

Um das über Jahrzehnte erarbeitete Know-how in der Verarbeitung von Metallen und Kunststoffen in ein neues, branchenfremdes Marktumfeld übertragen zu können, erwiesen sich insbesondere folgende Schritte als Weg zum Erfolg:

#### *Branchenspezifische Fachexpertise einbeziehen*

In Zusammenarbeit mit einem in der Lichtbranche verankerten Fachexperten wurde ein systematischer Marktcheck durchgeführt. Existierende LED-Lampen wurden im Rahmen einer Stärken- und Schwächenanalyse unter die Lupe genommen. Mögliche Entwicklungspotenziale in Bezug auf Materialeffizienz wurden identifiziert und in die Produktentwicklung einbezogen.

#### *Vertriebspartner frühzeitig einbeziehen*

Die frühzeitige Suche nach möglichen Vertriebspartnern erwies sich als grundlegender Erfolgsfaktor für das Unternehmen. Der Dialog mit dem Großhandelsunternehmen IKEA erwies sich als Win-Win-Situation: Ein europäischer Handelspartner bzw. kurze Transportwege auf der einen Seite sowie ein Großabnehmer auf der anderen Seite ermöglichten den Aufbau einer der ersten vollautomatischen Produktionslinien von LED-Lampen weltweit – am Standort Fronhausen an der Lahn.

### *Förderung akquirieren*

Durch ein Produktdesign, das dünne gefaltete Bleche statt massive Alu-Körper zum Kühlen einbezieht, lassen sich nach Angaben des Unternehmens bis zu 60 Prozent Gewicht und jährlich 260 Tonnen Aluminium im Vergleich zu herkömmlichen Lampen einsparen. Der effiziente Materialeinsatz, der Verzicht auf die üblichen Klebstoffe sowie der Einsatz von wenigen unterschiedlichen Materialien erhöhen zusätzlich die Recyclingfähigkeit der Produkte. Zudem trägt auch das Argument „made in Germany“ zu einer ökologischen Lösung bei, da eine Produktion von LED-Lampen in Deutschland für den europäischen Markt auch eine deutlich geringere Umweltbelastung darstellt: kurze Transportwege und der Verzicht auf internationale Verschiffung tragen hierzu bei. Für die Umsetzung des innovativen Fertigungsverfahrens erhielt das Unternehmen eine Förderung aus dem Umweltinnovationsprogramm des Bundesumweltministeriums.

### *Stetiges Weiterentwickeln*

Das hauseigene Forschungslabor mit modernster Messtechnik ermöglicht ständige Weiterentwicklung und sichert Qualitätsmanagement in der Produktentwicklung.

### **Mehr Informationen zum Unternehmen**

<https://www.carus-world.com/>

## Interface – Erfolgskonzept Zukunftsprognose

Interface®

### Über das Unternehmen

Der weltweit führende Teppichfliesenhersteller Interface wurde 1973 in den USA gegründet. Das Unternehmen produziert 450 Mio. m<sup>2</sup> Teppichfliesen pro Jahr auf vier Kontinenten. In den Regionen Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA) sind knapp 900 Mitarbeiter für Interface tätig.

*„Wenn wir erfolgreich sind, dann werden wir den Rest unserer Tage alte Teppichböden und andere auf petrochemischen Rohstoffen basierende Produkte recyceln und Sonnenlicht in Energie umwandeln – ohne Abfälle auf Deponien zu entsorgen und Emissionen an das Ökosystem abzugeben. Wir tun Gutes und werden dabei wirtschaftlich erfolgreich sein ... sehr erfolgreich. Das ist die Vision.“*

Interface Gründer Ray Anderson, 1997

### Impulse für Eco-Design

Nachhaltigkeit beeinflusst bei Interface alle Aspekte des Geschäftsbetriebs und ist der Antrieb für kontinuierliche Innovation. Alle Produkte von Interface sind Ausdruck dieses Nachhaltigkeitsbestrebens. Eine der größten Herausforderungen war und ist es, ein Produkt nachhaltig herzustellen, das normalerweise nicht nachhaltig ist, da es aus petrochemischen Rohstoffen gefertigt wird. Mit seinen Produkten nachhaltiger werden zu wollen, zwingt den Hersteller daher zu kreativen und innovativen Materialien und Prozessen. Interface sieht diese Herausforderung als Chance, um sich mit ansprechenden, nachhaltigen modularen Bodenbelägen und Designlösungen im Wettbewerb zu differenzieren. Bereits 1994 begann Interface sein Nachhaltigkeitsengagement in Form der Mission Zero, die alle Entwicklungen im Unternehmen beeinflusst und vorantreibt.

### Erfolgsfaktoren

#### *Übersetzung der Vision in einen Maßnahmenplan*

Die Mission Zero wurde 1994 als sogenannter „Sieben-Punkte-Plan“ auf den Weg gebracht. Dieser ist ein Wegweiser zum nachhaltigen Wirtschaften für Interface, der Zielsetzungen in sieben Kernbereichen vorgibt:

1. Abfall vermeiden
2. Keine schädlichen Emissionen verursachen
3. Erneuerbare Energien nutzen
4. Den Kreislauf schließen
5. Ressourceneffizient transportieren
6. Stakeholder sensibilisieren
7. Das Wirtschaften überdenken und grundlegend verändern

### *Definition von Handlungsbereichen*

Die ergriffenen Maßnahmen zielen darauf ab, Abfall langfristig komplett zu vermeiden, toxische Elemente aus Produkten, Fahrzeugen und Anlagen zu eliminieren, Betriebsanlagen für erneuerbare Energien umzurüsten, Prozesse und Produkte umzugestalten, die Unternehmenskultur nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit zu gestalten, Mitarbeiter zu sensibilisieren und ein neues Geschäftsmodell zu entwerfen. Die Mission Zero ist Teil der Unternehmens-DNA und betrifft alle Geschäftsbereiche. Sie befähigt Mitarbeiter, immer wieder die Grenzen des Machbaren zu überschreiten und ist damit die perfekte Basis für ein ambitioniertes Nachhaltigkeitsmanagement. Ein Teil dessen ist, dass Interface ohne monetäre Incentives auskommt. Besonderes Mitarbeiterengagement wird demnach nicht bezahlt, sondern findet beispielsweise Anerkennung in Titeln, Sprecherplatzierungen oder auch in der Einbindung in unternehmenseigene Innovationsprozesse.

Diese ambitionierte Mission hat Interface in konkrete Handlungsbereiche übersetzt und misst seit 1996 über Nachhaltigkeitskennzahlen in Form der EcoMetrics und SocioMetrics seine Fortschritte in den Dimensionen Ökologie und Soziales.

### *Sensibilisierung der Mitarbeiter*

Ein weiterer wichtiger Eckpfeiler ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter: Interface bietet diesen ein dreistufiges Nachhaltigkeitstraining mit dem Abschluss als Sustainability Ambassador an. Mehr als 120 dieser Nachhaltigkeitsbotschafter in Europa treiben die interne Nachhaltigkeitsagenda in ihren Abteilungen voran. In den Unterstützungsfunktionen legt Interface auch einen Schwerpunkt auf das Reise- und Fuhrparkmanagement: Mitarbeiter erhalten einen Bonus, wenn sie mit dem Fahrrad zur Arbeit kommen. Bei Reisen gibt es die Präferenz von Bahn- gegenüber Flugreisen sowie Videokonferenzen statt persönlicher Treffen. Des Weiteren fördert Interface Nachwuchsführungskräfte mittels interner Weiterbildungsprogramme.

### *Co-Innovationen und interdisziplinäres Arbeiten*

In den 1990er Jahren waren viele Technologien nicht verfügbar, die Interface für die Umsetzung seiner Maßnahmen rund um sein nachhaltigeres Wirtschaften benötigte. Es galt demnach, eng mit Stakeholdern aus den Bereichen Logistik, Engineering, Lieferkette, Rücknahme/Recycling etc. zusammenzuarbeiten. Interface analysierte entlang seiner gesamten Wertschöpfungskette potenzielle Partner, um die eigene Nachhaltigkeitsstrategie voranzutreiben. Seit dem Jahr 2000 erstellt Interface Ökobilanzen, um die Umweltauswirkungen seiner Produkte über den gesamten Lebenszyklus zu messen und gegenüber seinen Stakeholdern transparent zu machen. So war Interface einer der ersten Hersteller, der das ECONYL®-Garn (100% recycelt) von Aquafil für die Produktion seiner Teppichfliesen nutzte und im Jahr 2015 nach siebenjähriger Entwicklungszeit die Microsfera einführte, eine Teppichfliese für den gewerblichen Einsatz mit dem geringsten CO<sub>2</sub>-Fußabdruck (3 kg CO<sub>2e</sub>/m<sup>2</sup>) bis heute.

### *Serviceleistungen als Geschäftsfeld*

In der Produktnutzung hat Interface mit den einzeln austauschbaren Teppichfliesen einen Hauptimpuls für Ressourcenschonung in der Branche gesetzt: Die Rücknahme eigener und fremder Teppichfliesen ist ein Schlüssel, um Fliesen in der ReEntry-Anlage zu recyceln. Außerdem bereitet der Hersteller Fliesen wieder auf, um diese weiterzuverkaufen oder zu spenden und so die gesamte Lebensdauer der Produkte auszuschöpfen.

### **Mehr Informationen zum Unternehmen:**

<http://www.interface.com>

## PYUA – Erfolgskonzept Nischenbesetzung



### Über das Unternehmen

PYUA ist die erste Funktionsbekleidungs-Marke weltweit, die hochwertige Outerwear-Bekleidung aus bereits recycelten oder zu 100% recyclefähigen Materialien fertigt und diese in dem sogenannten Closed-Loop-Recycling-System wiederverwertet. Die Marke wurde 2008 gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen in Entwicklung und Vertrieb 12 Mitarbeiter.

*„Wir machen alles anders als die Anderen.“*

Timo Perschke, Gründer und Geschäftsführer

### Impulse für Eco-Design

PYUA versteht Eco-Design nicht nur als festen Bestandteil, sondern als eine in Zukunft unverzichtbare Existenzgrundlage der Wirtschaft. Nach über zehnjähriger Erfahrung in der Sportartikelindustrie stellte der PYUA Gründer und Geschäftsführer Timo Perschke immer wieder fest, dass Umweltschutz im Produktdesign in der Branche eine untergeordnete Rolle spielt oder gar als Hemmnis für wirtschaftlichen Erfolg bewertet wird. Als Perschke im Rahmen einer Trendanalyse für einen Kunden ein für seine Begriffe zukunftsweisendes Recyclingprodukt vorstellt, erfährt er skeptische Resonanz: „Schöne Idee, aber wenn das da richtig ist, ist doch alles andere, was wir machen, falsch!“ Diese und ähnliche Aussagen bewertete Perschke als eine „Angst vor Neuem, die neuen Chancen im Weg steht“. In der Konsequenz entschied er sich für den Schritt, diese Chance mit der Gründung einer eigenen Marke wahrzunehmen.

### Erfolgsfaktoren

PYUA wurde zu einer Zeit gegründet, als recycelte wasserdichte Sportbekleidung noch kein Begriff auf dem Markt war. „Öko-Skijacken“ hat es 2008 nicht gegeben und auf Seiten des Einkaufs gab es im Handel keine entsprechenden Strukturen, an die angeknüpft werden konnte – die Nische musste erst geschaffen und etabliert werden.

#### *Materialauswahl als Ausgangspunkt für Produktentwicklung*

Der Ansatz von PYUA geht von der Erkenntnis aus, dass der Produktentwicklung in der Regel zunächst Analysen aktueller Trends in der Branche vorangestellt, eine neue Lösung entwickelt und im letzten Schritt alle notwendigen „Zutaten“ gefunden werden. Bei PYUA verläuft der Weg etwas anders: Die „Zutaten“ werden als erstes und nach strengen Kriterien wie Umweltverträglichkeit und Wiederverwertbarkeit ausgewählt und bilden die Grundlage der Entwicklung neuer Produkte.

#### *Expertise-Partner Textilrecycling*

Um aus recyclefähigen Polyester-Materialien hochwertige Outdoor-Bekleidung entwickeln zu können, bezog PYUA früh externe Expertise ein. In enger Zusammenarbeit mit dem Familienunternehmen Textil Recycling K. & A. Wenkhaus entwickelte PYUA ein Wiederverwertungssystem nach dem Closed-Loop-Prinzip. Auf diese Weise besteht die Möglichkeit, aus einer alten, zurückgeführten PYUA Jacke etwa eine Hose für die neue PYUA Kollektion zu fertigen. Die alten PYUA Produkte werden entweder über die Altkleidercontainer der Partner angenommen oder über die eigene Recyclingbox der PYUA Händler. Ziel dieser Struktur ist es, einen endlosen Kreislauf für die Produkte zu schaffen.

### Mehr Informationen zum Unternehmen

<http://www.pyua.de/>

## Tchibo – Integriertes Nachhaltigkeitsmanagement



### Über das Unternehmen

Tchibo steht für ein einzigartiges Geschäftsmodell. In acht Ländern betreibt Tchibo mehr als 1.000 Filialen, rund 22.300 Depots im Einzelhandel sowie nationale Online-Shops. Über dieses Multichannel-Vertriebssystem bietet das Unternehmen neben Kaffee und dem Einzelportionssystem Cafissimo die wöchentlich wechselnden Non Food Sortimente und Dienstleistungen wie Reisen oder Mobilfunk an. Tchibo erzielte 2015 mit international rund 12.200 Mitarbeitern 3,4 Milliarden Euro Umsatz. Tchibo ist Röstkaffee-Marktführer in Deutschland, Österreich, Polen und Tschechien und gehört zu den führenden E-Commerce-Firmen in Europa.

*„Für das Familienunternehmen Tchibo ist die Nachhaltigkeit unserer Geschäftstätigkeit ein zentrales Ziel. Wir sind davon überzeugt, dass der Weg, den wir vor zehn Jahren eingeschlagen haben, der richtige ist. Für uns ist Nachhaltigkeit auch Zukunftssicherung unseres Familienunternehmens.“*

Thomas Linemayr, Vorsitzender der Geschäftsführung Tchibo GmbH

### Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit

Tchibo hat 2006 damit begonnen, Nachhaltigkeit in seine Geschäftstätigkeit zu integrieren. Vision des Unternehmens ist eine 100% nachhaltige Geschäftstätigkeit. Dazu sind Umwelt- und Sozialverantwortung in die Geschäftsstrategie integriert. Das Unternehmen orientiert sich dabei unter anderem an den Leitlinien und Zielen der Vereinten Nationen für Nachhaltige Entwicklung. In der Praxis resultiert aus dieser strategischen Ausrichtung ein Auftrag zur kontinuierlichen Optimierung aller Produkte und relevanten Prozesse im Hinblick auf ökologische, soziale und ökonomische Aspekte.

### Impulse für Eco-Design

Tchibo als global tätiges Handelsunternehmen mit verschiedensten Produkten und Sortimenten steht einer Vielzahl von Nachhaltigkeitsherausforderungen gegenüber. So gefährden z.B. in den Kaffeeanbauländern Entwicklungen wie Klimawandel, Verlust von Biodiversität und begrenzter Zugang zu Ressourcen die Zukunftsfähigkeit des Sektors. Im Bereich Non Food gilt es unter anderem, die sozialen Standards in den Produktionsstätten zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Tchibo hat sich daher zum Ziel gesetzt, in seinen Geschäftsbereichen eine ökologische und sozialverträgliche Produktion zu fördern, Ressourcen zu schonen und gleichzeitig die Produkte zu höherer ganzheitlicher Qualität zu führen.

### Umsetzung und Erfolgsfaktoren

Das Ziel einer 100% nachhaltigen Geschäftstätigkeit im Massenmarkt zu etablieren, stellt eine besondere Herausforderung dar. Tchibo hat auf Basis dieser anspruchsvollen Vision eigene Systematiken entwickelt, die konsequent alle Produkte, Sortimente und relevanten Prozesse des Unternehmens anhand klar definierter Bewertungskriterien misst und ausrichtet.

### *Steuerungsstrukturen*

Der Weg zur 100% nachhaltigen Geschäftsfähigkeit wird bei Tchibo durch den Direktionsbereich Unternehmensverantwortung gesteuert. Zur konkreten Umsetzung implementieren die Fachbereiche Nachhaltigkeit in ihre jeweiligen Geschäftsprozesse und leiten daraus Jahresziele für das Kerngeschäft ab. Intern stehen die Mitarbeiter im Mittelpunkt: Eine Arbeitsumgebung mit Kommunikations- und Ruhezeiten, Unterstützung in allen Lebenslagen sowie ein umfassendes Angebot zur Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf sind nur einige Beispiele. Die Relevanz von Vielfalt und Chancengleichheit wird z.B. an dem Tchibo Engagement in der Flüchtlingshilfe deutlich.

### *Analyse und Pilotprojekte*

Zur ganzheitlichen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit auf Nachhaltigkeit führte Tchibo zunächst eine systematische Hot-Spot-Analyse für alle Produktbereiche durch. Die identifizierten sozialen und ökologischen Herausforderungen in der Wertschöpfungskette wurden für die praktische Umsetzung von Verbesserungsprozessen in abgestufte Kriterien und Anforderungen je Produktbereich übersetzt. Der Erfolg der Pilotinitiativen für erste ausgewählte Produktbereiche führte zur Entscheidung, diese Methodik stufenweise auf alle Sortimentsbereiche auszuweiten.

### *Design- und Einkaufsprozesse*

Tchibo definiert faire und umweltschonende Produktionsbedingungen seiner Lieferanten als eigene unternehmerische Verantwortung. Für die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards integriert das Unternehmen klare Kriterien für Produktdesign- und Einkaufsprozesse. Als Grundlage für die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Lieferanten weltweit wurde der Tchibo Social and Environmental Code of Conduct (SCoC) definiert. Die Einkaufsstrategie richtete Tchibo neu aus, indem u.a. mehr Direktgeschäft und weniger Produktionsstätten im Portfolio umgesetzt werden. Im umfassenden Lieferantenmanagement sind Lieferantenqualifizierung, Produktion und Risikomanagement aufeinander abgestimmt.

### *Logistikstrukturen*

In Kooperation mit der Technischen Universität Hamburg-Harburg und der Unterstützung des Bundesumweltministeriums bilanzierte Tchibo 2006 erstmals die durch den Warentransport bedingten Emissionen und leitete Optimierungsmaßnahmen daraus ab. Beim Transport setzt Tchibo auf emissionsarme Verkehrsträger, optimale Auslastung und Beladung der Fahrzeuge und eine intelligente Steuerung der Logistikprozesse, wodurch die absolute Menge der CO<sub>2</sub>-Emissionen um knapp 50% reduziert wurde.

### **Mehr Informationen zum Unternehmen:**

<http://www.tchibo-nachhaltigkeit.de/>

## Wilkhahn – Erfolgskonzept Weitsicht

Wilkhahn

### Über das Unternehmen

Das 1907 gegründete Familienunternehmen Wilkhahn ist spezialisiert auf die Herstellung hochwertiger Konferenz- und Büroeinrichtungen, die sich durch innovative Funktion, moderne Formensprache und langlebige Qualität auszeichnen.

*„Heute werden unter „grün“ in erster Linie Fragen der Herstellung und der Recyclingfähigkeit verstanden – die Fragen nach der Nutzungsqualität und Nutzungsdauer werden dagegen häufig ausgeklammert. Wäre es dann aber nicht die ökologischste Lösung, das Produkt gar nicht erst herzustellen, das Gebäude gar nicht erst zu bauen?“*

Burkhard Remmers, Leiter Internationale Kommunikation bei Wilkhahn

### Impulse für Eco-Design

Die Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften bei Wilkhahn entstand bereits früh im Rahmen der engen Kooperation mit der „Ulmer Hochschule für Gestaltung“: Mehrwert im Gebrauch, Langlebigkeit und Gestaltungsqualität sowie Reduktion der Verschwendung wurden als zentrale Ziele der Produktentwicklung formuliert. Diese weitsichtige Interpretation von Nachhaltigkeit führte dazu, dass der Möbelhersteller bereits 1992 als Pionier in der Branche ein Umweltcontrolling für alle Unternehmensbereiche einführte.

### Erfolgsfaktoren

Wilkhahns ganzheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit als ein Qualitätskriterium zieht sich wie ein roter bzw. grüner Faden durch die Werteorientierung aller Geschäftsbereiche des Unternehmens. Neben Design und Ökologie setzt Wilkhahn auch beim Zusammenwirken von Beschäftigten und Geschäftsleitung auf innovative Ansätze.

#### *Nachhaltigkeitsverständnis*

Nachhaltigkeit definiert Wilkhahn als ganzheitliches Ziel, das neben dem Drei-Säulen-Verständnis von Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) auch den kulturellen und gesellschaftlichen Kontext einbezieht: So stehen beispielsweise bei der Entwicklung von Sitzmöbeln nicht nur Technik und Materialität im Vordergrund, sondern vor allem das „bessere“ Sitzen an sich und die damit verbundenen gesundheitlichen und ästhetischen Anforderungen an die Büroarbeit.

#### *Unternehmensgrundsatz „Umwelt vor Umsatz“*

Wilkhahn versteht seine Umweltverantwortung als gleichrangiges Unternehmensziel neben dem wirtschaftlichen Erfolg und der sozialen Partnerschaft. In dem 1989 vom Verwaltungsrat aufgesetzten Grundsatzpapier wird die Handlungsmaxime definiert, die bis heute ihre Gültigkeit für das unternehmerische Handeln findet: „Im Zweifelsfall hat der ökologische Aspekt einen höheren Stellenwert als schneller Gewinn.“

### *Ökologische Leitlinien für die Produktentwicklung*

Erfolgskonzept für nachhaltige Produktentwicklung ist für das Unternehmen an erster Stelle die Reduktion auf das Wesentliche, die im Entwurfsstadium beginnt und die in Verbindung mit langlebigen, widerstandsfähigen Materialien eine fast unbegrenzte Lebensdauer der Produkte ermöglicht – nicht zuletzt durch das Vermeiden aller überflüssiger Bauteile. Unter dem Titel „Responsible furniture“ manifestiert Wilkhahn seine Designprinzipien als Gegenmodell zur Wegwerfgesellschaft. Nach dem Prinzip „Vermeiden, verringern, verwerten und Fairness“ schließt der Ansatz ebenso alle Phasen eines Produktlebenszyklus systematisch ein wie die Produktionsbedingungen. Technologische Entwicklungen bezieht der Hersteller in das Denken ein und entwickelt neue Ideen mit dem Anspruch einer Innovationsführerschaft – wie etwa Bewegungshocker, die im 3D-Druckverfahren aus organischem Polymer gefertigt werden. Es geht auch hier nicht darum, Bestehendes durch eine neue Technologie zu ersetzen, sondern neue funktionale, ästhetische, ökonomische und ökologische Dimensionen zu erschließen.

### *Partnerschaftliche Mitarbeiterführung*

„Keine Anweisung ohne Begründung“ lautete bereits in den 1950er Jahren der Grundsatz für ein partnerschaftliches Miteinander bei Wilkhahn. Die Unternehmenskultur basiert auf Entscheidungsprozessen, die durch Argumente und nicht durch Hierarchien legitimiert werden. Dieses sozial-ökonomische Engagement führt bei den Mitarbeitern zu einem hohen Grad an Identifizierung mit der eigenen Arbeit, wodurch ein dynamischer Effekt auf den Erfolg des gesamten Unternehmens entsteht.

### *Managementsysteme*

Wilkhahn verbindet Umweltmanagement, Qualitätsmanagement und Arbeitssicherheit in einem integrierten Managementsystem: Alle Wilkhahn-Standorte arbeiten nach einem einheitlichen Umweltmanagementsystem, das am Standort Bad Münde (Deutschland) nach EMAS validiert und nach ISO 14001 zertifiziert ist. Wilkhahn unterstützt zudem eine entsprechende Zertifizierung seiner Lieferanten. Der Hauptproduktionsstandort von Wilkhahn sowie alle europäischen Betriebsstellen sind nach der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 zertifiziert. Bei der Auswahl seiner Lieferanten legt Wilkhahn großen Wert auf ein umfassendes und funktionsfähiges Qualitätsmanagement.

### **Mehr Informationen:**

<http://www.wilkhahn.de/>

## VAUDE – Erfolgskonzept Etappenziele



### Über das Unternehmen

Das 1974 gegründete Familienunternehmen VAUDE zählt zu den führenden Bergsportmarken in Europa. Mit der Entwicklung und Produktion sowie dem Vertrieb von Outdoor-Sportartikeln beschäftigt das im baden-württembergischen Tettnang angesiedelte Unternehmen rund 500 Mitarbeiter.

*„Wir wollen ein durch und durch nachhaltiges Unternehmen sein. Dieser Vision kommen wir jedes Jahr ein Stückchen näher.“*

Antje von Dewitz, Geschäftsführerin VAUDE

### Impulse für Eco-Design

Der Generationenwechsel durch die Übergabe der Geschäftsführung von Firmengründer Albrecht von Dewitz an seine Tochter Antje von Dewitz im Jahr 2009 verstärkte den Impuls für eine ganzheitlich nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens. Das Ziel: Die gesamte Produktpalette soll umweltfreundlich und sozialverträglich hergestellt werden.

### Erfolgsfaktoren

Als entscheidender Erfolgsfaktor für das Erreichen dieses Ziels erweist sich die schrittweise Umstellung aller Unternehmensbereiche auf eine maximal umweltfreundliche und sozialverträgliche Geschäftstätigkeit.

#### *Eigenes Analyse- und Bewertungssystem*

Da es weltweit kein einheitliches und für alle Produktgruppen gültiges „Zertifikat“ für „Umweltfreundlichkeit“ gibt, definierte VAUDE bereits 2010 ein eigenes Bewertungssystem, das den Prozess in Richtung Nachhaltigkeit schrittweise steuerbar und messbar macht: Das „Green Shape Konzept“ definiert hierfür strenge Kriterien, die alle Outdoor-Produkte erfüllen müssen. Für jede Produktgruppe werden bestimmten Quoten definiert. Das Festlegen der Kriterien erfolgt durch die Geschäftsleitung in Abstimmung mit der Design-Abteilung und der Produktentwicklung, die eine konsultatorische Rolle übernehmen. Jährlich werden die gesteckten Ziele überprüft und angehoben.

#### *Überarbeitung der Design-Richtlinien*

Um die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Design zu verankern, etablierte VAUDE eine Richtlinie, die Designern als Leitfaden dienen soll. Die Richtlinie basiert auf den Grundgedanken des HiggIndex, der in der Bekleidungs- und Schuhindustrie als Instrument zur Bewertung der Nachhaltigkeit von Produkten bekannt ist. Die Richtlinie thematisiert dabei sämtliche Aspekte des Produktlebenszyklus vom Entwurf bis zur Wiederverwertung.

#### *Nachhaltigkeitsfaktor Lieferkette*

Der Großteil der Materiallieferanten von VAUDE ist nach dem strengen Umweltstandard bluesign® System zertifiziert, der ähnlich einem „ökologischen Reinheitsgebot“ nur geprüfte Stoffe zulässt. 2015 hat VAUDE das Projekt „Environmental Stewardship in the Supply Chain“ ins Leben gerufen, das vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gefördert und von der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG) im Rahmen des „develoPPP.de“ Programms finanziell unterstützt wird.

Das Besondere daran ist, dass den Lieferanten Know-how und Bewusstsein für Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen vermittelt werden. Gemeinsam mit externen Experten schult VAUDE seine wichtigsten asiatischen Zulieferer über zwei Jahre intensiv in den Bereichen Umwelt-, Chemikalien- und Arbeitssicherheitsmanagement und Sozialstandards. Für VAUDE ist dieses Projekt ein großer Schritt, um seinem Ziel, die globale Lieferkette ökologisch, sozial und transparent zu gestalten, näher zu kommen. Die Lieferkette lässt sich in zwei Bereiche unterteilen: Produzenten (Stufe 1), die VAUDE Produkte konfektionieren und Materiallieferanten (Stufe 2 und tiefer), die alle Zutaten für die Produkte liefern.

### *Politisches Engagement*

Im Kreis von Geschäftsleitung und CSR-Team werden Hindernisse und Chancen ebenso wie extern eingebrachte Themen diskutiert und eine Haltung des Unternehmens zu diesen Themen erarbeitet. Es wird überlegt, wo und wie sie in die Öffentlichkeit gebracht werden können. Zwar gibt es keinen formalisierten Managementansatz für politische Arbeit, doch setzt sich das Unternehmen dafür ein, über den Kontakt zu Politikern wie die aktive Mitarbeit in Branchenverbänden (z.B. aktives Gründungsmitglied im „Bündnis für nachhaltige Textilien“) die Öffentlichkeit und die Branche für Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren.

### **Mehr Informationen zum Unternehmen**

<http://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>

## Werner & Mertz – Erfolgskonzept Open Innovation



### Über das Unternehmen

Mit Marken wie Erdal, Frosch und tana hat sich Werner & Mertz als innovatives Unternehmen für Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel etabliert. 1867 als Wachswarenfabrik „Gebrüder Werne“ in Mainz am Rhein gegründet, beschäftigt das in vierter Generation geführte Familienunternehmen europaweit rund 900 Mitarbeiter.

*„Ein glaubwürdiges Ökoprodukt kann nur von einem Unternehmen stammen, das Nachhaltigkeit konsequent im eigenen Handeln umsetzt. Einem Unternehmen, das ökologisches Bewusstsein, ökonomische Weitsicht und soziale Verantwortung jeden Tag aufs Neue lebt.“*

Reinhard Schneider, geschäftsführender Gesellschafter

### Impulse für Eco-Design

Werner & Mertz strebt das Ziel an, Europas Markt- und Innovationsführer für Spezialpflege zu werden. Bereits in den 1980er Jahren etablierte das Unternehmen mit dem Sortiment der Marke Frosch ökologische Produkte erfolgreich am Markt. Nachhaltigkeit betrachtet Werner & Mertz als fest verankerten Unternehmenswert mit Tradition – von der Verwendung von Recyclingmaterialien für Kunststoffverpackungen bis zur Firmenzentrale, die mehr Energie erzeugt, als sie verbraucht.

### Erfolgsfaktoren

Hervorgegangen aus der Vision, Kunststoffe in einem unendlichen Kreislauf wiederverwerten zu können, setzte sich das Unternehmen seit 2012 erfolgreich für eine Recyclat-Initiative ein. Die Kernidee der Initiative ist, PET-Abfälle aus dem Gelben Sack für die Reproduktion von PET-Flaschen zu nutzen und somit dem Prinzip einer maximalen Nachhaltigkeit Rechnung zu tragen. Neben technischem Know-how spielten mehrere Faktoren eine entscheidende Rolle für den Erfolg dieses ambitionierten Ziels:

#### *Durchsetzungswille*

Die Recyclat-Initiative startete als unternehmensinternes Pilotprojekt. In den ersten Gesprächen mit potenziellen Partnern aus der Branche wurde die Idee als technisch nicht realisierbar eingeschätzt. Das Unternehmen hat sich von der eigenen Überzeugung nicht abbringen lassen und weitere Forschungen betrieben, wie etwa die Anforderungen an das sogenannte Cradle-to-Cradle®-Prinzip erfüllt werden können. Das Prinzip beschreibt Rückführung aller Bestandteile eines Produktes in geschlossene technische und biologische Kreisläufe. Die Motivation für ein Fortführen der Idee ging nicht zuletzt auf die Vision zurück, mit Pionierleistungen die Innovationsführerschaft in der Branche besetzen zu können.

#### *Strategische Partnerschaften*

Im Rahmen der Recyclat-Initiative schuf Werner & Mertz eine Kooperation von mehreren Partnern, die ihr Know-how bündeln, um das Alt-Plastik aus der bisher für die Herstellung von Verpackungen ungenutzten Quelle Gelber Sack als Wertstoff hochwertig wieder aufzubereiten. Die Partner sind neben der Marke Frosch, die dem Tochterunternehmen Erdal-Rex GmbH in Mainz zugeordnet ist, der Rewe Handelskonzern, der Grüne Punkt, Unisensor Sensorensysteme GmbH, der Verpackungshersteller ALPLA Werke Alwin Lehner sowie der NABU Naturschutzbund Deutschland e.V.

### *Open-Innovation-Ansatz*

Der geschäftsführende Gesellschafter von Werner & Mertz und Initiator der Recyclat-Initiative, Reinhard Schneider, hat die Entwicklung von Beginn an als „Open Innovation“ angelegt. Jeder kann – und soll – mitmachen, um diese sinnvolle Investition in die Zukunft erfolgreich voranzubringen, auch über die eigenen Branchengrenzen hinaus.

### *Umweltmanagement nach EMAS*

Werner & Mertz etablierte ein ganzheitliches Umweltmanagement mit dem Ziel, Rohstoffe zu sparen, die Umwelt zu entlasten, den Ressourceneinsatz zu optimieren und Kosten zu senken. Seit 2003 lässt sich das Unternehmen dieses Managementsystem und die Fortschritte in der Ressourcenschonung regelmäßig von einem unabhängigen Gutachter nach EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), einem Prüfungsverfahren nach EU-Kriterien validieren.

### **Mehr Informationen:**

<http://ganzheitlich-nachhaltig.de/>

oder

<http://www.wir-fuer-recyclat.de/>