

sustainable. circular

Das **Projekt Sustainable Circular** ist eine Initiative, die darauf abzielt, die Integration von Kreislaufwirtschaftsprinzipien und Nachhaltigkeitszielen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) voranzutreiben, um eine ressourceneffiziente und nachhaltige Wirtschaft zu fördern.

Das CSCP hat sich in diesem Zusammenhang mit den spezifischen Herausforderungen von drei Mitgliedsunternehmen des Bundesverbands Nachhaltige Wirtschaft e.V. (BNW) beschäftigt, die sich auf den Transformationsprozess zu nachhaltig kreislauforientierten Unternehmen konzentrieren. Die Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen umfasste eine Reihe von Interviews, die Entwicklung und Durchführung eines Workshops sowie die Ableitung von nächsten Schritten.

Die Herausforderungen der Case-Unternehmen sind in den finalen Projektoutput eingeflossen. Informieren Sie sich über das **sustainable.circular Toolkit** und entwickeln Sie ihre sustainable.circular Unternehmensvision.



sustainable. circular

CASE STUDY SODASAN

Die **sodasan Wasch- und Reinigungsmittel GmbH** ist seit 40 Jahren Anbieter ökologischer Reinigungsmittel. Der 360° Blick auf Nachhaltigkeit, also einer ganzheitlich nachhaltigen Wirtschaftsweise, beinhaltet bei sodasan die Kreislauffähigkeit der Produkte und deren Inhaltsstoffe im Sinne der biologischen Unbedenklichkeit. Neben Zertifizierungen im Bio-Bereich, arbeitet sodasan daran, ökologisch sinnvolle Verpackungen mit hohen Rezyklat-Quoten und Recyclingfähigkeit einzusetzen.

sodasan
SAUBER SAUBER MACHEN



Interviews – Identifizierte Themen



Einfluss von Nachhaltigkeit auf Strategie & Kultur: sodasan hat das nachhaltige Wirtschaften von Gründung an in seinen Unternehmenswerten verankert. Diese Werte prägen wesentlich die hohe intrinsische Motivation und Identifikation der Belegschaft und wirken sich damit entsprechend auf die Unternehmenskultur aus. Klassisch unternehmerisches, gewinnorientiertes Denken in den Abteilungen scheint den Aspekten der Nachhaltigkeit untergeordnet, während das Nachhaltigkeitsmanagement und eine ständige interne Weiterentwicklung im Fokus steht.



Generationenwechsel und „Employer Branding“: Das sodasan Gründungsteam wurde kürzlich in der Geschäftsführung um die nachfolgende Generation erweitert. Bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen sieht sich sodasan mit dem derzeitigen Fachkräftemangel und als nicht in einer Großstadt ansässiges Unternehmen mit einem Standort-

nachteil konfrontiert. Unternehmenskultur und Arbeitsklima sind bei sodasan wesentlich von der hohen Identifikation mit dem gemeinsamen Nachhaltigkeits-Verständnis und einer geteilten Vision geprägt. Um Wissen und Werte dauerhaft weitergeben zu können und als Arbeitgeberin langfristig attraktiv zu bleiben, stellen sich daher zunehmend Fragen nach einem klar(er) strukturierten Onboarding-Prozess und Wissensmanagement.



Kreislaufwirtschaft / Kreislauffähigkeit als ökonomisches Potenzial: sodasan produziert kreislauffähig nach strengen Kriterien der biologischen Unbedenklichkeit, hat hohe Nachhaltigkeitsansprüche und Fachwissen in den relevanten Bereichen. Intern gibt es bisher keine konkreten Ideen oder Strategien, um das Thema Kreislaufwirtschaft sowohl im Marketing als auch im Vertrieb zu nutzen, um Verbraucher:innen und Kund:innen zu sensibilisieren.

Chancen



Kreislauffähigkeit als strategisches, ökonomisches und kommunikatives Potenzial aufzeigen und im Rahmen des Workshops gemeinsam herausarbeiten, ob diese Herangehensweise mit den Werten in Einklang steht und wie es entsprechend in den Prozessen verankert werden kann.



Überlegung

Wo kann ungenutztes Potenzial produktiv aktiviert werden?

- Bildungsauftrag & Aufklärungsarbeit entsprechend der sodasan-Mission für einen zukunftsfähigen Planeten (*direkt*)
- Kund:innen-Bindung und -Neugewinnung (*indirekt*)
- Attraktivität als Arbeitgeber (*indirekt*)

Workshop sodasan

Wo liegen bei sodasan ungenutzte Potenziale bezüglich der Wissensvermittlung unternehmerischer Maßnahmen für zirkuläres Wirtschaften? Welche effektiven und effizienten Maßnahmen kann das Unternehmen umsetzen?

- Wo ist sodasan, in Bezug auf Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft, richtig gut?
- Wie wird bisher kommuniziert?
 - > *Exkurs*: Blick auf Marktbegleiter und andere Branchen (Input). Was könnte einfach kommuniziert werden und möglichst große direkte Wirkung entfalten?
 - > Blick auf eigene Website & Kanäle
- Was fehlt? Wo liegt Potenzial? (inhaltlich oder in der Darstellung, z.B. Verpackungs-Bilanzierung „bag in box“ oder Aufklärung zu Klär-Verfahren von fester vs. flüssiger Seife)
- Was ist für eine Umsetzung notwendig?



Erkenntnisse / Ergebnisse



Kreislaufwirtschaft / Kreislauffähigkeit: sodasan verankert Nachhaltigkeit im Kerngeschäft und betrachtet die Kreislauffähigkeit als Teil davon. Dabei wird im Sinne eines nachhaltigen, zirkulären Produktdesigns mit nachwachsenden Rohstoffen, biologischer Abbaubarkeit und einer nebenproduktfreien Produktion sowie erneuerbaren Energien gearbeitet. Ressourcenschonendes Arbeiten, Wasser- und Abfallmanagement und die Einsparung von Verpackungsmaterial gehören zu den Maßnahmen, die unter „Reduce“ fallen. Unter „Recycle“ setzt sodasan auf recycelbare Verpackungen und den Einsatz von Rezyklaten.



Alleinstellungsmerkmal Sodasan: Das Alleinstellungsmerkmal von sodasan basiert auf seiner ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die auf Überzeugung und transparenter Umsetzung von internen und externen Nachhaltigkeitszielen fußt (CSE-Star, NCS, NCP). Im Kerngeschäft setzt sodasan auf Bio-Rohstoffe, berücksichtigt sozial-ökologische Kriterien entlang der gesamten Wertschöpfungskette und verzichtet vollständig auf petrochemische Inhaltsstoffe. Auffällig ist die konsequente Herangehensweise in jedem einzelnen Bereich des Unternehmens, auch abseits des Kerngeschäfts. So beträgt der Einsatz von Rezyklaten bei den sodasan-Flaschen derzeit über 90 Prozent.

Fazit

Die intensive Auseinandersetzung mit den Themen Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft bei sodasan im Rahmen der Interviews und des Workshops hat bestätigt, dass die ganzheitliche Betrachtung sowie permanente Weiterentwicklung des nachhaltig-kreislauffähigen Wirtschaftens bei sodasan wesentlich die Unternehmenskultur und Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen prägen. Die Alleinstellungsmerkmale insbesondere in Bezug auf die Kreislauffähigkeit auch über die externe Kommunikation nach außen darzustellen, ist bei sodasan nicht im Hauptfokus oder zeigt sich teilweise anhand der Komplexität der Themen als Herausforderung.

Der gemeinsame Workshop hat ein Bewusstsein dafür geschärft, an welcher Stelle sodasan bereits Maßnahmen für mehr Kreislauffähigkeit umsetzt und inwiefern sie sich damit auf dem Markt von anderen abheben. Der Blick von außen und eine Analyse relevanter Marktbegleiter hat weiterhin eine Anregung dafür geliefert, dass dieses Alleinstellungsmerkmal in der Außendarstellung und Kommunikation mit Kund:innen noch stärker herausgestellt werden kann, um in diesem Themenkomplex wertvolles Wissen im Sinne des eigenen Aufklärungs-Anspruchs weiterzugeben sowie ggfs. weiteres ökonomisches Potenzial im Marketing zu nutzen.

Anschlussfrage für Sodasan
Wie lässt sich das Alleinstellungsmerkmal, insbesondere in Bezug auf die Kreislauffähigkeit der Produkte und der Prozesse von sodasan zielgruppenspezifisch kommunizieren?

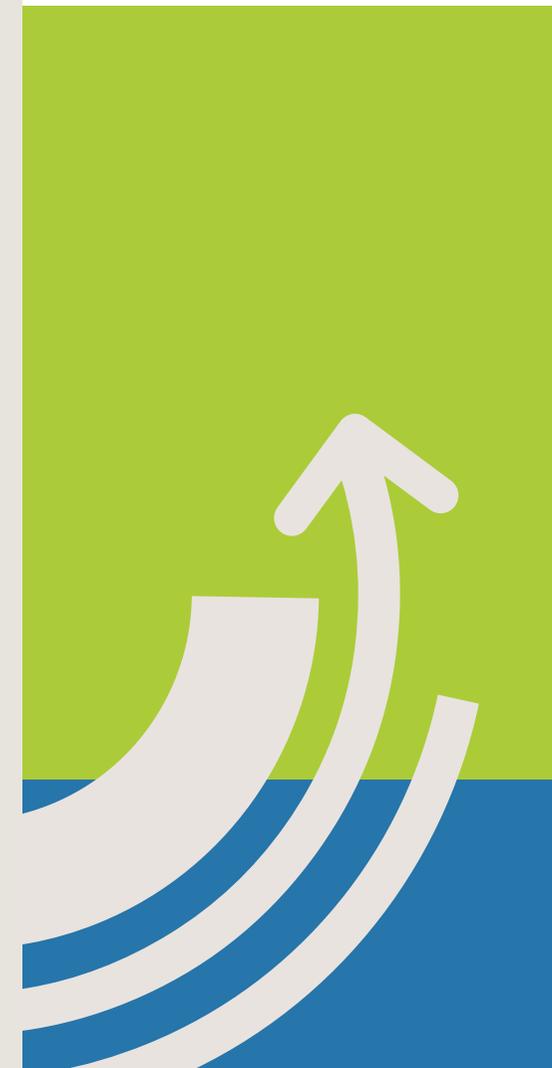


sustainable. circular

CASE STUDY EVERPHONE

Das Berliner Scale-up setzt seit 2016 ein zirkuläres Businessmodell zur Beschaffung, Verwaltung und Integration mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets im Unternehmenskontext um. Nachhaltigkeitsthemen und der Beitrag des Services zur Kreiskaufwirtschaft werden von der **Everphone GmbH** aktiv nach außen kommuniziert. Nachhaltigkeitsaktivitäten und der Beitrag ihres Services zur Kreislaufwirtschaft werden von Everphone an ihre Stakeholder kommuniziert.

everphone



Identifizierte Themen



Potenziale und bisherige Maßnahmen

Das Durchschnittsalter der Belegschaft bei Everphone liegt im Jahr 2022 bei nur 33 Jahren, die Mitarbeitenden können ihre digitale Kompetenz für nachhaltige und zirkuläre Innovationen einbringen. Für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter*innen bietet das Unternehmen Schulungen sowie Anreize wie den „Sustainable Employee of the Month“ an. Everphone arbeitet langfristig mit Smartphone-Refurbishern zusammen.



Wissen

Es besteht Potenzial für eine vertiefte Integration von Nachhaltigkeitswissen und -expertise in bestimmten Bereichen des Unternehmens.



Kultur

Eine Steigerung der intrinsischen Motivation hinsichtlich Nachhaltigkeit ist wünschenswert, ebenso wie eine stärkere Verankerung von zirkulärem Denken in der Unternehmenskultur.



Herausforderungen / Abhängigkeiten

Zu den externen Herausforderungen gehört die starke Abhängigkeit in der Bereitstellung seiner Dienstleistungen durch technische Vorgaben der OEMs (original equipment manufacturer). Zudem bevorzugen einige Kundengruppen strikt neue und aktuelle Produkte, was eine zusätzliche Herausforderung darstellt.

Überlegung



Everphones Geschäftsmodell ist nachhaltig ausgerichtet, jedoch besteht Optimierungsbedarf beim Nachhaltigkeitsverständnis der Mitarbeitenden. Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu fördern, sollte die Geschäftsleitung verstärkt Sensibilisierungsmaßnahmen vorleben, eine Standortbestimmung und Workshops durchführen sowie klare Verantwortlichkeiten festlegen. Zudem sollten die Mitarbeitenden mit den nötigen Fähigkeiten und Wissen geschult werden, um Ziele zu definieren, umzusetzen und zu erreichen. Fortschritt und Erfolg im Bereich der Nachhaltigkeit sollte gemessen und dokumentiert werden.



Workshop

Workshopvorgehensweise: In einem Workshop wurde die vorhandene Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens in den Bereichen Environment, People, Ethics, Partnerships und Solutions diskutiert. Für jeden Bereich wurden Barrieren, Zusammenarbeit, Fähigkeiten und Chancen herausgearbeitet und priorisiert, um die für die Teilnehmenden relevantesten Bereiche zu bestimmen.

Ergebnisse

Die Mitarbeitenden sollen zukünftig stärker für umweltbewusstes Handeln sensibilisiert und motiviert werden, da das Thema bisher nicht die höchste Priorität hat. Es werden Workshops durchgeführt, um zum einen das Verständnis und zum anderen den Stellenwert von Nachhaltigkeit in der Belegschaft zu erhöhen. Das Ziel besteht darin, ein unternehmensweites Mentor*innenprogramm zu entwickeln.

Next steps

Unter der Leitung des CSCP fand ein Workshop statt, in dem die nächsten Schritte für Everphone erarbeitet wurden. Der unmittelbare nächste Schritt ist die Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, um Nachhaltigkeitsaktivitäten voranzubringen und die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu stärken. Zusätzlich soll die Datengrundlage verbessert werden, um eine transparentere Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen. Die Ergebnisse des Workshops werden Everphone bei der Umsetzung dieser Schritte begleiten.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich aus dem Workshop ableiten, dass Everphone zwar ein zirkuläres Businessmodell entwickelt hat und umsetzt, der Fokus des Unternehmens jedoch hauptsächlich auf ökonomischem Wachstum liegt. Es wurde festgestellt, dass es noch Herausforderungen bei der (high-level) Nachhaltigkeitsstrategie, der Sensibilität der Belegschaft gegenüber Themen der Nachhaltigkeit und der Zusammenarbeit bei der Umsetzung unter den Mitarbeitenden gibt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden im Rahmen des Projekts sustainable.circular Empfehlungen abgeleitet, wie die Einbindung von externer Expertise und die Priorisierung von Zielen sowie die Operationalisierung von Nachhaltigkeitsthemen und -fähigkeiten inklusive dem Aufbau von Qualifikationen.



sustainable. circular

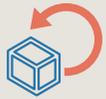
CASE STUDY THUN

Das Unternehmen **Alfred Thun GmbH** hat sich das Ziel gesetzt, qualitativ hochwertige Produkte zu produzieren, die langlebig sind. Weiterhin nimmt sich das Familienunternehmen vor, für Mitarbeitende ein optimales Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Wachstum um jeden Preis steht nicht im Fokus, sondern organisches Wirtschaften. Seit 2019 rücken strategische Nachhaltigkeits- und CSR-Themen bei der Alfred Thun GmbH immer mehr in den Vordergrund. Nachhaltigkeit wird nicht mehr nur als Wettbewerbsvorteil betrachtet, sondern als ethisch-moralische, wirtschaftliche Verpflichtung. Das Unternehmen möchte sich in seiner Branche als Vordenker und Wissensvermittler in puncto nachhaltige Transformation etablieren.

thun[®]



Identifizierte Themen



Sicht auf Nachhaltigkeit

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wird erkannt, aber es besteht noch Handlungsbedarf, um eine Kultur der Nachhaltigkeit zu etablieren. Der Fokus liegt momentan auf der Treibhausgasbilanz, während die Arbeit an der Nachhaltigkeitsstrategie aufgrund diverser Herausforderungen (Pandemie, Boom in der Fahrradindustrie, Hochwasser und Marktkrise als Folge des Ukraine-Krieges) zurückgefahren wurde. Dass eine solche Strategie essenziell ist, ist der Alfred Thun GmbH jedoch bewusst.



Produktbezogene Herausforderungen

Die Alfred Thun GmbH kann ihre Produkte derzeit nicht vollständig nachhaltig herstellen, da das Unternehmen aktuell noch auf sehr energieintensive Ressourcen (z. B. Stahl und Kunststoff) sowie indirekt (über Lieferanten bzw. eher deren Vorlieferanten, usw.) auf Rohmaterial aus dem Virgin-Bereich, dessen Herkunft kaum gänzlich nachvollziehbar ist, angewiesen ist. Deshalb setzt das Unternehmen auf Langlebigkeit. Der Einsatz von Rezyklaten soll bei den eingesetzten Materialien möglichst erhöht werden. Die Herstellung von Produkten in Europa ist teurer als in den Ländern, in denen der Wettbewerb von Thun produziert, und wird vom Staat nicht ausreichend unterstützt. Dennoch will das Unternehmen am deutschen Produktionsstandort verweilen und hier investieren.



Kultur

Das Unternehmen agiert in der Unternehmensführung im „Top-Down-Prinzip“. Erste Nachhaltigkeitszielvorstellungen wurden definiert, wobei diese für die Verwaltung und die Produktion mitunter sehr unterschiedlich sind und kaum an die entsprechenden Teams kommuniziert werden. Die interne Kommunikation stellt hier ein Hindernis dar, was zwangsläufig eine geringere Akzeptanz des Themas Nachhaltigkeit mit sich bringt. Eine stärkere Einbindung aller Generationen und Hierarchieebenen ist notwendig.



Wissen

Im Unternehmen ist das CSR-Knowhow derzeit bei den wenigen Mitarbeitenden des CSR-Teams gebündelt und existiert nicht in der Breite. Schulungen zur Wissensvermittlung auf allen Hierarchiestufen werden nicht angeboten, sind aber erwünscht.



Chancen



Es ist zu erkennen, dass bei der Alfred Thun GmbH eine stark hierarchische Organisationsstruktur existiert und somit Nachhaltigkeits-Themen gemäß dem „Top-Down-Ansatz“ behandelt werden. Es erweist sich als schwierig, alle Altersgruppen und Unternehmensebenen samt unterschiedlicher Ansichten und Prioritäten im Rahmen eines gewinnbringenden Kommunikationsprozesses zusammenzuführen. Des Weiteren sind die Möglichkeiten, CSR-Maßnahmen anzugehen durch die aktuellen Produkteigenschaften (energieintensives Vormaterial, intransparente Lieferkette, etc.) teilweise eingeschränkt.

Workshop

Überlegung

Das Management-Team hat im Workshop die Basis für ein einheitliches Verständnis für Nachhaltigkeit geschaffen. Handlungsfelder, CSR-Themen und Prioritätsthemen wurden vom CSR-Team im Detail vorgestellt. In einem „Worldcafé-Format“ wurden Chancen und Herausforderungen zu verschiedenen CSR-Themen diskutiert, darunter Klimaneutralität, Abfallwirtschaft & Recycling, Engagement, Motivation & Mitarbeiterzufriedenheit, Talentkultur, Organisches Wirtschaften, Nachhaltige/Klimaneutrale Innovationen, Förderung des Fahrrads und der Mobilitätswende und Energieeffizienz.

Erkenntnisse / Ergebnisse

Es wurden **wirtschaftliche, soziale und ökologische Chancen** identifiziert. Dazu gehören Imagegewinn, neue Absatzmärkte, Innovationsmöglichkeiten, Ressourcenschonung und Reduktion der Treibhausgasemissionen sowie die Förderung von Umwelt- und Gesundheitsschutz. Das Unternehmen kann durch einen Fokus auf Nachhaltigkeit die Flexibilität regulatorischen Anforderungen und Marktanforderungen zu begegnen, erhöhen, Best Practices etablieren und Partner gewinnen/bindern.





Herausforderungen

Es wurden verschiedene Herausforderungen identifiziert, die im Zusammenhang mit der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen stehen. Diese umfassen technische Umsetzung, Kooperationen mit Entsorgern und globalen Lieferkettenmitgliedern, Marktakzeptanz, Kosten und Bürokratie sowie die Sorge vor einem durch Preiserhöhungen (im Rahmen der Weitergabe von Kosten, die die durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen entstehen) bedingten Auftragsrückgang und der Einschränkung des Bewegungsradius des Unternehmens. Es braucht Mut zum Umdenken und das schnelle Erkennen und Folgen von Trends, um diese Herausforderungen zu meistern.



Zielbild interne Zusammenarbeit

Das Zielbild der internen Zusammenarbeit umfasst verschiedene Aspekte wie z. B. eine dynamische und effiziente Kommunikationsstruktur, eine gemeinsame Vision und Strategie mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten, den Austausch von Wissen und Ideen durch Brainstorming-, Innovationsförderungs- und Workshopformate sowie eine moderne Fehler-, Vertrauens- und Managementkultur. Zudem sollen die Mitarbeitenden befähigt werden und es soll ein Verhaltenskodex etabliert werden, der die Teamfähigkeit, einen respektvollen Umgang miteinander und „Business Excellence“ fördert. Auch das Projektmanagement, inklusive dem Termin-, Rückmeldungs- und Freigabemanagement, soll verbessert werden. Durch die Etablierung neuer und effizienterer Prozesse soll die Zusammenarbeit weiter gestärkt werden.

Next Steps

Die nächsten anstehenden Aufgaben für das CSR-Team, das Management-Team und die Geschäftsführung sind die Konkretisierung der Nachhaltigkeitsstrategie durch die Definition von messbaren Zielen, Kennzahlen, Maßnahmen und Prozessen sowie deren Erreichung bzw. Umsetzung. Zur Verbesserung der Qualität der Kommunikation sollen Thementeams etabliert und neue Meetingstrukturen erprobt werden.

Fazit

Der Workshop führte zu hilfreichen Erkenntnissen und lösungsorientierten Ergebnissen zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen. Herausforderungen zeigten sich in der internen Zusammenarbeit, die sich durch Kommunikationsprobleme, fehlende Strukturen und Prozesse sowie eine konservative Unternehmenskultur ergeben. Fehlendes Wissen und technische Herausforderungen bereiten ebenfalls Sorgen und stellen Risiken dar.

Allerdings ergeben sich auch **Chancen auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene**. Um diese Potentiale zu heben, wünschen sich die Mitarbeitenden eine dynamische Kommunikationsstruktur und gemeinsame Vision, mehr Austausch, eine moderne Fehler- und Vertrauenskultur, kontinuierlichen Wissensaufbau sowie effizientes Prozess- und Projektmanagement.

