



Masterthesis

Vor- und Zuname:

Katharina Rapp

Titel:

„Analyse ausgewählter Wertschöpfungsketten in der gegenwärtigen
Textilwirtschaft und Ableitung eines Maßnahmenhandbuchs für gezieltes
nachhaltiges Wachstum“

Abgabedatum:

19. Juli 2021

Betreuende/r Professor: **Herr Prof. Dr. Oliver Klante**

Zweite/r Prüfende/r: **Herr Prof. Patrick Kugler**

Fakultät Design Medien und Informatik

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Wirtschaft

Studiengang:

Multichannel Trade Management in the Textile Business

Inhaltsverzeichnis

I. Einführung des Themas	7
I.1. Aktuelle Problemstellung	7
I.2. Ziele der Arbeit und Gang der Untersuchung	9
II. Begriffsdefinition und Analyse des Status quo	12
II.1. Entwicklung und Problemstellungen der Textilwirtschaft	12
II.1.1. Begriffsbestimmung und Charakterisierung der Textil- und Bekleidungsindustrie	12
II.1.2. Der Status quo der Textil- und Bekleidungsindustrie	14
II.1.2.1. SWOT-Analyse der Textilwirtschaft	16
II.1.2.2. PESTEL-Analyse der Textilwirtschaft	19
II.2. Begriffsdefinition: Nachhaltiges Wachstum	20
II.2.1. Dimension der ökonomischen Nachhaltigkeit	22
II.2.2. Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit	23
II.2.3. Dimension der sozial-kulturellen Nachhaltigkeit	24
II.2.4. Exkurs: Tripple Bottom Line nach John Elkington	26
II.3. Definition und Analyse von Wertschöpfungsketten	27
II.3.1. Definition von Wettbewerbsstrategien und -vorteilen	27
II.3.2. Begriffsdefinition: Wertschöpfung und Wertkette	28
II.3.3. Vorstellung der Wertkette nach M.E.Porter	29
II.3.3.1. Das WK Modell	30
II.3.3.2. Primäre- und Sekundäre Aktivitäten	32
II.3.4. Erweiterung der WSK durch Nachhaltigkeitsaspekte	35
II.3.4.1. Supply Chain Management als praxisorientierter Ansatz	35
II.3.4.2. Das Lieferkettenmodell der Closed-Loop Supply Chain	38
II.4. Zwischenfazit	39
III. Die WSK nach Nachhaltigkeitsaspekten in der Praxis	41
III.1. Aspekte und Beispiele aus Branchen und Unternehmen	42

III.1.1. Case Study: Die Closed-Loop Supply Chain von Filippa K	43
III.1.1.1. Unternehmensstruktur und Vision	43
III.1.1.2. Anwendung des 5-R-Modells	44
III.1.1.3. Bemühungen der letzten Jahre	45
III.1.2. Fallbeispiele aus anderen Branchen	46
III.1.2.1. Kreislaufwirtschaft und Abfallmanagement in der EU	46
III.1.2.2. Fallbeispiel: Grüner Punkt	49
III.1.2.2.a. Unternehmensvorstellung	50
III.1.2.2.b. 5-R-Modell	51
III.1.2.2.c. Kritik an heutiger Sinnhaftigkeit des Grünen Punktes	52
III.2. Das qualitative Experteninterview	54
III.2.1. Fragestellung und Hypothese	54
III.2.2. Auswertung und Ergebnisse der Interviews	56
III.2.2.1. Modul 1: Einbindung der drei Säulen der Nachhaltigkeit	56
III.2.2.2. Modul 2: Kreislaufwirtschaft	57
III.2.2.3. Modul 3: Entwicklung der Branche	58
IV. Entwicklung eines erweiterten WSK Modells und eines Handlungskatalogs zur Umsetzung	60
IV.1. Erweiterung der Wertschöpfungskette	60
IV.2. Grafische Darstellung des Wertschöpfungskettenmodells	62
IV.3. Entwicklung eines Handlungskataloges zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien innerhalb der Aktivitäten	64
V. Rahmenfaktoren als Voraussetzung der Umsetzung	78
V.1. Analyse von Rahmenfaktoren	78
V.2. Politische und Inhaltliche Auseinandersetzung	80
V.3. Nachhaltigkeit als Marktvorteil	82
VI. Fazit - Schlussfolgerung	83

VII. Literaturverzeichnis	85
VIII. Anhang	103
IX. Eidesstattliche Erklärung	244

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

CSR	Corporate Social Responsibility
DOB	Damenoberbekleidung
HAKA	Herrenbekleidung
NGO	Nicht-Regierungs-Organisation
NH	Nachhaltigkeit
SCM	Supply Chain Management
Tw	Textilwirtschaft
WK	Wertkette
WSK	Wertschöpfungskette

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

ABBILDUNG 1:	Fragestellungen innerhalb der Masterarbeit	9
ABBILDUNG 2:	Begriffsdefinition Textilwirtschaft	13
ABBILDUNG 3:	Die Wertkette nach Michael E. Porter	31
ABBILDUNG 4:	Primäre Aktivitäten der Wertkette	32
ABBILDUNG 5:	Sekundäre Aktivitäten der Wertkette	33
ABBILDUNG 6:	Das 5-R Modell nach Esty, D.C. & Winston, A.S.	37
ABBILDUNG 7:	Analyse der Marke Filippa K anhand des 5-R-Modells	45
ABBILDUNG 8:	Analyse des Unternehmens DSD anhand des 5-R-Modells	51
ABBILDUNG 9:	Die Wertkette nach Michael E. Porter	61
ABBILDUNG 10:	Das erweiterte Wertkettenmodell der Nachhaltigkeit	62
ABBILDUNG 11:	Übersichtsplan des Handlungskatalogs	65
ABBILDUNG 12:	Nachhaltigkeitsprioritäten innerhalb der erweiterten WSK	66
ABBILDUNG 13:	Die textile Kette nach Edith Piegsa	128
ABBILDUNG 14:	Im Überblick - Wege unseres Abfalls	139

TABELLE 1:	Handlungskatalog für Textil- und Bekleidungsunternehmen zur Umsetzung von gezielt nachhaltigem Wachstum _____	67
TABELLE 2:	SWOT-Analyse der Textil- und Bekleidungsindustrie _____	107
TABELLE 3:	Problemdimensionen des 21. Jahrhunderts nach Holger Rogall _____	122
TABELLE 4:	Kodierung der Experteninterviews _____	188
TABELLE 5:	Auflistung aktueller Nachhaltigkeitsstandards _____	219
TABELLE 6:	Gegenüberstellung von TQM-Handlungsmaßnahmen und den Agenda 21-Strategien _____	224
TABELLE 7:	Maßnahmen für grüne (Transport-)Logistik _____	230
TABELLE 8:	Übersicht Internationale Gütesiegel und Kampagnen _____	236
TABELLE 9:	Mögliche CSR-Themen _____	239
TABELLE 10:	Internationale Umwelt-Gütesiegel _____	241

I. Einführung des Themas

I.1. Aktuelle Problemstellung

„Je mehr sich Verbraucher mit Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen, desto mehr wird Zirkularität der Schlüssel sein, der die Tür zu einer nachhaltigen Zukunft öffnet“.¹ Diese Einschätzung trifft die Management Beratung McKinsey und das Online Magazin Business of Fashion innerhalb des jährlichen Berichts „State of Fashion 2021“. Aussagen wie diese bekräftigen, wie wichtig heute die Auseinandersetzung der Textilbranche mit Aspekten wie Umweltauswirkungen und sozialer Integrität geworden sind. Nachhaltiges Wachstum beschreibt das langfristige Ziel der Textilindustrie. Eine Möglichkeit, um dieses Ziel zu erreichen, besteht in der Entwicklung kreisförmiger, effizienter Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten (WSK).

Auf der einen Seite steht die Diskussion über Nachhaltigkeit, die in den letzten fünfzig Jahren stark zugenommen hat. Der Brundtland Bericht von 1987 hält zum ersten Mal offiziell fest: *Nachhaltige Entwicklung* ist ein langfristiges und dauerhaftes Konzept, welches zum Ziel hat, die Grundbedürfnisse heutiger und folgender Generationen zu sichern.² Die Herausforderung besteht nun darin, die Perspektiven der Menschen, des Profits und des Planeten oder anders gesagt die ökonomische, ökologische und sozial-kulturelle Dimension gleichberechtigt zu betrachten. Sobald man in der Lage ist, diese drei Dimensionen zu verknüpfen, anstatt sie gegeneinander auszuspielen, können Ziele erreicht werden, die keine Dimension aus eigener Kraft schaffen könnte.³

Dem gegenüber steht die Textilindustrie. Diese befindet sich in einem stetigen Strukturwandel und ist heute eine der größten Industrien weltweit. Die Branche steht wie keine andere für Billiglöhne, schlechte Arbeitsverhältnisse und Umweltverschmutzung.

¹ Lee, L. & Magnus, K.-H.: *A More Circular Fashion Industry Will Require a Collective Effort*, in: Amed, I. et.al : *The State of Fashion 2021*, McKinsey & Business of Fashion, [<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>], (Erstelldatum: 01.12.2020; Verfügbarkeitsdatum: 06.01.2021), S. 65.

² Strähle, J. (Hrsg.): *Green Fashion Retail*, Springer, Singapore, 2017, S.1.

³ Elkington, J.: *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*, in: *Environmental Quality Management*, Volume 8, Nummer 1, 1998, S.37.

Grund dafür ist vor allem die Art der Produktion - viele Arbeitsschritte, die meist von unterschiedlichen Akteuren in verschiedenen Ländern durchgeführt werden.⁴

Die Textilbranche verzeichnet bis heute einen übermäßigen Verbrauch von Ressourcen sowie einen hohen Einsatz von Chemikalien, bei der eine große Menge an Abfall entsteht. Diese Praxis führt zu schweren Umweltschäden und zur Vergeudung von nicht erneuerbaren Ressourcen.⁵ Besonders die Auswirkungen auf die Gesundheit und das Leben aller Beteiligten im Umfeld solcher Betriebe bleiben oft unbeachtet. Einige Unternehmen reagieren bereits auf die steigende Kritik von Umweltverbänden, Kunden und Menschenrechtsorganisationen und arbeiten an neuen Ansätzen, um die Transparenz der Lieferkette und existenzsichernde Löhne zu gewährleisten. Im Allgemeinen wird Nachhaltigkeit aber noch nicht als strategisches Merkmal oder zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen genutzt. Für viele bleibt es ein Tool zur Markenbildung oder für PR-Aktionen.⁶

Es gilt nun Lösungsansätze zu finden, um die Interessen der Nachhaltigkeit und der Textilindustrie zusammenzuführen. Ein wichtiges Handlungsfeld auf dem Weg zu nachhaltigem Wachstum liegt in der Entwicklung kreisförmiger Wertschöpfungsketten. Auf diese Weise können Unternehmen unter Berücksichtigung aller drei Dimensionen und der Verantwortung gegenüber heutiger und nachfolgenden Generationen wirtschaften und wachsen.⁷

⁴ Karthik, T. & Gopalakrishnan, D.: *Environmental Analysis of Textile Value Chain: An Overview*, in: Muthu, S.S. (Hrsg.): *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing - Environmental and Social Aspects of Textiles and Clothing Supply Chain*, Springer, Singapore, 2014, S.154.

⁵ Karthik, T. & Gopalakrishnan, D. (2014): S.155.

⁶ Valkokari, K. et.al : *Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry*, in: *Foresight*, Volume 16, Nummer 4, 2014, S.360.

⁷ Karthik, T. & Gopalakrishnan, D. (2014): S.156.

I.2. Ziele der Arbeit und Gang der Untersuchung

Ziel und Zweck dieser Masterarbeit ist die Erarbeitung eines erweiterten Wertketten (WK)-Modells, um die ökologische und sozial-kulturelle Dimension mit einzubeziehen wie auch den Aspekt der Entsorgung sicherzustellen. Die beiden Modelle, die im theoretischen Teil der Arbeit weiter analysiert werden, sind zum einen das WK-Modell von Michael E. Porter, das als begriffliche Erklärung allgemein akzeptiert wird⁸ und zum anderen das drei Säulen Modell der Nachhaltigkeitsdimensionen⁹.



10

Die vorliegende Arbeit behandelt primär die Fragestellung, welche Aktivitäten der Wertschöpfungskette erweitert und konkret thematisiert werden müssen, um langfristig nachhaltiges Wachstum innerhalb eines Textilunternehmens sicher zu stellen. Bevor diese Frage beantwortet werden kann, müssen jedoch zwei andere Fragestellungen bearbeitet werden.

⁸ Werner, H.: *Supply Chain Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013, S.5.

⁹ von Hauff, M.: *Nachhaltige Entwicklung*, Oldenbourg Verlag, München, 2014, S.12.

¹⁰ Abbildung 1: Fragestellungen innerhalb der Masterarbeit, Quelle: eigene Darstellung.

Fragestellung 1: *Wie sieht die aktuelle Situation der Textilwirtschaft (TW) genau aus und welche theoretischen Modelle gibt es bereits?*

Darauf folgt Fragestellung 2: *Welche Player am Markt haben die Wertschöpfungskette bereits nach Nachhaltigkeitskriterien hinterfragt und neu aufgestellt? Was kann man von diesen Unternehmen bezüglich neuer Aspekte einer WSK lernen?*

Nach der Beantwortung von Fragestellung 1 und 2 kann das erweiterte WK-Modell entwickelt und ein Handlungskatalog zu den primären- und sekundären Aktivitäten des Modells ausgearbeitet werden. Daraus ergibt sich schlussendlich Fragestellung 3: *Wie könnte ein erweitertes WK-Modell aussehen und nach welchen Maßnahmen muss ein Unternehmen handeln, um nachhaltiges Wachstum umzusetzen? Welche Voraussetzungen müssen dabei beachtet werden?*

Das Ziel des Maßnahmenhandbuchs ist es, Firmen, Kleinunternehmern und Experten einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie es möglich ist, nachhaltiger zu wirtschaften und zu wachsen. Durch die Berücksichtigung der ökologischen und sozial-kulturellen Dimension können langfristig wichtige Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Das neue WK-Modell dient dabei als konzeptionelle Grundlage, um die Erweiterung des Kreislaufgedankens zu erfassen und die gleichberechtigte Wirkung der drei Säulen der Nachhaltigkeit besser zu verstehen.

Die Masterarbeit ist in sechs Kapitel unterteilt. Kapitel I beschäftigt sich zunächst mit der Einführung des Themas. Hier wird auf die übergeordneten Problemstellungen eingegangen, diese aktuell eingeordnet, die Ziele formuliert und der Gang der Untersuchung dargelegt.

Kapitel II betrachtet anschließend den theoretischen Teil der Arbeit. Es wird der Status quo der Textil- und Bekleidungsindustrie vorgestellt: die historische Entwicklung der Branche und die Betrachtung von Problemstellungen innerhalb der gegenwärtigen Situation der Textilwirtschaft. Zudem wird eine Analyse des WK-Modells nach Porter vorgenommen und anschließend auf das Thema Supply Chain Management (SCM) eingegangen. Weiter wird in diesem Kapitel der Begriff des nachhaltigen Wachstums unter Berücksichtigung des drei Säulen Modells der Nachhaltigkeit erläutert. Anschließend werden die vorerst gesammelten Erkenntnisse in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

Darauf aufbauend wird in Kapitel III eine Bestandsaufnahme von aktuellen Playern am Markt vorgenommen. Diese wird unterteilt in Unternehmen am Markt und Branchen am Markt, die es geschafft haben, die Wertschöpfungskette aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.

Dieser Teil der Arbeit fungiert als praktische Analyse. Dazu werden Interviews mit Brancheninsidern bezüglich der Lage am Markt und der eigenen Einstellung zu Kreislaufwirtschaft vorgestellt.

Kapitel IV baut sich auf den bereits gewonnen Erkenntnissen auf und stellt ein erweitertes WK-Modell, gekoppelt an einen Handlungskatalog zur Umsetzung vor. Es wird untersucht, wie sich die ökologische und sozial-kulturelle Dimension gleichberechtigt in das Porter Modell miteinbeziehen lassen und wie ein erweitertes WK Modell inhaltlich aussieht. Es folgt die Entwicklung eines Maßnahmenhandbuchs zur Umsetzung des erweiterten Modells, der Handlungsempfehlungen für die primären- und sekundären Aktivitäten der WSK vorsieht. Dieser Katalog soll am Ende der Masterarbeit als Werkzeug für Textil- und Bekleidungsunternehmen dienen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, die eigene WSK zu hinterfragen.

Vor dem Hintergrund der Theorie, der Einblicke in die Praxis und der Entwicklung eines erweiterten Modells werden in Kapitel V die Rahmenbedingungen für Unternehmen präsentiert, die das neue Modell adaptieren wollen. Diese Voraussetzungen sind letztendlich grundlegend für die mögliche Umsetzung des erweiterten Modells.

Im Fazit werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit noch einmal gesammelt, eine kurze Schlussfolgerung dargelegt und eine mögliche Zukunftsaussicht des neuen WK-Modells abgeleitet.

II. Begriffsdefinition und Analyse des Status quo

Im folgenden Kapitel liegt der Fokus auf der Analyse des gegenwärtigen Zustands der Textil- und Bekleidungsindustrie. Basierend auf der Begriffsbestimmung und Charakterisierung der TW wird die Geschichte und aktuelle Lage am Modemarkt definiert sowie wichtige Problemstellungen herausgearbeitet. Es wird eine SWOT- und PESTEL-Analyse der Textilwirtschaft vorgenommen, um interne und externe Einflussfaktoren auf die Branche zu identifizieren. Darauf aufbauend werden bereits in der Praxis genutzte Modelle vorgestellt und genauer auf das WK-Modell von Michael E. Porter eingegangen. Anschließend wird der Begriff des nachhaltigen Wachstums mithilfe des drei Säulen Modells der Nachhaltigkeit erläutert und die ersten Ergebnisse des Kapitels zusammengefasst.

Ziel des folgenden Kapitels ist eine systematische Analyse der branchenspezifischen Grundlage und das Ableiten von Ansatzpunkten. Auf diese Weise können strategische Handlungsfelder herausgearbeitet und weiterentwickelt werden.

II.1. Entwicklung und Problemstellungen der Textilwirtschaft

II.1.1. Begriffsbestimmung und Charakterisierung der Textil- und Bekleidungsindustrie

Eine genauere Betrachtung des Begriffes „Bekleidungsindustrie“ scheint im Zusammenhang dieser Arbeit notwendig, da in der Literatur und Praxis vielfach eine unzureichende Differenzierung zwischen Textil- und Bekleidungsindustrie vorgenommen wird. Vor dem Hintergrund der Entwicklungen in den letzten Jahren kann davon ausgegangen werden, dass es sich um zwei heterogene Industriezweige handelt, die sich durch ihre Produktionsstrukturen, Absatzkanäle und Produkte voneinander unterscheiden.

Die Herstellung der textilen Vormaterialien erfolgt über einen mehrstufigen Produktionsprozess, an dem unterschiedlich spezialisierte Unternehmen in verschiedenen Ländern beteiligt sind.¹¹ Dieser komplexe Sachverhalt wird in der Theorie und Praxis als textile Kette bezeichnet.

¹¹ Grandke, S.: *Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie*, Springer, Wiesbaden, 1999, S.27.

Nach Martin Hermann umfasst die textile Kette oder Textile Pipeline fünf Hauptakteure:



12

Der Begriff Textilwirtschaft steht in diesem Modell als Überbegriff für die Textil- und Bekleidungsindustrie.¹³ Innerhalb dieser Masterarbeit wird daher unterschieden zwischen der Textil- und Bekleidungsindustrie bzw. der Textilwirtschaft als Oberbegriff der beiden Branchenzweige.

Die wichtigsten charakteristischen Einflussfaktoren der Textilwirtschaft sind:

1. Saisonalität
2. Mehrstufigkeit und Komplexität
3. Dynamik und Unsicherheit

Die Saisonalität beschreibt dabei die Ausrichtung der Branche nach traditionell periodischen Zyklen, die über das Jahr verteilt sind und sich regelmäßig wiederholen.¹⁴ Diese Zyklen sind abhängig von Jahreszeiten und Themenausrichtung der jeweiligen Kollektion.¹⁵

Grund für die Mehrstufigkeit und Komplexität der textilen Kette ist die Art der Herstellung der Produkte: durch Verarbeitungsabfolgen, die mehrere Unternehmensgrenzen überschreiten.¹⁶

Dadurch entsteht vor allem in den Bereichen Beschaffung, Fertigung und Distribution eine große Intransparenz.¹⁷

¹² Abbildung 2: Begriffsdefinition Textilwirtschaft, Quelle: modifiziert nach Grandke, S. (1999), S.27. & Hermann, M.: *Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1996, S.93.

¹³ Hermann, M. (1996), S.88.

¹⁴ Wojaczek, B.: *Koordinationsorientiertes Logistik-Management in der Textilwirtschaft - Ein Beitrag zur ganzheitlichen Optimierung der Logistik aus Sicht der Bekleidungsindustrie*, Peter Lang, Bern, 1996, S.67.

¹⁵ Siegmann, F.: *Kurzfristprognosen für die Textilwirtschaft anhand von Bestimmungsfaktoren für Saisonschwankungen*, in: *Schriften zur Textilwirtschaft*, Peter Lang, Bern, Volume 39, 1986, S.155 f.

¹⁶ Thesing, A.: *Innovative Logistik-Dienstleistungskonzepte in der Textilwirtschaft - Ein Beitrag zur koordinationsorientierten Gestaltung der Textil-Logistik*, Peter Lang, Bern, 1996, S.92 ff.

¹⁷ Grandke, S. (1999): S.35.

Der erschwerend hinzukommende häufige Wechsel der Beschaffungs-, Produktions- und Absatzstrukturen durch neue politische Rahmenbedingungen führt zusätzlich zu einer starken Dynamik in der Textilindustrie. Auch die immer neuen modischen Einflüsse und die Veränderung im Kaufverhalten der Konsumenten bewirken eine schwierige Prognostizierbarkeit der Verbrauchs- und Absatzmengen.¹⁸

II.1.2. Der Status quo der Textil- und Bekleidungsindustrie

Um die aktuelle Situation der Textilwirtschaft genauer zu betrachten, lohnt es sich, einen kurzen Blick in die Entwicklung der Industrie zu werfen.

Durch die Liberalisierung des Handels seit den 1970er Jahren und Fortschritte in den Bereichen Transportwesen sowie Informations- und Kommunikationstechnologie schreitet die Globalisierung der Textilwirtschaft in großen Schritten voran. Die Möglichkeit, Kapital in andere Länder zu transferieren, neue Betriebe zu gründen und dort produzierte Waren exportieren zu können, führt dazu, dass sich Unternehmen auf globaler Ebene den optimalen Standort aussuchen können (Global Sourcing). Produktionen werden daher oft in Niedriglohnländer verlagert.¹⁹

Die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie steht aufgrund der hohen inländischen Arbeitskosten und dem zunehmend gesättigten Markt unter starkem Druck. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird das Prinzip der internationalen Arbeitsteilung genutzt, bei der die lohnintensiven Teile der Produktion ins Ausland verlegt werden.

Durch die Internationalisierung des Handels und Absatzes kann die deutsche TW auf diese Weise das Risiko streuen und unabhängig vom deutschen Markt agieren.²⁰

¹⁸ Thesing, A. (1996): S.94.

¹⁹ Arndt, H.: *Supply Chain Management - Optimierung logistischer Prozesse*, Gabler, Wiesbaden, 2008, S.9.

²⁰ Strohm, C.: *Zukunftsmarkt China - Internationalisierungsstrategien der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Diplomica, Hamburg, 2007, S.2.

Das Auslaufen ehemaliger Handelsbeschränkungen bis zum Jahr 2005 (WTO-Übereinkommen über Textilwaren und Bekleidung, engl. ATC) begünstigt zusätzlich den anschließenden Abbau von Betrieben²¹ im deutschen Inland und den zunehmenden Export durch neue Absatzländer außerhalb der EU.²² Die dargestellten Vorteile von Globalisierung sind allerdings geprägt von einer Reihe von Problemstellungen und Hindernissen, vor denen auch die Textilwirtschaft steht.²³

Seit Ende der 80er Jahre beschleunigt sich die Kapitalumschlagszeit, sodass der Wettbewerb mit hohem Tempo zunimmt. Diese Verschiebung führt zu einer Transformation der Massenproduktion mit flexibleren Produktionsstandorten und Absatzmärkten. Heute sind H&M und Zara die führenden Player des Fast Fashion Marktes, deren Hauptkonzept es ist, den Konsumenten mit wöchentlich neuen Kollektionen und Angeboten anzusprechen, um letztendlich die Rotation des Kapitals auf ein Maximum zu erhöhen. Auf der anderen Seite steht das Luxussegment der Modebranche, das heute größer ist als je zuvor und sich in Zukunft vor allem weiter auf dem asiatischen Kontinent entwickeln wird.²⁴

Es arbeiten mehr als 60 Millionen Menschen in der globalen Textil- und Bekleidungsindustrie.²⁵ Die im deutschen Handel verkaufte Kleidung wird zum Großteil nicht mehr im Inland produziert, sondern in Ländern wie China, Bangladesch, Indien oder der Türkei gefertigt. In vielen dieser Produktionsländer werden die Menschenrechte nicht anerkannt und Umwelt- und Sozialstandards nicht eingehalten. Verantwortlich dafür ist oft die Politik, die nicht in der Lage ist, bestehende Umwelt- und Sozialregelungen zu prüfen und durchzusetzen.

²¹ Statistisches Bundesamt: *Anzahl der Betriebe in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in den Jahren 2003 bis 2019*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6396/umfrage/betriebe-in-der-deutschen-textil-und-bekleidungsindustrie/>], (Erstelldatum: 30.04.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

²² BMWI: *Textil und Bekleidung*, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, [<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

²³ Tran, V.: *Die europäische und chinesische Textilwirtschaft im Wandel - Vietnam als potentielle Alternative für chinesische und internationale Investoren*, Diplomica, Hamburg, 2010, S.3 f.

²⁴ Scheffer, M.: *Trends in textile markets and their implications for textile products and processes*, in: Shishoo, R. (Hrsg.): *The Global Textile and Clothing Industry: Technological Advances and Future Challenges*, Woodhead Publishing, Oxford, 2012, S.12 ff.

²⁵ BMZ: *Umwelt- und Sozialstandards in der Textilproduktion verbessern*, in: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [<https://www.bmz.de/de/themen/textilwirtschaft/index.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.11.2020).

Die Komplexität der Lieferketten erschwert zudem die Anwendung von Kontroll- oder Auditierungssystemen innerhalb der Wertschöpfungskette, um einen Überblick über die tatsächlichen Bedingungen zu erhalten.²⁶

Als Konsequenz dieser Entwicklung gilt es neue Konzepte zu entwickeln, die es schaffen, die WSK und Firmenkonzerte nach international anerkannten Umwelt- und Sozialstandards zu gestalten. Auf diese Weise kann das soziale Risiko für Stakeholder und Umweltauswirkungen reduziert und nachhaltiges Wachstum sichergestellt werden.

*Dieser „Übergang zur Nachhaltigkeit wird nur mit einer Politik möglich sein, die die Wirtschaft als Teil der Lösung anerkennt und die richtigen Anreize schafft, damit sich die europäische Fertigungsindustrie anpassen und weltweit wettbewerbsfähig bleiben kann“.*²⁷

II.1.2.1. SWOT-Analyse der Textilwirtschaft

Um den Status quo und die Strategieentwicklung der Textil- und Bekleidungsbranche besser zu verstehen und zu bestimmen, wird an dieser Stelle eine SWOT-Analyse der deutschen und europäischen Textilwirtschaft vorgenommen.

Dabei werden die internen und externen Faktoren betrachtet, welche die gegenwärtige Situation der Branche beeinflussen und Auswirkungen auf die zukünftige Entwicklung der TW haben können. Da die SWOT-Analyse in diesem Fall auf eine ganze Branche und nicht auf ein einzelnes Unternehmen angewendet wird, beziehen sich die Stärken und Schwächen auf alle Unternehmen der Textil- und Bekleidungsindustrie, vorwiegend im europäischen Bereich. Die Chancen und Risiken werden nach wie vor den externen Umweltfaktoren zugeschrieben, die auf globaler Ebene stattfinden.

²⁶ BMAS: *Textil- und Bekleidungsindustrie*, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/Branchen/Textil-Bekleidungs-Industrie/textil-bekleidungs-industrie.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

²⁷ Valkokari, Katri et.al (2014): S.361.

In diesem Teil der Arbeit ist auf die aktuelle weltweite COVID-19-Krise im Frühjahr 2020 hinzuweisen, welche die Bevölkerung, Politik und Industrien vor neue Herausforderungen stellt.

Nicht nur in Deutschland, sondern weltweit müssen Einzelhändler im Zuge der Maßnahmen gegen die weitere Ausbreitung des COVID-19-Virus, für mehrere Wochen ihre Geschäfte schließen. Dieser Shutdown und das veränderte Kundenverhalten haben immense Auswirkungen auf die Umsatzentwicklungen im stationären Bekleidungshandel. Im März 2020 lagen die Umsätze durchschnittlich 42% unter dem Vorjahr.²⁸

Die Beschaffungsvorgänge der Textilwirtschaft sind durch COVID-19 zusätzlich stark betroffen. Unternehmen kämpfen um ihren weiteren Bestand am Markt und sehen sich gleichzeitig mit humanitären Herausforderungen für ihre eigenen Mitarbeiter als auch für die ihrer Zulieferer und Partner konfrontiert. Die COVID-19-Pandemie bietet allerdings gleichzeitig die Gelegenheit, die Umstellung auf ein nachfrageorientiertes Lieferkettenmodell und eine systematische Neugestaltung der Beschaffung (siehe Anhang: I.1.1.) zu beschleunigen.

Eine Mehrheit der Modeakteure ist sich einig, dass einige zentrale Nachhaltigkeitstrends durch die aktuelle Krise vorangetrieben werden und mehr Unternehmen anfangen, bestehende Zulieferer, Produktionswege und Materialien zu hinterfragen.²⁹

Der Sachverhalt der COVID-19-Pandemie und damit verbundene existentielle Problemstellungen für Akteure weltweit werden in der nachfolgenden SWOT-Analyse berücksichtigt, wobei das Augenmerk auf den allgegenwärtigen Herausforderungen der ökonomischen, ökologischen und sozial-kulturellen Nachhaltigkeit liegt.

Die Stärken der Textilwirtschaft bestehen vor allem in der Rolle des Vermittlers zwischen Produzent und Konsument.³⁰ Die Branche bietet für Entwicklungsländer den ersten Schritt in

²⁸ Freutel, A.: *Modehandel verliert durch Shutdown im März mehr als 40%*, in: Textilwirtschaft, [<https://www.textilwirtschaft.de/business/umsaetze/tw-testclub-handel-verliert-durch-shutdown-im-maerz-mehr-als-40-224654>], (Erstelldatum: 24.03.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

²⁹ Berg, A. et.al : *Time for change: How to use the crisis to make fashion sourcing more agile and sustainable*, in: McKinsey & Company, [<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable#>], (Erstelldatum: 06.05.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

³⁰ Strähle, J. (2017): S.8.

Richtung Industrialisierung und kann somit nachhaltige Strategien leicht fördern und weiterentwickeln.³¹ Die Textil- und Bekleidungsbranche beschreibt außerdem einen Sektor mit starkem langfristigem Nachfragepotenzial, sodass Innovationen und Maßnahmen hinsichtlich nachhaltigem Wachstum schnell vorangetrieben werden können.³²

Die Schwächen der Textilwirtschaft werden primär durch die zunehmende Komplexität und Intransparenz der Wertschöpfungsketten und einen dynamischen Wettbewerb definiert.³³ Hinzu kommen Schwächen bei der Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards. Multinationale Unternehmen entziehen sich den Gesetzen ihrer Heimatländer durch weltweite Produktionsverlagerung in Länder, wo Gesetze für Umweltschutz, Menschenrechte oder Arbeitsrecht nicht oder nur sehr schwach umgesetzt werden.³⁴

Textilien zählen zu den wichtigsten menschlichen Grundbedürfnissen, was die Textil- und Bekleidungsindustrie nicht zuletzt zu einem Hauptakteur der weltweiten Wirtschaft macht. Diese Ausgangslage bietet der Textilwirtschaft viele Chancen in der nachhaltigen Veränderung von Unternehmensstrukturen und Einhaltung von Richtlinien. Auch das Konsumentenverhalten zeigt einen Trend in Richtung nachhaltigem Wachstum.³⁵ Die bei der SWOT-Analyse aufgedeckte Herausforderung besteht darin, Unternehmen von der ökonomischen Wirksamkeit nachhaltiger Maßnahmen zu überzeugen.³⁶

Textil- und Bekleidungsunternehmen sind einem ständigen Wettbewerb gegenübergestellt, der immer wieder versucht, sich zu differenzieren und neu aufzustellen.³⁷

³¹ Tücking, E.: *Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung - Eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen*, FATM, Münster, 1999, S.12. & Tran, V. (2010): S.6.

³² Euler Hermes: *Textile Global Sector Report 2018*, in: Euler Hermes Economic Research, 2018, S.1f.

³³ Strähle, J. (2017), S.8 f.

³⁴ Witt, A.: *Globalisierung - Chancen und Risiken für die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie*, Grinn Verlag, München, 2005, S.5.

³⁵ Shishoo, R. (Hrsg.): *The Global Textile and Clothing Industry - Technological Advances and Future Challenges*, Woodhead Publishing, Oxford, 2012, S.1.

³⁶ Ahlert, D. et al.: *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft, Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2009, S.1001.

³⁷ Strähle, J. (2017): S.8 f.

Hinzu kommen neue Player am Markt wie Amazon Mode und Direct-to-Consumer-Marken, die über hohe finanzielle Mittel verfügen, um die eigene Position am Markt auszubauen.³⁸

Zusammengefasst steht die Textilwirtschaft vor großen Herausforderungen, die es durch nachhaltige Konzepte zu überwinden gilt, um ein nachhaltiges Wachstum der Branche zu ermöglichen. Weitere Ausführungen der SWOT-Analyse finden sich im Anhang siehe: I.1.2.

II.1.2.2. PESTEL-Analyse der Textilwirtschaft

Neben einer SWOT-Analyse wird in dieser Arbeit ebenfalls eine PESTEL-Analyse vorgestellt, um externe Einflussfaktoren (Makro-Umwelt) und sozio-ökonomische Problemstellungen der TW zu berücksichtigen. Eine genauere Ausführung der PESTEL-Analyse zum Status quo der Branche findet sich im Anhang siehe: I.1.3. Im Folgenden wird kurz auf die Ergebnisse der Analyse eingegangen.

Die Politischen Faktoren werden vor allem durch die Sonderorganisation ILO der Vereinten Nationen, der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und dem United Nations Global Compact bestimmt. Ziel dieser Organisationen ist die Gestaltung von sozialer und ökologischer Globalisierung unter Berücksichtigung internationaler Umweltschutz- und Sozialnormen.³⁹ Diese politischen Richtlinien reichen jedoch alleine nicht aus. Einzelne Akteure der Textilindustrie müssen sich zusammenschließen, um durch Kooperationen eigene Standards und innovative Methoden zu entwickeln.⁴⁰

Wirtschaftlich ist die Lage am Textilmarkt durch einen stark rivalisierenden und kannibalisierenden Wettbewerb nach wie vor kritisch.

³⁸ Euler Hermes (2018): S.1f.

³⁹ Heinrich, P. (Hrsg.): *CSR und Fashion - Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche*, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2018, S.5.

⁴⁰ UNGC: *Our Mission*, in: United Nations Global Compact, [<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

Der Strukturwandel schreitet weiter voran und die zunehmende Konkurrenz durch den Online-Handel und internationaler Wettbewerber schafft einen wachsenden Investitionsbedarf.⁴¹ Die sozial-kulturellen Faktoren beziehen sich in der Textil- und Bekleidungsbranche primär auf die Verantwortung gegenüber der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit und auf die Sicherstellung von gleichberechtigtem Ressourcenzugang.

Das Fortschreiten der Globalisierung und die damit verbundene Auslagerung von Arbeitsplätzen haben jedoch zur Folge, dass eine Nichteinhaltung grundlegender Rechte und Sozialstandards in Kauf genommen wird, um ökonomische Ziele zu verfolgen.⁴²

Zusammengefasst lässt sich aus der Analyse schließen, dass die Textilindustrie bereits Schritte unternimmt, um Unternehmen auf die notwendigen Umwelt- und Sozialstandards aufmerksam zu machen. Insgesamt fehlt es jedoch an Engagement von Politik und Konzernen, die sich für dieses Thema und einen wirklichen Branchen-Shift in Richtung nachhaltigem Wachstum stark machen.

II.2. Begriffsdefinition: Nachhaltiges Wachstum

Nachhaltige Ökonomie oder auch nachhaltiges Wachstum resultiert aus der Diskussion der Nachhaltigkeitswissenschaft und der Volkswirtschaftslehre. Die zunehmenden Erkenntnisse der 1970er und 1980er Jahren, dass die Gesellschaft durch die Übernutzung der natürlichen Rohstoffe die eigene Lebensgrundlage langfristig gefährdet, führen zu mehr Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit, über das sich vonseiten der Politik und Ökonomen lange keine Gedanken gemacht wurde. Die Ökologie beschreibt die Umwelt als Lebens- und Produktionsgrundlage heutiger und nachfolgender Generationen.

⁴¹ Euler Hermes: *Euler Hermes market analysis: consumption stable, but segments of German textile industry hanging by a thread*, in: Press Release Textile Industry, [https://www.eulerhermes.com/en_global/media-news/news/press-release-textile-industry-091516.html], (Erstelldatum: 15.09.2016; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

⁴² Hinzmann, B.: *Arbeits- und Menschenrechte in der Textilindustrie*, in: Bundeszentrale für politische Bildung, [<https://www.bpb.de/internationales/weltweit/menschenrechte/38751/textilindustrie>], (Erstelldatum: 12.10.2009; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

Viele Umweltbelastungen wie auch der Klimawandel, die durch menschliches Handeln verursacht werden, sind anders als bei ökonomischen oder sozialen Fehlentwicklungen nicht mehr reparabel. Dadurch sind Unternehmen gezwungen, die natürlichen Belastungsgrenzen der Natur bzw. die Stabilität der ökologischen Systeme (Tragekapazität) zu berücksichtigen.⁴³

Die zentralen Problemstellungen und Risiken des 21. Jahrhunderts (siehe Anhang: I.2.1.) sind mittlerweile sichtbar und groß genug, um das Leben so wie wir es kennen, zu bedrohen.⁴⁴

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird bereits 1983 innerhalb der von den Vereinten Nationen eingesetzten „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“ diskutiert. Der Schlussbericht der Kommissionsvorsitzenden, besser bekannt als der *Brundtland Bericht*, legt die Grundlage für die UN-Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992.⁴⁵

Während der UN-Konferenz wird die *Agenda 21* verabschiedet, die zum ersten Mal die zentralen Problemstellungen und Lösungsansätze der Menschheit des 21. Jahrhunderts bespricht. Es wird ein Nachhaltigkeitsprogramm entwickelt, dem alle Teilnehmerstaaten der UNCED (United Nations Conference on Environment and Development) zustimmen.

Eine der Ursachen für die schnelle Einigung der Staaten auf die Entwicklungsziele ist die abstrakte und ungenaue Definition des Begriffs *Nachhaltigkeit*. Dieser bietet einen weiten Interpretationsspielraum. Die Grundlage des Nachhaltigkeitsbegriffs ist eine *dauerhaft durchhaltbare Entwicklung*. Die Mehrheit der Autoren sind sich darüber einig, dass eine nachhaltige Entwicklung oder auch nachhaltiges Wachstum drei Zieldimensionen (siehe Anhang: I.2.2.) umfasst: ökologische, ökonomische und sozial-kulturelle Ziele.⁴⁶

Bei der Definition nachhaltiger Entwicklung sind zwei Elemente von zentraler Bedeutung. Die gegenwärtige Gesellschaft muss in der Lage sein, ihre Bedürfnisse befriedigen zu können. Gleichzeitig darf diese Bedürfnisbefriedigung zukünftigen Generationen nicht verwehrt bleiben.

⁴³ von Hauff, M. (2014): S.12.

⁴⁴ Rogall, H.: *Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler - Einführung in eine zukunftsfähige Wirtschaftslehre*, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden, 2013, S.123 ff.

⁴⁵ Rogall, H. (2013), S. 125.

⁴⁶ Rogall, H. (2013): 125 ff.

Die Brundtland-Kommission verknüpft aus diesem Grund die gerechte Befriedigung von Bedürfnissen innerhalb der heutigen Generation (intragenerativ) mit der gerechten Verteilung von Möglichkeiten der Bedürfnisbefriedigung zwischen den Generationen (intergenerativ). Damit wird die inter- und intragenerative Gerechtigkeit gleichgestellt und sollte als untrennbar betrachtet werden.⁴⁷

*„Jede Generation ist berechtigt, das von vorangegangenen Generationen übernommene natürliche und kulturelle Erbe zu nutzen, und hat es gleichzeitig treuhänderisch für nachfolgende Generationen zu verwalten.“*⁴⁸

Nachhaltige Ökonomie definiert sich in der Praxis durch eine ausgewogene Betrachtung der drei Zieldimensionen unter Berücksichtigung aller beteiligten Akteure, um im Idealfall ein Gleichgewicht zwischen den Dimensionen zu erzielen.⁴⁹

Das *Drei-Säulen-Modell der ökonomischen, ökologischen und sozial-kulturellen Nachhaltigkeit* behandelt genau dieses Konzept der Gleichberechtigung. Die einzelnen Dimensionen werden im Folgenden erklärt.

II.2.1. Dimension der ökonomischen Nachhaltigkeit

Das Ziel der ökonomischen Nachhaltigkeit ist die langfristige Stärkung der Wirtschaftskraft als Grundlage für Wohlstand und Lebensqualität. Die Entwicklung der Wirtschaft wird beeinflusst von Innovation, Arbeitsproduktivität und Ausgaben für Forschung und Entwicklung.

Um die ökonomische Nachhaltigkeit zu sichern, muss jedoch ein Umdenken in der bestehenden Produktionsweise und im Konsumverhalten von Abnehmern stattfinden.⁵⁰

⁴⁷ Brandl, V. et.al : *Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung*, in: Coenen, R. (Hrsg.) & Grunwald, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland - Analyse und Lösungsstrategien*, Edition Sigma, Berlin, 2003, S.59.

⁴⁸ Brown Weiss, E.: *In Fairness To Future Generations and Sustainable Development*, American University International Law, Review 8, Nummer 1, 1992, S.20.

⁴⁹ von Hauff, M. (2014): S.12 f.

⁵⁰ Vornholz, G.: *Zum Spannungsverhältnis von Ökonomie und Sustainable Development*, in: Feser, H.D. (Hrsg.) & von Hauff, M. (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in der Umweltökonomie und -politik*, Transfer Verlag, Regensburg, 1997, S.47.

Es stellt sich also die Frage, welche Folgen der Konsum auf die Umwelt und den Verbrauch von Naturkapital hat. Dabei stellt der Autor Philip Lawn fest: Sobald durch ein bestimmtes Konsumniveau lebenswichtige Ökosysteme abgebaut werden, wird dadurch die menschliche Lebensgrundlage gefährdet.⁵¹

Aus der Perspektive der Abnehmer steht die Dimension der ökonomischen Nachhaltigkeit für die Aufrechterhaltung der Lebensqualität.

Sie wird oft mit ökonomischem Wohlstand, also dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) oder Pro-Kopf-Einkommen gleichgesetzt. Das Wohlbefinden der Bevölkerung ist zunehmend abhängig von einem stetigen, qualitativen und nachhaltigen Wachstum. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht alle Bevölkerungsschichten von einem stetig wachsenden Pro-Kopf-Einkommen profitieren und dass sich negative ökologische Ereignisse positiv auf das Pro-Kopf-Einkommen auswirken können (z.B. durch die Beseitigung der Schäden nach einer Umweltkatastrophe). Aus diesem Grund müssen neue Indikatoren zur Bewertung des wirtschaftlichen Wachstums gefunden und diskutiert werden.⁵²

Zusammenfassend lässt sich sagen: Wirtschaftliches Wachstum spielt im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung eine wichtige Rolle, doch dieses Zusammenspiel wird bis heute kontrovers diskutiert.⁵³

II.2.2. Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit

Ohne einen bestimmten Zustand der natürlichen Ökosysteme ist der Mensch nicht überlebensfähig, sodass Wirtschaft und Gesellschaft immer nur im Zusammenspiel mit ökologischen Systemen bestehen können. Die Problemstellung liegt nun darin, dass die Natur bereits ein Niveau der Übernutzung erreicht hat und ökologische Systeme zunehmend belastet werden.

⁵¹ Lawn, P.A.: *Toward Sustainable Development – an Ecological Economics Approach*, Lewis Publishers, Boca Raton, 2001, S.18 ff.

⁵² von Hauff, M. & Schiffer, H.: *Anforderungen des Paradigmas nachhaltiger Entwicklung*, in: von Hauff, M. & Nguyen, T. (Hrsg.): *Nachhaltige Wirtschaftspolitik*, Nomos, Baden-Baden, 2013, S.17 ff.

⁵³ von Hauff, M. (2014): S.36.

Dieses Szenario gefährdet die Lebensgrundlage heutiger und vor allem folgender Generationen. Gründe für die Übernutzung sind unter anderem der Abbau von nicht erneuerbaren Ressourcen, die Umlenkung von Stoff- und Energieströmen, der Eingriff in großräumige natürliche Strukturen und die Belastung von Schutzgütern wie der Atmosphäre durch hohe Emissionszahlen. Der Konflikt zwischen dem Wissen um die Übernutzung der Natur und dem wirtschaftlichen Verhalten, das die Übernutzung weiter fördert, wird als *Schizophrenie Dilemma* bezeichnet.

Das ökologische System (siehe Anhang: I.2.3.) beschreibt die Lebensgrundlage aller menschlichen Aktivitäten, wodurch das ökonomische System für sich stehend, niemals richtig nachhaltig sein kann. Aus diesem Grund ist es wichtig, die Produktionsstrukturen und den Konsumstil an die Grenzen der ökologischen Systeme anzupassen, unter Berücksichtigung des Dilemmas zwischen Wachstum und Übernutzung. Die hohe Geschwindigkeit der ökologischen Belastungen und die damit verbundenen Risiken fordern eine Diskussion über das Verhältnis der Menschheit zu ihrer Lebensgrundlage sowie eine ökologisch nachhaltige Politik. Diese sollte eine stärkere Anpassbarkeit der Bevölkerung und der Unternehmen an die Belastungsgrenzen ökologischer Systeme fordern. Ohne die Unterstützung der Politik und gesetzliche Regelungen kann kein Umschwung zu nachhaltigem Konsum stattfinden.⁵⁴

II.2.3. Dimension der sozial-kulturellen Nachhaltigkeit

Die ökologische Ökonomie fokussiert sich vor allem auf die Beziehung zwischen Ökonomie und Ökologie und vernachlässigt dabei die Perspektive der sozial-kulturellen Dimension.

Die soziale Nachhaltigkeit beschreibt die Forderung nach dem Erhalt des Sozialkapitals und ist wichtig für den sozialen Zusammenhalt von Organisationen wie Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen (NGO's). Das Ziel der sozial-kulturellen Dimension ist die Einhaltung humanitärer Regelungen sowie Freiheit, Gerechtigkeit und soziale Stabilität der Gesellschaft.⁵⁵

⁵⁴ von Hauff, M. (2014): S.33.

⁵⁵ von Hauff, M. (2014): S.36.

Der Begriff der Sozialverträglichkeit ist am besten mit der sozial-kulturellen Säule gleichzustellen. Die Dimension bezieht sich primär auf das menschliche Miteinander und behandelt dabei Themen wie die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen und auf gegenseitige Bedürfnisse eingehen.⁵⁶

Eine weitere Forderung, die oft mit sozial-kultureller Nachhaltigkeit einhergeht, ist der Erhalt des sozialen Kapitals oder anders gesagt der Sozialstruktur einer Gesellschaft.⁵⁷ In der Volkswirtschaftslehre bezeichnet Sozialkapital die materielle Infrastruktur wie Sachanlagen und öffentliche Einrichtungen. Politikwissenschaftler fordern jedoch einen gezielteren Ansatz, wo soziale Güter die Grundbedürfnisse befriedigen und die gesellschaftliche Integration und Weiterentwicklung gefördert wird.⁵⁸

Die sozial-kulturelle Nachhaltigkeit fordert in den meisten Fällen Eigeninitiative von Einzelpersonen innerhalb eines Unternehmens. Dabei sollte die soziale Tätigkeit den Menschen, die sie ausführen, Spaß machen und Befriedigung verschaffen. Es sollte dabei das Ziel verfolgt werden, gesellschaftliche Arbeit und die Sicherung von Grundbedürfnissen allen Generationen möglich zu machen.⁵⁹

Es gibt bisher jedoch keine einheitlich nutzbaren Kriterien, nach denen die sozial-kulturelle Dimension innerhalb der Lieferkette untersucht werden kann.⁶⁰

⁵⁶ Mathieu, P.: *Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise - Theoretische Grundlagen - Praxisbeispiele aus Deutschland - Orientierungshilfe*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002, S.31 f.

⁵⁷ von Hauff, M.: *Von der Sozialen zur Nachhaltigen Marktwirtschaft*, in: von Hauff, M. (Hrsg.): *Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft*, Metropolis, Marburg, 2007, S.253 f. & Corsten, H. & Roth, S. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit, Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012, S.5.

⁵⁸ Empacher, C. & Wehling, P.: *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit - Theoretische Grundlagen und Indikatoren*, Studentexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung, ISOE, Frankfurt am Main, Nummer 11, 2002, S.38 ff.

⁵⁹ Corsten, H. & Roth, S. (2012): S.5.

⁶⁰ Looß, A. & Katz, C.: *Abfallvermeidung - Strategien, Instrumente und Bewertungskriterien*, Erich Schmidt, Berlin, 1995, S.155. & Corsten, H. & Roth, S. (2012): S.5.

II.2.4. Exkurs: Tripple Bottom Line nach John Elkington

Die differenzierte Betrachtung der drei Dimensionen hat sich seit Mitte der 1990er Jahre auf globaler Ebene durchgesetzt. Sie bildet heute die Grundlage vieler neuer Nachhaltigkeitskonzepte in der Politik wie auch in Unternehmen. Der Idealfall, nämlich die gleichberechtigte Betrachtung und Handhabung der drei Dimensionen, findet in der Praxis nur selten statt, sodass Unternehmen oft von der *Tripple Bottom Line* (TBL) sprechen.⁶¹

John Elkington ist 1994 der Meinung, dass die sozialen und wirtschaftlichen Dimensionen der Nachhaltigkeitsagenda, die bereits im Brundtland Bericht hervorgehoben wurden, in einer stärker integrierten Weise angegangen werden müssen. Nur durch eine gleichberechtigte Betrachtung der Dimensionen können echte Fortschritte im Umweltbereich erzielt werden. Da Nachhaltigkeitsziele nur in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft erreicht werden können, wird nach einer Bezeichnung gesucht, die sich in den Köpfen von Unternehmern verankern lässt: die TBL. Nach Elkington beschreibt sie einfach ausgedrückt das dreifache Endergebnis.⁶²

Die TBL-Agenda konzentriert sich nicht nur auf den wirtschaftlichen Wert von Unternehmen, sondern auch auf den ökologischen und sozial-kulturellen Wert, der erzeugt oder zerstört wird. Elkington hält fest, dass der Übergang zum nachhaltigen Kapitalismus eine der größten Herausforderungen ist, die unsere Gesellschaft und Wirtschaft je zu bewältigen hatte.

Er fordert mehr Unterstützung der Politik, ohne die es einige Unternehmen in Zukunft schwer haben werden.⁶³

Nachhaltiges Wachstum beschreibt damit die langfristige Zieldimension der globalen Wirtschaft. Trotz der unterschiedlichen Interessen der Dimensionen müssen Anstrengungen unternommen werden, diese in aktuelle Geschäftsmodelle und Lieferketten miteinzubeziehen.

⁶¹ Elkington, J.: *Towards the Sustainable Corporation - Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, in: California Management Review, Band 36, Nummer 2, 1994, S.90 ff.

⁶² Elkington, J.: *Enter the Tripple Bottom Line*, in: Henriques, A. (Hrsg.) & Richardson, J. (Hrsg.): *The Tripple Bottom Line - Does it all add up?*, Earthscan, 2004, S.1.

⁶³ Elkington, J. (2004): S.3.

Nur durch eine gleichberechtigte Betrachtung kann im Sinne von Stakeholdern und der Natur - unserer natürlichen Lebensgrundlage - gehandelt werden.

II.3. Definition und Analyse von Wertschöpfungsketten

II.3.1. Definition von Wettbewerbsstrategien und -vorteilen

Im folgenden Teil der Arbeit wird zunächst genauer auf den Begriff der Wertschöpfung eingegangen und die für die Untersuchung wichtigsten WK-Modelle betrachtet. Darauf aufbauend werden Ansätze vorgestellt, die die WSK in Bezug auf Nachhaltigkeit hinterfragt haben und eine langfristig kreisförmige Struktur anstreben.

Grundlage des Wertketten- oder WSK-Begriffs ist nach Michael E. Porter das Konzept des Wettbewerbs.⁶⁴ Um nun genauer auf die Definition der WSK einzugehen, muss zuerst das Konzept der *Wettbewerbsstrategien* und *Wettbewerbsvorteile* erläutert werden. Der Erfolg oder der Misserfolg eines Unternehmens ist abhängig vom Wettbewerb der jeweiligen Branche. Unternehmen sind gezwungen, leistungssteigernde Maßnahmen vorzunehmen, um sich möglichst vorteilhaft am Markt zu platzieren. Die sogenannten *Wettbewerbsstrategien* haben damit zum Ziel, der Firma eine rentable Position im Wettbewerb der jeweiligen Branche zu sichern.

Die Wahl der Wettbewerbsstrategie hängt von zwei wichtigen Fragestellungen ab. Zum einen von der Frage der langfristigen Rentabilität. Diese wird anhand der Branchenattraktivität gemessen. Jede Branche hat verschiedene Gewinnmöglichkeiten, und es ist festzuhalten, dass die durchschnittliche Rentabilität eines Segments Einfluss auf die Rentabilität eines Unternehmens nehmen kann. Die zweite Frage richtet sich nach den Faktoren, die die relative Wettbewerbsposition innerhalb einer Branche bestimmen.⁶⁵

Wettbewerbsvorteile entstehen durch den Wert, den ein Unternehmen für seine Kunden kreieren kann, der höher ist als die Kosten der Wertschöpfung.

⁶⁴ Porter, M. E.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, [Dt. Übers. von Jaeger, A. und Schickerling, M.], Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1999, S.63.

⁶⁵ Porter, M. E. (1999): S.25.

Ein höherer Wert kann erzielt werden, wenn das eigene Angebot über den Preisen der Konkurrenten liegt, die eine ähnliche Leistung anbieten. Ein höherer Wert entsteht auch, wenn das Unternehmen über einzigartige Leistungen verfügt, die einen hohen Verkaufspreis rechtfertigen. *Kostenführerschaft* und *Differenzierung* beschreiben die zwei Grundtypen der Wettbewerbsvorteile.⁶⁶ Michael E. Porter schließt daraus, dass die überdurchschnittlichen Leistungen eines Unternehmens langfristig von der Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen abhängen. Kostenvorteil und Differenzierung gehen von der jeweiligen Branchenstruktur aus. Sie entstehen, wenn ein Unternehmen imstande ist, besser als seine Konkurrenten im Wettbewerb zu agieren.⁶⁷ Um Wettbewerbsvorteile besser zu identifizieren, müssen die einzelnen Aktivitäten der Wertkette eines Unternehmens eingeordnet und beurteilt werden. Jede einzelne Tätigkeit in den Bereichen Design, Produktion, Logistik und Marketing kann einen wertvollen Beitrag zur Kostenposition der Firma beitragen und eine Differenzierungsbasis schaffen. Um Wettbewerbsvorteile zu identifizieren, müssen systematische Methoden zur Analyse aller Aktivitäten eines Unternehmens und deren Zusammenspiel angewendet werden.⁶⁸

Um diese Wertaktivitäten darzustellen und die einzelnen Kategorien besser zu unterscheiden, wird in der Praxis meist auf das Wertkettenmodell nach Michael E. Porter als analytisches Instrument der Kostenanalyse verwiesen.⁶⁹ Dieses Modell wird nach Kapitel II.3.2. genauer erläutert und bewertet.

II.3.2. Begriffsdefinition: Wertschöpfung und Wertkette

In der Literatur werden die Begriffe der Wertschöpfungskette und Wertkette in den meisten Fällen als Synonym verwendet.

⁶⁶ Porter, M. E. (1999): S.27.

⁶⁷ Porter, M. E. (1999): S.37.

⁶⁸ Porter, M. E. (1999): S.63.

⁶⁹ Porter, M. E. (1999): S.70.

Michael E. Porter, der Schöpfer der Value Chain oder aus dem Englischen übersetzt: Wertkette oder Wertschöpfungskette, unterscheidet jedoch die Bezeichnungen *Wertschöpfung* und *Wertkette*.

Die Wertkette bietet nach Michael E. Porter eine Untersuchungsbasis der Wettbewerbsvorteile und eine damit verbundene Kostenanalyse. Wertschöpfung laut Porter bezieht sich hingegen lediglich auf den *Verkaufspreis minus den Einkaufspreis* der Rohstoffe. Da die Wertschöpfung unzutreffend zwischen Rohstoffen und weiterem, für die Aktivitäten wichtigem Input unterscheidet, schafft sie nach Porter nicht die richtige Basis für eine Kostenanalyse. Auch kritisiert Porter bei der Wertschöpfung das außer Achtlassen der Verbindung zwischen Unternehmen und Lieferanten. Dies kann zu Fehlinterpretationen hinsichtlich Kosten und Differenzierung führen.⁷⁰

Im Laufe dieser Arbeit wird das Porter-Modell mit Wertkette bezeichnet. Die Wertschöpfungskette wird in dieser Arbeit definiert als Ablauf der Produktionsschritte (Design, Material, Produktion & Beschaffung, Distribution, Gebrauch und Entsorgung) und als sozialer und ökologischer Mehrwert, den ein Unternehmen seinen Kunden und der Umwelt bereitstellen kann.

II.3.3. Vorstellung der Wertkette nach M.E.Porter

Viele der heute international agierenden Unternehmen verlagern neben ihren Produktions- oder Vertriebsstätten auch Entwicklungsstandorte und Beschaffungseinheiten ins Ausland.⁷¹ Die Organisation der grenzüberschreitenden Wertkette wird damit zu einem zentralen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen.⁷²

Wichtig bei der Gestaltung internationaler Wertketten ist die Beachtung zweier Dimensionen: Auf der einen Seite steht die geografische Verteilung der Aktivitäten innerhalb der WSK.

⁷⁰ Porter, M. E. (1999): S.70.

⁷¹ Holtbrügge, D.: *Configuration and Coordination of Value Activities in German Multinational Corporations*, in: European Management Journal, Volume 23, Nummer 5, 2005, S.564 f.

⁷² Porter, M. E.: *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, in: Porter, M. E. (Hrsg.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, S.23. & Collis, D. J.: *A Resource-based Analysis of Global Competition - The Case of the Bearings Industry*, in: Strategic Management Journal, Volume 12, Nummer 1 (Special Edition), S. 49.

Auf der anderen Seite steht die Abstimmung der international durchgeführten Aktivitäten und die Integration in das Unternehmensnetzwerk. Die Herausforderung besteht für Unternehmen nun darin, die eigene WSK so effizient wie möglich zu *konfigurieren* und zu *koordinieren*.⁷³

Die Wertketten von Unternehmen innerhalb einer Branche können sich aus verschiedenen Gründen unterscheiden: Geschichte, Strategien und Implementierungserfolge. Es kann ein Wettbewerbsvorteil für Unternehmen sein, wenn sich die eigene Wertkette von denen anderer Unternehmen unterscheidet, die im gleichen Wettbewerbsfeld agieren. Firmen, die sich auf ein bestimmtes Branchenfeld konzentrieren, sind besser in der Lage, die Wertkette an das angestrebte Segment anzupassen. Das kann in vielen Fällen einen Kostenvorsprung und Differenzierungsmerkmale zur Folge haben. Auch die geografische Verteilung der Märkte kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen.⁷⁴

II.3.3.1. Das WK Modell

Porters Wertketten-Modell geht davon aus, dass jedes Unternehmen aus einer Reihe von Funktionen oder Tätigkeiten besteht, die dazu beitragen, dass die eigenen Produkte designed, produziert, ausgeliefert und beworben werden. Ziel einer Wertkette ist es, diese Tätigkeiten darzustellen. Die WK beschreibt zudem die Geschichte, Strategie und wirtschaftliche Grundlage eines Unternehmens. Firmen, die im gleichen Segment agieren, können ähnliche WK haben. In der Praxis unterscheiden sich die WK von Konkurrenten jedoch häufig, um sich als Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil im jeweiligen Segment zu sichern.⁷⁵

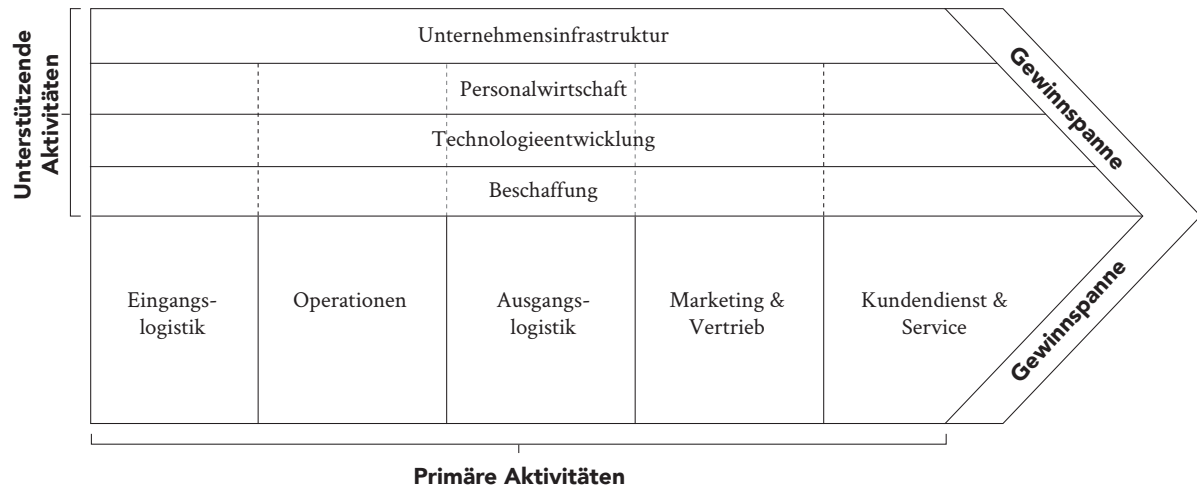
Im Wettbewerb ist der *Wert* eine der wichtigsten Einheiten. Der Wert beschreibt den Betrag, den der Abnehmer bereit ist, für das zur Verfügung gestellte Produkt an die Firma zu zahlen.

⁷³ Porter, M. E. (1986): S.23-26.

⁷⁴ Porter, M. E. (1999): S.65.

⁷⁵ Porter, M. E. (1999): S.67.

Ein Unternehmen agiert gewinnbringend, wenn die eigene Wertschöpfung über den Kosten für die Erstellung eines Produktes liegt. Das Ziel jeder Strategie ist es, für den Konsumenten einen Wert zu schaffen, der über den entstehenden Kosten liegt.



76

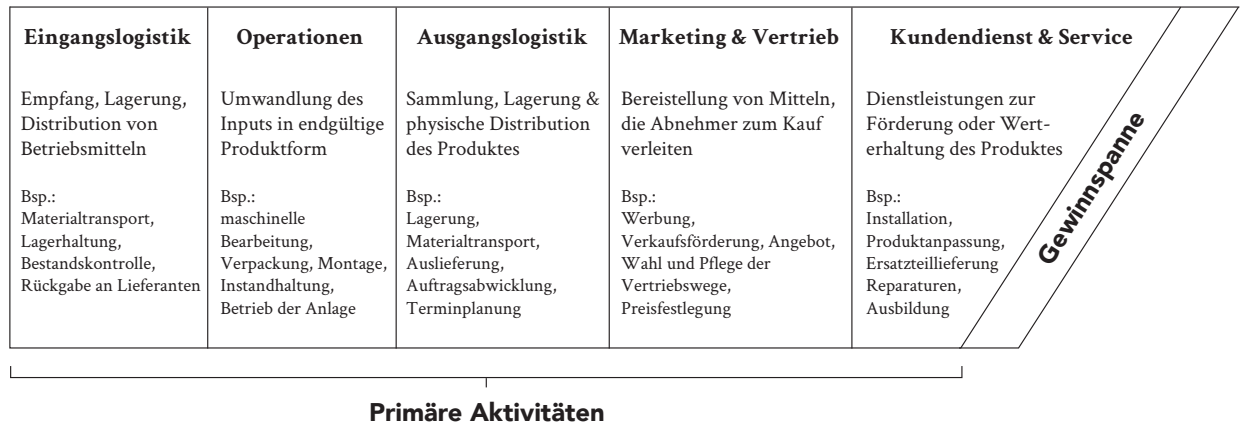
Die WK setzt sich aus den *Wertaktivitäten* und der *Gewinnspanne* zusammen und dokumentiert den Gesamtwert eines Unternehmens. Wertaktivitäten werden von einem Unternehmen selbst ausgeführt und spielen eine wichtige Rolle in der Erstellung eines für den Konsumenten wertvollen Produktes. Die Gewinnspanne ist die Differenz zwischen dem Gesamtwert und der Summe der Kosten. Dieser Betrag lässt sich auf verschiedene Art und Weise ermitteln und bewerten. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass auch die Wertketten der Lieferanten und Vertriebswege über eine Gewinnspanne verfügen, die unbedingt ermittelt werden muss. Sie trägt zu den Gesamtkosten für Konsumenten bei und hilft die Kostenlage eines Unternehmens besser zu verstehen. Porter setzt voraus, dass jede Wertaktivität entsprechenden Input, menschliche Ressourcen (Arbeitskräfte und Management) oder auch Technologie einsetzt, um eine Funktion zu erfüllen.⁷⁷

⁷⁶ Abbildung 3: Die Wertkette nach Michael E. Porter, Quelle: Porter, M. E. (1999): S.66.

⁷⁷ Porter, M. E. (1999): S.68 f.

II.3.3.2. Primäre- und Sekundäre Aktivitäten

Die einzelnen Wertaktivitäten lassen sich in primäre und unterstützende Aktivitäten einteilen. Die primären Aktivitäten beziehen sich auf die physische Herstellung eines Produktes, den anschließenden Vertrieb wie auch den Kundendienst. In jedem Unternehmen lassen sich die primären Tätigkeiten in fünf Kategorien einteilen, die im Folgenden dargestellt werden.⁷⁸



79

Trotz vieler Unterschiede in der Gewichtung der einzelnen Tätigkeiten sind in jedem Unternehmen alle fünf Kategorien der primären Aktivitäten vorhanden und spielen eine bestimmte Rolle in der Gestaltung von Wettbewerbsvorteilen.⁸⁰

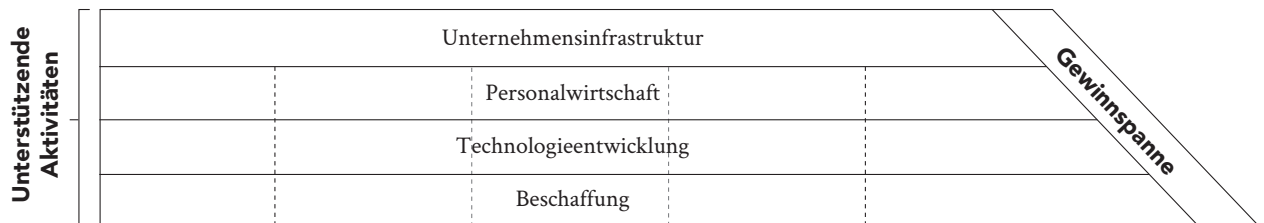
Die unterstützenden Tätigkeiten halten die primären Tätigkeiten untereinander aufrecht, indem sie für den Kauf von Input, Technologie und menschlichen Ressourcen verantwortlich sind, die letztendlich das ganze Unternehmen versorgen. Die unterbrochene Linie in dem WK Modell weist darauf hin, dass Beschaffung, Technologieentwicklung und Personalwirtschaft ausgewählte primäre Aktivitäten beeinflussen, aber auch die gesamte Kette unterstützen können. Ausgenommen ist die Unternehmensinfrastruktur, die nicht mit einzelnen Tätigkeiten in Verbindung steht, sondern die ganze Kette stärkt.

⁷⁸ Porter, M. E. (1999): S.69.

⁷⁹ Abbildung 4: Primäre Aktivitäten der Wertkette, Quelle: Eigene Erstellung, Daten entnommen aus: Porter, M. E. (1999): S.70 f.

⁸⁰ Porter, M. E. (1999): S.61.

Alle Wettbewerber in jeder Branche verfügen über die vier Kategorien der unterstützenden Aktivitäten. Diese können weiter in einzelne Wertaktivitäten zerlegt werden, die individuell in der jeweiligen Branchen auftreten.



81

Mit *Beschaffung* ist die Funktion des Einkaufs innerhalb der Wertkette genutzten Inputs gemeint und nicht der gekaufte Input selbst. Zu gekauftem Input zählen zum einen Verbrauchsgüter wie Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe und zum anderen Anlagegüter wie Maschinen, Ausrüstung und Gebäude. Gekaufter Input ist zwar zum Teil den primären Aktivitäten zuzuordnen, er ist jedoch in jeder Wertaktivität, auch in den unterstützenden Aktivitäten vorhanden.

Porter nutzt den Begriff der Beschaffung anstatt von Einkauf, da die Bezeichnung Einkauf für viele Führungskräfte eine zu begrenzte Bedeutung hat. Die Kosten der Beschaffungsaktivitäten spielen eine kleine, aber wichtige Rolle bei der Aufstellung der Gemeinkosten und der Differenzierung einer Firma. Können Einkaufsmethoden verbessert werden, nimmt dies Einfluss auf die Kosten und Qualität des Inputs zu. Das gilt auch für Aktivitäten, die in Verbindung mit dem Eingang und der Nutzung des Inputs stehen.⁸²

Neben der Beschaffung beschreibt die *Technologieentwicklung* die zweite wichtige Funktion der unterstützenden Aktivitäten. Porter hält fest, dass jede Wertaktivität an eine gewisse Form von Technologie gebunden ist, wie Know-how, Arbeitsabläufe und verfahrenstechnische Ausrüstung. Die Aktivitäten der Technologieentwicklung haben das Ziel, das Produkt und damit verbundene Verfahrenstechniken zu verbessern.

⁸¹ Abbildung 5: Sekundäre Aktivitäten der Wertkette, Quelle: modifiziert nach Porter, M. E. (1999): S.70 f.

⁸² Porter, M. E. (1999): S.72.

Technologie betrifft nicht nur das Endprodukt, sondern kann jede Wertaktivität verkörpernde Technologie unterstützen wie durch Telekommunikation, Auftragserfassung und Büroautomatisierung, aber auch in Bereichen der Produktgestaltung und Medienforschung. Damit ist Technologieentwicklung in jeder Branche zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen wichtig.⁸³

Die dritte Funktion der unterstützenden Aktivitäten ist die *Personalwirtschaft*, zu der Tätigkeiten wie Rekrutierung, Aus- und Fortbildung und jegliche Zusammenarbeit mit Personal zählen. Die Personalwirtschaft unterstützt sowohl bestimmte primäre und unterstützende Aktivitäten (z.B. Einstellung von Personal) als auch die gesamte Kette (z.B. Tarifverhandlungen). Da Aktivitäten im Zusammenhang mit Personalwirtschaft in vielen verschiedenen Bereichen eines Unternehmens stattfinden, kann dies zu widersprüchlicher Unternehmenspolitik führen. Personalwirtschaft ist und bleibt jedoch ein wichtiges Instrument bei der Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen. Die Motivation und der Kenntnisstand der eigenen Mitarbeiter wie auch regelmäßige Weiterbildungen des Personals spielen bei der Wettbewerbsposition eines Unternehmens eine entscheidende Rolle. Abschließend ist die Funktion der *Unternehmensinfrastruktur* zu betrachten. Dazu zählen Aktivitäten wie Geschäftsführung, Planung, Finanzen, Rechtsfragen und Kontaktpflege. Die Unternehmensinfrastruktur wird im Unterschied zu anderen unterstützenden Aktivitäten der gesamten Kette und nicht einzelnen Aktivitäten zugeordnet. Es hängt von der Diversifikation eines Unternehmens ab, ob die Infrastruktur eines Unternehmens abgeschlossen ist oder sich zwischen den Einheiten des Gesamtunternehmens verteilt. Das passende Managementinformationssystem oder gute Verhandlungspositionen durch eine geschulte Geschäftsführung sind essenziell für die Kosten- und Wettbewerbsposition eines Unternehmens und dürfen in der Gesamtbetrachtung nicht unterschätzt werden.⁸⁴ Für weitere Erläuterungen zu dem Thema Wertkettenausrichtung siehe Anhang: I.3.1.

⁸³ Porter, M. E. (1999): S.73.

⁸⁴ Porter, M. E. (1999): S.74 f.

II.3.4. Erweiterung der WSK durch Nachhaltigkeitsaspekte

Die WK nach Porter beschreibt ein hilfreiches Modell, um Wettbewerbsvorteile hinsichtlich ökonomischer Ziele auszumachen. Dabei wird die ökologische und sozial-kulturelle Perspektive außen vor gelassen und sich ausschließlich auf die ökonomische Perspektive konzentriert. Um innerhalb einer Organisation nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, ist jedoch die ganzheitliche Betrachtung von allen drei Dimensionen nötig.⁸⁵ Die folgenden Modelle bauen sich auf der WK nach Porter auf und erweitern diese um verschiedene Perspektiven und Aktivitäten.

II.3.4.1. Supply Chain Management als praxisorientierter Ansatz

Der Unterschied zwischen Supply Chain Management und Porters WK ist, dass sich SCM mehr auf Aspekte der Versorgung, Entsorgung und Recycling bezieht. Ein wichtiger Bestandteil von SCM ist die physische Verfügbarkeit, Nutzung oder Verwertung von Waren in Zusammenhang mit Geld- und Informationsflüssen.

Die Wertkette konzentriert sich hingegen auf wertsteigernde oder wertvernichtende Einflussfaktoren der Unternehmensaktivitäten und bietet lediglich ein Instrument zur Kostenanalyse. Dazu gehören Bereiche wie Design oder Image, die für das Supply Chain Management kaum eine Rolle spielen.⁸⁶

Supply Chain Management beschreibt die integrierte prozessorientierte Planung und Steuerung der Waren-, Informations- und Geldflüssen entlang der Wertschöpfungskette und integriert alle Akteure vom Rohstofflieferanten bis zum letztendlichen Abnehmer.⁸⁷ Anders gesagt können Supply Chain Aktivitäten als Lieferkettenmanagement bezeichnet werden, das nach Graham C. Stevens von der *Source of Supply* bis zum *Point of Consumption* reicht.⁸⁸

⁸⁵ Rogall (2013): S.128.

⁸⁶ Werner, H. (2013): S.17 f.

⁸⁷ Hellgrath, H. & Kuhn, A.: *Supply Chain Management, Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2002, S.9 f.

⁸⁸ Stevens, G. C.: *Integrating the Supply Chain*, in: The International Journal of Distribution & Logistics Management, Volume 19, Nummer 8, 1989, S.3 ff.

Aufgebaut auf der Wertkette von Michael E. Porter verfolgt SCM einen ähnlichen Ansatz der Integration von Unternehmensaktivitäten. Die Wertschöpfung beschreibt die erstellten Leistungen einer Unternehmung abzüglich der erbrachten Vor- und Fremdleistungen. Dadurch werden einzelne Funktionen als Ganzes betrachtet und keine differenzierte Unterteilung der Aktivitäten vorgenommen. SCM erstreckt sich zwar auch über das gesamte Unternehmensnetzwerk, erkennt jedoch die Wechselwirkungen der Aktivitäten an und deckt Verbesserungspotenziale an den Schnittstellen der Tätigkeiten auf.⁸⁹

Ziel des Supply Chain Management ist die Optimierung der Kundenorientierung, die Abstimmung der Versorgung je nach Bedarf, eine flexible Gestaltung der Produktion und der Abbau von Lagerbeständen entlang der Wertschöpfungskette.⁹⁰ Wichtiges Element dieser Aufgaben ist die Kostenanalyse der kompletten Supply Chain und die Reduktion der Transaktionskosten.

Um diese Kosten zu senken, bedarf es einer ausgewählten Organisationsform, einer Spezialisierung der Prozesse und einer Analyse von wichtigen Stellhebeln innerhalb der Supply Chain.⁹¹

Durch das steigende Kundeninteresse an nachhaltigen Produkten wird das Thema Nachhaltigkeit innerhalb des Supply Chain Managements zur wachsenden Herausforderung. Nachhaltiges SCM wird definiert durch die Integration von sozialen, umweltbezogenen und ökonomischen Aspekten in den Lebenszyklus und die Dienstleistungen eines Produktes.⁹² Durch den hohen Verbrauch an Chemikalien, Abfall, Wasser und Energie entlang der Lieferkette müssen Unternehmen eine neue Denkweise entwickeln und anfangen nachhaltige Managementsysteme in den Entwicklungsprozess miteinzubeziehen.⁹³

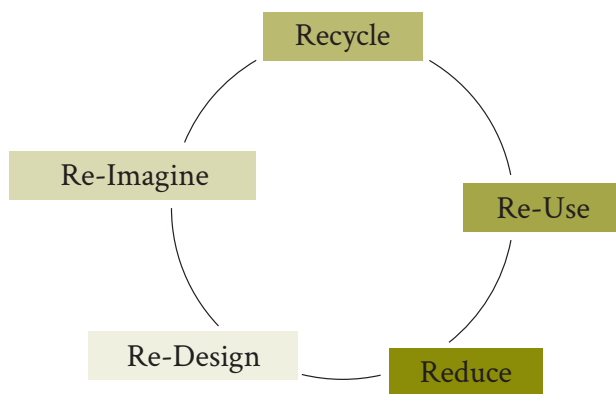
⁸⁹ Werner, H. (2013): S.5.

⁹⁰ Hellingrath, H. & Kuhn, A. (2002): S.10.

⁹¹ Werner, H. (2013): S.6.

⁹² UN Global Compact Office: *Supply chain sustainability - a practical guide for continuous improvement*, 2. Auflage, United Nations Global Compact and BSR, 2015, S.5.

⁹³ Choudhury, A.K.R.: *Environmental Impacts of the Textile Industry and Its Assessment Through Life Cycle Assessment*, in: Muthu, S.S. (2014), S.5.



Es werden bereits viele Modelle entwickelt, die Unternehmen helfen, die eigene Struktur nachhaltig zu verbessern. Im Folgenden wird insbesondere auf das *5-R-Modell* nach Daniel C. Esty und Andrew S. Winston eingegangen, welches für fünf Bereiche steht:

Recycle, Re-Use, Reduce, Re-Design und Re-Imagine (siehe Anhang: I.3.2.)

94

Die drei Bereiche Recycle, Re-Use und Reduce zählen dabei zu den traditionellen Prioritäten. Die Bereiche Re-Design und Re-Imagine kommen als neue Prioritäten hinzu. Bevor reduziert (Reduce) wird, sollten Unternehmen Möglichkeiten in Betracht ziehen, die eigenen Produkte neu zu gestalten (Re-Design) oder im ersten Schritt nachhaltig zu entwickeln (Re-Imagine). Die aktuelle Umweltsituation fördert neue Innovationen und kreative Denker, die helfen, neue Wettbewerbsvorteile aufzustellen und einen höheren Mehrwert für Produkte und Umwelt zu generieren.⁹⁵

Das 5-R-Modell beschreibt ein einfach anzuwendendes Instrument für Unternehmen, die sich der eigenen Nachhaltigkeitsstrategien mehr bewusst werden möchten. Einzelne Bereiche wie das nachhaltig kreative Denken der Produktentwicklung sowie das ausgewählte Sourcing von Materialien können einen hohen Einfluss auf die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen nehmen und das soziale Image der Firma positiv stärken. Später können diese Nachhaltigkeitsstrategien in das Supply Chain Management aufgenommen werden.

⁹⁴ Abbildung 6: Das 5-R Modell nach Esty, D.C. & Winston, A.S., Quelle: Eigene Erstellung, Daten entnommen aus: Esty, D.C. & Winston, A.S.: *Green to Gold*, Wiley, Hoboken, 2009, S.197.

⁹⁵ Esty, D.C. & Winston, A.S. (2009): S.197.

II.3.4.2. Das Lieferkettenmodell der Closed-Loop Supply Chain

Die *Closed-Loop Supply Chain* entsteht durch eine separate Betrachtung der klassischen Lieferkette. Diese findet durch die Erweiterung oder Integration der sogenannten Revers-Logistik statt. Die Revers-Logistik konzentriert sich vor allem auf die Bereiche des Recyclings und der Wiederverwertung von Ausgangsmaterialien. Das Ziel dieses Lieferkettenmodells ist die Schließung des Materialkreislaufes.⁹⁶

Laut den Autoren Guide und van Wassenhove wird die Closed-Loop Supply Chain dadurch definiert, dass Unternehmen die Produkte von Kunden zurücknehmen, um einen Mehrwert zu regenerieren. Dabei kann das Produkt entweder als Ganzes, als Einzelteile oder als Rohmaterial wieder genutzt werden, um den Kreislauf der Lieferkette zu schließen.⁹⁷

Für die Wiedereinführung von Komponenten der Produkte in den Kreislauf bedarf es in der Praxis einer effizienten Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Lieferant, Produzent, Auftraggeber und Abnehmer. Nur wenn alle Akteure das gleiche Ziel der Kreislaufwirtschaft verfolgen, kann die Unternehmung gelingen. Ein weiteres Ziel der Closed-Loop Supply Chain ist die Verlängerung der Produktlebenszeit bzw. der Lebenszeit von Materialien und die Verminderung von Umwelteinflüssen durch eine reduzierte Nutzung von neuen Rohstoffen.⁹⁸ Die Realisierung der Kreislaufwirtschaft kann zusätzlich zu neuen Wettbewerbsvorteilen führen, die Kundenzufriedenheit erhöhen und das Risiko einzelner Stakeholder durch gezielte Zusammenarbeit der Akteure reduzieren.

Vor dem Hintergrund der passiven Lohnveredelung beschreibt die textile Kette nach Edith Piegsa (siehe Anhang: I.3.3.) das gerade beschriebene komplexe und weit verzweigte globale Netzwerk an Kostenträgern und Produktionsaktivitäten. Piegsas textile Kette gilt innerhalb dieser Masterarbeit als grafische Stütze der angestrebten textilen Kreislaufwirtschaft.

⁹⁶ Beamon, B. M. & Fernandez, C.: *Supply-chain network configuration for product recovery*, in: Production Planning and Control, Volume 15, Nummer 3, 2004, S.271.

⁹⁷ Guide, V.D.R. & van Wassenhove L.N.: *The evolution of closed-loop supply chain research*, in: Operations Research, Volume 57, Nummer 1, 2009. S.10.

⁹⁸ Heinrich, P. (2018): S.114.

Die primäre Problemstellung bei diesem Lieferkettenmodell und der Supply Chain ist das Aufeinandertreffen vieler verschiedener Interessen unterschiedlicher Aktivitäten und Akteure. Aufgrund der differenzierten Zielanforderungen und des begrenzenden Handlungsspielraums von Lieferanten ergeben sich vielfach Zielkonflikte innerhalb der Ausgestaltung von Lieferketten.⁹⁹ Piegsa hält zudem fest, dass der gesamte Bereich der Textilveredlung über einen hohen Chemikalieneinsatz und eine damit verbundene hohe Umweltbelastung verfügt.

Jede Produktionstätigkeit muss dabei eigene Problemstellungen in Bezug auf Emissionen und den Verbrauch von Wasser und Energie bearbeiten, ohne aber das gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren.¹⁰⁰

Die Herausforderungen bei der Gestaltung nachhaltiger Lieferketten liegen zudem in vier Hauptproblemen begründet: Modellogistik, Überproduktion, unverantwortlicher Konsum von Gütern und der Konflikt, Kundenbedürfnisse bestmöglich befriedigen zu wollen.¹⁰¹ Die vorliegenden Konflikte (siehe Anhang: I.3.4.) dienen innerhalb der Masterarbeit als Hintergrundwissen, um die verschiedenen Interessen der Akteure besser zu verstehen und die Entwicklung der Wertkette daran anzupassen.

II.4. Zwischenfazit

Durch die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit der Lieferketten, die von Wettbewerbern innerhalb der globalen Textil- und Bekleidungsbranche verlangt werden, entwickelt sich ein ‚Wettlauf nach unten‘. Dieser wird hervorgerufen durch die bevorzugte Nutzung von geringwertiger Fertigungsindustrie.

Die vorliegende Entwicklung wird seit einigen Jahren immer mehr hinterfragt und Konzepte der nachhaltigen Supply Chain angewendet.

⁹⁹ Schulte, C.: *Logistik - Wege zur Optimierung der Supply Chain*, 6. Auflage, Vahlen, München, 2013, S.11.

¹⁰⁰ Piegsa, E.: *Green Fashion - Ökologische Nachhaltigkeit in der Bekleidungsindustrie*, Diplomica, Hamburg, 2010, S.5.

¹⁰¹ Strähle, J. (2017): S.18.

Ziel ist es, eine Industrie zu schaffen, die geringe negative Auswirkungen auf Mensch und Natur hat und die die eigenen multidisziplinären Vorteile zu nutzen versteht. Es gibt bereits unzählige Ansätze, Rahmen, Normen und Vorschriften, die Unternehmen in ihrem Streben nach Wettbewerbsvorteilen und Nachhaltigkeit durch die ‚Ökologisierung‘ ihrer Lieferketten übernehmen und weiterentwickeln können.¹⁰²

Einige dieser Ansätze wurden innerhalb der Arbeit bereits analysiert: Wertkette nach Porter, textile Kette nach Piegsa, 5-R-Modell, ISO Normen und politische Rahmenbedingungen.

Der Ökonom Gebhard Kirchgässner stellt in diesem Kontext die Frage, ob der Markt ökologisch und sozial-verantwortliches Handeln fördert oder ob er es überhaupt zulässt. Kirchgässner kommt zu dem Schluss, dass der Markt das soziale und ökologische Verantwortungsbewusstsein einzelner Unternehmer zwar erkennt, jedoch: *„So nützlich Märkte auch für die wirtschaftliche Entwicklung sind und so wichtig die Rolle ist, die dabei der Wettbewerb spielt, Wettbewerbsmärkte vermitteln von sich aus zu wenig Anreize im Hinblick auf ökologisch und sozial-nachhaltiges Handeln.“*¹⁰³

Es entwickelt sich also zur Aufgabe der Politik, Anreize und Rahmenbedingungen zu schaffen, die für nachhaltige Wirtschaftsthemen attraktiv sind, um so nachhaltige Entwicklung zu fördern.¹⁰⁴

Es ist festzuhalten, dass neben der Politik auch Unternehmen anfangen müssen, selbst Verantwortung für die Auswirkungen der eigenen Lieferkette zu übernehmen. Mit der Verlagerung von Produktionen und Arbeitsplätzen in Entwicklungs- und Schwellenländer entledigen sich die Unternehmen oft ihrer Verantwortung als Arbeitgeber. Es entwickeln sich aggressive Einkaufspraktiken, die Druck auf Zulieferer ausüben und die Beziehung zwischen Unternehmen und Lieferanten negativ beeinflussen.¹⁰⁵ Sobald Unternehmen ökologische und sozial-kulturelle Ansätze nicht mehr nur als zusätzlichen Kostenpunkt, sondern als Wettbewerbsvorteil anerkennen, kann der Umbruch zu nachhaltigem Wirtschaften stattfinden.

¹⁰² Pui-Yan Ho, H. & Choi, T.-M.: *A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong - a case analysis*, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Volume 16, Nummer 2, 2012, S. 172.

¹⁰³ Kirchgässner, G.: *Gibt es die ökologische und soziale Wirtschaft?*, in: Außenwirtschaft, Volume 57, Nummer 4, 2002, S.393.

¹⁰⁴ von Hauff, M. (2014): S.15.

¹⁰⁵ Hinzmann, B. (2009).

Modelle, die in der Praxis angewendet werden, sollten den Hintergrund der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit berücksichtigen. Nach Michael E. Porter ist ein Unternehmen eine Sammlung aus Tätigkeiten, die ein Produkt entwickeln, produzieren, vermarkten, liefern und unterstützen.¹⁰⁶ Das Modell beschreibt jedoch eine eingeeengte Sichtweise, da es linear ausgerichtet ist und nicht von aktuellen Strukturen ausgegangen wird.

Das einzige Ziel der Wertkette ist die Erzeugung von wirtschaftlichem Wert für das Unternehmen und die Abnehmer. Wertschöpfung ist heute jedoch weitaus komplexer und bezieht Bereiche wie Gebrauch und Entsorgung mit ein.¹⁰⁷ Auch die Betrachtung der sozial-kulturellen Dimension sowie Auswirkungen auf die Natur werden in Porters WK vernachlässigt.

Das nachfolgende Kapitel III betrachtet Unternehmen und Branchen, welche die eigene Wertschöpfung hinterfragen und die Lieferkette im Sinne der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umstrukturieren und weiterentwickeln. Es werden in diesem Kapitel zudem Interviews mit verschiedenen Brancheninternen vorgestellt. Auf der Basis dieser Erkenntnisse wird in Kapitel IV das Wertketten-Modell nach Porter neu aufgestellt.

III. Die WSK nach Nachhaltigkeitsaspekten in der Praxis

In den letzten zehn Jahren haben Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung in der Modebranche an Bedeutung dazu gewonnen. Diese Themen werden jedoch häufig durch ein gesteigertes Bewusstsein in der Gesellschaft und den Druck von Medien oder NGO's in den Vordergrund gerückt.¹⁰⁸

¹⁰⁶ Porter, M. E. (1999): S.67.

¹⁰⁷ Piegsa, E. (2010): S.40-44.

¹⁰⁸ Emberley, J.V.: *Venus and Furs: The Cultural Politics of Fur*, I.B. Tauris, London, 1998, S.23 f.

Darüber hinaus beginnt die Politik vor allem in Entwicklungsländern, Arbeiterinnen und Arbeiter der Textil- und Bekleidungsindustrie angemessener zu behandeln und zu bezahlen. Auch wird versucht, den Lebenszyklus von Bekleidung zu verlängern. Letzteres hat damit zu tun, dass die Kosten für die Unterhaltung von Mülldeponien durch hohe Auflagen in Bezug auf schädliche Emissionen steigen. Dadurch öffnen immer weniger Deponien entgegen dem hohen Bedarf. Es erhöht sich der Druck, alte Produkte von Kunden zu sammeln und Einzelteile wiederzuverwenden. Unternehmen, Einzelhändler und Hersteller sind aufgefordert, nachhaltige Produkte zu entwickeln und Öko-Produkte weiter zu vermarkten, um einen nachhaltigen Konsum langfristig sicherzustellen.¹⁰⁹

III.1. Aspekte und Beispiele aus Branchen und Unternehmen

Innerhalb dieses Kapitels wird zunächst das Label Filippa K und dessen WSK vorgestellt, um aufzuzeigen, welche Nachhaltigkeitsstrategien in welchen Aktivitäten angewendet werden. Filippa K steht dabei für eine Reihe von Unternehmen wie beispielsweise Stella McCartney, Patagonia oder Vaude, welche es geschafft haben, die eigene WSK zu hinterfragen und umzustrukturieren. Grund für die Auswahl von Filippa K als Beispiel ist unter anderem der umfangreiche Zugang zu Informationen und die Nutzung einer Closed-Loop Supply Chain innerhalb des Labels.

Anschließend wird weiter auf die Branche der Abfallwirtschaft in Deutschland und der EU eingegangen, um zu begründen, wie komplex das Thema Entsorgung in der Praxis aussieht. Als Beispiel Unternehmen wird hier das Duale System Deutschland - Der Grüne Punkt - vorgestellt, mit dem Ziel, Ansätze und Handlungsideen für die Textilwirtschaft abzuleiten.

Nach den Unternehmensbeispielen werden die Experteninterviews präsentiert. Dazu wird kurz auf die Vorgehensweise und den Interviewleitfaden eingegangen und danach die Auswertung der Interviews dargelegt.

¹⁰⁹ Henninger et al. : *Sustainable supply chain management in the slow-fashion industry*, in: Tsan-Ming, C. (Hrsg.) & Cheng, T.C.E. (Hrsg.): *Sustainable fashion supply chain management - from sourcing to retailing*, Springer, Heidelberg, 2015, S.133 ff.

III.1.1. Case Study: Die Closed-Loop Supply Chain von Filippa K

III.1.1.1. Unternehmensstruktur und Vision

Filippa K ist ein schwedisches Bekleidungsunternehmen mit Sitz in Stockholm. Das Label wurde 1993 von der Modedesignerin Filippa Knutsson und ihrem Ehemann Patrik Kihlberg gegründet. Filippa K beschreibt sich selbst als Unternehmen mit Leidenschaft für Design, was mit der Strategie verbunden ist, Bekleidung zu produzieren, die langlebig und stilvoll ist.¹¹⁰

Das Unternehmen bietet Bekleidung, Sportmode und Accessoires im DOB- und HAKA-Bereich in weltweit 20 Märkten an und betreibt den Vertrieb durch Kaufhäuser, Premium Einzelhändler und die firmeneigene E-Commerce-Präsenz. Das Design ist minimalistisch, zeitlos und richtet sich nach der Neuinterpretation der Leichtigkeit der 90er Jahre. Das Ziel der Langlebigkeit der Produkte steht dabei im Fokus, um Auswirkungen auf die Umwelt durch unnötigen Ressourcenverbrauch zu reduzieren.¹¹¹

Die Mission des Unternehmens ist es, eine Bewegung des achtsamen Konsums zu fördern. Kunden sollen verstehen, dass es nachhaltiger ist, Produkte über einen langen Zeitraum zu nutzen und Kleidung wieder zu verwerten.

Das Ziel von Filippa K ist ein Perspektivenwechsel in der Industrie von schnell zu langsam und, in der Denkweise der Verbraucher, von temporär zu dauerhaft zu bewirken. Das Kaufverhalten der Kunden soll angeregt werden, zielgerichtete und verantwortungsbewusste Investitionen zu tätigen, anstatt sich von zu häufigen impulsgetriebenen Käufen verleiten zu lassen.¹¹²

Das Unternehmen baut auf sorgfältig kuratierten Materialien auf und zielt auf kreisförmiges Design und eine Closed-Loop Supply Chain ab. Filippa K beschreibt diesen Ansatz und die komplexe Lieferkette als große und langjährige Herausforderung.

¹¹⁰ Strähle, J. & Schnaidt, A.: *Case Study - Loop Extension of Filippa K*, in: Strähle, J. (2017), S.202 f.

¹¹¹ Filippa K: *Sustainability Report 2019*, [https://www.filippa-k.com/globalassets/home/filippa-k-sustainability-report_2019.pdf?ref=074D65EA36], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.07.2020).

¹¹² Filippa K (2019): Kapitel 3.

Das Unternehmen räumt zudem ein, dass die Produktion von Kleidung oft für die Schädigung der natürlichen Umwelt und der Gesellschaften in Entwicklungsländern verantwortlich ist, wo Kleidungsstücke besonders preisgünstig produziert werden.

Das Unternehmen strebt aus diesem Grund an, zu 100% nachhaltig zu wirtschaften, indem die eigene Lieferkette die Interessen der ökologischen und sozial-kulturellen Dimension berücksichtigt. Das Hauptziel besteht darin, nicht mehr als nötig zu produzieren und das Verhalten in Richtung reduziertem Konsum zu lenken.¹¹³

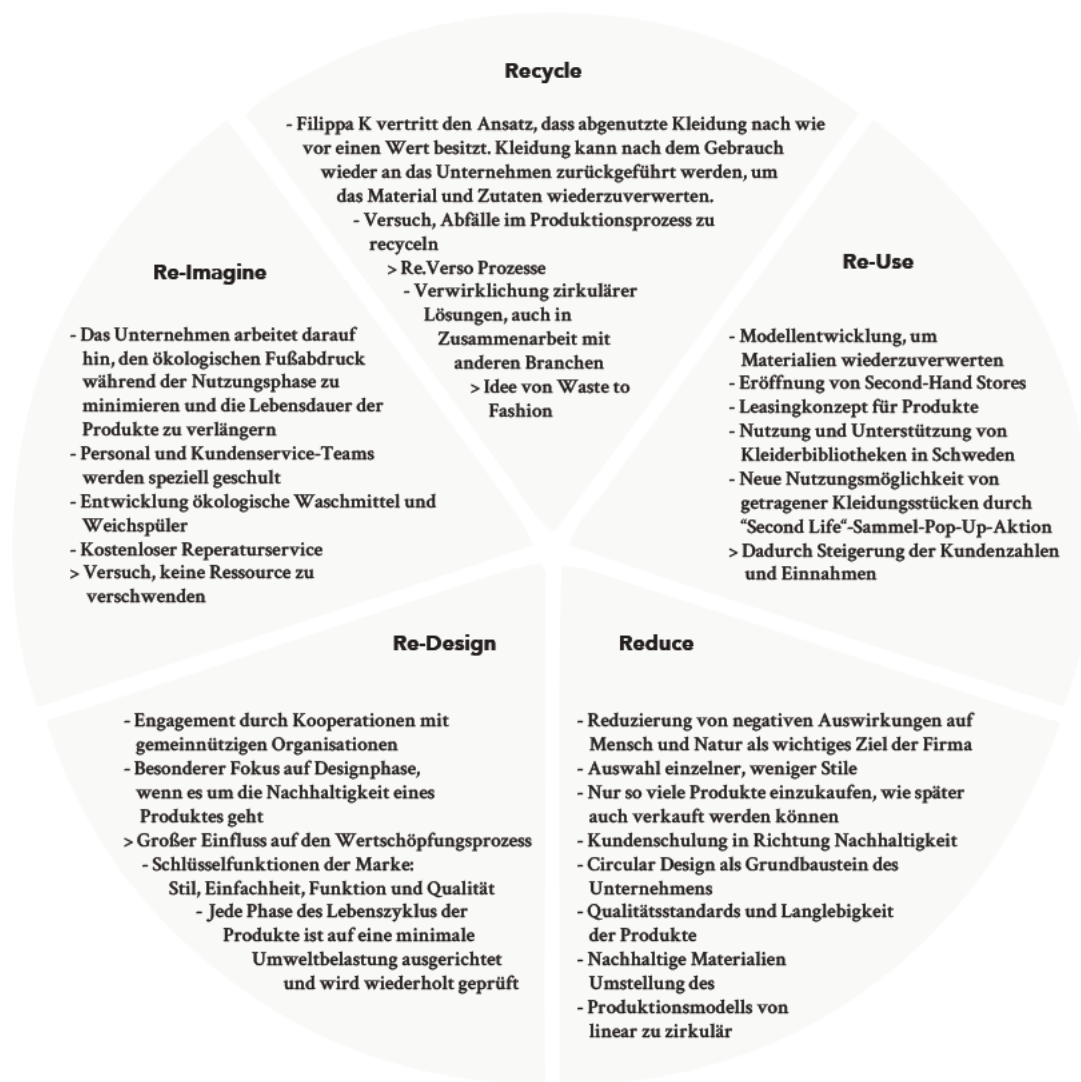
III.1.1.2. Anwendung des 5-R-Modells

Filippa K beschreibt den Weg zur Nachhaltigkeit als Lernprozess. Es ist wichtig, Veränderungen voranzutreiben und bei jedem Schritt zu lernen. Dabei sind Lernwille, Entschlossenheit und harte Arbeit die treibenden Faktoren, um einen besseren Prozess zu gewährleisten. Ziel des Unternehmens ist es, bei der Materialauswahl und beim Design der Kollektionen so ökologisch nachhaltig wie möglich zu arbeiten. Dabei investiert Filippa K viel in neue Konzepte und Innovationen. Die Interessen und Anforderungen der Lieferanten und Produzenten werden in jeder Produktgruppe mit den einzelnen Akteuren gemeinsam besprochen und in den Aufträgen berücksichtigt, um langfristig ein gutes Ergebnis zu erzielen. Mit der Unterstützung von Experten reist die Designerin durch die Welt, um ein besseres Verständnis für die Bewertung eines nachhaltigen Lebenszyklus zu erhalten.¹¹⁴

Im Folgenden wird die eine kurze Zusammenfassung der Analyse anhand des 5-R-Modells nach Daniel C. Etsy und Andrew S. Winston in grafischer Form vorgestellt. Genauere Ausführungen zur Analyse finden sich im Anhang siehe: II.1.

¹¹³ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.203 f.

¹¹⁴ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.206 f.



115

III.1.1.3. Bemühungen der letzten Jahre

Filippa K ist immer auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, Aspekte in der Textilwirtschaft nachhaltig zu verbessern. In Zusammenarbeit mit der schwedischen Marke Røjk besucht das Unternehmen lokale Schaffarmen, wo ein Großteil der geschorenen Wolle weggeworfen wird.

Anstatt die Wolle wie bisher von Betrieben in Südamerika und Australien zu beziehen, beginnt Filippa K die Verbindungen zu schwedischen Farmen herzustellen, um langfristig lokale Wolle für die Kollektionen zu nutzen und den eigentlichen Abfall in eine neue Ressource zu verwandeln.

¹¹⁵ Abbildung 7: Analyse der Marke Filippa K anhand des 5-R-Modells, Quelle: Eigene Erstellung, Daten entnommen aus: siehe Anhang: II.1.)

Durch die Entwicklung dieser Lieferkette kann die lokale Industrie neu belebt und der CO₂-Fußabdruck der Organisation reduziert werden.¹¹⁶

Das Unternehmen strebt außerdem an, eine vollständige Rückverfolgbarkeit innerhalb der Lieferkette und Produktion zu gewährleisten. Dazu nutzt Filippa K immer wieder neue Ressourcen und Technologien, um spezifische Einblicke in die Branche und in die Lieferkette zu erhalten. Seit 2018 arbeitet die Marke mit der digitalen Plattform TrusTrace zusammen, die auf Blockchain-Technologie basierte Lieferketten- und Transparenzinstrumente zur Beschleunigung der Nachhaltigkeit anbieten. Gemeinsam mit der Plattform kann Filippa K nun die Lieferkette eines Kleidungsstücks bis hin zur Faserproduktion zurückverfolgen. Ziel dabei ist es, diese Informationen letztendlich dem Kunden zur Verfügung zu stellen, um ein besseres Verständnis für die Auswirkungen der eigenen Produktion vermitteln. Mittlerweile bietet Filippa K diese Informationen der Lieferkette bei zehn Kleidungsstücken innerhalb der Kollektion an. Die Technologie soll nach wie vor weiterentwickelt und in Zukunft bei jedem neuen Material eingesetzt werden.¹¹⁷

III.1.2. Fallbeispiele aus anderen Branchen

III.1.2.1. Kreislaufwirtschaft und Abfallmanagement in der EU

Die Aktivität der Entsorgung spielt eine wichtige Rolle in der Entwicklung kreisförmiger Lieferketten. Eine zirkuläre Wirtschaft kann erst dann entstehen, wenn die Wiederverwertung von Materialien und Zutaten möglich ist. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle der Arbeit weiter auf das Themenfeld der Entsorgung eingegangen.

Um einen Überblick über politische Rahmenfaktoren des Abfallmanagements in Deutschland und der EU zu erhalten, werden dazu zunächst die aktuellen Gesetzgebungen erläutert.

¹¹⁶ Filippa K (2019): Kapitel 5, Materials.

¹¹⁷ Filippa K (2019): Kapitel 5, People.

Das Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Bewirtschaftung von Abfällen, auch genannt das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG), trat im Juni 2012 in Kraft. Dabei wurden Vorgaben der EU-Abfallrahmenrichtlinie in nationales Recht umgesetzt, mit dem Vorhaben, die Mitgliedsstaaten noch stärker auf den Ressourcen-, Klima- und Umweltschutz auszurichten. Das Kreislaufwirtschaftsgesetz hat sich zum Ziel gesetzt, die Abfallwirtschaft grundlegend neu zu strukturieren. Dazu wird eine Verantwortungszuweisung an private Abfallentscheidungsträger weitergeleitet, weg von der überregionalen Entsorgungspflicht. Der Staat ist auf die Mitwirkung der Abfallerzeuger und Abfallbesitzer angewiesen, da nur diese das Wissen und die „Macht“ haben, Hebel zu betätigen, um kreislaforientierte Strukturen umzusetzen. Folglich sind umfangreiche Kooperationen mit dem Privaten Sektor eine wichtige Zielstrategie, die die Politik verfolgen sollte. Ein Lösungsansatz des Staates ist bereits seit 1990 das Duale System Deutschland: Der Grüne Punkt, auf das im Folgekapitel III.1.2.2. genauer eingegangen wird.¹¹⁸

2018 unternimmt das Europäische Parlament umfangreiche Änderungen an den Richtlinien zur Vermeidung, Verwertung und Beseitigung von Abfällen. Dazu werden vier zentrale Rechtsakte des europäischen Abfallrechts überarbeitet. Es handelt sich dabei um Themen wie Verpackungsabfälle, Abfalldeponien und Verfahren zu Elektronikabfällen.

Ziel der Überarbeitung ist eine verbesserte Vorbereitung der Materialien zur Wiederverwertung durch die Anwendung neuer Berechnungsmethoden und eine Erweiterung der Mindestanforderungen gerichtet an die ökologische Verantwortung von Herstellern. Auf diese Weise werden die Mitgliedstaaten dazu aufgefordert, Maßnahmen zu beschließen, um das Recycling von Produkten zu fördern und Systeme zu schaffen, welche die Reparaturmöglichkeit von Produkten und Wiederverwertung sicherstellt. Das Europäische Parlament schärft zudem die Recyclingziele: Bis 2035 mindestens 65 Prozent der Abfälle in der EU zu recyceln.¹¹⁹

¹¹⁸ Gawel, E.: *Effiziente Rahmensetzung statt Regulierungsspirale*, Wirtschaftsdienst, Springer, Heidelberg, Volume 85, Nummer 9, 2005, S.547.

¹¹⁹ UBA: *Abfallrecht*, in: Umwelt Bundesamt, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/abfallwirtschaft/abfallrecht>], (Erstelldatum: 16.04.2019; Verfügbarkeitsdatum: 07.11.2020).

Die spezifische Sammlung von Alttextilien erfolgt heute vor allem über Altkleidercontainer. Seit den letzten Jahren haben sich auch neue Modelle entwickelt. Beispiel dafür ist die Sammlung von Altkleidern über Modehäuser, die getragene Kleidung gegen einen Gutschein zurücknehmen, oder die Akquise von Privathaushalten, die ihre Altkleider über das Internet an Sammler schicken können.¹²⁰

Die Weiterverwertung von Alttextilien lässt sich in zwei Kategorien unterteilen, nämlich die stoffliche und die thermische Weiterverwertung. Die stoffliche Verwertung hat dabei einen gewissen Vorrang, um die Textilien letztendlich weiter zu nutzen, anstatt sie zu beseitigen.¹²¹

Die Verwertungsquote von Alttextilien liegt bei etwa 98%. Dabei wird knapp über die Hälfte als Secondhand-Kleidung wiederverwertet, 38% in die stoffliche Verwertung geleitet und ein geringer Anteil thermisch verwertet.¹²² Weltweit besteht eine große Nachfrage nach Altkleidern. Noch im Jahr 2006 ist rund 70% der Weltbevölkerung auf getragene Kleidung angewiesen. Ein Großteil der deutschen Altkleider verbleibt in der EU und in den ehemaligen Sowjetstaaten.

Der zweitgrößte Absatzmarkt ist Afrika, gefolgt von Indien und Pakistan. Trotz kontroverser Diskussionen über den Export von deutschen Alttextilien in Schwellenländer wird heute festgehalten, dass dies zu positiven Effekten für die Beschäftigung und Versorgung vor Ort führen kann.¹²³

Ab 2025 plant die EU wichtige Schritte, um eine flächendeckende Sammlung von getragener Kleidung und anderen Textilien möglich zu machen. Das Ziel dabei ist die nachhaltige Nutzung von Textilien und die damit verbundene innovative Erfassung, Sortierung und Verwertung von Alttextilien. Die Menge an Textilien, welche EU-weit erfasst werden soll, lässt sich allerdings aufgrund der begrenzten Daten- und stark variierenden Sammelmengen nur schwer ermitteln.

¹²⁰ o.V.: *Texaid übernimmt Portal zum Altkleiderankauf*, in: EUWID, Recycling und Entsorgung, Volume 16, Nummer 42, 2014, S.20.

¹²¹ Korolkow, J.: *Studie - Konsum, Bedarf und Wiederverwendung von Bekleidung und Textilien in Deutschland*, Fachband Textilrecycling, im Auftrag des bvse-Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung e.V., Aachen, 2015, S.23.

¹²² Weber, B.: *Textilien im Kreislauf: Suche nach der besten Lösung*, in: EU-Recycling, Volume 37, Nummer 1, 2020, S.12.

¹²³ Korolkow, J. (2015): S.24.

Die Leiterin des Referats Umwelt im Gesamtverband der deutschen Textil- und Modeindustrie Antje Eichler fasst zusammen, dass die Unternehmen der Textilwirtschaft bereits über umfassendes Know-how und Werkzeuge verfügen, um das Konzept der textilen Kreislaufwirtschaft umzusetzen. Ihrer Meinung nach liege das größte Hindernis in der interdisziplinären Zusammenarbeit der Sektoren: Textilien, Kunststoffe, Verbundmaterialien und Holz sowie der Entsorgungs- und Logistikbranche. Es brauche klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Akteure entlang der WSK und innovative, langfristige regulative Ansätze. Um nicht länger das lineare Geschäftsmodell zu verfolgen, müsse die Wirtschaftlichkeit eines jeden Akteurs der WSK erreichbar sein.¹²⁴

Die Politik unternimmt demnach einige Schritte, um den Abfall der EU wieder in einen Kreislauf zurückzuführen. Es fehlt jedoch an klar definierten Richtlinien und Rahmenbedingungen, vor allem im Bereich Textilien, um diesen Kreislaufgedanken tatsächlich zu verwirklichen. Ein Ansatz der Politik, um Anreize zur gewissenhaften Wiederverwertung von Verpackungen für Unternehmen zu schaffen, ist im Jahr 1990 das Unternehmen der Grüne Punkt.

Auf dieses wird im Folgekapitel genauer eingegangen, um Ansätze und Handlungsmöglichkeiten für den Bereich der Entsorgung von Textilien abzuleiten.

III.1.2.2. Fallbeispiel: Grüner Punkt

Der Grüne Punkt wurde 1990 in Bonn im Vorfeld der Verpackungsreform gegründet. Die Organisation steht für ein duales System zwischen Unternehmen und Verbrauchern, um Verpackungen zurückzunehmen und wieder zu verwerten.¹²⁵ Es wird nun näher auf das Unternehmen eingegangen und die Analyseergebnisse anhand des 5-R-Modells vorgestellt.

¹²⁴ Weber, B. (2020): S.13 f.

¹²⁵ Eisert, R.: *Grüner Punkt in der Kritik - Alles Müll*, in: Wirtschaftswochen, [<https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/gruener-punkt-in-der-kritik-alles-muell/8664468.html>], (Erstelldatum: 21.08.2013; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020), S.1.

III.1.2.2.a. Unternehmensvorstellung

Der mangelnde Platz auf Mülldeponien durch den steigenden Verpackungsmüll der 90er Jahre zwingt die Politik zum Handeln. Unternehmen und Organisationen sollen Anreize bekommen, nachhaltiger und zukunftsorientierter zu handeln, indem sie selbst finanziell für die Entsorgung der eigenen Verpackungen aufkommen. An dieser Stelle kommt das Duale System Deutschland (DSD) ins Spiel. Gegen einen Betrag X, der sich nach der Menge der hergestellten Verpackungen richtet, übernimmt das Duale System das Einsammeln und Wiederverwerten vom Verpackungsmüll des jeweiligen Unternehmens. Um als Organisation zu zeigen, dass man für seinen eigenen Abfall aufkommt, darf man nun den Grünen Punkt auf die eigenen Verpackungen drucken.¹²⁶ Die Kennzeichnung zeigt also an, welche Produkte und Verpackungen dem Recyclingprozess wiederzugeführt werden können und damit nachhaltiger sind als andere Produkte.¹²⁷

In den ersten zehn Jahren nach seiner Gründung durfte das Unternehmen aufgrund seiner Monopolstellung keine Gewinne erzielen.

Durch den Eintritt von Wettbewerbern nach 2003 konnten die Kosten für das duale System halbiert werden, sodass das Unternehmen heute eigenständig und gewinnorientiert handelt.¹²⁸ Mittlerweile gibt es acht große Mitbewerber, dazu zählen unter anderem BellandVision, Eko-Punkt, Interseroh, und Zentek. Trotz der großen Erfolge und Kostensenkung der Branche kommen mit der Marktöffnung neue Problem: Das System wird extrem komplex, sodass Trittbrettfahrer kaum aufzuspüren sind.¹²⁹

Der Grüne Punkt ist heute ein geschütztes Markenzeichen und steht laut eigenen Aussagen für eine funktionierende Kreislaufwirtschaft, also die konsequente Nutzung von Wertstoffen aus Abfällen.

¹²⁶ Eisert, R. (2013): S.1.

¹²⁷ Klein, V.: Der Grüne Punkt - Bedeutung, duales System, Kritik, in: Gelber-Sack-kaufen, [<https://gelber-sack-kaufen.de/der-gruene-punkt/>], (Erstelldatum: 31.07.2019; Verfügbarkeitsdatum: 14.11.2020).

¹²⁸ Ehrhardt, M.: 30 Jahre Grüner Punkt - Duales System: Erfolg oder für die Tonne?, in: Zdf Nachrichten, [<https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/duales-system-bilanz-100.html>], (Erstelldatum: 28.09.2020; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).

¹²⁹ Eisert, R. (2013): S.1.

Durch die permanente Weiterentwicklung des Recyclings kann das duale System immer mehr Wert- und Rohstoffe einer Verwertung oder einem neuen Nutzen zuordnen, um langfristig Ressourcen, das Klima und die Umwelt zu schützen.¹³⁰

III.1.2.2.b. 5-R-Modell

Im Folgenden wird eine kurze Zusammenfassung der Unternehmensanalyse des Grünen Punktes anhand des 5-R-Modells vorgestellt. Genauere Ausführungen zur Analyse finden sich im Anhang siehe: II.2.



131

¹³⁰ Der Grüne Punkt: Ein Vordenker der Kreislaufwirtschaft, in: Grüner Punkt, [<https://www.gruener-punkt.de/de/unternehmen/ueber-uns.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020).

¹³¹ Abbildung 8: Analyse des Unternehmens DSD anhand des 5-R-Modells, Quelle: Eigene Erstellung, Daten entnommen aus: siehe Anhang: II.2.)

III.1.2.2.c. Kritik an heutiger Sinnhaftigkeit des Grünen Punktes

Anders als bisher geschildert, sieht die Realität dieses System etwas anders aus. Seit der Gründung des Unternehmens ist der Verbrauch von Kunststoffverpackungen um das Doppelte angestiegen¹³². Das Einsammeln der Abfallmengen über die gelbe Tonne oder gelbe Säcke übernimmt nicht mehr der Grüne Punkt selbst, sondern beauftragte Abfallfirmen, die dafür einen kleinen Teil der Lizenzeinnahmen erhalten.

Der eigentlich erzielte Nutzen für die Umwelt bleibt dabei zweifelhaft. Wie die Gesellschaft für Verpackungsforschung mitteilt, steigt zwar der Verwertungsanteil von Kunststoff seit 2003 bis 2013 von 55% auf 99,8%, die „stoffliche Verwertung“ geht allerdings um 3,1% zurück. Heute wird rund die Hälfte des Verpackungsmülls thermisch verwertet, also verbrannt. Dieses Entsorgungsverfahren funktioniert jedoch auch ohne eine gezielte Mülltrennung, sodass das eigentliche Konzept infrage gestellt wird.¹³³

Als weiteres Problem des Dualen Systems Deutschland ist die technische Ausstattung des Unternehmens. Nach wie vor werden vor allem Maschinen aus den 90er Jahren genutzt, deren veraltete Technik die neuen Methoden zur Mülltrennung nicht umsetzen können. Zudem haben die Maschinen einen hohen Energieverbrauch, was zu einer erhöhten Umweltbelastung führt. Das Ziel des Recyclings ist zwar nachvollziehbar, jedoch bedarf es Veränderungen gerade auf technischer Ebene, um das Vorhaben umzusetzen. Das Recycling mit veralteten Maschinen ist in diesem Zusammenhang nur bedingt nachhaltig.¹³⁴

Trotz des Einstiegs von Wettbewerbern für bundesweite Entsorgung bleibt das Unternehmen DSD Marktführer und behält das Markenrecht für den Grünen Punkt.

¹³² BMU: *Verbrauch von Kunststoffverpackungen in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2018 (in 1 000 Tonnen)*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156525/umfrage/verbrauch-von-kunststoffverpackung-in-deutschland-seit-1991/>], (Erstelldatum: 15.09.2020; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020).

¹³³ Schlautmann, C.: *Verpackungsmüll - Warum das Grüne-Punkt-System so undurchschaubar ist*, in: Handelsblatt, [<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/verpackungsmuell-warum-das-gruene-punkt-system-so-undurchschaubar-ist/23927940.html?ticket=ST-9632805-5Z5psgyvmWbu49HYTv7E-ap5>], (Erstelldatum: 30.01.2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).

¹³⁴ Klein, V. (2019).

Dadurch erhält das Unternehmen weiterhin Lizenzgebühren, letztendlich gezahlt vom Verbraucher beim Kauf eines jedes Produktes mit dem Grünen Punkt Label. Diese Einnahmen verschaffen dem DSD entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten bei der Akquise von Kunden, also Herstellern und Händlern. Zwar soll dieser Vorteil durch eine bundesweite Aufklärungskampagne entfallen, nur wurde diese trotz mehrfacher Ankündigung nie durchgeführt. Um so viel Abfall wie möglich zu recyceln, braucht es gemeinsame Strategien und Maßnahmen, die jedoch durch einen zu starken Wettbewerb verhindert werden.

Kritiker werfen Herstellern und Händlern außerdem vor, das Markenzeichen nur zum Zweck der Verkaufsförderung zu nutzen und dadurch das Recycling bestimmter Wertstoffe verhindern. Ohne Label könnten daher höhere Abfallmengen wiederverwertet werden. Bis zu 50% des gesammelten Abfalls kann nicht recycelt werden, da er aufgrund des Materials nicht richtig zugeordnet wird. Das stellt den ökologischen Nutzen des Sammelaufwandes infrage, so eine Sprecherin der Münchner Abfallwirtschaft.¹³⁵

Zusammengefasst sind die Absichten und Ziele des Unternehmens DSD klar strukturiert und ersichtlich. In der heutigen Gesellschaft mit erhöhtem Abfallaufkommen müssen sich die Unternehmensstruktur und Technik jedoch anpassen und weiterentwickeln. Einige Handlungsmaßnahmen der Nachhaltigkeitsstrategien können jedoch in den hier entwickelten Maßnahmenkatalog übertragen werden, da sie wichtige Ansatzpunkte zur Verwirklichung der Kreislaufwirtschaft widerspiegeln.

¹³⁵ Kläßen, M.: *Trügerischer Grüner Punkt*, in: Süddeutsche Zeitung, [<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abfallwirtschaft-truegerischer-gruener-punkt-1.4188172>], (Erstelldatum: 28.10.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).

III.2. Das qualitative Experteninterview

Um die Informationen des letzten Kapitels zu ergänzen, wird ein qualitatives Experteninterview mit Experten aus unterschiedlichen Branchen geführt. Es werden Interviews geführt mit:

Katharina Weber und Theresa Reiter (Geschäftsführer des Bekleidungslabels WE.RE in München)

Holger Lange (Geschäftsführer der Stadtreinigung Hamburg)

Christian Petit (Vorstandsvorsitzender des Energiekonzerns Romande Energie in der Schweiz)

Das Experteninterview zählt zu den Disziplinen der qualitativen Sozialforschung und ist Teil täglicher Forschungsroutinen. Es kann als eigenständige Forschungsmethode (quantitativ) oder als ergänzendes Forschungsdesign (qualitativ) eingesetzt werden. Bei einem Experteninterview geht es vor allem um die „*Rekonstruktion subjektiver Deutungen und Interpretationen*“¹³⁶ und weniger um Faktenwissen.¹³⁷

III.2.1. Fragestellung und Hypothese

Bisherige Untersuchungen geben bereits Aufschluss darüber, dass nachhaltige Wirtschaftslehre eine wichtige Rolle bei der Umsetzung von nachhaltigem Wachstum spielt.¹³⁸ Ebenso kann eine Entwicklung in Richtung Kreislaufwirtschaft beobachtet werden, sobald die Ebene der Entsorgung in den Lieferketten-Prozess mit eingebunden wird.¹³⁹ Erstens versucht das in dieser Masterarbeit entwickelte erweiterte WK-Modell durch die gleichberechtigte Betrachtung der drei Dimensionen das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftslehre anzuwenden. Zweitens soll durch die Einbindung einer Entsorgungsaktivität bei den primären Aktivitäten der Kreislaufgedanke umgesetzt werden.

¹³⁶ Bogner, A., Litting, B. & Menz, W.: *Interviews mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung*, Springer, Wiesbaden, 2014, S.2.

¹³⁷ Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2014): S.1 f.

¹³⁸ Rogall (2013): S.135 f.

¹³⁹ Etsy, D.C. & Winston, A.S. (2009): S.195.

Die konkrete Fragestellung lautet daher: *Inwieweit hat die Hinzunahme der ökologischen und sozial-kulturellen Dimension positive Auswirkungen auf die Lieferkette und welchen Beitrag zur Organisation einer Kreislaufwirtschaft leistet der Bereich der Entsorgung?*

Auf der Basis der bisherigen Annahmen können die folgenden Hypothesen aufgestellt werden:

1. *„Durch die Einbindung der ökologischen und sozial-kulturellen Dimension in den Lieferketten-Prozess kann die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen gesteigert werden“*
2. *„Die Betrachtung der Entsorgungsebene fördert den Gedanken und die Verwirklichung einer Kreislaufwirtschaft innerhalb der Textil- und Bekleidungsbranche“*

Zur Überprüfung der Hypothesen werden Daten in drei Experteninterviews gesammelt. Dazu werden die folgenden Interview-Methoden angewendet (siehe Anhang: II.3.1.).

1. Explorative Experteninterviews zur Informationssammlung und Orientierung bei Hypothesenbildung.¹⁴⁰
2. Systematisierende Experteninterviews, um Sachwissen (technisches Wissen oder Prozesswissen) der Experten zu sammeln.¹⁴¹
3. Leitfaden-gestützte Experteninterviews zur Gewinnung sogenannter harter Fakten.¹⁴² (siehe Anhang: II.3.2.)

¹⁴⁰ Kaiser, R.: *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer, Wiesbaden, 2014, S.35, & Bogner, A. Litting, B. & Menz, W. (2014): S.23.

¹⁴¹ Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2014): S.24.

¹⁴² Kaiser, R. (2014): S.35.

III.2.2. Auswertung und Ergebnisse der Interviews

Die Auswertungsmethode sollte so gewählt werden, dass sie das Forschungsinteresse und die angestrebte Fragestellung bestmöglich vertritt.¹⁴³ Da das Experteninterview in diesem Fall das Ziel der Informationsgewinnung verfolgt, wird die *qualitative Inhaltsanalyse* als Auswertungsverfahren angewendet. Die Inhaltsanalyse konzentriert sich auf das Wissen des Experten als eine Ansammlung von Informationen, die es schaffen, die aktuelle Lage richtig abzubilden. Das Ziel der Inhaltsanalyse ist es, sogenannte soziale Sachverhalte aufzudecken oder anders gesagt die wahre Situation über Prozesse oder Zustände herauszufinden. Weitere Erläuterungen zu den einzelnen Schritten der Auswertung finden sich im Anhang siehe: II.3.3.

III.2.2.1. Modul 1: Einbindung der drei Säulen der Nachhaltigkeit

Trotz der unterschiedlichen Branchen, in welchen die befragten Experten arbeiten, sind die drei Säulen der Nachhaltigkeit bei allen Unternehmen Teil der Geschäftsstruktur. Dabei ist es wichtig, zentrale Leitlinien zu definieren und diese an Mitarbeiter und Stakeholder zu kommunizieren. Ziel dabei ist es, die drei Säulen der Nachhaltigkeit in alle Projekte der Firmen einfließen zu lassen und sie letztendlich zur langfristigen Strategie der Unternehmen zu erklären. Dieses Vorhaben hängt vor allem von der Größe der Organisation ab. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto einfacher ist es, Hebel in Bewegung zu setzen und dabei Schritt für Schritt nachhaltige Aspekte umzusetzen. Bei großen Firmen braucht es jedoch Mitglieder der Führungsebene, die sich für Nachhaltigkeitsthemen starkmachen und diese im Unternehmen durchsetzen wollen.

Die Experten sind sich einig, dass der Fokus bei den drei Säulen der Nachhaltigkeit im Augenblick noch auf dem Thema der sozialen Integration liegt. Regelmäßige Mitarbeiterumfragen und Weiterbildungsprogramme sollen dabei helfen, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern und die Mitarbeiterzufriedenheit langfristig zu sichern. Jedoch ist auch hier die Komplexität der Wertkette zu berücksichtigen.

¹⁴³ Wassermann, S.: *Das qualitative Experteninterview*, in: Niederberger, M. & Wassermann, S. (Hrsg.): Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Springer, Wiesbaden, 2015, S.61.

Unternehmen, die über internationale und breit aufgestellte Lieferketten verfügen, sehen eine große Herausforderung darin, die Transparenz entlang der WSK und den Informationsfluss zwischen Stakeholdern der WK sicher zu stellen. Dies bezieht sich auf alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Experten sagen aus, dass es kaum möglich ist, von Produzenten oder Lieferanten alle Informationen über externe Kosten oder die Einhaltung sozialer Standards zu erhalten, da diese oft selbst nicht über das Wissen verfügen. Aus diesem Grund ist es dringend notwendig, dass die Politik dieses Thema durch gesetzliche Rahmenbedingungen und Zertifizierungen weiter vorantreibt. Noch ist es vor allem Aufgabe der Unternehmen sich Gedanken zu machen, wie eine Produkt-Ökobilanzierung aussehen oder Sozialstandards eingehalten werden könnten. Sobald externe Kosten jedoch rechtlich festgelegt und berücksichtigt werden müssen, wird es einfacher, diese Informationen bei Produzenten und Lieferanten einzufordern.

Weiter kritisieren die Experten die extrem hohen Kosten der bereits existierenden Zertifizierungen. Um bestimmte Kriterien der Zertifikate zu erfüllen, braucht es einen hohen Kosten-, Zeit- und Personalaufwand, den sich nur ausgewählte Unternehmen leisten können. Die Entwicklung in Richtung Sozial- und Umweltstandards bewerten alle Experten als richtig, jedoch muss jede Organisation, ob klein oder groß, die Möglichkeit bekommen, diese umzusetzen.

III.2.2.2. Modul 2: Kreislaufwirtschaft

Das Konzept der Kreislaufwirtschaft sehen die befragten Experten alle als zentralen Zukunftstrend. Die Experten sind sich der Verantwortung bewusst, dafür Sorge zu tragen, was mit den Produkten nach Ende des Lebenszyklus passiert. Dieser Punkt beschreibt gleichzeitig eine der größten Herausforderungen. Noch sind meist die Kunden in der Pflicht, die Kosten für die Entsorgung der Produkte zu tragen, die in vielen Fällen sehr hoch ausfallen. Aus diesem Grund verzichten viele Kunden auf eine nachhaltige Entsorgung und wählen stattdessen eine kostengünstigere Methode, wo Einzelteile der Produkte nicht wiederverwertet werden können.

Hier braucht es vor allem mehr Engagement der Firmen, die eigenen Kunden zu schulen und auf Möglichkeiten der Entsorgung aufmerksam zu machen.

Ein weiterer wichtiger Teil der Kreislaufwirtschaft ist nach Meinung der Experten der Bereich der Produktentwicklung. Schon im ersten Schritt der Entwicklung können Designer und Ingenieure darüber entscheiden, wie das Produkt nach Ende des Lebenszyklus wieder in Einzelteile zerlegt und im besten Fall wiederverwertet werden kann. Auch ist es wichtig, sich im Rahmen der Produktentwicklung darüber Gedanken zu machen, welche Materialien innerhalb der Produktion zusammengeführt werden. In der Textilbranche bezieht sich dies vor allem auf die Färbung und Veredelung von Materialien. Viele dieser Vorgehen haben zur Folge, dass einzelne Rohstoffe nicht mehr getrennt werden können und somit langfristig verschwendet werden. Die Produktentwicklung und Konzeption ist somit ein zentraler Bereich, um Themen wie Materialzusammensetzung, Qualität und Entsorgung frühzeitig zu bestimmen und den Gedanken einer Kreislaufwirtschaft umzusetzen.

III.2.2.3. Modul 3: Entwicklung der Branche

Bezogen auf eine nachhaltige Entwicklung sind sich die Experten einig darüber, dass eine Veränderung im Bewusstsein der Konsumenten in Richtung eines nachhaltigen Lebensstils stattfindet. Kunden informieren sich heute mehr denn je über die Auswirkungen des eigenen Handels. Dies bezieht sich nicht nur auf Produkte, die sie konsumieren, sondern auch auf Themen wie Mobilität, Gebäudewesen und Entsorgung. Durch die steigende Nachfrage nach Elektromobilität konzentriert sich die Energiebranche immer mehr auf die Nutzung erneuerbarer Energien wie Wasser-, Wind- und Solarenergie. Diese Entwicklung findet sich auch im Bereich der Gebäudewärmung, die in Zukunft vor allem durch Fernwärme und Wärmepumpen erzeugt werden soll. Hier hat in den letzten Jahren eine Revolution stattgefunden. Früher waren ausschließlich Energieerzeuger in der Lage, den passiven Kunden mit Energie zu beliefern.

Durch das große Angebot an Solarpanels ist der Kunde heute jedoch selbst in der Lage, Strom für den eigenen Gebrauch zu erzeugen und überschüssige Energie an die Energiekonzerne weiter zu verkaufen. Eine solche Entwicklung wird nach Meinung der Experten in weiteren Branchen folgen.

Im Bereich der Entsorgung beobachten die Experten zudem, dass Konsumenten mehr und mehr getrennte Müllsammlungen nutzen. Trotzdem findet nach wie vor keine Reduktion oder Vermeidung von Abfall statt. Laut den Experten wird in Zukunft die Verknappung von Ressourcen eine Veränderung im Bereich der Entsorgung bewirken. Unternehmen und Konsumenten werden sich immer öfter die Frage stellen müssen, wie die Vermeidung und Wiederverwertung von Abfall durchgesetzt werden kann, da viele Rohstoffe nicht mehr in dem Maße zur Verfügung stehen wie früher. Vor allem das Voranschreiten des Klimawandels wird Themen wie Abfallvermeidung und Recycling zunehmend auf die Agenda von Unternehmen und Politik setzen.

Auch im Bereich der Textil- und Bekleidungsindustrie verzeichnet sich ein ähnlicher Trend. Die Experten sagen aus, dass Verbraucher sich viel mehr darüber bewusst sind, welche Ungerechtigkeit in der Herstellung und Produktion von Kleidung und Textilien herrschen. Durch die steigende globale Vernetzung und das hohe Informationsangebot schulen sich Kunden heute selber und informieren sich über die Auswirkungen des eigenen Handelns. Der Markt an nachhaltigen Produkten ist zudem stark gewachsen, was jedoch nicht heißt, dass der Markt von konventioneller Mode geschrumpft ist. Im Gegenteil - das Thema Nachhaltigkeit wird heute zunehmend aus Marketinggründen eingesetzt, um dem Verbraucher ein gutes Gefühl beim Konsumieren zu geben. Das eigentliche Ziel, fair produzierte, ökologisch verträgliche und qualitativ hochwertige Produkte anzubieten, wird damit verfehlt. Die Experten sind aus diesem Grund der Meinung, dass hier die Politik eingreifen und Aufklärungsarbeit bei den Konsumenten leisten muss. Es ist wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wie hoch der reale Wert von Textilien und Bekleidung ist und welche Preise gerecht- oder ungerechtfertigt sind.

Die Covid-19-Pandemie hat diese Thematik positiv beeinflusst, indem Verbraucher sich mehr Gedanken über Aspekte wie Regionalität und die Ausmaße von Lieferketten machen.

Nach Meinung der Experten bietet dieses veränderte Konsumentenbewusstsein eine große Chance für die Entwicklung einer nachhaltigen, kreisförmigen und regionalen Industrie.

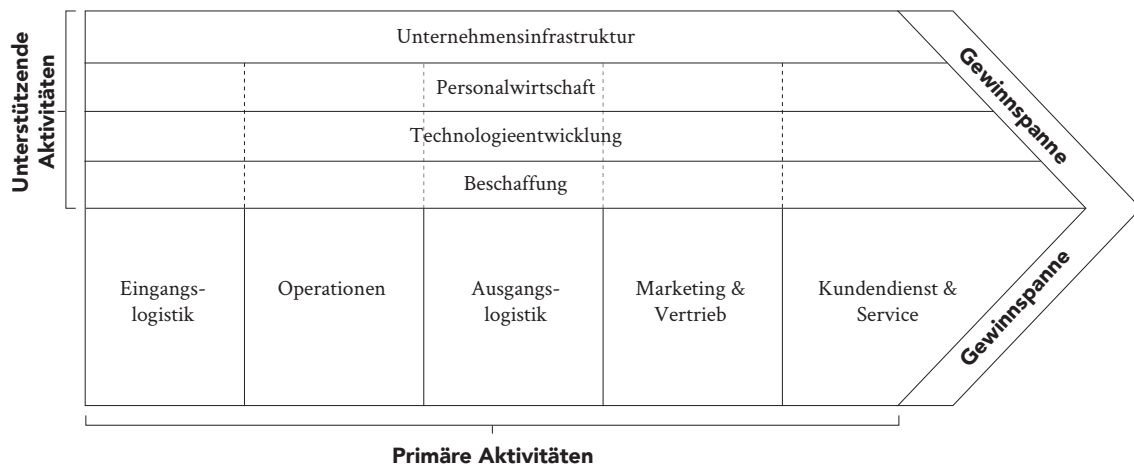
IV. Entwicklung eines erweiterten WSK Modells und eines Handlungskatalogs zur Umsetzung

Im folgenden Teil der Arbeit wird zunächst aufgezeigt, was die treibenden Faktoren für den Nutzen eines erweiterten Wertkettenmodells sind. Da es bestimmte Bereiche und Perspektiven zu ergänzen gibt, werden diese im Einzelnen vorgestellt und grafisch in das bisherige WSK Modell nach Porter miteinbezogen. Danach wird der Handlungskatalog vorgestellt, welcher für jede Aktivität spezifische Maßnahmen bereitstellt, um die Wertschöpfungskette im Ganzen nachhaltiger zu gestalten. Der Katalog gliedert dabei in Handlungen für kleine bis mittelgroße und in Handlungen für mittlere bis große Unternehmensgröße.

IV.1. Erweiterung der Wertschöpfungskette

Im Zuge der Globalisierung hat sich das Lieferketten-Modell und die Firmenstruktur vieler Unternehmen in unterschiedlichen Branchen gewandelt. Die wirtschaftliche Sichtweise alleine reicht oft nicht mehr aus, um Wettbewerbsvorteile der eigenen Organisation zu ermitteln.

Hinzu kommen Veränderungstreiber, welche die Unternehmensführung zusätzlich erschweren. Dazu gehört zum einen der Markt, definiert als der reale oder virtuelle „Ort“, wo ein direkter oder mittelbarer Austausch stattfindet und Angebot und Nachfrage aufeinandertreffen. Der Markt beansprucht heute ein hohes Maß an Informations- und Kommunikationsmedien.



144

Auf horizontaler Ebene bedeutet dies, dass Konsumenten jederzeit über Massenmedien und auf elektronischem Weg erreichbar sind und zunehmend online konsumieren. Gleichzeitig werden dadurch die Aktivitäten der Value Chain angestoßen, die mit steigender Geschwindigkeit produziert und neue logistische Konzepte erschließt. Dabei sind vor allem die vorgelagerten Prozesse gefordert, wie Produkt- und Leistungsentwicklung, welche die darauffolgenden Aktivitäten beeinflussen.¹⁴⁵ Die Komplexität und Dynamik im Wettbewerb ist ein zunehmender Treiber für die Suche nach der optimalen Platzierung, um langfristig Bestand zu haben und nicht ständig den Kampf, um die beste Platzierung im Markt führen zu müssen.¹⁴⁶

Weiter sieht sich auch die Textil- und Bekleidungsindustrie ökologischen und sozial-kulturellen Problemstellungen gegenübergestellt, die primär gelöst werden müssen, um eine kontinuierlich nachhaltige Wertkette zu gewährleisten. Es scheint Zeit zu sein für ein Umdenken in der Industrie und das Erschließen von neuen Wettbewerbsvorteilen.¹⁴⁷ Dazu sind neue Perspektiven notwendig, die im Folgenden durch ein erweitertes WSK vorgestellt werden.

¹⁴⁴ Abbildung 9: Die Wertkette nach Michael E. Porter, Quelle: Porter, M. E. (1999): S.66.

¹⁴⁵ Hellingrath, H. & Kuhn, A. (2002): S.1 f.

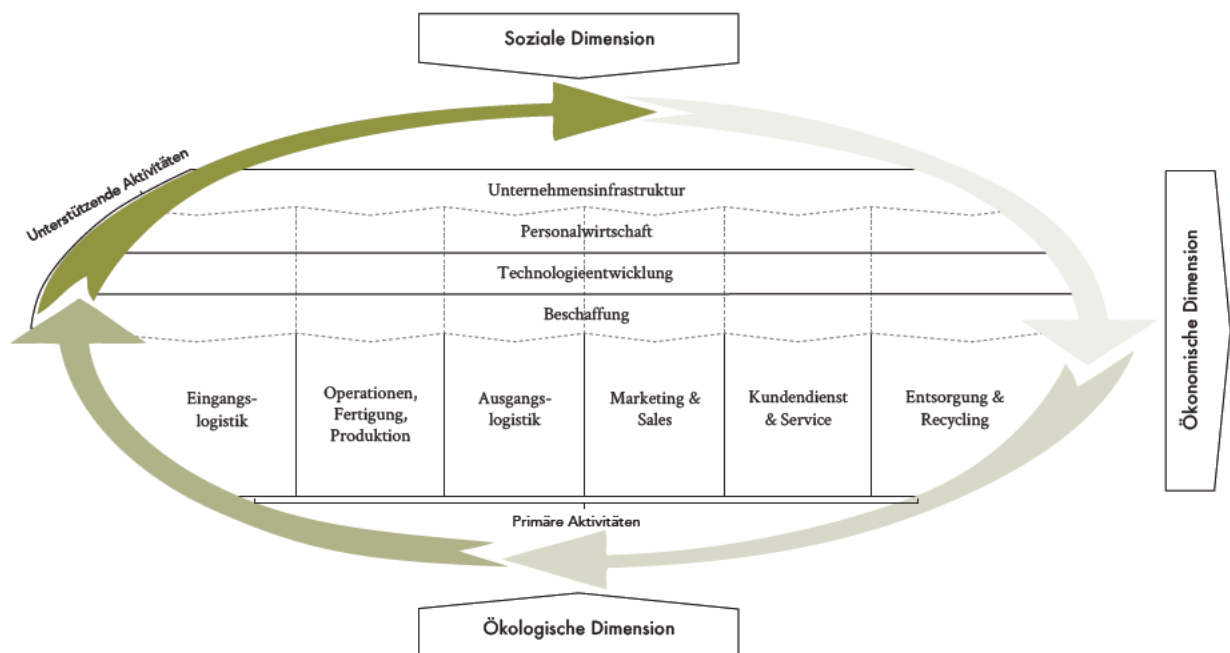
¹⁴⁶ Warnecke H.-J. & Braun, J. (Hrsg.): *Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk*, Springer, Berlin Heidelberg, 1999, S.3.

¹⁴⁷ Haddick, A.: *Nachhaltige Geschäftsmodelle in der Modebranche*, in: P. Heinrich (2018): S.107.

IV.2. Grafische Darstellung des Wertschöpfungskettenmodells

Um einen gewissen Grad der Nachhaltigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette zu gewährleisten, müssen alle Akteure zusammenarbeiten. Bereits existierende innovative Geschäftsmodelle schaffen es dabei, ökonomische und soziale Werte miteinzubeziehen.¹⁴⁸

Das erweiterte WSK Modell fasst diese Interaktion der Akteure durch die Darstellung unterbrochener Linien auf. Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung unterstützen jeweils einzelne primäre Aktivitäten, wohingegen die Unternehmensinfrastruktur die gesamte Kette stärkt.¹⁴⁹ Die Dynamik in der Tabelle der unterstützenden Aktivitäten soll dabei die Dynamik und Vernetzung des Marktes wiedergeben.



150

¹⁴⁸ Haddick, A. (2018): S.108.

¹⁴⁹ Porter, M. E. (1999): S.72.

¹⁵⁰ Abbildung 10: Das erweiterte Wertkettenmodell der Nachhaltigkeit, Quelle: Eigene Erstellung, Daten entnommen aus: Porter, M. E. (1999): S.66.

Die primären Aktivitäten werden in dem hier entwickelten WSK Modell um eine weitere sechste Aktivität ergänzt. Diese erschließt den Bereich der *Entsorgung* und des *Recyclings*.

Beide Bereiche sind mittlerweile entscheidend bei dem Aufbau einer nachhaltigen Wertschöpfungskette, um letztendlich den Gedanken einer kreislaufförmigen Wirtschaft zu verwirklichen. Der Bereich der Entsorgung und des Recycling bezieht sich somit auf Maßnahmen, die eine ökologische und recyclingfähige Entsorgung anstreben. Diese Aktivität wird maßgeblich beeinflusst durch die Aktivitäten der Eingangs- und Ausgangslogistik, da schon im Materialfindungsprozess festgelegt wird, wie Produktbestandteile später entsorgt oder recycelt werden können.

Auch die Unternehmensinfrastruktur spielt eine wichtige Rolle dabei, inwieweit sich eine Organisation mit diesem Thema beschäftigen will und in welchem Maß neue nachhaltige Vorgehensweisen von der Führungsebene beschlossen werden. Beispiele für die Aktivität der Entsorgung und des Recyclings sind die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards bei Verpackung, Transport oder Material, die Bereitstellung von Gebrauchsanleitungen, um den Lebenszyklus der Produkte zu verlängern und die Möglichkeit einer Produktrücknahme, sodass Produktzutaten wieder in den Produktionszyklus einfließen können.

Das erweiterte WSK Modell berücksichtigt überdies die Perspektiven der sozialen und ökologischen Dimension. Beide Dimensionen beeinflussen große Bereiche der unterstützenden und primären Aktivitäten und stärken das Bild einer nachhaltigen Wertschöpfungskette. Die soziale und ökologische Dimension verfügt über eigene Handlungsfelder, die jedoch innerhalb der einzelnen Aktivitäten aufgefasst und weiterentwickelt werden können. Die ökonomische Dimension wird nach wie vor als Zieldimension angestrebt, jedoch unter Berücksichtigung der gleichberechtigten Partner: Ökologie und Soziales. Handlungsfelder innerhalb der Aktivität der sozialen Dimension sind beispielsweise: soziales Engagement, die Einhaltung internationaler Sozialstandards und die Verantwortung gegenüber der inter- und intragenerativen Gerechtigkeit. Handlungsbeispiele im Bereich der ökologischen Dimension sind: die Entwicklung eines Cradle-to-Cradle Prinzips, die Einhaltung von Umweltstandards oder der Einsatz einer strategischen Ökobilanzierung.

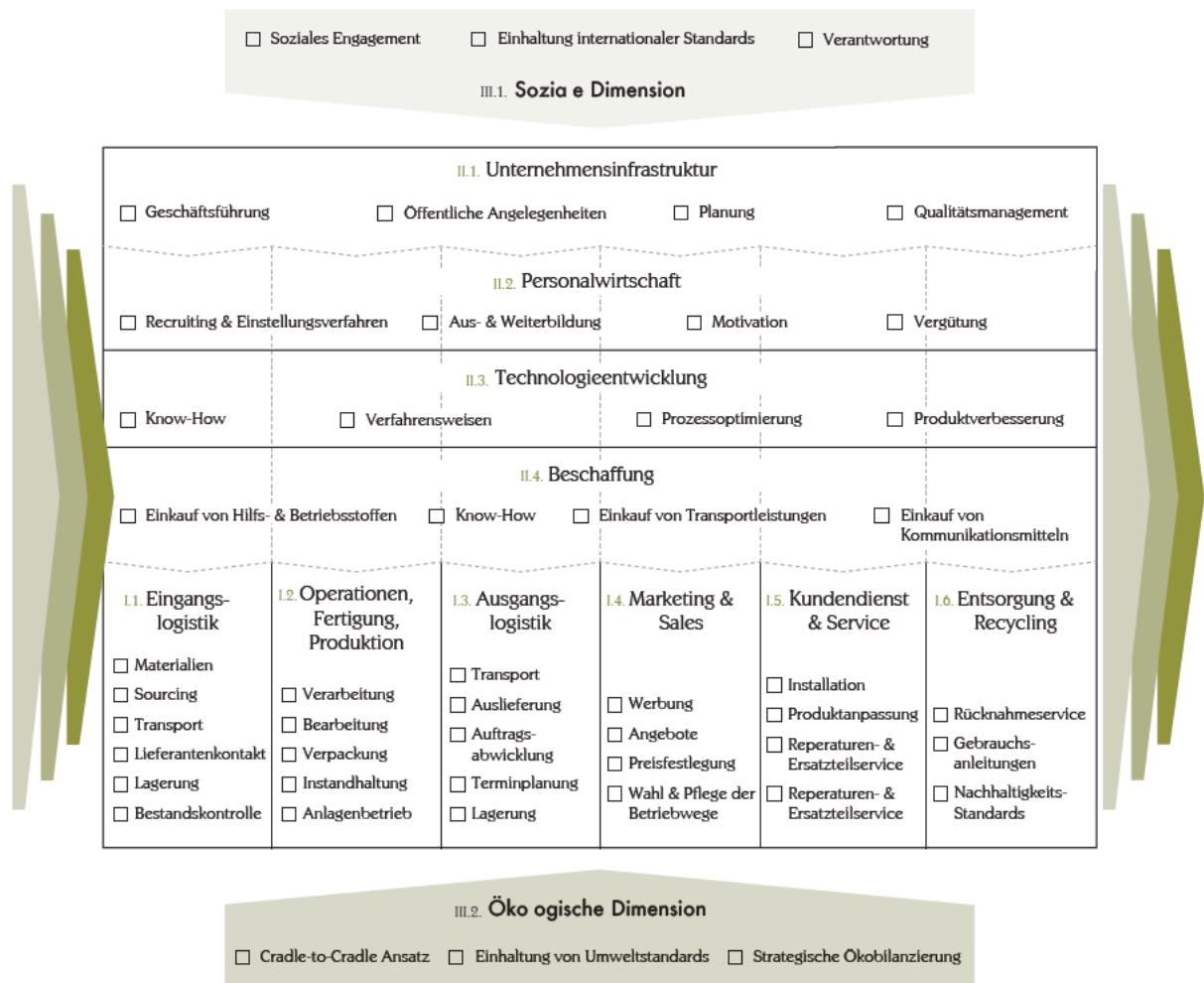
Zusammengefasst soll das erweiterte WSK Modell helfen, Wettbewerbsvorteile aus einer anderen Perspektive zu betrachten und den Kreislaufgedanken über die Unternehmensgrenzen hinweg durchzusetzen. Der nachfolgende Handlungskatalog stellt anhand des erweiterten WSK Modells Maßnahmen vor, die ein Unternehmen zur Entwicklung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen anwenden und individuell erweitern kann. Dabei ist es wichtig, die soziale und ökologische Dimension bei der Erstellung eigener Handlungsfelder genauer zu untersuchen und letztendlich zu fördern.

IV.3. Entwicklung eines Handlungskataloges zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien innerhalb der Aktivitäten

Durch den folgenden Übersichtsplan können Unternehmen einen ersten Einblick in einzelne Maßnahmen erlangen. Die Aktivitäten werden innerhalb des Kataloges in weitere Handlungsfelder untergliedert und können später durch Firmen individuell ergänzt werden.

Der Übersichtsplan soll zudem den Blick auf das große Ganze lenken, um das Wechselspiel zwischen den einzelnen Aktivitäten zu erkennen und miteinzubeziehen.

Der hier präsentierte Handlungskatalog ist unterteilt in Handlungen für kleine und mittlere Unternehmen. Laut der EU-Kommission sind KMU nach der Zahl der Mitarbeiter, des Umsatzes oder der Bilanzsumme zu definieren. Um die Unterteilung innerhalb des Handlungskataloges zu erleichtern, wird die Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahlen festgelegt.



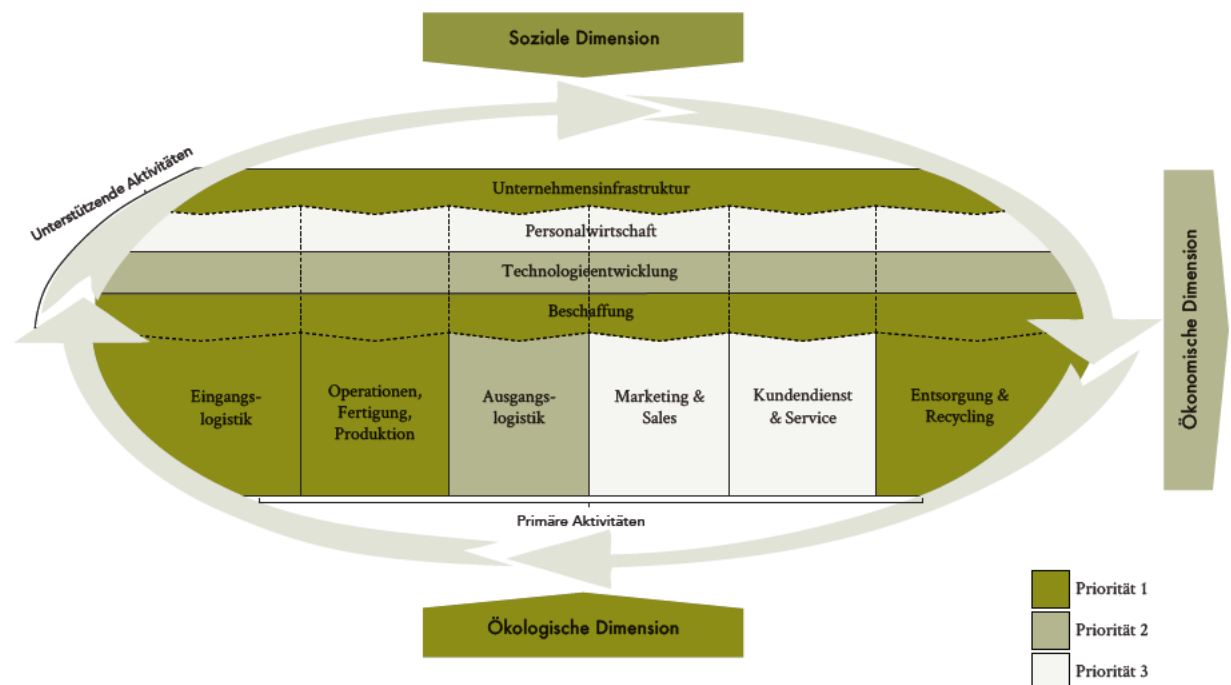
151

Kleinst- und Kleinunternehmen sind damit Firmen mit bis zu 49 Mitarbeitern. Mittelgroße Unternehmen besitzen 50 bis 249 Mitarbeiter.¹⁵² Die meisten Maßnahmen für Kleinst- und kleine Unternehmen gelten gleichzeitig für mittlere Unternehmen, wohingegen die Maßnahmen für mittelgroße Organisationen einer umfangreicheren Unternehmensstruktur und finanzieller Mittel bedürfen.

¹⁵¹ Abbildung 11: Übersichtsplan des Handlungskatalogs, Quelle: Eigene Darstellung, Daten u.a. entnommen aus: Porter, M. E. (1999), S.70 f.

¹⁵² Die Bundesregierung: *KMU-Definition der Europäischen Kommission*, [<https://www.foerderinfo.bund.de/de/kmu-definition-der-europaeischen-kommission-972.php>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.11.2020).

Die einzelnen Aktivitäten lassen sich weiter in verschiedene Nachhaltigkeitsprioritäten unterteilen. Da aufgrund des Umfangs nicht alle Maßnahmen aus allen Bereichen erörtert werden können, konzentriert sich der vorliegende Handlungskatalog auf die Aktivitäten der Prioritätsstufe 1. Diese sind in der folgenden Grafik dunkelgrün markiert. Innerhalb der Aktivitäten werden spezifische Handlungsmaßnahmen exemplarisch ausgeführt. Diese Maßnahmen gelten als Orientierung für Unternehmen, die gezieltes nachhaltiges Wachstum umsetzen wollen und müssen bei der Anwendung individuell angepasst und ausgeführt werden.



¹⁵³ Abbildung 12: Nachhaltigkeitsprioritäten innerhalb der erweiterten WSK, Quelle: eigene Darstellung, Daten u.a. entnommen aus: Porter, M. E. (1999): S.66.

Handlungskatalog für Textil- und Bekleidungsunternehmen zur Umsetzung von gezielt nachhaltigem Wachstum: ¹⁵⁴

I. Primäre Aktivitäten I.1. Eingangslogistik	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
I.1.a. Materialien	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einsatz von nachhaltigen Materialien <input type="checkbox"/> Einsatz von recycelten Materialien, z.B. Polyester aus recycelten Plastikflaschen <input type="checkbox"/> Monofibres statt Materialzusammensetzungen <input type="checkbox"/> Nutzung von wassersparenden Materialien <input type="checkbox"/> Wiederverwertung von übrig gebliebenen Stoffen von vorangegangenen Kollektionen <input type="checkbox"/> Herkunftsländer der Materialien auf den Einsatz von Kinder- oder Zwangsarbeit untersuchen <input type="checkbox"/> Einsatz von Stoff-Zertifizierungen und Siegeln 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nachhaltige und ökologisch verträgliche Veredelung von Stoffen <input type="checkbox"/> Kooperationen mit innovativen Faserherstellern, z.B. Re.Verso, Econyl <input type="checkbox"/> Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen bei der Rohstoffgewinnung vor Ort <input type="checkbox"/> Zusammenarbeit mit Lieferanten, um den Fokus ausschließlich auf nachhaltige Fasern zu lenken <input type="checkbox"/> Schulung von Lieferanten über den Einsatz umweltverträglicher Maßnahmen
I.1.b. Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Integration nachhaltiger Aspekte in den Findungs- und Beschaffungsprozess <input type="checkbox"/> Regionales Sourcing: Globale Lokalisierung <input type="checkbox"/> Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken in Lieferländern 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verantwortung in eigenem Code of Conduct festhalten <input type="checkbox"/> Quantifizierung der umweltbezogenen Auswirkungen <input type="checkbox"/> regelmäßige Standortoptimierung <input type="checkbox"/> Kontinuierliche Leistungsüberwachung und -verbesserung bei Lieferanten

¹⁵⁴ Tabelle 1: Handlungskatalog für Textil- und Bekleidungsunternehmen zur Umsetzung von gezielt nachhaltigem Wachstum, Quelle: eigene Darstellung, siehe Anhang: Kapitel III.

I. Primäre Aktivitäten
I.1. Eingangslogistik

Kleinst- und kleine Unternehmen
(1-49 Mitarbeiter)

Mittlere Unternehmen
(49 - 259 Mitarbeiter)

I.1.b. Sourcing

- ☐ Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken in Lieferländern
- ☐ nachhaltiges Lieferantenportfolio: aktiven Lieferantenkontakt pflegen
- ☐ Nachhaltigkeit in den strategischen Stoßrichtungen beachten
- ☐ Innovationsförderung durch regelmäßige internationale Messebesuche

- ☐ Analyse nachhaltigkeitsorientierter Gesetzesinitiativen und Umweltstandards
- ☐ Nachhaltigkeitspotenziale in der Technologieentwicklung
- ☐ Ökologische Transportketten

I.1.c. Materialtransport

- ☐ Gebündelte Bestellungen
- ☐ Umweltverträgliche Verpackung der Materialien
- ☐ Transportmöglichkeiten abwägen: möglichst regionaler Einkauf
- ☐ Vermeidung von Transporten durch Digitalisierung
- ☐ Verminderung der Transportanzahl und Transportstrecke
- ☐ Verminderung der Transportschädlichkeit

- ☐ Transportwesen als Teil des Strategieplans
- ☐ Berechnung von direkten- und indirekten Emissionen
- ☐ Paarigkeit der Warenströme nutzen
- ☐ Reduzierung von Leerfahrten
- ☐ Erhöhung der Auslastung
- ☐ Verbesserung der operativen Routenplanung durch den Einsatz von Intelligent Transport Systems (ITS) für Tracking und Tracing
- ☐ Betriebseigenes Umweltmanagement aufbauen

I.2. Operationen, Fertigung & Produktion	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
I.2.a. Verarbeitung und Bearbeitung	<input type="checkbox"/> Nachhaltige Produktentwicklung als wichtiger Bereich nachhaltiger Entwicklung <input type="checkbox"/> „Circular Economy“ anstreben und bei Stakeholdern kommunizieren <input type="checkbox"/> Durch Kommunikation mit Stakeholdern kontinuierlich Verbesserungspotenziale ausschöpfen <input type="checkbox"/> Umweltbewusstsein als Auswahlkriterium für Produzenten und Dienstleister <input type="checkbox"/> Umweltschonende Alternativen nutzen <input type="checkbox"/> Wasserverbrauch reduzieren <input type="checkbox"/> Nutzung erneuerbarer Energien <input type="checkbox"/> Nachhaltige Mobilität und Gebäudewärmung	<input type="checkbox"/> Recycling von Schnittabfällen. z.B. Re.Verso Prozesse <input type="checkbox"/> Austausch mit internationalen Partnern und Wettbewerbern zu nachhaltigen Verbesserungspotenzialen <input type="checkbox"/> Innovative Kooperationen eingehen - „Think out of the Box“
I.2.b. Verpackung	<input type="checkbox"/> Einführung von kompostierbaren Verpackungen <input type="checkbox"/> Vermeidung von Transport- oder Umverpackungen <input type="checkbox"/> Verminderung der Verpackungsmenge und -schädlichkeit <input type="checkbox"/> Wiederverwendung durch Mehrwegverpackungssysteme <input type="checkbox"/> Wiederverwertung (Recycling) von Verpackungsmaterial	<input type="checkbox"/> Rücksprache mit Entsorgungsunternehmen und -initiativen <input type="checkbox"/> Nutzung von Gütesiegeln und Kennzeichen für umweltgerechte Verpackungen, z.B. Grüner Punkt <input type="checkbox"/> Kooperation mit innovativen Verpackungsherstellern

I.2. Operationen, Fertigung & Produktion	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
I.2.c. Instandhaltung	<input type="checkbox"/> Kontinuierliche Optimierung der Produktivität, Flexibilität, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit von Anlagen <input type="checkbox"/> Einhaltung von weltweiten Instandhaltungsstandards <input type="checkbox"/> Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Herstellern, Betreibern und Dienstleistern <input type="checkbox"/> Entwicklung praxisgerechter Prognosemodelle	<input type="checkbox"/> Integration von modernen Technologien <input type="checkbox"/> Quantifizierung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Konsequenzen <input type="checkbox"/> Vollständige Transparenz der Instandhaltungsobjekte zur Entwicklung eines Ersatzteilmanagements <input type="checkbox"/> Sicherstellung der Wissensversorgung des Personals

I.3. Entsorgung & Recycling	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
I.6.a. Rücknahmeservice	<input type="checkbox"/> Rückführung der Produkte an das Unternehmen, nach Gebrauch durch Sammelsystem <input type="checkbox"/> Öffentliche Sammel-Pop-Up-Aktionen <input type="checkbox"/> Aufbereitung und Wiederverkauf von genutzten Materialien und Zutaten <input type="checkbox"/> Nutzung von Secondhand-Shops	<input type="checkbox"/> Gründung eigener Secondhand-Stores <input type="checkbox"/> Kooperationen mit regionalen Labels: Aufbau von Kleiderbibliotheken <input type="checkbox"/> Leasing Angebote für Kunden

I.3. Entsorgung & Recycling	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
I.6.b. Gebrauchs- anleitungen	<input type="checkbox"/> Entwicklung von „Gebrauchsrichtlinien“ für Konsumenten <input type="checkbox"/> Richtige Wäsche von Kleidung <input type="checkbox"/> Umweltfreundliche Reinigung <input type="checkbox"/> Alternative Trocknungsmodelle <input type="checkbox"/> Neudefinition von Kleidung als Recyclingprodukt <input type="checkbox"/> Ausbau von Pflegeetiketten mit individuellen Gebrauchsanleitungen	<input type="checkbox"/> Aufbau von Abteilung zur öffentlichen Kommunikation von nachhaltigem Gebrauch <input type="checkbox"/> Entwicklung eigener Systeme (CleverCare) und Checklisten für Kunden <input type="checkbox"/> Firmeneigene umweltverträgliche Reinigungsmöglichkeiten
I.6.c. Nachhaltigkeits- standards	<input type="checkbox"/> Einhaltung von Regulierungen: <input type="checkbox"/> SDG's <input type="checkbox"/> Emissionsstandards <input type="checkbox"/> Einhaltung rechtlich vorgeschriebener privater Standards/Normen: <input type="checkbox"/> Verweis auf ISO 9000 Norm in EU-Direktive <input type="checkbox"/> Siehe ausgewählte private Standardsysteme in EU-Richtlinien	<input type="checkbox"/> Nutzung öffentlicher freiwilliger Standards: <input type="checkbox"/> ILO Kernarbeitsnormen <input type="checkbox"/> OECD Guidelines <input type="checkbox"/> UN Guiding Principles on Business and Human Rights <input type="checkbox"/> Nutzung freiwilliger Standards: <input type="checkbox"/> freiwillige Nachhaltigkeitsstandardsysteme (Fairtrade, GOTS) <input type="checkbox"/> Branchen- oder firmeneigene Code of Conducts, CSR-Policies <input type="checkbox"/> Principles for Responsible Investment (PRI)

II. Sekundäre Aktivitäten II.1. Unternehmensinfrastruktur	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
II.1.a. Geschäftsführung	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Regelmäßige Meetings mit Mitarbeitern für eigene Feedback-Gespräche <input type="checkbox"/> Regelmäßiges Hinterfragen des eigenen Führungsstils <input type="checkbox"/> Entwicklung von Future Maps, die in regelmäßigen Abständen neu formuliert werden <input type="checkbox"/> Motivation der Führungsebene für Nachhaltigkeit fördern, z.B. durch Anreizsysteme <input type="checkbox"/> Teamgeist der Mitarbeiter durch verschiedene Angebote fördern <input type="checkbox"/> Regelmäßige Berichterstattung über Umweltauswirkungen an Stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Schulungs- und Fortbildungsangebote für die Geschäftsführung <input type="checkbox"/> Nachhaltigkeitsgedanken fördern <input type="checkbox"/> Führungsverpflichtung zur Nachhaltigkeit <input type="checkbox"/> Einführungspraktikum für Führungskräfte, um möglichst viele Bereiche der Value Chain kennenzulernen <input type="checkbox"/> Regelmäßige Feedback-Gespräche mit Mitarbeitern <input type="checkbox"/> Updates des Future Plan der Firma: <i>Wo stehen wir jetzt und wo wollen wir hin?</i> <input type="checkbox"/> Mitarbeiter motivieren, z.B. Freizeitangebote und gemeinsame Aktionen

II. Sekundäre Aktivitäten II.1. Unternehmens- infrastruktur		
	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
II.1.b. Nachhaltiges Qualitäts- management	<input type="checkbox"/> Langfristiges zielorientiertes Denken (Langfristige Verantwortung) <input type="checkbox"/> Übergreifende Organisationsziele <input type="checkbox"/> Ganzheitliches Management <input type="checkbox"/> Transparenz der betrieblichen Abläufe und Ergebnisse <input type="checkbox"/> Messbare Strategien: „Hard“- und „Soft“ Facts <input type="checkbox"/> Kundenorientierung <input type="checkbox"/> Ständige Optimierung und Überprüfung <input type="checkbox"/> Wissensmanagement <input type="checkbox"/> 360-Grad Feedback <input type="checkbox"/> Mitarbeiter-Empowerment	<input type="checkbox"/> Definition von individuellen messbaren Zielgrößen <input type="checkbox"/> Nachhaltige Unternehmensentwicklung <input type="checkbox"/> Beteiligung aller Stakeholder an Qualitätszielen <input type="checkbox"/> Hierarchiefreies Verhalten <input type="checkbox"/> Sachorientierte Politik und Strategieformulierung

II.4. Beschaffung		
	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
II.4.a. Einkauf von Hilfs- & Betriebsstoffen	<input type="checkbox"/> Entscheidung, ob neues Produkt wirklich benötigt wird <input type="checkbox"/> Nutzung gebrauchter Produkte oder Miete/Leasing	<input type="checkbox"/> Nachhaltige Ausrichtung und Umsetzung des Einkaufs <input type="checkbox"/> externe- und interne Analyse der Einkaufsfunktionen - Zusammenfassung in Beschaffungsportfolio

II.4. Beschaffung	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
II.4.a. Einkauf von Hilfs- & Betriebsstoffen	<input type="checkbox"/> Berücksichtigung des Nutzungsendes eines Produktes: Verwertungsmöglichkeit, Recyclingfähigkeit <input type="checkbox"/> Beschaffung von Produkten mit Gütezeichen <input type="checkbox"/> Effiziente Beschaffung durch Forcierung von Händleransätzen <input type="checkbox"/> Sicherstellung der Versorgung durch Prüfung der Substituierbarkeit des Gutes oder der Technologie <input type="checkbox"/> Kooperation mit dem Lieferanten zur Weiterentwicklung <input type="checkbox"/> Nutzung von Marktpotenzialen (E-Plattformen/Global Sourcing)	<input type="checkbox"/> Ausbau elektronischer Beschaffung und Logistikkonzepte <input type="checkbox"/> Integration von Lieferanten durch den Aufbau von Wertschöpfungspartnern <input type="checkbox"/> Produktoptimierung (Kompetenzaustausch, Aufbau von Betreibermodellen, Outsourcing) <input type="checkbox"/> Berechnung von Lebenszykluskosten und volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Umweltschäden entstehen
II.4.b. Einkauf von Transportleistungen	<input type="checkbox"/> Lieferantenvorauswahl auf der Basis entscheidungsrelevanter Zielkriterien: „grüne“ Kriterien <input type="checkbox"/> Lieferantenidentifikation aktueller und neuer Lieferanten bei Auswahlentscheidungen <input type="checkbox"/> adaptierte Produktgestaltung <input type="checkbox"/> Netzwerkoptimierung <input type="checkbox"/> Nutzung von City-Logistik <input type="checkbox"/> Umweltzertifizierung und Berichterstattung <input type="checkbox"/> Beachtung der sozialen Ebene: <input type="checkbox"/> faire Entlohnung <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzsicherheit <input type="checkbox"/> Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/> Lieferantenbewertung und Auswahl durch Punktbewertungssysteme und Optimierungskriterien <input type="checkbox"/> Fokus auf alternative Antriebe <input type="checkbox"/> Gemeinsame Standortpolitik <input type="checkbox"/> Umweltziele definieren <input type="checkbox"/> Neubau und unternehmensübergreifende Nutzung von Logistikzentren <input type="checkbox"/> Energiemanagement

**III. Soziale und
ökologische
Dimension**
III.1. Soziale Dimension

Kleinst- und kleine Unternehmen
(1-49 Mitarbeiter)

Mittlere Unternehmen
(49 - 259 Mitarbeiter)

**III.1.a. Soziales
Engagement**

- ☐ Kooperationen mit regionalen Organisationen
- ☐ Checkliste für Lieferanten
- ☐ Regelmäßige Feedbackgespräche mit Stakeholdern

- ☐ Kooperationen mit regionalen Organisationen z.B. WWF, PETA, Oceana, Bio Planet
- ☐ Durchführung ethischer Audits bei Lieferanten, gezielte Sozialprüfung

**III.1.a. Soziales
Engagement**

- ☐ Workshop Angebote für Lieferanten
- ☐ Unternehmenseigener sozialer Kodex
- ☐ Regelmäßige Besuche der Mitglieder der Lieferkette

- ☐ Firmeneigenes Prüfungsteam aufbauen
- ☐ Angebot von Lieferantenschulungen
- ☐ Unterstützung sozialer Projekte, z.B. Fair Wear Foundation

**III.1.b. Einhaltung von
internationalen
Standards**

- ☐ Einhaltung und Orientierung an ILO-Kernarbeitsnormen:
 - ☐ Mindestalter für Beschäftigung
 - ☐ Recht auf Beschäftigung für Frauen
 - ☐ Förderung des sozialen Dialogs
- ☐ Regelmäßige öffentliche Berichterstattung
- ☐ Nutzung von Gütesiegeln:
 - ☐ Transfair-Siegel
 - ☐ Fair-Wear-Foundation

- ☐ Weiterentwicklung der ILO-Kernarbeitsnormen zu firmeneigenen Richtlinien
- ☐ Sicherstellung der Einhaltung von Sozialstandards bei Stakeholdern durch Verträge und Audits
- ☐ Standards setzen: Rahmenbedingungen auf EU-Ebene mit gestalten
- ☐ Teilnahme an sozialen Projekten:
 - ☐ Clean-Clothes-Campaign
 - ☐ Fair-Labor-Association

III. Soziale und ökologische Dimension

III.1. Soziale Dimension

III.1.c. Verantwortungs- management (CSR)

Kleinst- und kleine Unternehmen

(1-49 Mitarbeiter)

- ☐ Arbeitsplatz:
 - ☐ Arbeitssicherheit
 - ☐ Work-life-balance
 - ☐ Aus- und Weiterbildung
 - ☐ Mitarbeiterbeteiligung
 - ☐ Vermittlung von Unternehmenswerten und ethischen Verhaltenskodizes
- ☐ Umwelt:
 - ☐ Klimaschutz
 - ☐ Umweltbewusstsein innerhalb des Unternehmens fördern
 - ☐ Qualitätssysteme im Bereich Umwelt
 - ☐ Minimierung negativer Umweltauswirkungen
- ☐ Markt:
 - ☐ Umfassende Produktinformation
 - ☐ Faire Preisgestaltung
 - ☐ Regionale Herkunft
 - ☐ Ökologische Verantwortung kommunizieren
- ☐ Gemeinwesen:
 - ☐ Auftragsvergabe an soziale Organisation
 - ☐ Regionales Engagement
 - ☐ Ehrenamtliches Engagement von Unternehmen und Mitarbeitern

Mittlere Unternehmen

(49 - 259 Mitarbeiter)

- ☐ Arbeitsplatz:
 - ☐ Gesundheitsschutz und -förderung
 - ☐ Antidiskriminierung und Chancengleichheit
- ☐ Umwelt:
 - ☐ Förderung und Einsatz erneuerbarer Energien
 - ☐ Abfall- und Gefahrenstoffmanagement
 - ☐ Energie-Effizienz & Ressourcenverbrauch berechnen
- ☐ Markt:
 - ☐ Nutzung von Zertifikaten
 - ☐ Verantwortliches Marketing
 - ☐ Transparente Lieferkette
 - ☐ Verbraucherschutz & Qualitätssicherung
- ☐ Gemeinwesen:
 - ☐ Spenden, Sponsoring
 - ☐ Aufbau von Unternehmensstiftung
 - ☐ Cause Related Marketing
 - ☐ Nutzung von Unternehmensnetzwerken

III.2. Ökologische Dimension	Kleinst- und kleine Unternehmen (1-49 Mitarbeiter)	Mittlere Unternehmen (49 - 259 Mitarbeiter)
III.2.a. Umweltstandards	<input type="checkbox"/> Einhaltung von deutschen und europäischen Nachhaltigkeitsstrategien <input type="checkbox"/> Arbeiten nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) <input type="checkbox"/> Regelmäßige öffentliche Berichterstattung über Umweltauswirkungen <input type="checkbox"/> Nutzung von Umwelt-Gütesiegeln: <input type="checkbox"/> Transfair- Siegel <input type="checkbox"/> Clean-Clothes-Campaign <input type="checkbox"/> Global Organic Textile Standard (GOTS)	<input type="checkbox"/> Strategien und Richtungsweise der Politik als Basis nutzen, um eigene Zielsetzungen zu entwickeln <input type="checkbox"/> Regelmäßiger Nachhaltigkeitsbericht <input type="checkbox"/> Absprache mit Stakeholdern zur gemeinsamen Emissionsreduktion <input type="checkbox"/> Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen zur Entwicklung neuer Methoden: <input type="checkbox"/> Green Peace <input type="checkbox"/> FSC-Forest Stewardship Council
III.2.b. Strategische Ökobilanzierung	<input type="checkbox"/> Nutzung von öffentlichen Entscheidungsinstrumenten zur Messung der unternehmensspezifischen Auswirkungen auf Umwelt und Mensch <input type="checkbox"/> Bilanzierung von Treibhausgasemissionen, Wassernutzung/ -verschmutzung, Landnutzung, Luftverschmutzung und Abfall innerhalb der gesamten globalen Lieferkette <input type="checkbox"/> Erfassung von Primärdaten <input type="checkbox"/> Materialdaten <input type="checkbox"/> Finanzdaten <input type="checkbox"/> Umweltdaten	<input type="checkbox"/> Entwicklung firmeneigener Entscheidungsinstrumente zur Messung der unternehmensspezifischen Auswirkungen auf Umwelt und Mensch <input type="checkbox"/> Bilanzierung von Naturkapital <input type="checkbox"/> Ausbau einer individuellen Produkt-Ökobilanzierung <input type="checkbox"/> Kommunikation der Bilanzierung an Kunden: Transparente Preisgestaltung und Bericht über Umweltbilanz

Weitere Ausführungen und Beispiele zu den einzelnen Handlungsfeldern finden sich im Anhang siehe III. Erläuterungen zum Handlungskatalog.

V. Rahmenfaktoren als Voraussetzung der Umsetzung

Es steht fest, dass ohne den Beitrag und Einfluss von Unternehmen auf soziale und ökologische Bedingungen keine nachhaltige Entwicklung möglich ist. Besonders durch den engen Kontakt zu Produktionspartnern und Dienstleistern, aber auch durch die Möglichkeit der politischen Mitgestaltung an Umwelt- und Sozialstandards, bietet sich bei Unternehmen ein enormes Potenzial für nachhaltige Veränderungen.

Zwar haben viele Firmen die Wechselwirkung zwischen unternehmerischem Handeln und der damit einhergehenden Verantwortung für die soziale und ökologische Umwelt anerkannt, doch sind es immer noch zu wenig Unternehmen, die gesellschaftliche Verbesserungspotenziale nutzen. Bisher wird sich vor allem auf Marketing und Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Nachhaltigkeit konzentriert. Um Wettbewerbsvorteile in diesem Bereich jedoch auszuschöpfen, bedarf es einiger Rahmenbedingungen für Unternehmen zu beachten.¹⁵⁵ Diese werden im folgenden Kapitel, basierend auf den Ergebnissen der Masterarbeit vorgestellt.

V.1. Analyse von Rahmenfaktoren

Unternehmen, die nachhaltiger agieren wollen, müssen sich bevor Strategien und Methoden entwickelt werden, mit den Rahmenfaktoren im Bereich Nachhaltigkeit auseinandersetzen.

¹⁵⁵ Kurz, R., Wild, W. & BUND-Arbeitskreis Wirtschaft und Finanzen: *Nachhaltigkeit und Unternehmen - Thesen*, in: Umwelt Wirtschafts Forum, Volume 23, 2015, S.323 f.

Bisher besteht noch eine große Lücke zwischen dem selbst definierten Anspruch und den gegenwärtigen Organisationsstrukturen, so der Geschäftsführer bei der Managementberatung Kienbaum Alexander von Preen.

Der erste wichtige Rahmenfaktor für nachhaltige Entwicklung ist die Führungsebene. Die meisten Unternehmen, welche sich mit Nachhaltigkeitsmanagement beschäftigen, berichten an einen Vorstand oder werden von diesem geleitet.¹⁵⁶ Aus diesem Grund ist es wichtig, Mitglieder der Führungsebene in Nachhaltigkeitsthemen zu schulen und auszubilden. Sobald die Geschäftsführung nachhaltige Zielstrategien anstrebt und nachhaltiges Verhalten vorlebt, sind weitere Geschäftseinheiten in der Lage und haben die Motivation, sich nachhaltig auszurichten. Die Nutzung von Dienstfahrrädern, Bahn statt Flugverkehr und der Verzicht auf Plastik oder Papier sind zwar nur kleine Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit, vermitteln jedoch Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, dass es das Unternehmen ernst meint. Wichtig ist auch die Rekrutierung und Umschulung von Mitarbeitern, um den Nachhaltigkeitsgedanken in der Organisation zu verankern. Diese kleinen Schritte müssen kontinuierlich hinterfragt und verbessert werden, um letztendlich jegliche Umweltauswirkungen und soziale Risikobereiche einer Organisation zu messen und nachhaltig zu optimieren. Die Basis einer „grünen“ Geschäftsführung erleichtert diesen Prozess und bildet eine authentische Orientierung für Stakeholder.

Eine auf intensivem Austausch basierende interne und externe Kommunikation beschreibt die zweite wichtige Rahmenbedingung. Zunächst muss die interne Kommunikation durch Mitarbeiterdialoge, Feedback-Gespräche und Online-Plattformen sichergestellt werden. Das Thema der nachhaltigen Optimierung sollte in allen Unternehmensbereichen präsent sein und durch Kooperationen zwischen den Bereichen gefördert werden. Darauf aufbauend kann das Ziel nachhaltiger Entwicklung über die externe Kommunikation an Lieferanten, Produzenten und Dienstleister weitergeleitet werden. Wichtig ist die gemeinsame Gestaltung ökologischer und sozialer Zielsetzungen. Das Know-how von Stakeholdern ist entscheidend.

¹⁵⁶ Kienbaum Consultants International: Nachhaltigkeits-Management - Unternehmen arbeiten wenig nachhaltig, [<https://www.business-wissen.de/artikel/nachhaltigkeits-management-unternehmen-arbeiten-wenig-nachhaltig/>], (Erstelldatum: 10.07.2010; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).

Nur durch intensiven Austausch und transparente Kommunikation zwischen Unternehmen und Beschaffung kann nachhaltiges Wachstum realisiert werden.

Als dritte wichtige Rahmenbedingung wird die Einbettung des Nachhaltigkeitsmanagements in die Unternehmensstruktur angesehen. Es wird beobachtet, dass die meisten Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit dem Umweltressort zuordnen. Dies verhindert jedoch die Möglichkeit, Aspekte wie Ökologie und Soziales in allen Unternehmensbereichen anzuwenden sowie die Chance auf die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsorganisation. Nachhaltigkeitsmanagement muss daher Teil jedes Unternehmensbereiches sein und explizit in den operativen Zielstrategien genannt werden. Im nächsten Schritt ist es von großer Bedeutung, diese Ziele durch operative Handlungen umzusetzen. Es reicht nicht aus, nur Nachhaltigkeitsfragen zu bearbeiten. Es müssen vermehrt Anstrengungen unternommen werden, um den Transfer von Nachhaltigkeitsthemen in operative Prozesse und Projekte sicher zu stellen und zu kommunizieren.¹⁵⁷

V.2. Politische und Inhaltliche Auseinandersetzung

Besonders wichtig bei der nachhaltigen Neugestaltung von Unternehmensprozessen ist die Auseinandersetzung mit rechtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen für Unternehmen. Durch die Entwicklung der Nachhaltigkeitsdebatte in den letzten Jahren, haben auch politische Institutionen den Fokus auf nachhaltige Gesetzgebung verstärkt und bieten Orientierungshilfen. Es ist nun Aufgabe der Unternehmen, die entsprechenden Richtlinien und Normen zu berücksichtigen und die Entwicklung transparent zu dokumentieren.

Darauf aufbauend sollten betriebsspezifische Zertifikate und Siegel genutzt werden, um das soziale und ökologische Engagement der Firma an die Öffentlichkeit zu kommunizieren. Es bieten sich zudem viele Vorteile in der Zusammenarbeit mit privaten Nachhaltigkeitsunternehmen.

¹⁵⁷ Kienbaum Consultants International (10.07.2010).

Diese Vorteile bestehen unter anderem durch die Möglichkeit, in kurzer Zeit viele nachhaltige Methoden und Lösungsansätze kennenzulernen und durch Hilfestellungen eigene Konzepte zu entwickeln und entlang der WSK zu etablieren.

Ziel der Auseinandersetzung mit politischen Faktoren ist die Schaffung firmeneigener Code of Conducts, Checklisten oder Rahmenbedingungen für Stakeholder. Dazu unterstützt neben Siegeln und Zertifikaten vor allem der aktive Austausch mit innovativen und fortschrittlichen Unternehmen entlang der Wertkette darin, ein nachhaltiges Wachstum voranzutreiben.

Nach der Einführung in rechtliche Rahmenfaktoren folgt die Auseinandersetzung mit der unternehmensbezogenen Basis, von welcher aus eine Neustrukturierung stattfinden soll. Dazu wird die gesamte WSK der Organisation durchleuchtet, um Engpässe und Risikofaktoren, aber auch innovative und nachhaltige Felder innerhalb der Geschäftsprozesse auszumachen.¹⁵⁸

Es sollten Fragen gestellt werden wie:

- *In welchem Geschäftsbereich trägt das Unternehmen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung?*
- *In welchen Bereichen der Lieferkette gilt es Sozial- und Umweltstandards zu beachten?*
- *Welcher Teil der WSK soll nachhaltiger werden oder was ist bereits nachhaltig?*

Um diese Fragen zu beantworten, kann der hier entwickelte Übersichtsplan zum Handlungskatalog als Unterstützung genutzt werden, um sich einen ersten Überblick über die Stärken und Schwächen der einzelnen Aktivitäten zu verschaffen. Die identifizierten Risiken werden im Anschluss priorisiert. Im nächsten Schritt werden dann die größten Gefahrenpotenziale innerhalb der einzelnen Bereiche festgelegt.

Eine grundlegende Analyse der WSK sowie das schrittweise Vorgehen und Eliminieren von Risikofaktoren ermöglicht es dem Unternehmen, die eigenen finanziellen und zeitlichen Kapazitäten planerisch und zielgerichtet einzusetzen. Verantwortlichkeiten sollten früh festgelegt und grenzüberschreitend an alle Abteilungen vermittelt werden.

¹⁵⁸ Beckmann, K.M.: *Zur Nachhaltigkeitsstrategie in drei Schritten*, in: Springer Professional, [<https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/nachhaltigkeit/zur-nachhaltigkeitsstrategie-in-drei-schritten/16436304#>], (Erstelldatum: 05.04.2019; Verfügbarkeitsdatum: 02.10.2020).

Außerdem gilt es, Nachhaltigkeitsstrategien möglichst frühzeitig in die strategische Planung einzubinden, um diese mit den nötigen Kompetenzen auszustatten und operativ zu verwirklichen. Zusammengefasst steht fest, dass ohne eine ausführliche Auseinandersetzung mit Unternehmensaktivitäten und eine daraus entwickelte Strategie, keine ökologisch und sozial verantwortbaren Resultate erzielt werden können.¹⁵⁹ Es bedarf einer klar kommunizierten Nachhaltigkeitsstrategie, basierend auf identifizierten Engpässen und Risikofaktoren.

V.3. Nachhaltigkeit als Marktvorteil

Abschließend ist auf den Aspekt der Wahrnehmung von Nachhaltigkeit innerhalb eines Unternehmens hinzuweisen. Durch die Erfüllung der zwar aufwendigen und kostenintensiven Nachhaltigkeitsanforderungen ergeben sich besondere Marktvorteile für die Organisation und Mitglieder der Lieferkette. Der rege Austausch mit Stakeholdern ermöglicht frühe Einblicke in die Trends und Entwicklungen einer Branche und bringt große Lernerfolge mit sich. Auf diese Weise können Engpässe vermieden und die Interessen aller Beteiligten berücksichtigt werden. Diese Kontaktpflege schafft ein nachhaltiges und innovatives Unternehmensumfeld.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit besteht in der positiven Markenbildung. In Zeiten von globalen Nachhaltigkeits- und Menschenrechtsdebatten ist die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmensstruktur auch aus ökonomischer Sicht nicht mehr zu vernachlässigen. Fest steht, wer sich diesem Thema entzieht, verzichtet langfristig auf wichtige Zielgruppen.¹⁶⁰

Unternehmen sollten sich folglich bei der Gestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien Zeit nehmen und eine ganzheitliche Betrachtung unter Berücksichtigung von Stakeholdern anstreben.

¹⁵⁹ Beckmann, K.M. (05.04.2019).

¹⁶⁰ Beckmann, K.M. (05.04.2019).

Nur durch eine gut ausgearbeitete Strategie, an welche die Geschäftsführung und Mitglieder der Lieferkette glauben, kann nachhaltiges Wachstum erzielt werden.

VI. Fazit - Schlussfolgerung

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist aufzuzeigen, um welche Bereiche gegenwärtige Wertschöpfungsketten der Textil- und Bekleidungsbranche erweitert werden müssen, um ein gezieltes nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Dazu wurde eine systematische Literaturanalyse sowie verschiedenen Experteninterviews durchgeführt, die als Basis für das entwickelte Maßnahmenhandbuch dienen.

Die drei wichtigsten Erkenntnisse, die sich aus der Untersuchung schließen lassen, sind zum einen, dass Intransparenzen entlang der WSK durch gesteigerte Prozessorientierung und Systematiken beseitigt werden können. Die klassische Wertschöpfungskette von Unternehmen sollte überdies durch individuell an das Geschäft angepasste Nachhaltigkeitsaspekte erweitert werden. Außerdem muss nachhaltige Wertschöpfung langfristig Teil des operativen Managementsystems werden, um nachhaltiges Wachstum entlang der gesamten WSK zu ermöglichen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse können verschiedene Ableitungen getroffen werden. Dazu zählt, dass das hier entwickelte Maßnahmenhandbuch für jede Firma angepasst und im operativen Geschäft umgesetzt werden muss. Der vorliegende Maßnahmenkatalog dient als Grundlage für Unternehmen in der Textil- und Bekleidungsbranche. Der Inhalt kann jedoch auf viele Branchen angewendet werden und bietet eine gewisse Orientierung. Eine weitere Ableitung ist die Wichtigkeit der Entwicklung von Nachhaltigkeit als Karriereweg. Unternehmensbereiche und Mitarbeiter mit dem Fokus auf Nachhaltigkeitsaspekte müssen in die Firmenstruktur eingebunden und gefördert werden. Langfristig sollten sie Teil der Führungsebene und bei zentralen Fragestellungen berücksichtigt werden.

Drittens benötigen Unternehmen eine erweiterte Sichtweise, wenn es um die Fragestellung der Kosten für Nachhaltigkeit geht. Wie beim Controlling und Marketing, wo die Perspektive auf der langfristigen Entwicklung und Ausrichtung der Firma liegt und nicht auf den einzelnen Kosten, muss der Bereich Nachhaltigkeit ähnlich betrachtet werden. Die direkten Kosten dürfen Unternehmen nicht davon abschrecken, Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren, um ein langfristig nachhaltiges Wachstum sicherzustellen.

Schlussendlich können verschiedene Zukunftsfelder definiert werden. An erster Stelle steht, dass Nachhaltigkeit nach wie vor ein persönliches Thema jedes Einzelnen ist und jeder dieses Thema anders priorisiert. Weiter werden die Politik und Wirtschaft nicht darum herum kommen, dass die Globalisierung voranschreitet wie auch die Problemstellungen, die sie mit sich bringt. Folglich wird die wirtschaftspolitische Umsetzung von Umwelt- und Sozialstandards immer wichtiger. Das Verlangen nach einer nachhaltigeren Wirtschaft muss allerdings von allen Parteien gleichermaßen kommen. Es ist festzuhalten, dass sich jede Seite weiterentwickeln muss. Die Politik muss wirtschaftliche Standards setzen und diese bei Unternehmen einfordern. Unternehmen müssen bereit sein, sich neu zu strukturieren, um alle Stakeholder entlang der WSK und Umweltauswirkungen zu berücksichtigen. Zuletzt müssen jedoch auch die Kunden ihr Verhalten konsequent ändern, um eine Entwicklung in Richtung nachhaltigem Wachstum in allen Bereichen der Wirtschaft zu beschleunigen und Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Nur wenn alle Parteien zusammenarbeiten, können die natürlichen Grenzen unseres Ökosystems eingehalten und damit die Basis unserer Welt, so wie wir sie kennen, für nachfolgende Generationen erhalten werden.

VII. Literaturverzeichnis

A

- AHLERT, D. et.al : *Handelsmanagement in der Textilwirtschaft, Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2009.
- ARNDT, H.: *Supply Chain Management - Optimierung logistischer Prozesse*, Gabler, Wiesbaden, 2008.
- ARNOLD, N.: *Nachhaltigkeitsstandards*, in: Arnold, N.: *Standardisierungsdynamiken im Fairen Handel*, Springer, Wiesbaden, 2017, S.35-53.

B

- BANDOW, G.: *Nachhaltige Instandhaltung - Ergebnisse einer BMBF-Untersuchung*, Fraunhofer IML, Dortmund, 2006.
- BEAMON, B. M. & FERNANDEZ, C.: *Supply-chain network configuration for product recovery*, in: *Production Planning and Control*, Volume 15, Nummer 3, 2004, S.270-281.
- BECKMANN, K.M.: *Zur Nachhaltigkeitsstrategie in drei Schritten*, in: Springer Professional, [<https://www.springerprofessional.de/unternehmensstrategie/nachhaltigkeit/zur-nachhaltigkeitsstrategie-in-drei-schritten/16436304#>], (Erstelldatum: 05.04.2019; Verfügbarkeitsdatum: 02.10.2020).
- BERG, A. et.al : *Time for change: How to use the crisis to make fashion sourcing more agile and sustainable*, in: McKinsey & Company, [<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/time-for-change-how-to-use-the-crisis-to-make-fashion-sourcing-more-agile-and-sustainable#>], (Erstelldatum: 06.05.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- BERRY, C.: *The sustainable procurement guide - Procuring sustainability using BS 8903*, British Standards Institution, London, 2011.
- BMAS: *Nachhaltigkeit belegen - Zertifikate und Siegel*, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Zertifikate-und-Siegel/nachhaltigkeit-belegen-zertifikate-und-siegel.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 14.12.2020).

- BMAS: *Textil- und Bekleidungsindustrie*, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/Branchen/Textil-Bekleidungs-Industrie/textil-bekleidungs-industrie.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- BMU: *Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung*, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, [<https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/>], (Erstelldatum: 02.04.2020; Verfügbarkeitsdatum: 09.12.2020).
- BMU: *Verbrauch von Kunststoffverpackungen in Deutschland in den Jahren 1991 bis 2018 (in 1.000 Tonnen)*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156525/umfrage/verbrauch-von-kunststoffverpackung-in-deutschland-seit-1991/>], (Erstelldatum: 15.09.2020; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020).
- BMZ: *Umwelt- und Sozialstandards in der Textilproduktion verbessern*, in: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, [<https://www.bmz.de/de/themen/textilwirtschaft/index.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 11.11.2020).
- BMWi: *Textil und Bekleidung*, in: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, [<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-textil.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- BOGNER, A., LITTING, B. & MENZ, W.: *Interviews mit Experten - Eine praxisorientierte Einführung*, Springer, Wiesbaden, 2014.
- BOMBARDIER: *2019 Activity Report*, [<https://www.bombardier.com/en/sustainability.html>], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 02.10.2020).
- BRANDL, V. et.al : *Das integrative Konzept nachhaltiger Entwicklung*, in: Coenen, R. (Hrsg.) & Grunwald, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland - Analyse und Lösungsstrategien*, Edition Sigma, Berlin, 2003, S.55-82.
- BRETZKE, W.-R.: *Logistische Netzwerke*, Springer, Wiesbaden, Berlin, 2010.
- BROWN WEISS, E.: *In Fairness To Future Generations and Sustainable Development*, American University International Law, Review 8, Nummer 1, 1992.

DIE BUNDESREGIERUNG: *KMU-Definition der Europäischen Kommission*, [<https://www.foerderinfo.bund.de/de/kmu-definition-der-europaeischen-kommission-972.php>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.11.2020).

BÜNDNIS FÜR NACHHALTIGE TEXTILIEN: *Portrait Textilbündnis*, in: Das Bündnis, [<https://www.textilbuendnis.com/portrait-textilbuendnis/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

C

CHOUDHURY, A.K.R.: *Environmental Impacts of the Textile Industry and Its Assessment Through Life Cycle Assessment*, in: Muthu, S.S. (Hrsg.): *Roadmap to sustainable textiles and clothing - Environmental and Social Aspects of Textiles and Clothing Supply Chain*, Springer, Singapore, 2014, S.1-39.

COENEN, R. (Hrsg.) & GRUNWALD, A. (Hrsg.): *Nachhaltigkeitsprobleme in Deutschland - Analyse und Lösungsstrategien*, Edition Sigma, Berlin, 2003.

COLLIS, D. J.: *A Resource-based Analysis of Global Competition - The Case of the Bearings Industry*, in: *Strategic Management Journal*, Volume 12, Nummer 1 (Special Edition), S.49-68.

CORSTEN, H. & ROTH, S. (Hrsg.): *Nachhaltigkeit, Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2012.

D

DECKERT, C. (Hrsg.): *CSR und Logistik - Spannungsfelder Green Logistics und City-Logistik*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2016.

DIERIG, C.: *Esprit will die nächste Abwärtsspirale verhindern*, in: *Welt*, [<https://www.welt.de/wirtschaft/article174787379/Esprit-Modekonzern-wechselt-seinen-Chef-erneut-aus.html>], (Erstelldatum: 21.03.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

DÖRING, R.: *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit?*, Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere, Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Greifswald, Nummer 8, 2004.

DSD - DUALES SYSTEM HOLDING: *Der Grüne Punkt - Nachhaltigkeitsbericht 2017/2018*, Ostedruck, Bremervörde, 2019.

E

ECCLES, R.G., PERKINS, K.M. & SERAFEIM, G.: *How to become a sustainable company*, MIT Sloan Management Review, Volume 53, Nummer 4, 2012, S.34-50.

EHRHARDT, M.: *30 Jahre Grüner Punkt - Duales System: Erfolg oder für die Tonne?*, in: Zdf Nachrichten, [<https://www.zdf.de/nachrichten/wirtschaft/duales-system-bilanz-100.html>], (Erstelldatum: 28.09.2020; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).

EISERT, R.: *Grüner Punkt in der Kritik - Alles Müll*, in: Wirtschaftswochen, [<https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/gruener-punkt-in-der-kritik-alles-muell/8664468.html>], (Erstelldatum: 21.08.2013; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020).

ELKINGTON, J.: *Enter the Tripple Bottom Line*, in: Henriques, A. (Hrsg.) & Richardson, J. (Hrsg.): *The Tripple Bottom Line - Does it all add up?*, Earthscan, 2004, S.1-16.

ELKINGTON, J.: *Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st-Century Business*, in: Environmental Quality Management, Volume 8, Nummer 1, 1998.

ELKINGTON, J.: *Towards the Sustainable Corporation - Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, in: California Management Review, Band 36, Nummer 2, 1994, S. 90-100.

EMBERLEY, J.V.: *Venus and Furs: The Cultural Politics of Fur*, I.B. Tauris, London, 1998.

EMPACHER, C. & WEHLING, P.: *Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit - Theoretische Grundlagen und Indikatoren*, Studentexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung, ISOE, Frankfurt am Main, Nummer 11, 2002.

EMPRECHTINGER, F.: *Nachhaltige Lösungen in der Textilindustrie*, [<https://www.lead-innovation.com/blog/nachhaltige-lösungen-in-der-textilindustrie>], (Erstelldatum: 12.09.2018; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

EPSTEIN, M.J., BUHOVAC, A.R. & YUTHAS, K.: *Implementing sustainability - The role of leadership and organizational culture*, in: Strategic Finance, Volume 91, Nummer 10, 2010, S.41-47.

ESCULAPIO, A.: *Check out some fashion: Clothing Libraries in Sweden*, in: Parsons The New School of Design, The Journal of Design Strategies, Volume 7, Nummer 1, 2014, S.107-117.

ESTY, D.C. & WINSTON, A.S.: *Green to Gold*, Wiley, Hoboken, 2009.

EULER HERMES: *Euler Hermes market analysis: consumption stable, but segments of German textile industry hanging by a thread*, in: Press Release Textile Industry, [https://www.eulerhermes.com/en_global/media-news/news/press-release-textile-industry-091516.html], (Erstelldatum: 15.09.2016; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

EULER HERMES: *Textile Global Sector Report 2018*, in: Euler Hermes Economic Research, 2018.

F

FAIR WAIR: *Who we are*, [<https://www.fairwear.org/about-us/get-to-know-fair-wear>], (Erstelldatum: k.A., Verfügbarkeitsdatum: 07.12.2020).

FESER, H.D. (Hrsg.) & von HAUFF, M. (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in der Umweltökonomie und -politik*, Transfer Verlag, Regensburg, 1997.

FIEBRIG, S.: *Die textile Lieferkette als Herausforderung für Unternehmen und Politik*, in: Heinrich, P. (Hrsg.): CSR und Fashion, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Springer, 2018, S.1-12.

FIFKA, M.S.: *CSR als strategisches Managementinstrument in der Textilindustrie*, in Heinrich, P. (Hrsg.): CSR und Fashion - Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2018, S.13-26.

FILIPPA K.: *Kreislauf-System*, [<https://www.filippa-k.com/de/nachhaltigkeit/kreislauf-system>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 24.07.2020).

FILIPPA K.: *Sustainability Report 2019*, [https://www.filippa-k.com/globalassets/home/filippa-k-sustainability-report_2019.pdf?ref=074D65EA36], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.07.2020).

FREIWALD, S.: *Supply Chain Design - Robuste Planung mit differenzierter Auswahl der Zulieferer*, Lang, Frankfurt am Main, 2005.

FREUTEL, A.: *Modehandel verliert durch Shutdown im März mehr als 40%*, in: Textilwirtschaft, [https://www.textilwirtschaft.de/business/umsaetze/tw-testclub-handel-verliert-durch-shutdown-im-maerz-mehr-als-40-224654], (Erstelldatum: 24.03.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

FRÖHLICH, E.: *Corporate Social Responsibility in der Beschaffung - Theoretische wie praktische Implikationen*, in: Fröhlich, E. (Hrsg.): CSR und Beschaffung, Springer, Wiesbaden, 2015, S. 3-36.

FRÖHLICH, E. (Hrsg.): CSR und Beschaffung, Springer, Wiesbaden, 2015.

G

GAWEL, E.: *Effiziente Rahmensetzung statt Regulierungsspirale*, Wirtschaftsdienst, Springer, Heidelberg, Volume 85, Nummer 9, 2005, S.547-551.

GLÄSER, J., & LAUDES, G.: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006.

GRANDKE, S.: *Strategische Netzwerke in der Bekleidungsindustrie*, Springer, Wiesbaden, 1999.

GRIMM, J.: *Ensuring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards in supply chains*, in: Bogaschwesky, R. & Stölzle, W. (Hrsg.) et.al : Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S.37-57.

GROSS, W. et al : *Costs and benefits of green logistics*, 4flow Supply Chain Management Study, 4flow, Berlin, 2013, S.67.

DER GRÜNE PUNKT: *Ein Vordenker der Kreislaufwirtschaft*, in: Grüner Punkt, [https://www.gruener-punkt.de/de/unternehmen/ueber-uns.html], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 09.11.2020).

GUDEHUS, T.: *Logistik - Grundlagen, Strategien, Anwendung*, 4. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, 2010.

GUIDE, V.D.R. & van WASSENHOVE L.N.: *The evolution of closed-loop supply chain research*, in: Operations Research, Volume 57, Nummer 1, 2009. S.10-18.

H

- HADDICK, A.: *Nachhaltige Geschäftsmodelle in der Modebranche*, in: Heinrich, P. (Hrsg.), *CSR und Fashion*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2018, S.107-119.
- HAGE, S.: *Esprit: Letzter Schrei*, in: Manager Magazin Online, [<https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-888458.html>], (Erstelldatum: 09.04.2013; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).
- von HAUFF, M. & SCHIFFER, H.: *Anforderungen des Paradigmas nachhaltiger Entwicklung*, in: von Hauff, M. & Nguyen, T. (Hrsg.): *Nachhaltige Wirtschaftspolitik*, Nomos, Baden-Baden, 2013, S.9-32.
- von HAUFF, M. & NGUYEN, T. (Hrsg.): *Nachhaltige Wirtschaftspolitik*, Nomos, Baden-Baden, 2013.
- von HAUFF, M.: *Nachhaltige Entwicklung*, Oldenbourg Verlag, München, 2014.
- von HAUFF, M.: *Von der Sozialen zur Nachhaltigen Marktwirtschaft*, in: von Hauff, M. (Hrsg.): *Die Zukunftsfähigkeit der Sozialen Marktwirtschaft*, Metropolis, Marburg, 2007, 339-392.
- HÄUSLER, R.: *Nachhaltiges Qualitätsmanagement - Strategien für Agenda-Prozesse*, Ökom Verlag, München, 2004, S.14 f.
- HEINRICH, P. (Hrsg.): *CSR und Fashion - Nachhaltiges Management in der Bekleidungs- und Textilbranche*, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2018.
- HEISERICH, O. E., HELBIG, K. & ULLMANN, W.: *Logistik - Eine praxisnahe Einführung*, 4. Auflage, Springer, Berlin, 2011.
- HELLINGRATH, H. & KUHN, A.: *Supply Chain Management, Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2002.
- HENNINGER et al. : *Sustainable supply chain management in the slow-fashion industry*, in: Tsan-Ming, C. (Hrsg.) & Cheng, T.C.E. (Hrsg.): *Sustainable fashion supply chain management - from sourcing to retailing*, Springer, Heidelberg, 2015. S. 129-155.
- HENRIQUES, A. (Hrsg.) & RICHARDSON, J. (Hrsg.): *The Tripple Bottom Line - Does it all add up?*, Earthscan, 2004.

- HERMANN, M.: *Standortsicherung in der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 1996.
- HEß, G.: *Konzeption eines nachhaltigen Einkaufsmanagements auf Basis der 15M-Architektur der Supply-Strategie*, in: Wellbrock, W. & Ludin, D. (Hrsg.): *Nachhaltiges Beschaffungsmanagement - Strategien, Praxisbeispiele, Digitalisierung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S.17-36.
- HEß, G.: *Strategischer Einkauf und Supply-Strategie - Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 2.0*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017.
- HEß, G.: *Supply-Marktstrategien - Wettbewerbsvorteile auf Supply-Märkten entwickeln*, in: Heß, G.: *Strategischer Einkauf und Supply-Strategie - Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 2.0*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, S.93-127.
- HINZMANN, B.: *Arbeits- und Menschenrechte in der Textilindustrie*, in: Bundeszentrale für politische Bildung, [<https://www.bpb.de/internationales/weltweit/menschenrechte/38751/textilindustrie>], (Erstelldatum: 12.10.2009; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- HOLTBRÜGGE, D.: *Configuration and Coordination of Value Activities in German Multinational Corporations*, in: *European Management Journal*, Volume 23, Nummer 5, 2005, S.564-575.
- HORVÁTH & PARTNERS (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007.
- HÖSCHELE, W.: *Wirtschaft neu erfinden - Grundlegung für eine Ökonomie der Lebensfülle*, Oekom, München, 2017.

I

- IHRING, S.: *Kann Escada mit Klassikern die Zukunft gestalten?*, in: *Welt*, [<https://www.welt.de/icon/mode/article182903330/Das-neue-Escada-inszeniert-sich-selbstbewusst-Mit-Erfolg.html>], (Erstelldatum: 31.10.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

K

- KAISER, R.: *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*, Springer, Wiesbaden, 2014.

- KARA, M. & FIRAT, S.: *Sustainable Supplier Evaluation and Selection Criteria*, in: Erdogdu, M., Mermod, A.Y. & Yildirim, O.B.A. (Hrsg.): *Social and economic perspectives on sustainability*, IJOPEC Publication, London, 2016, S.159-176.
- KARTHIK, T. & GOPALAKRISHNAN, D.: *Environmental Analysis of Textile Value Chain: An Overview*, in: Muthu, S.S. (Hrsg.): *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing - Environmental and Social Aspects of Textiles and Clothing Supply Chain*, Springer, Singapore, 2014, S.153-188.
- KIENBAUM CONSULTANTS INTERNATIONAL: *Nachhaltigkeits-Management - Unternehmen arbeiten wenig nachhaltig*, [<https://www.business-wissen.de/artikel/nachhaltigkeits-management-unternehmen-arbeiten-wenig-nachhaltig/>], (Erstelldatum: 10.07.2010; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).
- KIRCHGÄSSNER, G.: *Gibt es die ökologische und soziale Wirtschaft?*, in: *Außenwirtschaft*, Volume 57, Nummer 4, 2002, S.389-406.
- KLÄSGEN, M.: *Trügerischer Grüner Punkt*, in: *Süddeutsche Zeitung*, [<https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/abfallwirtschaft-truegerischer-gruener-punkt-1.4188172>], (Erstelldatum: 28.10.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).
- KLEIN, V.: *Der Grüne Punkt - Bedeutung, duales System, Kritik*, in: *Gelber-Sack-kaufen*, [<https://gelber-sack-kaufen.de/der-gruene-punkt/>], (Erstelldatum: 31.07.2019; Verfügbarkeitsdatum: 14.11.2020).
- KLEMMER, P.: *Das Prinzip der Nachhaltigkeit - Neuere stoffpolitische Ansätze*, in: *List - Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik*, Springer Gabler, Wiesbaden, Volume 22, 1996, S.313-330.
- KOCH, S.: *Logistik - Eine Einführung in Ökonomie und Nachhaltigkeit*, Springer, Berlin, 2012.
- KOROLKOW, J.: *Studie - Konsum, Bedarf und Wiederverwendung von Bekleidung und Textilien in Deutschland*, Fachband Textilrecycling, im Auftrag des bvse-Bundesverband Sekundärrohstoffe und Entsorgung e.V., Aachen, 2015.
- KUHN, A. & BANDOW, G.: *Moderne Instandhaltung - Herausforderungen und Handlungsfelder*, Abschlussveranstaltung zum BMBF-Projekt Nachhaltige Instandhaltung, Fraunhofer IML, Frankfurt, 2006.

KURZ, R., WILD, W. & BUND-ARBEITSKREIS WIRTSCHAFT UND FINANZEN: *Nachhaltigkeit und Unternehmen - Thesen*, in: Umwelt Wirtschafts Forum, Volume 23, 2015, S.323–328.

L

LASCH, R., JANKER, C.G. & FRIEDRICH, C.: *Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lieferanten - empirische Bestandsaufnahme bei deutschen Industrieunternehmen*, Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Dresden, 2001.

LAWN, P.A.: *Toward Sustainable Development – an Ecological Economics Approach*, Lewis Publishers, Boca Raton, 2001.

LEE, L. & MAGNUS, K.-H.: *A More Circular Fashion Industry Will Require a Collective Effort*, in: Amed, I. et.al : *The State of Fashion 2021*, McKinsey & Business of Fashion, [<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf>], (Erstelldatum: 01.12.2020; Verfügbarkeitsdatum: 06.01.2021), S.59-66.

LOHRE, D., BERNECKER, T. & GOTTHARDT, R.: *Praxisleitfaden zur IHK-Studie „Grüne Logistik“ - Umsetzungsbeispiele und Handlungsempfehlungen aus der Praxis*, Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart, Stuttgart, 2011.

LOOß, A. & KATZ, C.: *Abfallvermeidung - Strategien, Instrumente und Bewertungskriterien*, Erich Schmidt, Berlin, 1995.

LÜHMANN, B.: *Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzeptes im Unternehmen*, Lehrstuhl für Umweltmanagement Universität Lüneburg, Lüneburg, 2003.

M

MATHIEU, P.: *Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise - Theoretische Grundlagen - Praxisbeispiele aus Deutschland - Orientierungshilfe*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 2002.

MATSCHKE, M.: *Sozialstandards - Bausteine des internationalen Menschenrechtsschutzes*, Diplomica, Hamburg, 2002.

MUTHU, S.S. (Hrsg.): *Roadmap to Sustainable Textiles and Clothing - Environmental and Social Aspects of Textiles and Clothing Supply Chain*, Springer, Singapore, 2014.

MÜLLER, M. & SIAKALA, S.: *Nachhaltiges Lieferkettenmanagement - Von der Strategie zur Umsetzung*, Walter de Gruyter, Berlin, Boston, 2020.

N

THE NATURAL STEP: *About us - Global and Local*, [<https://thenaturalstep.org/about-us/>],
(Erstelldatum: k.A., Verfügbarkeitsdatum: 27.07.2020).

O

ORR, S. AND JADHAV, A.: *Creating a sustainable supply chain: the strategic foundation*, in: *Journal of Business Strategy*, Volume 39, Nummer 6, 2018, S. 29-35.

O.V.: *Texaid übernimmt Portal zum Altkleiderankauf*, in: *EUWID, Recycling und Entsorgung*, Volume 16, Nummer 42, 2014.

P

PFENNING, R.: *Nachhaltige Logistik als Säule eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements*, in: Englert, M. (Hrsg.) & Ternès, A.: *Nachhaltiges Management - Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2019, S.581-592.

PIEGSA, E.: *Green Fashion - Ökologische Nachhaltigkeit in der Bekleidungsindustrie*, Diplomica, Hamburg, 2010.

PORTER, M. E.: *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, in: Porter, M. E. (Hrsg.): *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 1986, S.15-60.

PORTER, M. E.: *Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten*, [Dt. Übers. von Jaeger, A. und Schickerling, M.], Campus Verlag, Frankfurt am Main, 1999.

POWELL, I. & PROSTKO-BELL, C.: *Leveraging EHS data and tools for a safe and greener supply chain*, in: *EHS Today*, [<https://www.ehstoday.com/environment/article/21904528/leveraging-ehs-data-and-tools-for-a-safer-and-greener-supply-chain>], (Erstelldatum: 01.05.2010; Verfügbarkeitsdatum: 02.07.2020).

PUI-YAN HO, H. & CHOI, T.-M.: *A Five-R analysis for sustainable fashion supply chain management in Hong Kong - a case analysis*, in: Journal of Fashion Marketing and Management, Volume 16, Nummer 2, 2012, S.161-175.

R

ROGALL, H.: *Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler - Einführung in eine zukunftsfähige Wirtschaftslehre*, 2. Auflage, Springer, Wiesbaden, 2013.

S

SANDIN, G. et.al : *The impact of Swedish clothing consumption*, in Mistra Future Fashion, [<http://mistrafuturefashion.com/impact-of-swedish-clothing-consumption/>], (Erstelldatum: 05.07.2019; Verfügbarkeitsdatum: 24.07.2020).

SCHEFFER, M.: *Trends in textile markets and their implications for textile products and processes*, in: Shishoo, R. (Hrsg.): *The Global Textile and Clothing Industry - Technological Advances and Future Challenges*, Woodhead Publishing, Oxford, 2012, S.8-28.

SCHLAUTMANN, C.: *Verpackungsmüll - Warum das Grüne-Punkt-System so undurchschaubar ist*, in: Handelsblatt, [<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/verpackungsmuell-warum-das-gruene-punkt-system-so-undurchschaubar-ist/23927940.html?ticket=ST-9632805-5Z5psgyvmWbu49HYTv7E-ap5>], (Erstelldatum: 30.01.2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.11.2020).

SCHLÜCHTERMANN, J.: *Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke*, in: Kutschker, M. (Hrsg.): *Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1999, S.49-71.

SCHMIED, M. & KNÖRR, W.: *Berechnung von Treibhausgasemissionen in Spedition und Logistik gemäß DIN EN 16258 - Begriffe, Methoden, Beispiele*, 2. Auflage, DSLV, Bonn, 2013.

SCHULTE, C.: *Logistik - Wege zur Optimierung der Supply Chain*, 6. Auflage, Vahlen, München, 2013.

SCHÜLER, K.: *Aufkommen und Verwertung von Verpackungsabfällen in Deutschland im Jahr 2017*, Bundesumweltamt, Dessau-Roßlau, 2019.

- SCHWARZ, S.: *Wie Hugo Boss jedes Jahr mehr als 5% wachsen will*, in: Textilwirtschaft, [<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/wachstumsstrategie-2019-hugo-boss-zieht-das-tempo-an-214768>], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).
- SEEGER, A. & SEEGER, K.: *Nachhaltige Leistungssteigerung in Einkauf und Beschaffung durch konsequente Strategiearbeit*, in: Fröhlich, L. & Lingohr, T.: *Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?*, Gabler, Wiesbaden, 2010, S.191-204.
- SEEGER, A. & SEEGER, K.: *Zielorientierte Strategieentwicklung für einen Logistikdienstleister*, in: Seeger, K. & Liman, B. (Hrsg.): *Zielorientierte Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, 2008, S.39-68.
- SHEDROFF, N.: *Design is the problem - The future of Design must be Sustainable*, Rosenfeld Media, New York, 2009.
- SHISHOO, R. (Hrsg.): *The Global Textile and Clothing Industry - Technological Advances and Future Challenges*, Woodhead Publishing, Oxford, 2012.
- SIEGMANN, F.: *Kurzfristprognosen für die Textilwirtschaft anhand von Bestimmungsfaktoren für Saisonschwankungen*, in: *Schriften zur Textilwirtschaft*, Peter Lang, Bern, Volume 39, 1986.
- SIRCH, E. M.: *Das Ende der Fast-Fashion-Ära*, in: Zukunftsinstitut, [<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-ende-der-fast-fashion-aera/>], (Erstelldatum: 04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 01.07.2020).
- SOMMER, C.: *Drivers and Constraints for Adopting Sustainability Standards in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*, Discussion Paper, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn, 2017.
- STATISTA: *Bekleidung - weltweit*, [<https://de.statista.com/outlook/249/100/bekleidung/weltweit>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 02.07.2020).
- STATISTA: *Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Deutschland in den Jahren von 2011 bis 2023*, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248640/umfrage/prognose-zum-umsatz-in-der-textil-und-bekleidungsindustrie-in-deutschland/>], (Erstelldatum: 08.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

- STATISTISCHES BUNDESAMT: *Anzahl der Betriebe in der deutschen Textil- und Bekleidungsindustrie in den Jahren 2003 bis 2019*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/6396/umfrage/betriebe-in-der-deutschen-textil-und-bekleidungsindustrie/>], (Erstelldatum: 30.04.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- STATISTISCHES BUNDESAMT: *Import und Export von Textilien und Bekleidung nach bzw. aus Deutschland in den Jahren 2008 bis 2019*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209772/umfrage/deutscher-aussenhandel-mit-textilien/>], (Erstelldatum: 19.03.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Charity*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/charity/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Clevercare*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/us/sustainability/clevercare/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY *Environmental Profit and Loss Account*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/measuring-our-impact/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Measuring our Impact*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/measuring-our-impact/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Organic cotton*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/organic-cotton/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Recycled polyester and nylon*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/recycled-nylon-polyester/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *Silk*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/silk/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

- STELLA MCCARTNEY: *Stella McCartney Converts to TIPA Sustainable Packaging Solutions*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/press-room/stella-mccartney-converts-to-tipa-sustainable-packaging-solutions/>], (Erstelldatum: 28.09.2017; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).
- STELLA MCCARTNEY: *UK Modern Slavery Act - Modern Slavery Statement (FY 2018)*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/social-sustainability/>], (Erstelldatum: 2018; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).
- STEVENS, G. C.: *Integrating the Supply Chain*, in: *The International Journal of Distribution & Logistics Management*, Volume 19, Nummer 8, 1989, S.3-8.
- STRÄHLE, J. (Hrsg.): *Green Fashion Retail*, Springer, Singapore, 2017.
- STRÄHLE, J. & SCHNAIDT, A.: *Case Study - Loop Extension of Filippa K*, in: Strähle, J. (Hrsg.): *Green Fashion Retail*, Springer, Singapore, 2017, S.199-224.
- STROHM, C.: *Zukunftsmarkt China - Internationalisierungsstrategien der Textil- und Bekleidungsindustrie*, Diplomica, Hamburg, 2007.
- SUCKY, E. & HAAS, S.: *Einkauf „grüner“ Logistikleistungen - eine empirische Studie*, in: Biethahn, N. (Hrsg.) et.al : *Mobility in a Globalised World 2013*, Universität Bamberg, Bamberg, 2014, S. 17-30.
- T**
- THESING, A.: *Innovative Logistik-Dienstleistungskonzepte in der Textilwirtschaft - Ein Beitrag zur koordinationsorientierten Gestaltung der Textil-Logistik*, Peter Lang, Bern, 1996.
- TRAN, V.: *Die europäische und chinesische Textilwirtschaft im Wandel - Vietnam als potentielle Alternative für chinesische und internationale Investoren*, Diplomica, Hamburg, 2010.
- TRENT, R.J.: *What everyone needs to know about SCM*, in: *Supply Chain Management Review*, Volume 8, Nummer 2, 2004, S.52-59.
- TREUTNER, E.: *Globale Umwelt- und Sozialstandards - Nachhaltige Entwicklungen jenseits des Nationalstaats*, Springer, Wiesbaden, 2018.
- TÜCKING, E.: *Die deutsche Bekleidungsindustrie im Zeitalter der Globalisierung - Eine Marktanalyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Rahmenbedingungen*, FATM, Münster, 1999.

U

- UBA: *Abfallrecht*, in: Umwelt Bundesamt, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/abfallwirtschaft/abfallrecht>], (Erstelldatum: 16.04.2019; Verfügbarkeitsdatum: 07.11.2020).
- UBA: *Textilindustrie*, in: Umwelt Bundesamt, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/industriebereiche/textilindustrie#die-textilindustrie-in-deutschland>], (Erstelldatum: 23.05.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- UBA: *Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung*, in: Umwelt Bundesamt, UBA-Erklärfilm, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/uba-erkluerfilm-umweltfreundliche-oeffentliche>], (Erstelldatum: 13.11.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.11.2020).
- UNGC: *Our Mission*, in: United Nations Global Compact, [<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- UN GLOBAL COMPACT OFFICE: *Supply chain sustainability - a practical guide for continuous improvement*, 2. Auflage, United Nations Global Compact and BSR, 2015.
- URBAN, A., I. & HALM, G. (Hrsg.): *Abfallvermeidung*, Universität Kassel, Schriftenreihe des Fachgebietes Abfalltechnik, Unikat, Band 18, 2013.

V

- VALKOKARI, K. et.al : *Road-mapping the business potential of sustainability within the European manufacturing industry*, in: Foresight, Volume 16, Nummer 4, 2014, 360-384.
- VORNHOLZ, G.: *Zum Spannungsverhältnis von Ökonomie und Sustainable Development*, in: Feser, H.D. (Hrsg.) & von Hauff, M. (Hrsg.): *Neuere Entwicklungen in der Umweltökonomie und -politik*, Transfer Verlag, Regensburg, 1997, S.39-56.

W

- WASSERMANN, S.: *Das qualitative Experteninterview*, in: Niederberger, M. & Wassermann, S. (Hrsg.): *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*, Springer, Wiesbaden, 2015, S.51-67.

- WARNECKE H.-J. & BRAUN, J. (Hrsg.): *Vom Fraktal zum Produktionsnetzwerk*, Springer, Berlin, Heidelberg, 1999.
- WEBER, B.: *Textilien im Kreislauf: Suche nach der besten Lösung*, in: EU-Recycling, Volume 37, Nummer 1, 2020.
- WEISHAUPT, G.: *Die Last mit dem Luxus*, in: Handelsblatt, [<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/escada-und-strenesse-die-last-mit-dem-luxus/12676352.html>], (Erstelldatum: 30.12.2015; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).
- WERNER, H.: *Supply Chain Management - Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013.
- WITT, A.: *Globalisierung - Chancen und Risiken für die deutsche Textil- und Bekleidungsindustrie*, Grinn Verlag, München, 2005.
- WOJACZEK, B.: *Koordinationsorientiertes Logistik-Management in der Textilwirtschaft - Ein Beitrag zur ganzheitlichen Optimierung der Logistik aus Sicht der Bekleidungsindustrie*, Peter Lang, Bern, 1996.
- WOLF, J.: *Sustainable supply chain management integration - A qualitative analysis of the German manufacturing industry*, in: Journal of Business Ethics, Volume 102, Nummer 2, 2011, S. 221-235.
- WTO: *Die zehn wichtigsten Exportländer für Bekleidung weltweit im Jahr 2018*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/260492/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-bekleidung-weltweit/>], (Erstelldatum: 07.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).
- WTO: *Die zehn wichtigsten Exportländer für Textilien weltweit im Jahr 2018*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209828/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-textilien/>], (Erstelldatum: 07.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

Y

- YIP, G. S.: *Industry Drivers of Global Strategy and Organization*, in: The International Executive, Volume 36, Nummer 5, 1994, S.529-556.

Z

ZRDAZALEK, L.: *Die letzte Chance des Luxusschneiders*, in Wirtschaftswoche, [<https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/escada-die-letzte-chance-des-luxusschneiders/14489238.html>], (Erstelldatum: 01.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

VIII. Anhang

I. Theorie und Analyse des Status Quo der Textilwirtschaft	105
I.1. Chancen und Problemstellungen der Textilwirtschaft	105
I.1.1. Die Systematische Neugestaltung der Beschaffung nach McKinsey	105
I.1.2. SWOT-Analyse der Textil- und Bekleidungsindustrie	107
I.1.3. PESTEL-Analyse der Textilwirtschaft	113
I.2. Begriffsdefinition: Nachhaltiges Wachstum	122
I.2.1. Problemdimensionen des 21. Jahrhunderts nach Holger Rogall	122
I.2.2. Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung	123
I.2.3. Das ökologische System der Nachhaltigkeit	124
I.3. Analyse von Wertschöpfungsketten und angewandter Modelle	125
I.3.1. Ausrichtungsmöglichkeiten der Wertkette	125
I.3.2. Das 5-R-Modell	126
I.3.3. Die textile Kette nach Edith Piegsa	128
I.3.4. Zielkonflikte der Supply Chain	129
II. Bestandsaufnahme von aktuellen Playern am Markt	132
II.1. Analyse des Unternehmens Filippa K anhand des 5-R-Modells	132
II.2. Analyse des Unternehmens DSD anhand des 5-R-Modells	138
II.3 Das qualitative Experteninterview	142
II.3.1. Definition und Merkmale des vorliegenden Experteninterviews	142
II.3.2. Aufstellung des Interview-Leitfadens	144
II.3.3. Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode	146
II.3.4. Interview Transcript 1: Romande Energie	147
II.3.5. Interview Transcript 2: Stadtreinigung Hamburg	161
II.3.6. Interview Transcript 3: Modelabel WE.RE	175
II.3.7. Kodierung der Experteninterviews	188
III. Erläuterungen zum Handlungskatalog	201

III.1. Primäre Aktivitäten	201
III.1.1. Eingangslogistik	201
III.1.1.1. Materialien	201
III.1.1.2. Sourcing von Materialien und Lieferanten	205
III.1.1.3. Materialtransport	208
III.1.2. Operationen, Produktion und Fertigung	210
III.1.2.1. Verarbeitung und Bearbeitung	210
III.1.2.2. Verpackungen	212
III.1.2.3. Instandhaltung	214
III.1.3. Entsorgung und Recycling	215
III.1.3.1. Rücknahmeservice	215
III.1.3.2. Gebrauchsanleitungen	217
III.1.3.3. Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards	218
III.2. Sekundäre Aktivitäten	220
III.2.1. Unternehmensinfrastruktur	220
III.2.1.1. Geschäftsführung	220
III.2.1.2. Nachhaltiges Qualitätsmanagement	223
III.2.2. Beschaffung	226
III.2.2.1. Einkauf von Hilfs- & Betriebsstoffen	227
III.2.2.2. Einkauf von Transportleistungen	229
III.3. Soziale und ökologische Aktivitäten	232
III.3.1. Soziale Dimension	232
III.3.1.1. Soziales Engagement	233
III.3.1.2. Einhaltung von internationalen Sozialstandards	235
III.3.1.3. Verantwortungsmanagement	238
III.3.2. Ökologische Dimension	240
III.3.2.1. Einhaltung von Umweltstandards	240
III.3.2.2. Strategische Ökobilanzierung	242

I. Theorie und Analyse des Status Quo der Textilwirtschaft

I.1. Chancen und Problemstellungen der Textilwirtschaft

I.1.1. Die Systematische Neugestaltung der Beschaffung nach McKinsey

Nach einer McKinsey-Studie von 2020 gibt es vier Elemente, die Modeunternehmen bearbeiten müssen, um eine systematische Neugestaltung der Beschaffung zu ermöglichen:

- (1) *Neuausrichtung des Beschaffungsmixes*, um Risiko, Kosten und Flexibilität besser auszubalancieren: Das Beschaffungsvolumen wird sich in den nächsten Jahren von China in andere asiatische Länder verlagern. Gleichzeitig bleibt die Notwendigkeit von Agilität und Risikoreduzierung durch Nearshoring und nationale Lieferketten erhalten.
- (2) *Entwicklung starker Lieferantenpartnerschaften*, um Innovationen voranzutreiben und die Versorgung zu sichern: Verbesserte End-to-End-Prozesse können die Branche auf ihrem Weg zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit durch langfristige Partnerschaften zwischen den Akteuren unterstützen.
- (3) *Digitalisierung der Wertschöpfungskette und Anwendung neuester Entwicklungen/Trends*: Durch die COVID-19-Pandemie sind Unternehmen gezwungen, die Innovation entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu steigern, einschließlich Design, Planung, B2B-Verkauf, Beschaffung und Kundenservice. Es gilt diese Innovationstätigkeit beizubehalten und weiter in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln.
- (4) *Anpassung von Betriebsmodellen und Denkweisen*: Menschen, Organisationen und Partner benötigen Unterstützung, um zu neuen Arbeitsweisen überzugehen. Organisationsmodelle müssen neu angepasst werden, was ein Überdenken der Unternehmenskultur und Maßnahmen erfordert, um die Weiterentwicklung voranzutreiben und Anreize für Veränderungen zu schaffen.

Um jenseits der COVID-19-Pandemie erfolgreich zu sein, müssen sich die Akteure der Modebranche mit den Zulieferern zusammenschließen und in strategische Partnerschaften und Innovation investieren.

Führungskräfte sollten die Gelegenheit, die Beschaffungspraktiken langfristig neu zu gestalten, trotz schwieriger Herausforderungen und Fragestellungen nicht verpassen.¹⁶¹

¹⁶¹ Berg, A. et.al (2020).

I.1.2. SWOT-Analyse der Textil- und Bekleidungsindustrie ¹⁶²

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> (1) TW hat wichtige Vermittlungsposition zwischen Produzent und Konsument: Möglichkeit Konsumverhalten in Richtung Nachhaltigkeit zu verändern (2) Die TW bietet für viele Entwicklungsländer die erste Möglichkeit der Industrialisierung und ist somit eine wichtige Starterindustrie (3) Starkes langfristiges Nachfragepotenzial (4) Globale Erholung bei den Luxusgütern nach einer Plateau-Periode in diesem Segment 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Hohe Intransparenz der Lieferkette durch international angesiedelte Lieferanten und Produzenten (2) TW als eine der umweltschädlichsten Industrien weltweit (3) Multinationale Unternehmen entziehen sich den Gesetzen ihrer Heimatländer durch weltweite Produktionsverlagerung (4) Produktionsländern fällt es schwer Gesetze für Umweltschutz, Menschenrechte oder Arbeitsrecht durchzusetzen (5) Ökonomische Ziele stehen im Vordergrund, ohne Berücksichtigung der ökologischen und sozial-kulturellen Dimension (6) Abnehmende Länge der Modezyklen, was zu neuen Fragen bezüglich Nachhaltigkeit führt (7) Übersättigung der Verkaufsfläche im Kontext der Digitalisierung
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> (1) Textilwirtschaft als einer der Hauptakteure der weltweiten Wirtschaft: viel Einfluss und die Möglichkeit global etwas zu verändern (2) Auf Unternehmensseite stehen Themen wie gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Stakeholdern und Aspekte des Umweltschutzes mehr im Vordergrund (3) Chance nach COVID-19, Veränderungen und Umstrukturierungen voranzutreiben 	<ul style="list-style-type: none"> (1) Verändertes und bewussteres Konsumverhalten durch medienwirksame Ereignisse wie Rana Plaza (2) Kunden achten mehr auf sozial- und umweltverträgliche Produkte: das kann hohe Kosten für Unternehmen bedeuten, die ihre Produktion auf Nachhaltigkeit umstellen wollen (3) Wachsender weltweiter Wettbewerb und zunehmender Kostendruck für Unternehmen

¹⁶² Tabelle 2: SWOT-Analyse der Textil- und Bekleidungsindustrie, Quelle: Eigene Erstellung.

- (4) Ein zu schnelles Wachstum einer Marke kann zu einem Verlust des Differenzierungspotenzials und der Exklusivität einer Marke führen
- (5) Eintritt neuer Player am Markt (Amazon Prime Mode, neue Direct-to-Consumer-Marken)
- (6) Steigende Investitionskosten zum Ausgleich von Auswirkungen der Fast-Fashion auf das Nachhaltigkeitsbusiness

Stärken:

- (1) Globale Firmen spielen eine wichtige Rolle in der Förderung nachhaltiger Strategien aufgrund der *Vermittlungsposition zwischen Produzent und Konsument*.¹⁶³
- (2) *Die TW bietet für viele Entwicklungsländer die erste Möglichkeit der Industrialisierung.* Bedingt durch die mehrstufige serielle Abfolge von nacheinander und nicht parallel durchgeführten Arbeitsschritten kann die Produktion leicht ausgelagert werden, was einen ersten Schritt in Richtung Industrialisierung bedeutet. Die Textilwirtschaft ist somit eine wichtige Starterindustrie für Entwicklungsländer.¹⁶⁴
- (3) Starkes langfristiges Nachfragepotenzial, da der Bekleidungskonsum in Schwellenländern voraussichtlich ansteigen wird.¹⁶⁵
- (4) Globale Erholung bei den Luxusgütern nach einer Plateau-Periode in diesem Segment.¹⁶⁶

¹⁶³ Strähle, J. (2017): S.8.

¹⁶⁴ Tücking (1999): S.12. & Tran, V. (2010): S.6.

¹⁶⁵ Euler Hermes (2018): S.1 f.

¹⁶⁶ Euler Hermes (2018): S.1 f.

Schwächen:

- (1) Die Textil- und Bekleidungsbranche ist einem starken Wettbewerb gegenübergestellt, in welchem jeder Händler versucht, sich über optimierte Unternehmensmodelle, effiziente Produktionsketten und Value Added Services zu differenzieren, um die eigene Stellung am Markt jede Saison neu zu sichern.

Oft werden die *Arbeitsschritte innerhalb der Wertschöpfung auf globaler Ebene ausgeführt*, sodass Kleidung in einem Land designed, in diversen anderen Ländern gefertigt und letztendlich in einem ganz anderen Land verkauft wird. ¹⁶⁷ Dieses Szenario bietet eine *starke Intransparenz*.

- (2) Die Textilwirtschaft zählt zu einer der *umweltschädlichsten Industrien weltweit*. Globale Firmen spielen eine wichtige Rolle in der Förderung nachhaltiger Strategien aufgrund der Vermittlungsposition zwischen Produzent und Konsument.¹⁶⁸
- (3) Multinationale Unternehmen entziehen sich den Gesetzen ihrer Heimatländer durch weltweite Produktionsverlagerung. Rund zwei Drittel der weltweiten Verkäufe und Käufe werden laut Schätzungen über rund 63.000 multinationale Unternehmen abgewickelt, deren Anteil an der weltweiten Produktion fast 30 Prozent (gemessen am Bruttosozialprodukt) beträgt.¹⁶⁹
- (4) Besonders problematisch sind die Tätigkeiten von Unternehmen in Entwicklungs- und Schwellenländern, in denen Gesetze für Umweltschutz, Menschenrechte oder Arbeitsrecht nicht oder nur sehr schwach umgesetzt werden.¹⁷⁰
- (5) Wachstum und Wertsteigerung sind seit vielen Jahren Antrieb der Investoren. Inzwischen ist Liquidität aus dem Tagesgeschäft noch hinzugekommen.

¹⁶⁷ Strähle, J. (2017): S.8 f.

¹⁶⁸ Strähle, J. (2017): S.8.

¹⁶⁹ Witt, A. (2005): S.5.

¹⁷⁰ Witt, A. (2005): S.5.

Die ökonomischen Ziele: Umsatzsteigerung, hohe Abverkaufszahlen, günstiger Warentransfer und Stärkung der Wettbewerbsposition stehen primär im Vordergrund, sodass Aspekte wie faire Arbeitsbedingungen und Umweltauswirkungen verdrängt werden.¹⁷¹

- (6) Abnehmende Länge der Modezyklen, was zu neuen Fragen bezüglich Nachhaltigkeit führt.¹⁷²
- (7) Übersättigung der Verkaufsfläche im Kontext der Digitalisierung.¹⁷³

Chancen:

- (1) Zu den wichtigsten menschlichen Grundbedürfnissen zählt Wasser und Kleidung. Diese Ausgangslage macht die *Textilwirtschaft zu einem Hauptakteur der weltweiten Wirtschaft*. Mit dieser Position kommen allerdings ökonomische, ökologische und sozial-kulturelle Fragestellungen, die globale Lösungen erfordern,¹⁷⁴ aber auch die Möglichkeit, viel zu verändern.
- (2) Auf Unternehmensseite stehen Themen wie *gesellschaftliche Verantwortung gegenüber Stakeholdern und Aspekte des Umweltschutzes mehr im Vordergrund*.¹⁷⁵

Risiken:

- (1) In den vergangenen Jahren hat sich das *gesellschaftliche Bewusstsein durch medienwirksame Ereignisse* wie dem Einsturz des Rana Plaza in Bangladesch im April 2013, *stark verändert*.¹⁷⁶

¹⁷¹ Schwarz, S.: *Wie Hugo Boss jedes Jahr mehr als 5% wachsen will*, in: Textilwirtschaft, [<https://www.textilwirtschaft.de/business/news/wachstumsstrategie-2019-hugo-boss-zieht-das-tempo-an-214768>], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁷² Euler Hermes (2018): S.1 f.

¹⁷³ Euler Hermes (2018): S.1 f.

¹⁷⁴ Shishoo, R. (2012): S.1.

¹⁷⁵ Ahlert, D. et.al (2009): S.1001.

¹⁷⁶ Ahlert, D. et.al (2009): S.1001.

- (2) Auf Konsumentenseite wird zunehmend darauf geachtet, wie sich Unternehmen sozial und nachhaltig verhalten. Auch Themen wie Gesundheit und Umweltaspekte spielen eine immer größere Rolle im Verhalten von Konsumenten. Das kann hohe Kosten für Unternehmen bedeuten, die ihre Produktion auf Nachhaltigkeit umstellen wollen.¹⁷⁷
- (3) Die Textil- und Bekleidungsbranche ist einem *starken Wettbewerb gegenübergestellt*, in welchem jeder Händler versucht, sich über optimierte Unternehmensmodelle, effiziente Produktionsketten und Value Added Services zu differenzieren, um die eigene Stellung am Markt jede Saison neu zu sichern.¹⁷⁸
- (4) Anders als erwartet hilft eine weite Markenüberdehnung und Expansion nur wenigen Textil- und Bekleidungsunternehmen. Stattdessen kann ein zu schnelles Wachstum und der Versuch, den Markt zu durchdringen zu einem Wertverlust der Marke führen.
Das Differenzierungspotenzial sinkt und Identität und Exklusivität der Marke gehen verloren (Beispiel Escada^{179 180} und Esprit^{181 182}). Zudem werden externe Faktoren wie weltweit hohe Mieten an Top-Standorten, ständige Trendneuorientierungen und damit verbundene Kosten sowie der große globale Druck des Wettbewerbs oft unterschätzt.¹⁸³
- (5) Eintritt neuer Player am Markt (Amazon Prime Mode, neue Direct-to-Consumer-Marken)¹⁸⁴

¹⁷⁷ Ahlert, D. et.al (2009): S.1001.

¹⁷⁸ Strähle, J. (2017): S.8 f.

¹⁷⁹ Zrdazalek, L.: *Die letzte Chance des Luxusschneiders*, in Wirtschaftswoche, [<https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/escada-die-letzte-chance-des-luxusschneiders/14489238.html>], (Erstelldatum: 01.07.2016; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁸⁰ Ihring, S.: *Kann Escada mit Klassikern die Zukunft gestalten?*, in: Welt, [<https://www.welt.de/icon/mode/article182903330/Das-neue-Escada-inszeniert-sich-selbstbewusst-Mit-Erfolg.html>], (Erstelldatum: 31.10.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁸¹ Hage, S.: *Esprit: Letzter Schrei*, in: Manager Magazin Online, [<https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-888458.html>], (Erstelldatum: 09.04.2013; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁸² Dierig, C.: *Esprit will die nächste Abwärtsspirale verhindern*, in: Welt, [<https://www.welt.de/wirtschaft/article174787379/Esprit-Modekonzern-wechselt-seinen-Chef-erneut-aus.html>], (Erstelldatum: 21.03.2018; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁸³ Weishaupt, G.: *Die Last mit dem Luxus*, in: Handelsblatt, [<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/escada-und-strenesse-die-last-mit-dem-luxus/12676352.html>], (Erstelldatum: 30.12.2015; Verfügbarkeitsdatum: 06.04.2020).

¹⁸⁴ Euler Hermes (2018): S.1f.

- (6) Steigende Investitionskosten zum Ausgleich von Auswirkungen der Fast-Fashion auf das Nachhaltigkeitsbusiness.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Euler Hermes (2018): S.1f.

I.1.3. PESTEL-Analyse der Textilwirtschaft

Politische Faktoren:

Die internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist seit 1919 eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen. Die ILO verfügt über eine besondere dreigliedrige Struktur, da die 187 Mitgliedsstaaten durch Regierungen, durch Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie durch Arbeitgeber in den Organen der ILO vertreten sind. Ziel der Organisation ist die Formulierung und Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialnormen mit dem Fokus auf Kernarbeitsnormen, die eine soziale und faire Gestaltung der Globalisierung anstrebt. Dabei werden vier Grundprinzipien beachtet:¹⁸⁶

1. *Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen*
2. *Beseitigung der Zwangsarbeit*
3. *Abschaffung der Kinderarbeit*
4. *Verbot von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf*

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) verabschiedet 1976 einen Leitsatz über zehn Kapitel, welcher Empfehlungen für verantwortliches Verhalten bezüglich Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern enthält. Die Empfehlungen beziehen sich auf internationale Vereinbarungen und betonen das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung sowie das Vorsorgeprinzip.¹⁸⁷

Auch wird im Jahr 2000 der United Nations Global Compact zwischen Unternehmen und der UNO geschlossen, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Dabei wird auf verantwortungsbewusstes unternehmerisches Handeln gesetzt, indem Strategien und Operationen von Unternehmen an zehn Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung ausgerichtet werden. Es sollen strategische Maßnahmen ergriffen werden, um breitere gesellschaftliche Ziele wie die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung voranzutreiben, wobei der Schwerpunkt auf Zusammenarbeit und Innovation liegt.¹⁸⁸

¹⁸⁶ Fiebrig, S.: *Die textile Lieferkette als Herausforderung für Unternehmen und Politik*, in: Heinrich, P. (Hrsg.): *CSR und Fashion*, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Springer, 2018, S.4 f.

¹⁸⁷ Heinrich, P. (2018): S.5.

¹⁸⁸ UNGC (k.A.).

Viele der Herausforderungen in der Textilindustrie, wie niedrige Lohnniveaus oder hohe Umweltverschmutzung können nicht von einzelnen Akteuren allein gelöst werden, sondern nur durch Kooperation aller relevanten Akteure der gesamten Industrie. Als Reaktion auf tödliche Unfälle in Textilfabriken in Bangladesch und Pakistan gründet der deutsche Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller im Oktober 2014 das *Bündnis für nachhaltige Textilien*. Diese Partnerschaft setzt sich aus Mitgliedern der Wirtschaft, Nichtregierungsorganisationen, Gewerkschaften, Standardorganisationen und der Bundesregierung zusammen und das erklärte Ziel ist, die Bedingungen der weltweiten Textilproduktion entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern.

Dabei richtet sich das Textilbündnis an internationalen Vereinbarungen und Leitlinien aus, die die Prinzipien sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit und den Rahmen für unternehmerische Verantwortung definieren.¹⁸⁹

Wirtschaftliche Faktoren:

Die Risiken für die deutsche Textilwirtschaft, insbesondere den Textileinzelhandel, sind nach wie vor hoch. Der Strukturwandel schreitet weiter voran und die zunehmende Konkurrenz durch den Online-Handel schafft einen wachsenden Investitionsbedarf. Stagnierende Umsätze, niedrige Margen und ein anhaltend starker Wettbewerbsdruck machen vielen Unternehmen trotz des relativ stabilen Konsumniveaus der Branche das Leben zunehmend schwerer. Die Zahlungsfristen sind lang, sodass einige Unternehmen wenig finanziellen Spielraum haben, um notwendige Investitionen für einen Strukturwandel zu tätigen. Hinzu kommen niedrige Margen, welche die Gewinnprognosen erschweren und unzureichende Liquiditätsdeckung oder ein hohes Zahlungsrisiko zur Folge haben können. Durch den zunehmenden Preisdruck durch Bekleidungsdiscounter und den Bedarf an kostspieligen Multi-Channel Ansätzen sind immer mehr Insolvenzen bekannter Namen wie auch kleinerer Unternehmen zu beobachten. Der Online-Handel gewinnt zunehmend an Bedeutung und verzeichnet weiterhin ein starkes Wachstum.

¹⁸⁹ Bündnis für nachhaltige Textilien: *Portrait Textilbündnis*, in: Das Bündnis, [<https://www.textilbuendnis.com/portrait-textilbuendnis/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

In Deutschland werden mittlerweile rund 40% aller Bekleidungsprodukte online gekauft, sodass die richtige Multi-Channel-Strategie für Einzelhändler entscheidend ist. Es bleibt jedoch festzuhalten, dass mit dem Online Geschäft hohe Investitionen und lange Anlaufphasen verbunden sind, die Unternehmen frühzeitig einplanen müssen.

Wichtig sind Margen und finanzielle Mittel: ein Unternehmen mit hohen Margen und viel finanziellem Spielraum hat grundsätzlich mehr Möglichkeiten in Bezug auf Strukturwandel und bezieht damit eine vorteilhafte Wettbewerbsposition.¹⁹⁰

Unternehmen stehen vor immer anspruchsvolleren Kunden mit stetig wachsenden Forderungen, sodass die Käufer eine stärkere Marktstellung als die Verkäufer bekommen und Branchen sich zu Käufermärkten entwickeln. Die Konkurrenz im Zuge der Globalisierung sowie gesättigte Märkte und Überkapazitäten verstärken dabei die Machtstellung der Kunden. In gesättigten Märkten können Unternehmen nur auf Kosten der Konkurrenz an weitere Marktanteile gelangen. Anders als in Wachstumsmärkten, wo leichter auf steigende Nachfrage reagiert werden kann.¹⁹¹ Diese Situation begünstigt einen stark rivalisierenden und kannibalisierenden Wettbewerb.

Die Trends der Textilwirtschaft sind uneinheitlich und variieren in jedem Geschäftsfeld. Während Hersteller von technischen Textilien hoch spezialisiert sind und in einem relativ hochpreisigen Nischensegment operieren, verhindern hohe Lohnkosten die Wettbewerbsfähigkeit von deutschen Bekleidungsherstellern. Diese sind zunehmend gezwungen, die Produktion in asiatische Länder oder durch die bessere Erreichbarkeit nach Osteuropa auszulagern.¹⁹²

¹⁹⁰ Euler Hermes (2016).

¹⁹¹ Arndt, H. (2008): S.17 f.

¹⁹² Euler Hermes (2016).

Umsatzanalyse des Textil- und Bekleidungsmarktes:

Seit 2017 hat sich das Umsatzwachstum für Bekleidung mehr als verdoppelt. 2020 beträgt der weltweite Umsatz des Bekleidungssegments etwa 350.860 Mio.€. Dieser Umsatz wird bis 2024 voraussichtlich um weitere 160.000 Mio.€ anwachsen.¹⁹³

In Deutschland liegt der Umsatz durch Lieferung und Leistung von Textil- und Bekleidungsunternehmen 2020 voraussichtlich bei 29,9 Milliarden Euro und wird in den nächsten drei Jahren vermutlich auf 30,4 Milliarden Euro steigen. Das Umsatzwachstum stagnierte zwar in den letzten Jahren in diesem Sektor, wird aber 2022 das erste Mal über 30 Milliarden Euro liegen.¹⁹⁴

2018 sind die wichtigsten Exportländer für Bekleidung weltweit China mit einem Exportwert von etwa 140,55 Milliarden Euro, Bangladesch (29,32 Milliarden Euro) und Vietnam (25,27 Milliarden Euro).¹⁹⁵ In Bezug auf den Export von Textilien hat China 2018 mit Abstand den höchsten Exportwert mit 105,54 Milliarden Euro, gefolgt von Indien (16,3 Milliarden Euro) und Deutschland (13,17 Milliarden Euro).¹⁹⁶ Der Import von Textilien und Bekleidung ist in Deutschland nach wie vor sehr wichtig. Die Unternehmen sind weit verzweigt und arbeiten mit Lieferanten und Produzenten auf der ganzen Welt zusammen. Der Importwert in Deutschland liegt 2019 bei 47,1 Milliarden Euro mit einem Plus von 1,09 Milliarden Euro im Vergleich zum Vorjahr. Der Exportwert steigt seit 2015 stetig an und liegt 2019 bei 24,75 Milliarden Euro mit einem Anstieg von 1,29 Milliarden Euro im Vergleich zu 2018.¹⁹⁷

¹⁹³ Statista: *Bekleidung - weltweit*, [<https://de.statista.com/outlook/249/100/bekleidung/weltweit>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 02.07.2020).

¹⁹⁴ Statista: *Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Textil- und Bekleidungsindustrie in Deutschland in den Jahren von 2011 bis 2023*, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/248640/umfrage/prognose-zum-umsatz-in-der-textil-und-bekleidungsindustrie-in-deutschland/>], (Erstelldatum: 08.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

¹⁹⁵ WTO: *Die zehn wichtigsten Exportländer für Bekleidung weltweit im Jahr 2018*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/260492/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-bekleidung-weltweit/>], (Erstelldatum: 07.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

¹⁹⁶ WTO: *Die zehn wichtigsten Exportländer für Textilien weltweit im Jahr 2018*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209828/umfrage/wichtigste-exportlaender-fuer-textilien/>], (Erstelldatum: 07.11.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

¹⁹⁷ Statistisches Bundesamt: *Import und Export von Textilien und Bekleidung nach bzw. aus Deutschland in den Jahren 2008 bis 2019*, in: Statista, [<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209772/umfrage/deutscher-aussenhandel-mit-textilien/>], (Erstelldatum: 19.03.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

Damit ist festzuhalten, dass der Import von Bekleidung und Textilien einen wichtigen Bereich der deutschen TW beschreibt, der bei der Analyse von deutschen oder europäischen Lieferketten beachtet werden muss.

Die vorliegende Masterarbeit bezieht sich primär auf die Untersuchung von deutschen und europäischen Unternehmen und deren Lieferketten. Zu beachten bleibt aber, dass die meisten inländischen Unternehmen international vernetzt sind und die Verantwortung und Herausforderungen auf einer globalen Ebene stattfinden.

Aus diesem Grund werden in dieser Arbeit globale Problemstellungen und Stakeholder aus Produktionsländern berücksichtigt, jedoch mit dem Fokus auf deutsche und europäische Firmen.

Sozial-Kulturelle Faktoren:

Jeder Mensch hat ein Anrecht auf die Entwicklung der wirtschaftlichen, sozialen-, kulturellen und politischen Dimension, um den gleichberechtigten Zugang zu den Ressourcen sicherzustellen. Die Verpflichtung der Weltgemeinschaft, diese Aussage zu gewährleisten, wurde 1966 durch die wirtschaftlich-, sozial- und kulturellen Rechte (WSK-Rechte) verankert. Das Fortschreiten der Globalisierung und die damit verbundene Auslagerung von Arbeitsplätzen haben jedoch eine Neuorientierung auf kurzfristige Wettbewerbsvorteile zur Folge. Dadurch konzentrieren sich die Interessen mehr auf ökonomische Ziele, anstatt ökologische oder sozial-kulturelle Fragestellungen zu untersuchen. Die Missachtung grundlegender Rechte und Sozialstandards werden in Kauf genommen, um ein immer preisgünstigeres Angebot zu erzielen. Unternehmen übernehmen nach wie vor nicht genug und konsequent Verantwortung gegenüber den Vorwürfen von menschenunwürdigen Arbeitsbedingungen von Lieferanten. Seit den 1970er Jahren verlagern deutsche und europäische Unternehmen ihre arbeitsintensive Produktion in Entwicklungs- und Schwellenländer. Diese Länder umwerben auf der anderen Seite die ausländischen Investoren, um die wirtschaftliche Entwicklung im Inland zu beschleunigen. Diese Praxis wird gefördert durch niedrige Zölle und freie Sonderwirtschaftszonen mit kostenloser Infrastruktur, Steuererlässen und willkürlicher Arbeitsgesetzgebung. Dadurch können Unternehmen zu extrem niedrigen Herstellungs- und Lohnkosten produzieren, was die eigene Wettbewerbsposition stärkt, jedoch auf Kosten der Beschäftigten geht.

Durch die Nichteinhaltung von Menschen- und Arbeitsrechten werden weiterhin Millionen Arbeiter und Arbeiterinnen in diesen sogenannten ‚gesetzlosen Räumen‘ ausgebeutet.¹⁹⁸

Die Hauptprobleme bei Arbeits- und Menschenrechtsverletzungen werden identifiziert als undurchsichtige Lohnabrechnungen, keine Überstundenvergütung, illegale Lohnabzüge, Nichtmeldung bei der Sozialversicherung, Fehlen von Sicherheits- und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz sowie die Verletzung der Versammlungsfreiheit und des Rechts auf Lohnverhandlungen. Die Forderungen nach existenzsichernden Löhnen steigen, da der Mindestlohn oft nicht im Verhältnis zu den tatsächlichen Lebenshaltungskosten steht. Die Schwierigkeit bei der Durchsetzung von Arbeitnehmerinteressen besteht darin, die Kluft zwischen den gewerkschaftlichen Dachverbänden und Betriebsgewerkschaften auszugleichen und die Zusammenarbeit der beiden Parteien zu fördern.

Meist vertritt die Führungsebene die Interessen der Angestellten im öffentlichen Bereich (staatszentrierte Gewerkschaftspolitik) und reagiert nicht ausreichend auf die Veränderungen des privaten Wirtschaftssektors. Sie wirken dadurch abgehoben von den Interessen der Betriebsgewerkschaften. Diese sehen ihre Forderungen nach Strategien der nationalen Gewerkschaftszentralen nicht ausreichend gedeckt. Das beschriebene Szenario findet vor allem in Entwicklungsländern statt, wo Korruption und geschwächtes Vertrauen in die Führungskräfte oft als zusätzlicher Faktor hinzukommen.¹⁹⁹

Technologische Faktoren:

Die beiden wichtigsten Herausforderungen, denen sich die Textil- und Bekleidungsindustrie gegenübersteht, sind mit neuen Technologien verbunden. Auf der einen Seite steht die Entwicklung eines Online-Vertriebskanals zum Ausgleich der rückläufigen Verkäufe in physischen Geschäften.

¹⁹⁸ Hinzmann, B. (2009).

¹⁹⁹ Matschke, M.: *Sozialstandards - Bausteine des internationalen Menschenrechtsschutzes*, Diplomica, Hamburg, 2002, S.64 ff.

Auf der anderen Seite steht die Investition in Automatisierungstechnologien, die zur Verbesserung der Gewinnspannen im Zusammenhang mit ständig steigenden Arbeitskosten in ehemaligen Niedriglohnländern beitragen.²⁰⁰

Ökonomisch-geografische Faktoren:

Andrew Morgan bringt 2016 den Dokumentarfilm ‚The True Cost‘ weltweit in die Kinos und beleuchtet auf globaler Ebene die Folgen der Fast Fashion Produktion in Entwicklungsländern. Die einspurige Ausrichtung von Unternehmen auf Gewinn und Wachstum begünstigen ein schnelllebiges Massenkonsumverhalten mit langfristigen negativen Auswirkungen auf die Umwelt und Menschheit. Langsam scheint jedoch eine Trendwende in der Textilwirtschaft stattzufinden, da trotz starkem Umsatzwachstum bei Fast Fashion Konzernen wie Zara und H&M immer mehr Konsumenten zu umweltfreundlichen und fair produzierten Produkten greifen. Der neue Wertewandel in Richtung eines neuen immateriellen Luxus- und Status-Verständnisses wird durch den Megatrend der Neo-Ökologie begünstigt und treibt die Nachhaltigkeitsbewegung weiter voran. Kunden sind mehr und mehr bereit, Geld für langlebige Produkte auszugeben, die einen gewissen Sinn oder Mehrwert stiften.

Es entsteht somit ein neuer ‚Green Fashion Markt‘, der Anforderungen wie Transparenz und langlebige Qualität erfüllt und damit neue Potenziale sowie Wettbewerbsvorteile schafft.²⁰¹

Unternehmen, die auf konventionelle und chemische Verarbeitungstechniken verzichten, wenig Energie und Ressourcen verbrauchen sowie fair und nachhaltig produzieren, werden am Markt immer populärer und zählen zu den neuen Vorreitern der Branche. Als Beispiel ist hier das französische Sneaker-Label Veja zu nennen. Diese Unternehmen nutzt bei der Produktion natürliche und unter anderem pflanzliche Materialien. Außerdem achtet die Firma auf langfristige und faire Beziehungen zu den Lieferanten und Produzenten, um zukünftig regionale Projekte voranzutreiben.

²⁰⁰ Euler Hermes (2018): S.1.

²⁰¹ Sirch, E. M.: *Das Ende der Fast-Fashion-Ära*, in: Zukunftsinstitut, [<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/das-ende-der-fast-fashion-ära/>], (Erstelldatum: 04.2016; Verfügbarkeitsdatum: 01.07.2020).

Die Generation der Millennials unterstützt diese Konzepte und greift zunehmend auf das Teilen, Tauschen und Wiederverwerten von Kleidung zurück. Dabei spielen Online-Plattformen wie Kleiderkreisel, Kidizen oder Rent the Runway eine große Rolle wie auch Social Media Plattformen wie Facebook und Instagram.

Der Druck der Fast-Fashion-Retailer, bei der Nachhaltigkeitsbewegung mitzuhalten, zeigt sich in jüngsten Kampagnen und Marketingmaßnahmen. Diese setzten sich oft leider nur oberflächlich oder in überschaubarem Rahmen mit Nachhaltigkeitsthemen auseinander (Greenwashing).²⁰²

Rechtliche Faktoren:

2014 wurde auf EU-Ebene die sogenannte *CSR-Richtlinie* verabschiedet, hinsichtlich der Angabe nicht finanzieller und Diversität betreffender Informationen. Diese Richtlinie verpflichtet Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen den Jahresbericht, um eine nicht finanzielle Erklärung zu erweitern. Diese Erklärung muss eine kurze Beschreibung des Geschäftsmodells und eine Stellungnahme zu Themen wie Umwelt, Arbeitnehmer, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung enthalten. Die EU-Mitgliedsstaaten haben einen gewissen Freiraum bei der Umsetzung der Richtlinie in das jeweilige nationale Recht, sodass länderspezifische Unterschiede entstehen.²⁰³

Im Jahr 2015 verabschiedet Großbritannien ein Gesetz zum Schutz von Menschen, die Sklaverei, Leibeigenschaft, Zwangs- oder Pflichtarbeit und Menschenhandel zum Opfer fallen: den *Modern Slavery Act*. Diese Regelung gilt für Kapital- oder Personengesellschaften, die unabhängig vom Gründungsort eine Geschäftstätigkeit oder einen Teil ihrer Tätigkeit im Vereinigten Königreich ausführen. Das Unternehmen muss Waren und/oder Dienstleistungen anbieten und einen Mindestumsatz von 36 Mio. GBP oder mehr vorweisen.

²⁰² Sirch, E. M. (2016).

²⁰³ Müller, M. & Siakala, S.: *Nachhaltiges Lieferkettenmanagement - Von der Strategie zur Umsetzung*, Walter de Gruyter, Berlin, Boston, 2020, Kapitel 2.1.1.

Der Modern Slavery Act nimmt Unternehmen in die Pflicht, jedes Jahr eine Erklärung zu den Themen: Unternehmensstruktur, Lieferkette, eigene Richtlinien zur modernen Sklaverei, Schulungen von Mitarbeitern und Due Dilligence Prozesse im Unternehmen zu veröffentlichen.²⁰⁴

In Deutschland gelten allgemeine Anforderungen für die abgasseitigen Emissionen der Textilindustrie. Diese beziehen sich unter anderem auf Anlagen zur Textilveredlung durch Thermofixieren, Thermoisolieren, Beschichten und Imprägnieren. Zudem regeln unterschiedliche Verordnungen den Einsatz bestimmter Chlorkohlenwasserstoffe und Grenzwerte von Lösemittelemissionen für Beschichtungsanlagen und Druckereien. Der Anhang 38 der Abwasserverordnung legt zudem die Anforderungen an das Abwasser aus der Textilherstellung und Textilveredlung fest. Die Verwendung von Chemikalien ist weiter durch die „Reach“ Verordnung geregelt.²⁰⁵

Die EU sieht in ihrer Richtlinie über Industrieemissionen einen stetigen Informationsaustausch zu den besten verfügbaren Techniken einer Branche vor. Diese werden regelmäßig in sogenannten BVT-Merkblättern veröffentlicht.²⁰⁶

²⁰⁴ Müller, M. & Siakala, S. (2020): Kapitel 2.2.2.

²⁰⁵ UBA: *Textilindustrie*, in: Umwelt Bundesamt, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/industriebereiche/textilindustrie#die-textilindustrie-in-deutschland>], (Erstelldatum: 23.05.2019; Verfügbarkeitsdatum: 30.06.2020).

²⁰⁶ UBA (2019).

I.2. Begriffsdefinition: Nachhaltiges Wachstum

I.2.1. Problemdimensionen des 21. Jahrhunderts nach Holger Rogall

Die folgende Tabelle skizziert nach dem Wirtschaftswissenschaftler für nachhaltige Ökonomie Holger Rogall die primären Problemstellungen des 21. Jahrhunderts. Dabei orientieren sich die ökologischen Problemfelder (1-4) nach den Erkenntnissen der Umweltwissenschaften. Die ökonomischen Felder (5-8) basieren auf dem Stabilitätsgesetz von 1967. Die sozial-kulturelle Dimension wurde von Rogall selbst erstellt.²⁰⁷

Problemdimensionen des 21. Jahrhunderts nach Holger Rogall: ²⁰⁸

Ökologische Dimension	Ökonomische Dimension	Sozial-kulturelle Dimension
(1) Klimaerwärmung	(5) Negative Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt	(9) Soziale Unsicherheit, Armut, demographische Fehlentwicklungen
(2) Zerstörung der Arten- und Landschaftsvielfalt	(6) Unzureichende Befriedigung der Bedürfnisse nach nachhaltigen Produkten	(10) Fehlentwicklungen in Wirtschaft und Politik
(3) Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen und Übernutzung der erneuerbaren Ressourcen	(7) Instabilität des Geldwertes und der Finanzmärkte > starke Konzentration und Ineffizienzen	(11) Chancenungleichheit, ungleiche Einkommens- und Vermögensverteilung
(4) Gefährdung der menschlichen Gesundheit	(8) Außenwirtschaftliches Ungleichgewicht, Abhängigkeiten, Unterentwicklung	(12) Innere u. äußere Sicherheit, gewaltsame Konflikte, Massenmigration

²⁰⁷ Rogall, H. (2013): S.124.

²⁰⁸ Tabelle 3: Problemdimensionen des 21. Jahrhunderts nach Holger Rogall, Quelle: modifiziert nach Rogall, H. (2013), S.124.

I.2.2. Zieldimensionen nachhaltiger Entwicklung

Betrachtet man die drei Zieldimensionen von nachhaltigem Wachstum genauer, lässt sich nach Holger Rogall eine Hierarchie der Ziele ausmachen. Diese lassen sich in vier Kategorien einteilen:

209

- (1) Die ökonomische Dimension scheint auf den ersten Blick die wichtigste, da sie zu der Bedürfnisbefriedigung der Menschheit dauerhaft beitragen kann und eine wichtige Basis des Wohlstands beschreibt.²¹⁰
- (2) Vorangestellt ist jedoch wichtig, alle Ebenen gleichberechtigt zu betrachten und keine Dimension zu bevorzugen.
- (3) Ein weiterer entscheidender Grundsatz ist, dass die Wirtschaft ausschließlich innerhalb von der Natur festgelegten Grenzen agieren kann. Da die natürlichen Systeme des Planeten die Grundlage allen Lebens und Wirtschaftens darstellen, müssen die natürlichen Grenzen der Natur unbedingt eingehalten werden.
- (4) Die ökologische Dimension hat höchste Priorität, da die Sicherung der Lebensgrundlage im Zentrum der Ziele steht.²¹¹

²⁰⁹ Rogall, H. (2013): S.126 f.

²¹⁰ Klemmer, P.: *Das Prinzip der Nachhaltigkeit - Neuere stoffpolitische Ansätze*, in: List - Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, Springer Gabler, Wiesbaden, Volume 22, 1996, S.323.

²¹¹ Döring, R.: *Wie stark ist schwache, wie schwach starke Nachhaltigkeit?*, Wirtschaftswissenschaftliche Diskussionspapiere, Universität Greifswald, Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät, Greifswald, Nummer 8, 2004, S.6.

I.2.3. Das ökologische System der Nachhaltigkeit

Das ökologische System wird oft als das Dienstleistungsunternehmen der Menschen betrachtet. Es dient zur Aufnahme anthropogener Emissionen und als Quelle natürlicher Ressourcen, die dem Menschen direkt, zum Beispiel durch solare Einstrahlung oder indirekt durch den Verbrauch natürlicher Ressourcen nutzen. Durch diese Ausgangslage stellt sich die Frage, wann das natürliche Optimum des Nutzens erreicht wird.²¹²

Das ökologische Kapital bezieht sich dabei auf alle im Ökosystem zur Verfügung stehenden erneuerbaren und nicht erneuerbaren Ressourcen, Landnutzung, Klimasysteme und Tragfähigkeit des Planeten.²¹³

Die ökologische Nachhaltigkeit wird weiter unterschieden in *schwache* und *starke Nachhaltigkeit*. Schwache Nachhaltigkeit bedeutet, dass das Naturkapital durch Sachkapital substituiert werden kann, solange der Gesamtkapitalbestand, also Sach- und Naturgüter, für nachfolgende Generationen erhalten bleibt. Beispielsweise reduziert sich bei dem Bau einer Straße zwar das Naturkapital, es entsteht jedoch gleichzeitig Sachkapital. Vertreter der Nachhaltigkeit erkennen den notwendigen Verbrauch von Naturkapital an, fordern aber die Einhaltung von Handlungsgrenzen, um Ökosysteme langfristig für die Menschheit zu schonen.²¹⁴

²¹² von Hauff, M. (2014): S.33.

²¹³ von Hauff, M. (2014): S.32.

²¹⁴ von Hauff, M. (2014): S.34.

I.3. Analyse von Wertschöpfungsketten und angewandter Modelle

I.3.1. Ausrichtungsmöglichkeiten der Wertkette

Um Wettbewerbsvorteile innerhalb einer Branche zu erzielen, muss ein Unternehmen die eigene Wertkette genau definieren. Ausgehend von der allgemeinen Kette können Wertaktivitäten immer weiter in einzelne Tätigkeiten aufgegliedert werden, je nach Zusammenhang der Aktivitäten und des Zwecks der Wertketten Analyse. Die richtige Einordnung der Aktivitäten in die passende Kategorie hängt von der Auftragslage ab und verlangt ein hohes Urteilsvermögen. Ziel der richtigen Zuordnung der Tätigkeiten in Kategorien ist die Generierung des höchstmöglichen Beitrags zum Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens.²¹⁵

Jede Aktivität einer Firma sollte einer primären und unterstützenden Aktivität zugeordnet werden, sodass sie den besten Einblick in das Unternehmen bietet. Die Einordnung der Tätigkeiten kann sich nach dem Arbeitsablauf richten, was das Erkennen einer Wertkette für Führungskräfte fördern kann. Es ist jedoch abhängig von der jeweiligen Situation, wie die Aktivitäten angeordnet werden.²¹⁶

Einzelne Wertaktivitäten können grenzüberschreitend unterschiedlich ausgerichtet werden.²¹⁷ In vielen Branchen ist zu beobachten, dass vorgelagerte primäre Aktivitäten zentralisiert werden, während nachgelagerte primäre Aktivitäten dezentral konfiguriert werden. Grund für diese Praxis ist die Voraussetzung der Kundennähe im jeweiligen Ländermarkt bei nachgelagerten Aktivitäten wie Marketing oder Vertrieb. Die Produktion und Fertigung, die zu den vorgelagerten primären Aktivitäten zählen, können im Gegenzug konzentriert abgewickelt werden. Mit Ausnahme des Personalmanagements werden zudem die unterstützenden Aktivitäten im Allgemeinen zentral durchgeführt.²¹⁸

²¹⁵ Porter, M. E. (1999): S.76 f.

²¹⁶ Porter, M. E. (1999): S.80.

²¹⁷ Porter, M. E. (1986): S.27 f. & Schlüchtermann, J.: *Konfiguration und Koordination internationaler Produktionsnetzwerke*, in: Kutschker, M. (Hrsg.): *Management verteilter Kompetenzen in multinationalen Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden, 1999, S.54.

²¹⁸ Porter, M. E. (1986): S.23. & Yip, G. S.: *Industry Drivers of Global Strategy and Organization*, in: *The International Executive*, Volume 36, Nummer 5, 1994, S. 542.

I.3.2. Das 5-R-Modell

Im Folgenden wird das 5-R-Modell nach Etsy und Winston genauer ausgeführt.

Recycling ist ein Prozess, bei dem Materialien gesammelt und als neues Rohmaterial wiederverwendet werden. Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Abfall unterscheiden: Postindustrieller- und Post-Verbraucher Abfall. Recycling ist ein wichtiges Prinzip der Nachhaltigkeit. Es muss jedoch darauf geachtet werden, dass Produkte in ihre Einzelteile zerlegt werden und nach Materialien sortiert werden können, nachdem der Abnehmer das Produkt genutzt hat. Dieser Prozess kann schwierig und kostspielig für Unternehmen sein, wenn nicht schon beim Designprozess des Produktes auf die nachhaltige Entsorgung Rücksicht genommen wurde.²¹⁹

Re-Use oder Wiederwertung ist ein weiterer Ansatz in Richtung Nachhaltigkeit, in welchem der Lebenszyklus von Produkten verlängert wird. Dabei wird empfohlen, Produkte so zu gestalten, dass Einzelteile ausgetauscht werden können, während der Großteil des Produktes über einen langen Zeitraum in Takt bleibt. Auch fördern Online-Plattformen wie eBay und Kleiderkreisel die Nutzung von Secondhand Artikeln durch den leichten Zugang für ein internationales Publikum.²²⁰

Reducing oder Reduzierung von Abfall zählt ebenfalls zu den 5-R-Nachhaltigkeitsansätzen. Es wird darauf hingewiesen, Materialien spezifischer zu sourcen und die langen Transportwege zwischen Lieferant und Produzent zu reduzieren.²²¹ Zudem sollte bei dem Produktionsprozess von Kleidung und insbesondere bei der Schnittlegung auf möglichst wenig Verschnitt und damit Abfall geachtet werden. Die Vorstellung von Öko-Effizienz definiert sich nicht nur dadurch, Abfall zu vermeiden, sondern das Konzept von Abfall zu überarbeiten.²²²

²¹⁹ Pui-Yan Ho, H. & Choi, T.-M. (2012): S.168.

²²⁰ Shedroff, N.: *Design is the problem - The future of Design must be Sustainable*, Rosenfeld Media, New York, 2009, S.220. & Choudhury, A.K.R (2014): S.25.

²²¹ Choudhury, A.K.R (2014): S.12. & Pui-Yan Ho, H. & Choi, T.-M. (2012): S.168.

²²² Shedroff, N. (2009): S.279.

Re-Design bedeutet, dass das Produkt so zu konzipieren ist, dass Umweltbeeinträchtigungen für einen bestimmten Bereich der Lieferkette oder Stakeholder reduziert werden.

Der Re-Designprozess von Produkten verfügt über unterschiedliche Ansatzpunkte, wie die Nutzung nachhaltiger Materialien und die Umstrukturierung des Unternehmens, um effizienter und umweltschonender zu arbeiten.²²³

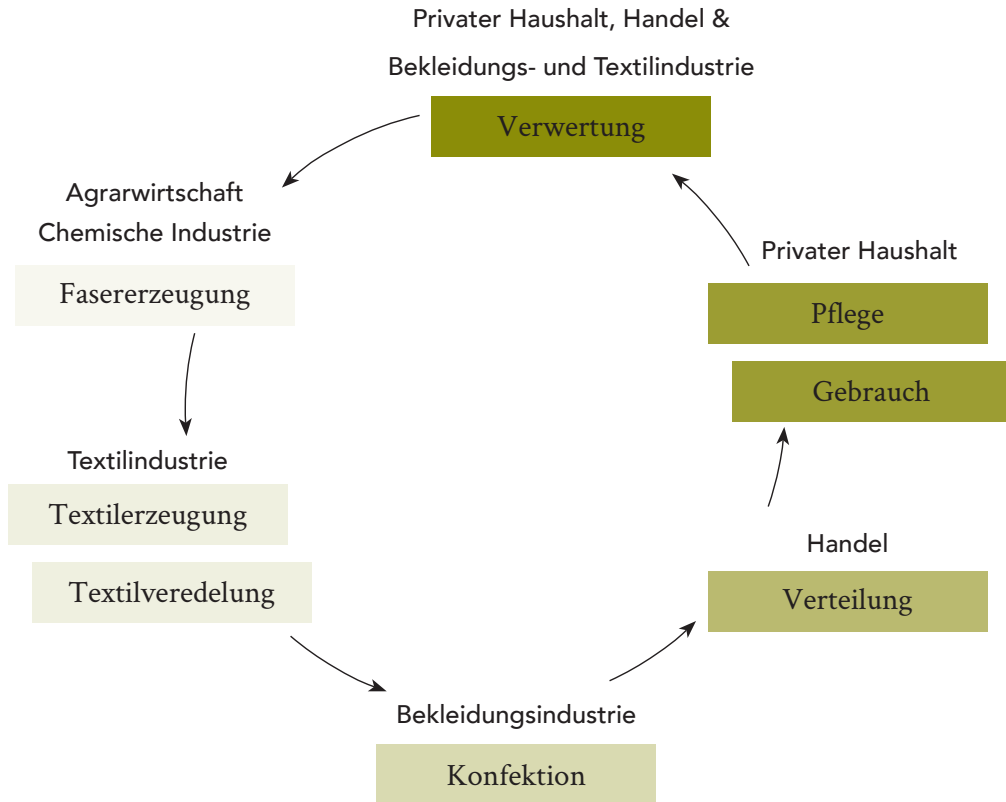
Re-Imagine bezieht sich auf die Fähigkeit, noch vor der Entwicklung eines neuen Produktes die eigenen Ansatzpunkte zu überdenken und nachhaltige Aspekte zu involvieren. Das Ziel besteht darin, im Designprozess die Umwelt miteinzubeziehen und nachhaltig kreativ zu denken.²²⁴ Es ist günstiger, ein Produkt mit geringer Umweltbelastung zu entwerfen, als ein Produkt mit hoher Umweltbelastung zu managen.²²⁵

²²³ Esty, D.C. & Winston, A.S. (2009): S.197.

²²⁴ Pui-Yan Ho, H. & Choi, T.-M. (2012): S.169.

²²⁵ Powell, I. & Prostko-Bell, C.: *Leveraging EHS data and tools for a safe and greener supply chain*, in: EHS Today, [<https://www.ehstoday.com/environment/article/21904528/leveraging-ehs-data-and-tools-for-a-safer-and-greener-supply-chain>], (Erstelldatum: 01.05.2010; Verfügbarkeitsdatum: 02.07.2020).

I.3.3. Die textile Kette nach Edith Piegsa ²²⁶



²²⁶ Abbildung 13: Die textile Kette nach Edith Piegsa, Quelle: modifiziert nach Piegsa, E. (2010): S.3.

I.3.4. Zielkonflikte der Supply Chain

Das primäre Problem bei einer Supply Chain ist das Aufeinandertreffen vieler verschiedener Interessen, unterschiedlicher Aktivitäten und Akteure. Die Einzelziele der Supply Chain lassen sich in folgende Kategorien unterteilen:

1. *Humanziele*, zu welchen die Versorgung mit lebenswichtigen Ressourcen, die Sicherung von Menschenrechten und Arbeitnehmersicherheit und die Versorgung in Krisenfällen zählt.
2. *Ökologieziele*, die in Zeiten von Nachhaltigkeit zum Beispiel Schadstoffemissionen, Lärmbelastung und Abfall innerhalb der Lieferkette reduzieren.
3. *Leistungsziele*, die sich in Form von Lieferfähigkeit und Vollständigkeit auf Produkt- und Prozessverbesserungen innerhalb der Supply Chain beziehen.
4. *Effizienzziele*, welche sich primär mit der Kostensenkung einzelner Aktivitäten beschäftigen. Bei diesen Zielen spielen vor allem Aspekte wie Auslastungsgrad, effizienter Personaleinsatz und Leistungssteigerung eine entscheidende Rolle.²²⁷

Aufgrund der differenzierten Zielerfordernisse und des begrenzenden Handlungsspielraums von Lieferanten ergeben sich vielfach Zielkonflikte innerhalb der Ausgestaltung von Lieferketten.²²⁸

Kosten-Qualitäts-Konflikt:

Durch das Spannungsverhältnis zwischen Kostensenkung und Qualitätssicherung und dem Wunsch, Kundenzufriedenheit zu generieren, ergeben sich schnell Zielkonflikte unter den einzelnen Aktivitäten der Supply Chain. Zur Linderung dieses Dilemmas können gegebenenfalls Outsourcing und Offshoring beitragen.

Bestands-Servicegrad-Konflikt:

Ein weiteres Problem entsteht durch ein intralogistisches Grundsatzproblem, nämlich dem Konflikt der Bestandssenkung und Warenverfügbarkeit oder Servicegrad eines Unternehmens.

²²⁷ Gudehus, T.: *Logistik - Grundlagen, Strategien, Anwendung*, 4. Auflage, Springer, Berlin, Heidelberg, 2010, S.74 ff.

²²⁸ Schulte, C. (2013): S.11.

Der Servicegrad richtet sich nach der Steigerung der Kundenflexibilität in Bezug auf unerwartete Bestellungen. Dabei muss die Grenzmenge des Bestandes immer wieder hinterfragt werden.

Bestands-Frachtkosten-Konflikt:

Weitere Problemstellungen ergeben sich durch die Herausforderung, Bestände und Logistikkosten gleichzeitig zu reduzieren. Eine Minimierung des Anlieferfensters zur Reduzierung der Transportkosten ist in der Regel mit Bestandsaufbau verbunden.

Bestands-Materialpreis-Konflikt:

Auch fällt es in der Praxis schwer, Materialpreise zu reduzieren, ohne die Bestellmengen zu erhöhen. Diese Ausgangslage beeinflusst letztendlich die Lagerhaltung der Produkte und die Kapitalbindungszeit von Unternehmen.

Standardisierungs-Individualisierungs-Konflikt:

Die unterschiedlichen Zielvorstellungen innerhalb der Supply Chain sind zudem auf das Aufeinandertreffen zweier Welten zurückzuführen. Auf der einen Seite zielen die Funktionsbereiche Logistik, Einkauf und Produktion auf Standardisierung ab, um die Variantenanzahl möglichst gering zu halten, während die Bereiche Technik und Vertrieb nach mehr Kundenindividualisierung streben.

Bestands-Verfügbarkeits-Konflikt:

Sowohl die Logistik als auch die Produktion haben eine Standardisierung zum Ziel. Die Logistik fokussiert dabei niedrige Warenbestände, wohingegen die Produktion hohe Bestände vorsieht, um Warenknappheit für Abnehmer zu vermeiden.

Lieferungs-Auslastungs-Konflikt:

Weitere Beispiele für Zielkonflikte sind in den Bereichen Auslieferung und Auslastung der Transportmittel zu beobachten. Bei einer schnellen Auslieferung von Produkten kann nicht immer auf die höchstmögliche Auslastung Rücksicht genommen werden. Dadurch werden die Transportkosten negativ beeinflusst und es entstehen zusätzlich unnötige Umweltschäden.

Lieferungs-CO₂-Konflikt:

Der Konflikt zwischen der Beschleunigung der Distributionsaktivitäten, um die eigene Wettbewerbsposition zu stärken, wird immer aktueller. Damit verbundene negative Effekte auf die Umwelt müssen jedoch immer wieder neu bewertet und angepasst werden.²²⁹

²²⁹ Werner, H. (2013): S.34 ff.

II. Bestandsaufnahme von aktuellen Playern am Markt

II.1. Analyse des Unternehmens Filippa K anhand des 5-R-Modells

Reduce:

Eines der wichtigsten Ziele der Firma Filippa K stellt die Reduzierung von negativen Auswirkungen auf Mensch und Natur dar. Zu jeder Saison werden einzelne wenige Stile ausgewählt, um die Nachhaltigkeit der Produkte zu gewährleisten. Dazu achtet das Unternehmen darauf, nur so viele Produkte einzukaufen, wie später auch verkauft werden können. Auch ist das Design der Marke reduziert und minimalistisch. Filippa K vertritt die Meinung, dass eine persönliche Garderobe über die Zeit entsteht und langfristig Bestand haben sollte. Aus diesem Grund unterstützt das Label die eigenen Kunden dabei, die Produkte richtig auszuwählen, zu pflegen und zu schätzen.²³⁰ Eine Studie von Mistra Future Fashion über die Auswirkungen von schwedischem Konsum sagt aus, dass sobald ein Kleidungsstück im Durchschnitt doppelt so oft getragen wird, die Umweltbelastung (Kohlendioxid-Emissionen, Ressourcenverbrauch und Abfallproduktion) um fast 50% reduziert wird.²³¹ 2019 erstellt Filippa K eine Kundenumfrage hinsichtlich des Gebrauchs und der Tragbarkeit von Filippa K-Produkten. Das Unternehmen will dabei das Konsumverhalten der Kunden verstehen und den Einfluss des eigenen Designethos bewerten können. Von den 1069 befragten Frauen in Schweden sind mehr als zwei Drittel seit über 5 Jahren Kunden von Filippa K, während fast ein Fünftel seit über 20 Jahren mit der Marke verbunden ist. Die Kunden verwenden immer noch 83% der Filippa K-Produkte, die im Durchschnitt 75 Mal im Jahr getragen werden. Das am häufigsten getragene Kleidungsstück wird bis zu 120 Mal im Jahr getragen. Die Ergebnisse der Studie repräsentierten den Gedanken des Unternehmens in Richtung Slow Fashion und Kreislaufwirtschaft und zeigen, welchen positiven Einfluss eine Firma auf das Konsumverhalten der Kunden haben kann.²³²

²³⁰ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.207.

²³¹ Sandin, G. et.al : *The impact of Swedish clothing consumption*, in Mistra Future Fashion, [<http://mistrafuturefashion.com/impact-of-swedish-clothing-consumption/>], (Erstelldatum: 05.07.2019; Verfügbarkeitsdatum: 24.07.2020).

²³² Filippa K (2019): Kapitel 4.

Circular Design oder vielmehr das Konzept einer Kreislaufwirtschaft zählt zu den wichtigsten Ideen des Unternehmens. Bereits bei der Gestaltung der Produkte wird auf Langlebigkeit und einen hohen Qualitätsstandard gesetzt. Bei der Entwicklung der Produkte ist die Devise, so wenig Rohstoffe wie möglich zu verschwenden und Materialien zu nutzen, die wiederverwendbar oder recycelbar sind. Filippa K überdenkt dazu kontinuierlich die eigenen Prozesse und Strukturen, um die Vorstellung von zirkulärer Designhaltung umzusetzen und das Produktionsmodell von Linear zu Zirkulär umzustellen.²³³

Recycle:

Filippa K vertritt den Ansatz, dass abgenutzte Kleidung nach wie vor einen Wert hat. Kleidung, die von Kunden getragen wird, soll im Anschluss wieder an das Unternehmen zurückgeführt werden, um das Material und die Rohstoffe wiederzuverwerten oder noch intakte Kleidung über Secondhand Läden weiter zu verkaufen. Seit 2015 haben Kunden der Marke die Möglichkeit, getragene Kleidung über ein Sammelsystem an die Firma zurückzugeben. Als Belohnung erhält der Kunde einen Gutschein für seinen nächsten Einkauf.²³⁴

Das Unternehmen ist bestrebt, Schnittabfälle während des gesamten Konstruktionsprozesses wiederzuverwerten sowie auf Materialien und Designs zu setzen, die recycelbar sind. Gemeinsam mit einem italienischen Lieferanten arbeitet Filippa K an einer Erweiterung des Re.Verso Prozesses, um Schnittabfälle der Oberbekleidung aus Wolle wieder in neue Garne einzuarbeiten und weiter zu nutzen. Mittlerweile schicken die Konfektionäre von Filippa K mehr als 6.300kg Woll-Schneideabfälle zur Wiederverwertung nach Italien. In jeder Kollektion des Unternehmens wird zudem eine Vielzahl an recycelten Materialien wie Polyester aus Plastikflaschen, Wolle, Kaschmir und Baumwolle genutzt.²³⁵

²³³ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.207. und Filippa K: *Kreislauf-System*, [<https://www.filippa-k.com/de/nachhaltigkeit/kreislauf-system>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 24.07.2020).

²³⁴ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.208 f.

²³⁵ Filippa K (k.A).

Um zirkuläre Lösungen zu verwirklichen, ist es von Bedeutung, das eigene Ökosystem in einem größeren Zusammenhang zu sehen und über die Grenzen hinaus zu handeln. So entdeckt Filippa K bei einem Projekt in 2019 einen großen Abfallstrom bei Transportbändern von industrieller Fracht. Diese Bänder aus 100% Polyester bieten eine innovative Ressource für Industrieverkleidungen oder Materialien in der Modeindustrie. Gemeinsam mit Axel Johnson International und dem Fertigungspartner Metalbottoni in Italien entwickelt Filippa K das Proof-of-Concept für Zierleisten, die aus eben diesen Transportbändern recycelt werden.

In der nächsten Phase dieses Projektes wollen die Unternehmen die Initiative ausweiten und weitere Partner finden, um die Idee von *Waste to Fashion* zu realisieren.²³⁶

Re-Use:

Da eine große Menge der Materialien in der Textil- und Bekleidungsindustrie verschwendet wird, arbeitet Filippa K immer weiter an Modellen, um Materialien wieder zu verwerten und Kleidung zu designen, die über einen langen Zeitraum genutzt werden kann.²³⁷

2008 eröffnet die Marke ein Secondhand-Geschäft, in dem Kunden die Möglichkeit haben, gebrauchte Kleidung zurückzugeben und so die Lebensdauer der Artikel zu verlängern. Auf diese Weise entwickelt Filippa K ein Modell, in welchem das Unternehmen die volle Verantwortung für den gesamten modischen Lebenszyklus der Kleidungsstücke übernimmt. Dies ist ein weiterer Schritt des Labels in Richtung nachhaltigem Modekonsum. Weiter testet Filippa K ein Modell, bei dem Kunden die Produkte über einen bestimmten Zeitraum leasen können, anstatt sie zu kaufen. Verbraucher haben die Möglichkeit, das Produkt zu testen oder für einen besonderen Anlass zu nutzen. Das Filippa K Lease-Konzept besteht seit Anfang 2015 und wird derzeit in weiteren Filippa K-Lagerländern eingesetzt, darunter Schweden, Dänemark, Belgien, Niederlande, Norwegen und Finnland. Durch diese Initiative hat das Unternehmen einen weiteren Weg aufgezeigt, wie die Auswirkungen der Mode auf die Umwelt verringert werden können.

²³⁶ Filippa K (2019): Kapitel 4.

²³⁷ Filippa K (2019): Kapitel 4.

Das Label unterstützt damit das Bestreben, Produkte zu entwickeln, die sich durch minimalen Platzbedarf und Langlebigkeit auszeichnen.²³⁸

In den letzten Jahren sind in den Industrieländern immer mehr Kleiderbibliotheken entstanden, welche als Reaktion auf den übermäßigen Verbrauch von Kleidung und die mit der Modeindustrie verbundenen Umweltbelastungen gegründet werden. Vor allem in Schweden wird dieses System von Verbrauchern sehr gut angenommen.²³⁹ Filippa K arbeitet in diesem Zusammenhang mit Organisationen wie The Closet Library in Schweden und Lena-The Fashion Library in Holland zusammen, die verschiedene Bekleidungsbibliotheken beliefern.²⁴⁰

Im Jahr 2019 präsentiert Filippa K in einem Stockholmer Geschäft die einwöchige "Second Life"-Sammel-Pop-Up-Aktion, während der Kunden beliebte Stücke, die sie im Rahmen des Programms gespendet hatten, in neuer Form zurückkaufen konnten. Das Design Team der Marke entwickelt in diesem Zeitraum neue Designs aus alten Lagerbeständen oder gebrauchten Kleidungsstücken und gibt den Einzelstücken damit eine neue Nutzungsmöglichkeit. Mithilfe dieser Veranstaltung steigen die Kundenzahlen und Einnahmen um das fünf-fache im Vergleich zum Normalfall in diesem Zeitraum an.²⁴¹

Re-Imagine:

Das Unternehmen Filippa K arbeitet darauf hin, den ökologischen Fußabdruck während der Nutzungsphase eines Kleidungsstücks zu minimieren und die Lebensdauer der Produkte zu verlängern. Dazu investiert die Firma in Kundenaufklärung bezüglich der richtigen Pflege von Produkten, um den nachhaltigen und langlebigen Zweck der Kleidung zu realisieren. Das Ladenpersonal und die Kundenservice-Teams werden speziell geschult, um Kunden Ratschläge und Empfehlungen zu geben, wie die Produkte richtig behandelt werden sollten.²⁴²

²³⁸ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.207 f.

²³⁹ Esculapio, A.: *Check out some fashion: Clothing Libraries in Sweden*, in: Parsons The New School of Design, The Journal of Design Strategies, Volume 7, Nummer 1, 2014, S.107.

²⁴⁰ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.208.

²⁴¹ Filippa K (2019): Kapitel 4.

²⁴² Filippa K (2019): Kapitel 4.

Gemeinsam mit dem schwedischen Unternehmen TangentGC (Tangent Garment Care) entwickelt Filippa K darüber hinaus ökologische Waschmittel und Weichspüler, die sich durch eine Kombination aus milder und effizienter Pflege auszeichnen. Auch hier ist das Ziel der Partnerschaft, Kleidungsstücke so lange wie möglich zu erhalten. Weiter versucht Filippa K alle Produkte zu reparieren, die beschädigt oder abgenutzt sind. Dieser Service ist für Kunden kostenlos. Falls das Produkt nicht wieder repariert werden kann, wird es von Filippa K an eine Wohltätigkeitsorganisation weitergeben, um sicherzustellen, dass keine Ressource verschwendet wird.²⁴³

Re-Design:

Im Jahr 2013 produziert Filippa K mithilfe von Experten von The Natural Step ein T-Shirt aus Bio-Baumwolle. The Natural Step ist eine gemeinnützige Organisation, die 1989 in Schweden gegründet wird. Es beschreibt ein einfaches, wissenschaftlich fundiertes Instrument zur Analyse von komplexen Fragestellungen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung.

Ziel der Organisation ist die Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft, die innerhalb der natürlichen Grenzen des Planeten lebt und wirtschaftet.²⁴⁴ Dazu erstellt The Natural Step zu jedem Produkt die nachhaltige Ökobilanzierung SLCA (Sustainable Life Cycle Assessment). Das T-Shirt, das in Zusammenarbeit der beiden Unternehmen produziert wird, entwickelt sich zu einem der meistverkauften Produkte von Filippa K, wobei jeder Schritt des Produktionsprozesses kontinuierlich überprüft wird. Zwei Jahre später bringt Filippa K drei weitere Produkte auf den Markt, welche sich durch ihre langanhaltende Einfachheit und durch 100% natürliche und erneuerbare Fasern auszeichnen.

Laut Filippa K beinhaltet die Designphase die wichtigsten Entscheidungen, wenn es um die Nachhaltigkeit eines Produktes geht, da an dieser Stelle entschieden wird, welche Materialien und Zutaten während des Wertschöpfungsprozesses zum Einsatz kommen. Die Designphase beschreibt aber auch einen der innovativsten Schritte.

²⁴³ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.207.

²⁴⁴ The Natural Step: *About us - Global and Local*, [<https://thenaturalstep.org/about-us/>], (Erstelldatum: k.A., Verfügbarkeitsdatum: 27.07.2020).

Das Unternehmen hat hier die Möglichkeit, den Einsatz von Ressourcen, Transport, Vertrieb und die damit verbundenen Auswirkungen auf Mensch und Natur effizienter und nachhaltiger zu gestalten und zu lenken.

Filippa K betont immer wieder, dass der Stil der eigenen Produkte im Vordergrund steht, damit Produkte im nächsten Jahr nicht wieder aus der Mode kommen, was die Langlebigkeit einschränken würde. Schlüsselfunktionen wie Stil, Einfachheit, Funktion und Qualität tragen dazu bei, aus den Produkten einen Garderobenfavoriten für Kunden zu gestalten und somit die Nachhaltigkeit der Artikel zu gewährleisten.²⁴⁵

2018 startet Filippa K eine dritte Initiative. Diese ist inspiriert vom Wachstumstempo der Natur und der Fähigkeit, etwas Neues zu erschaffen und dabei zu schützen, was bereits existiert. Dazu stellt sich das Unternehmen die Frage, wie der Lebenszyklus für nachhaltige Kleidung verlängert werden kann und ob es möglich ist, kurzlebige Kleidung zu gestalten, die nachhaltiger ist. Jede Phase des Lebenszyklus der Produkte von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung ist auf eine minimale Umweltbelastung ausgerichtet und wird wiederholt geprüft.

Die Methoden, welche in diesem Projekt angewendet werden, zeigen Filippa K Möglichkeiten auf, Kollektionen zukünftig so nachhaltig wie möglich zu gestalten und die Idee der Kreislaufwirtschaft Schritt für Schritt zu verwirklichen.²⁴⁶

²⁴⁵ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.209.

²⁴⁶ Filippa K (k.A.): Kreislauf-System.

II.2. Analyse des Unternehmens DSD anhand des 5-R-Modells

Recycle:

Recycling ist die Hauptdisziplin der Firma. Der Grüne Punkt recycelt bereits Materialien wie Glas, Papier und Pappe, Weißblech, Aluminium, Verpackungen und Kunststoffe. Dabei setzt sich das Unternehmen hohe Ziele, meist über den Vorgaben der Politik.²⁴⁷

Der Grüne Punkt arbeitet kontinuierlich an der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie und den damit verbundenen Werten. Das primäre Ziel der Organisation ist es, „langfristig ökonomisch tragfähig, ökologisch verträglich und sozial verantwortlich [zu] handeln“²⁴⁸. Um dieses Ziel zu erreichen, strebt das Unternehmen nach funktionellen, innovativen und effizient herzustellenden Verpackungen. Der Grüne Punkt unterstützt durch den Ansatz Design4Recycling Hersteller dabei, Verpackungen recyclingfähig zu gestalten. Dazu setzt der Grüne Punkt Standards, um Partner hinsichtlich der Verwertung verschiedener Wertstoffe zu schulen. Es wird festgehalten, dass gebrauchte Verpackungen nur dann richtig recycelt und sortiert werden können, wenn Verbraucher diese richtig entsorgen.²⁴⁹

Reduce:

Innerhalb des Nachhaltigkeitsberichts von 2017/2018 stellt das Unternehmen die eigenen Nachhaltigkeitsstrategien in einer Tabelle mit Handlungsfeldern, Zielen und Maßnahmen vor. Diese richten sich nach verschiedenen Themenblöcken.

Einer dieser Blöcke beschreibt die Förderung von effizientem Ressourceneinsatz. Ziele in diesem Bereich sind beispielsweise die Reduzierung und Optimierung des Einsatzes von Verbrauchs- und Betriebsmitteln oder die Reduzierung von Abfällen und Abwasser an den Produktionsstandorten. Ein weiterer Block definiert die Ziele im Bereich Energieverbrauch. Hier wird versucht, den Anteil erneuerbarer Energien zu erhöhen und den Energieverbrauch in der Verwaltung sowie Produktion zu reduzieren.

²⁴⁷ DSD - Duales System Holding: *Der Grüne Punkt - Nachhaltigkeitsbericht 2017/2018*, Ostedruck, Bremervörde, 2019, S.22.

²⁴⁸ DSD - Duales System Holding (2019): S.11.

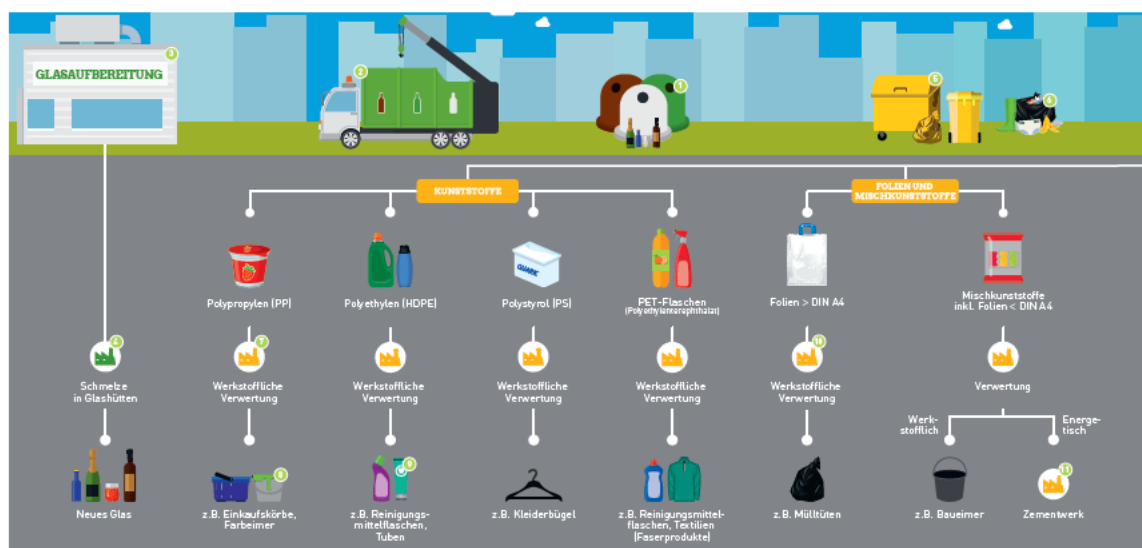
²⁴⁹ DSD - Duales System Holding (2019): S.11 f.

Auch konzentrieren sich die Strategien des Unternehmens auf den Block der CO₂-Emissionen Reduktion. Dafür werden die CO₂-Emissionen aller Produktions- und Verwaltungsstandorte ermittelt, um diese kontinuierlich zu verbessern und das Konzept „Nachhaltige Mobilität“ umzusetzen.

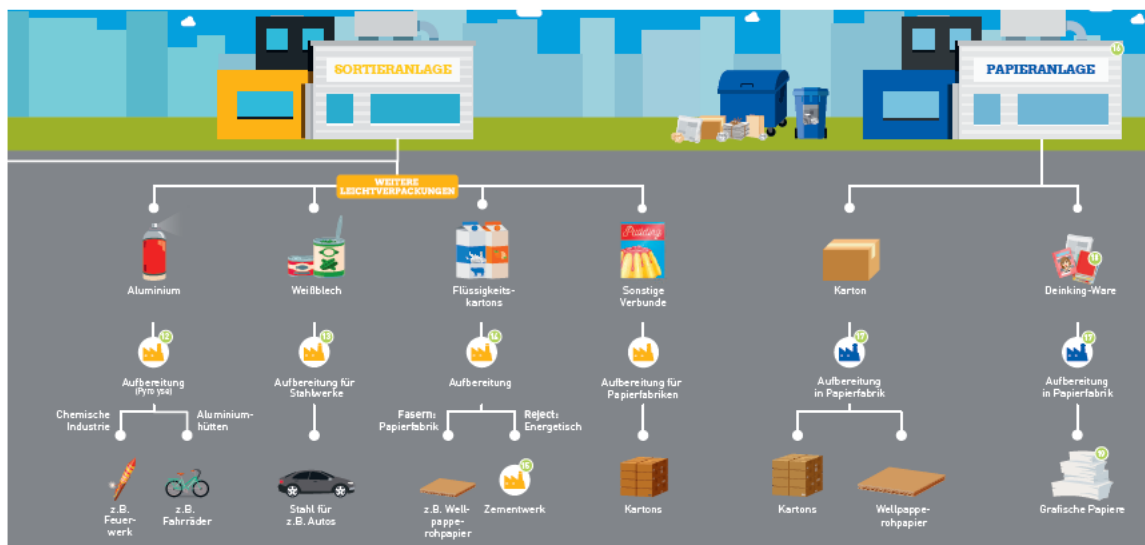
Die Ermittlung von Emissionen und eine neue Dienstwagenrichtlinie sollen die Nutzung von Dienstfahrrädern und Hybrid-/Elektroautos erhöhen. Durch bereits getroffene Maßnahmen konnte der durchschnittliche CO₂-Ausstoß der DSD-Flotte nach nur kurzer Zeit um 6% reduziert werden. Weiter wird in diesem Zusammenhang auch mit Partnern entlang der WSK zusammengearbeitet, um Logistik- und Transportwege zu optimieren und nachhaltiger zu gestalten.²⁵⁰

Re-Use:

Abfälle sind Wertstoffe und diese gilt es im Kreislauf zu behalten. Dies ist die Hauptaussage des Unternehmens. Wertstoffe werden in verschiedenen Stationen wie der Glasaufbereitung, Sortier- und Papieranlagen weiterverwertet und Teil neuer Produkte. Die folgende Grafik beschreibt die Verwertungsmethoden unterschiedlichster Abfälle, die der Grüne Punkt ermöglicht.



²⁵⁰ DSD - Duales System Holding (2019): S.14 f.



251

Re-Imagine:

Der Grüne Punkt beschreibt die eigenen Mitarbeiter als wichtigste Ressource des Unternehmens. Vor allem das Wissen und das Engagement des eigenen Teams ist wichtig bei der Weiterentwicklung von Dienstleistungen. Dazu finanziert das Unternehmen Fortbildungen und Managementkurse für Mitarbeiter sowie für die Führungsebene. Ziel sei es, gezieltes Know-how in der Firma zu etablieren und neue IT-Anwendungen „inhouse“ voranzutreiben.

Seit diesem Jahr sitzt das Unternehmen zudem in einer neuer neuen Hauptverwaltung. Der Neubau bietet neben ökologischen Vorteilen auch Open-Work Spaces für Mitarbeiter. Durch die besondere Architektur wird zudem ein offenes kommunikatives Umfeld geschaffen. Über die Sharepoint-Plattform des Unternehmens haben Fachkräfte außerdem die Möglichkeit, gemeinsam an neuen Projekten zu arbeiten und bereichsübergreifend neue Methoden und Ansätze zu diskutieren. Auch können Mitarbeiter flexibel zwischen dem Home Office und dem Arbeiten vor Ort entscheiden, um Fahrtwege und damit verbundene Umweltbelastungen zu reduzieren.²⁵²

Bereits seit vielen Jahren sponsert der Grüne Punkt verschiedene Kampagnen wie „Kölle putz-munter“ oder „Spende Dein Pfand“.

²⁵¹ Abbildung 14: Im Überblick - Wege unseres Abfalls, Quelle: DSD - Duales System Holding (2019): S.29 f.

²⁵² DSD - Duales System Holding (2019): S.45 f.

Ziel dabei ist es, Bürger und Unternehmen auf eine ressourcenschonende Verwertung aufmerksam zu machen und zu zeigen, wie wichtig es ist, Abfall dem Kreislauf wieder zuzuführen.²⁵³

Re-Design:

Kunststoff und vor allem Verpackungen haben im Allgemeinen ein eher negatives Image. Dieses gilt es zu überwinden, durch einen verantwortungsbewussten Einsatz von Verpackungen mit dem Ziel, diese wieder dem Kreislauf zuzuführen. Doch die neuen Verfahrenstechniken und Anwendungen des Unternehmens reichen ohne klare Rahmenbedingungen des Marktes nicht aus. Bisher gibt es keine Standards für Mindestqualitäten von Recyclingkunststoff für Verpackungen von Kosmetika oder Lebensmitteln. Dadurch sind Unternehmen dieser Branche verunsichert und wissen nicht, welche Maßnahmen zu beschließen sind, um die Recyclingquote zu steigern. Der Grüne Punkt adressiert diese Themen und Problemstellungen bei der Politik und den Stakeholdern. Gemeinsam mit diesen Partnern arbeitet die Organisation an Umsetzungsmöglichkeiten in der Praxis.

Weiter hat die Europäische Union angekündigt, das Projekt *Life Peppcycle* des Grünen Punktes finanziell zu fördern, um den Kreislauf für Verpackungskunststoff zu schließen. Dazu ist eine technische Großanlage geplant, welche Verpackungsmüll aus der gelben Tonne und dem gelben Sack zu einem neuen Rohstoff für Verpackungen recycelt. Insgesamt wurden für dieses Projekt Investitionen im Wert von 38 Millionen Euro gesammelt. Der Standort der Anlage ist jedoch noch nicht entschieden.

Der Grüne Punkt veranstaltet seit 2017 verschiedene Workshops für Kunden und Bürger bezüglich ökologischer Lenkwirkungen und nachhaltiger Verwertung. Mittlerweile werden diese Veranstaltungen von Teilnehmern und Referenten aus namhaften Unternehmen der gesamten WSK besucht, sodass gemeinsam neuen Konzepten und Ansätzen für die Kreislaufwirtschaft gearbeitet wird. Zusätzlich engagiert sich der Grüne Punkt in deutschen und europäischen Verbänden und Gremien, um durch Kooperationen und Partnerschaften mehr zu erreichen und die Branche langfristig umzustrukturieren.²⁵⁴

²⁵³ DSD - Duales System Holding (2019): S.47.

²⁵⁴ DSD - Duales System Holding (2019): S.22 ff.

II.3 Das qualitative Experteninterview

II.3.1. Definition und Merkmale des vorliegenden Experteninterviews

Experteninterviews können verschiedene Stellenwerte innerhalb des Forschungsdesigns aufweisen. Sind Experteninterviews nicht das einzige bzw. nicht das zentrale Forschungsinstrument einer Untersuchung, sondern werden kombiniert mit weiteren Erhebungsmethoden eingesetzt, haben sie eine ergänzende Funktion und zählen damit zu den *explorativen* Experteninterviews. Diese können den *fundierten* Experteninterviews gegenübergestellt werden, bei welchen das Interview eine besonders wichtige Stellung innerhalb des Forschungsdesigns einnimmt. Beide Varianten des Experteninterviews dienen der sachlichen Informationsgewinnung oder der Deutung des Expertenwissens. Durch eine Verbindung beider Dimensionen ergeben sich weitere Varianten des Experteninterviews.²⁵⁵

In der vorliegenden Arbeit sind die folgenden Interviewausführungen relevant:

Explorative Experteninterviews dienen der allgemeinen Informationssammlung und Orientierung in einem wenig erforschten Themenfeld (Ziel der Hypothesenbildung), der Entwicklung einer systematischen Hauptuntersuchung (durch die Generierung technischen Know-hows für den Forschenden) oder der Feldentwicklung durch die Identifikation wesentlicher Experten.²⁵⁶

Systematisierende Experteninterviews definieren sich durch eine umfassende Generierung von Sachwissen der Experten zu einem bestimmten Forschungsthema. Dazu werden in umfassender und analytischer Weise Informationen des Experten gewonnen, der in diesem Fall als Ratgeber fungiert. Es kann sich dabei um technisches Wissen oder Prozesswissen handeln, das der Befragte jederzeit reflexiv abfragen kann.²⁵⁷

²⁵⁵ Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2014): S.22.

²⁵⁶ Kaiser, R. (2014): S.35. & Bogner, A. Litting, B. & Menz, W. (2014): S.23.

²⁵⁷ Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2014): S.24.

Leitfaden-gestützte Experteninterviews werden durch eine stark strukturierte Form der Befragung beschrieben und haben zum Ziel, sogenannte harte Fakten zu gewinnen, die sich kaum oder beschränkt durch andere Quellen bestimmen lassen. Durch die Anwendung des Interviewleitfadens wird spezifisches Wissen abgefragt, welches zur Beantwortung der vorher aufgestellten Forschungsfrage beiträgt.²⁵⁸

²⁵⁸ Kaiser, R. (2014): S.35.

II.3.2. Aufstellung des Interview-Leitfadens

Die Erstellung des Interview-Leitfadens beschreibt ein Instrument zur Datenerhebung und gleichzeitig die Übersetzung der Forschungsfrage und der damit verbundenen Hypothesen in konkrete Interviewfragen. Diese sollten für den Experten nachvollziehbar und zu beantworten sein. Hier spricht man von dem Begriff der *Operationalisierung*. Im Vorfeld getätigte Annahmen werden so in den „kulturellen Kontext“²⁵⁹ des Befragten übersetzt, um Informationen zu gewinnen, die zur Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind.²⁶⁰

Der Interview-Leitfaden hat drei zentrale Funktionen. Erstens strukturiert der Leitfaden die Gesprächssituation durch die Festlegung der Anzahl und Reihenfolge der Fragen. Der geeignete Umfang der Fragen hängt von dem jeweiligen Forschungsstand ab, sodass sich die Anzahl der Fragen in verschiedenen Bereichen stark unterscheidet. Einen groben Richtwert für die Fragenanzahl bietet die Dauer des Interviews. Aus Erfahrungswerten ergibt sich, dass Interviews mit 90 bis 120 Minuten meist gute Ergebnisse erzielen, da in diesem Zeitraum eine gewisse Durchdringung des Forschungsproblems stattfinden kann. Außerdem ist der thematische Aufbau eines Leitfadens für die Strukturierung des Interviews wichtig. Die Reihenfolge der Fragen und Themen sollte für den Experten nachvollziehbar und logisch sein. Entsprechend dem Prinzip der Offenheit sollten Abweichungen, wie durch Nachfragen, stets möglich sein, um auch alle Deutungen und Aussagen des Experten zu berücksichtigen.²⁶¹

Zweitens werden die Hintergründe der Befragung und Rahmenbedingungen vor der Durchführung des Interviews durch den Leitfaden definiert. Wichtig dabei ist die Definition des Interviewziels und die Bedeutung des Interviews für das Forschungsvorhaben.²⁶²

Drittens beschreibt der Interview-Leitfaden die Position des Interviewten als sogenannter „Co-Experte“²⁶³ gegenüber dem Befragten.

²⁵⁹ Gläser, J., & Laudens, G.: *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument rekonstruierender Untersuchungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006, S.110.

²⁶⁰ Kaiser, R. (2014): S.52, S.55 f.

²⁶¹ Kaiser, R. (2014): S.53.

²⁶² Kaiser, R. (2014): S.54.

²⁶³ Kaiser, R. (2014): S.54.

Der Experte sollte im Vorfeld erfahren, wie weit sich der Interviewer in die entsprechende Thematik eingearbeitet hat, um während der Interviews gezielter auf die Fragen antworten zu können. Damit verbunden ist auch die Fragestellung, welches Kenntnissniveau der Forscher bei dem Experten voraussetzt. Unterschieden wird hier in explorativen und Leitfaden-gestützten Interviews. Da explorative Interviews auf die Beantwortung einer bestimmten wissenschaftlichen Fragestellung abzielen, wird davon ausgegangen, dass der Experte einen breiteren Kenntnisstand in dem jeweiligen Problemfeld aufweist als der Interviewer. Bei Leitfaden-gestützten Interviews wird allerdings erwartet, dass der Forscher sich bereits einen Überblick über die aktuelle Forschungslage verschafft hat und über Basiswissen des Forschungsproblems verfügt, wie z.B. durch die Analyse von Dokumenten und Statistiken.²⁶⁴

²⁶⁴ Kaiser, R. (2014): S.54 f.

II.3.3. Die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode

Die Sicherung der Ergebnisse stellt den ersten Schritt der Auswertungsphase dar. Dabei gibt es die Möglichkeit der Transkription oder des Gedächtnisprotokolls. Wird das Experteninterview vollständig aufgezeichnet, spricht man von einer Transkription bzw. von einer regelgeleiteten Inhaltsanalyse. Das Gedächtnisprotokoll auf der anderen Seite reduziert die Informationen, sodass der Forscher während des Interviews und danach nur die Kernaussagen erfassen muss.²⁶⁵ Der zweite Schritt der Auswertungsphase ist die Kodierung des Textmaterials. Hier verschafft sich der Forscher einen Überblick über das Textmaterial, um herauszufinden, welche Aussagen des Experteninterviews relevant sind und welche eliminiert werden können. Primär geht es in diesem Arbeitsschritt um die Bewertung der inhaltlichen Qualität. Im Anschluss daran werden die Interviewfragen systematisch geordnet, um konzeptionelle Kategorien aus dem Textkorpus zu entwickeln.²⁶⁶ Im dritten Schritt der Auswertungsphase findet die Identifikation von Kernaussagen und die Zusammenführung der Interviews statt. Stellungnahmen der Experten, die thematisch zusammengehören, werden an dieser Stelle unter den aufgestellten Kategorien zusammengefasst. Weiter wird entschieden, welche Aussagen der Experten für die Analyse von besonderer Relevanz sind und ob doppelte Stellungnahmen der Experten vorkommen. Nun können auf dieser Basis die Informationen aus allen Interviews, Kategorie für Kategorie zusammengeführt werden. Hier bekommt der Forscher das erste Mal die Möglichkeit herauszufinden, in welchen Bereichen sich die Informationen der Experten decken oder widersprechen. Durch die Identifikation der Kernaussagen und der Aufstellung der Ergebnisse der Interviews kann im Anschluss eine Analyse und Interpretation der Ergebnisse stattfinden.²⁶⁷

²⁶⁵ Kaiser, R. (2014): S.93.

²⁶⁶ Kaiser, R. (2014): S.99 f.

²⁶⁷ Kaiser, R. (2014): S.105-108.

II.3.4. Interview Transcript 1: Romande Energie

Interviewpartner: Christian Petit

Datum: 10. Dezember 2020, 16.00 Uhr

Ort: Online via Teams Meeting

„I“ für Interviewender und „B“ für Befragter

1 00:00:00 – 00:02:39

I: Ich würde gerne mit der folgenden Frage beginnen, nämlich was sind Ihre Aufgaben innerhalb der Organisation Romande Energie?

5 B: Ich bin der CEO von Romande Energie, also der Geschäftsführer der Firma.

I: Richten sich Ihre Aufgaben demnach auf alle Geschäftsbereiche der Firma?

B: Ja, ganz genau.

10

I: Dann beginnen wir mit unserem ersten Modul, nämlich den drei Säulen der Nachhaltigkeit. Beschäftigen Sie sich innerhalb des Unternehmens mit dem Thema Nachhaltigkeit oder spielt dieses Thema bei Ihnen eine Rolle?

15 B: Ja klar. Soll ich noch mehr zu diesem Thema sagen?

I: Sehr gerne. Auch gerne zu der Frage: Haben Sie sich schon immer mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt oder hat es einen bestimmten Anstoß gegeben, dass Sie sich heute mehr mit dem Thema beschäftigen?

20

B: Unser Kerngeschäft ist die Energieerzeugung. Energie ist heute sehr stark mit Nachhaltigkeit verknüpft. Wir haben Glück, denn unser Geschäft ist per se nachhaltig.

Romande Energie ist rein auf erneuerbaren Energien aufgebaut, sodass wir keine Investitionen in fossile Energien tätigen. Wir investieren ausschließlich in Wasser-, Wind- und Solarenergie, also in alle Formen von Energie, die als nachhaltig gelten. Es ist aber festzuhalten, dass auch diese Formen von Energieerzeugung nicht frei von Problemen sind. Als ich vor 18 Monaten in die Firma gekommen bin, habe ich meinen Aufsichtsrat gebeten oder ihm vielmehr vorgeschlagen, das Unternehmen nach den drei Säulen der Nachhaltigkeit zu managen. Also People, Planet, Profit oder auf Deutsch: Umwelt, Soziale Integration und Wirtschaft. Jetzt versuchen wir alle Projekte der Firma nach den drei Säulen zu beurteilen und diese in alle Bereiche zu integrieren.

00:02:39 – 00:07:34

I: Wo sehen Sie hier Ihren Fokus? Gibt es Schwerpunkte, die Romande Energie setzt, zum Beispiel in der Säule der Ökologie oder der sozialen Integration? [...]

B: Also unser Fokus in der Säule der Ökologie liegt heute vor allem auf der Reduktion der CO₂-Emissionen. Hier haben wir im letzten Jahr unsere erste CO₂-Bilanz aufgestellt. Das ist wie eine Art Buchhaltung für CO₂-Emissionen. Alle Aktivitäten werden geprüft und notiert. Zum ersten Mal hatten wir also Informationen über die Menge an Emissionen, die wir in die Luft abgeben. Jetzt versuchen wir diese Anzahl an Tonnen jedes Jahr zu reduzieren. Dies beschreibt also die erste Säule der Nachhaltigkeit.

Wir haben in diesem Bereich drei Ziel-Scopes entwickelt. Der Scope, der am schwierigsten einzugrenzen ist, ist der Scope 3. Dieser hält fest, dass die Auswirkungen aller indirekten Emissionen aufgedeckt und im Preis berücksichtigt werden müssen. Wenn wir beispielsweise einkaufen, müssen wir darauf achten, dass die Güter nicht zu viel CO₂ mitnehmen. Auch wenn wir etwas verkaufen, achten wir auf Lösungen mit geringer CO₂ Belastung. Das ist natürlich kein einfaches Ziel, denn es ist heute sehr schwer, die eigenen Lieferanten zu zwingen, eine eigene CO₂-Bilanz aufzustellen.

Wir sind nach wie vor ein Kleinunternehmen, und es gibt viele Lieferanten, die größer und internationaler sind als wir. Es ist also fast nicht möglich, von jedem eine CO₂-Buchhaltung

zu verlangen. Aus diesem Grund sind wir manchmal im Blindflug, wenn wir versuchen zu verstehen, wie groß die Emissionen der Einkäufer sind. Ich vermute im Textilbereich wird es das Gleiche sein. Hier müsste man die Materialien und Produkte entlang der gesamten Lieferkette verfolgen. Das ist eine große Herausforderung.

Wenn wir zum Beispiel eine Maschine, sagen wir eine Wärmepumpe kaufen, wollen wir die Produkt-Ökobilanz wissen. Dazu benötigen wir Wissen zu den einzelnen Komponenten, über die verbrauchte Energie bei der Produktion und Informationen zu den Lieferwegen der Einzelteile und des Produktes. Das ist unglaublich schwierig und letztendlich müssen wir häufig mit Schätzungen arbeiten. Das beschreibt unseren Fokus im Bereich der Ökologie.

Im Bereich der sozialen Integration legen wir im Augenblick den Fokus auf die Mitarbeiter. Das heißt: Wie gestalten wir unsere Sozialpolitik? Wie rekrutieren wir Menschen? Gibt es Fälle von Diskriminierung? Gibt es gleiche Löhne für Frauen und Männer? Wie wird der Sozialdialog in der Belegschaft gepflegt? [...] Wie können sich Mitarbeiter bei Entscheidungen einbringen und beteiligen? [...]

Es gibt natürlich noch weitere Gruppen, die wir beurteilen sollten. Dazu gehören zum Beispiel Investoren, Lieferanten, Kunden, Vereine und die Gemeinde. Unser Fokus liegt aber bisher auf den Mitarbeitern.

70

00:07:34 – 00:13:54

I: [...] Haben Sie dazu eigene Standards oder Kennzeichnungen entwickelt, um die ökologische oder soziale Nachhaltigkeit zu bewerten? - Oder orientieren Sie sich an politischen Standards in diesem Bereich?

75

B: Es gibt mehr und mehr Standards im Bereich der Nachhaltigkeit. In der Art und Weise wie Unternehmen agieren, wird immer mehr standardisiert. Im Bereich der CO₂-Emissionen gibt es die Carbon Footprint Tabelle. Man muss sich finanziell beteiligen und bekommt im Gegenzug eine bestimmte „Exposure“. Diese Tabelle nutzten wir. Im Bereich Financial Reporting passiert auch immer mehr. Hier gibt es mittlerweile viele Standards, nach welchen unsere Organisation berichten muss. Für uns ist das alles nicht umsonst.

80

Diese Kriterien und Dokumente sind meist teuer zu erstellen, zu pflegen und managen. Man muss sich beispielsweise an Vereinen beteiligen und das bringt meist einen finanziellen Aufwand mit sich. [...]

85 Worauf wir intern Wert legen, ist unsere regelmäßige Mitarbeiterumfrage, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu messen. Das Gleiche machen wir bereits für Kunden, und unser Ziel ist, im nächsten Jahr eine Umfrage mit unseren Lieferanten zu machen. Wir pflegen also diese Art von Messungen, aber es wird immer mehr und immer teurer. Wir haben auch verschiedene Zertifizierungen. U. a. sind wir beteiligt am Programm
90 EcoEntreprise, ein Zusammenschluss von Unternehmen im Bereich Umwelt. Wir haben auch versucht uns an der Gruppe Di-Corp zu beteiligen. Das ist eine sehr interessante Gruppe für nachhaltige Standardisierungen aus den USA. [...] Mithilfe des Di-Corp Status kann man den Status des Unternehmens ändern, um als Geschäftsführung nicht um jeden Preis, also gegen die ökologische und soziale Ebene im Sinne der ökonomischen Ebene
95 handeln zu müssen. Damit soll versucht werden die verschiedenen Interessen der Umwelt, der Stakeholder und der Aktionäre gleichberechtigt zu vertreten. [...] Diese Organisation ist heute in vielen Ländern, auch im asiatischen Bereich präsent und mehr und mehr Unternehmen arbeiten mit dem Di-Corp Label. Dazu gehört auch Patagonia. Romande Energie hat sich versucht zu beteiligen, nur leider ist unsere Aktionärsstruktur
100 mehrheitlich staatlich, durch den Kanton und die Gemeinde. [...] Damit kann man sich leider nicht für diesen Standard bewerben.

00:13:54 – 00:16:33

I: Das ist wirklich ein spannendes und tolles Konzept. [...] Ich vermute Ihre Kunden sind
105 zum einen Unternehmen und zum anderen private Kunden. Gibt es Konzepte und Ansätze, die Sie nutzen, wenn Kunden auf Sie zukommen und nachhaltiger werden wollen? Gibt es Möglichkeiten der Schulung, Förderung und Unterstützung Ihrer Kunden im Bereich Nachhaltigkeit?

110 B: Wir machen schon relativ viel, um die Kunden zu schulen. Wir haben eine
Internetseite, wo wir regelmäßige Informationen und Interviews zu der Art und Weise wie
man Energie sparen kann, teilen. Auch thematisieren wir hier den Bereich der nachhaltigen
Gebäuderenovierung. Wir kümmern uns um die Beratung, die Installation und helfen
unseren Kunden bei der Energieeinsparung. Das ist zwar kontraproduktiv für uns als
115 Unternehmen, denn wir verkaufen Energie. Trotzdem helfen wir unseren Kunden dabei,
weniger Energie zu konsumieren. Durch diese Beratung sind wir in der Lage Umsatz zu
erzeugen sowie auch durch die Installation der Anlagen, die langfristig Energie erzeugen.

I: Damit können Sie natürlich auch Kunden auf lange Zeit an sich binden und mehr
120 Kunden gewinnen. Man nutzt lieber einen Energieerzeuger, der einem hilft zu sparen und
empfiehlt das Unternehmen an Familie und Freunde weiter.

B: Wir nutzen bei uns den sogenannten „Contrat de performance énergétique“, der
Maßnahmen bündelt. Man verpflichtet sich bei der Unterzeichnung, den Gesamt-
125 Energiekonsum der Firma zu reduzieren. Wenn man dies erreicht, kann man einen Teil der
Einsparungen für sich nutzen. Diese Art von Verträgen gibt es also und sie geben den
Kunden eine Art von Zusicherung, da wir ein gewisses Risiko in unsere Beratung mit
aufnehmen.

130 00:16:33 – 00:20:47

I: Dieses Konzept würde sich auch auf die Textilbranche anwenden lassen. Man könnte
Kunden darin beraten, weniger doch dafür hochwertigere Kleidung einzukaufen, die eine
Mindestgarantie an Jahren getragen werden kann. Damit könnte die Lebensdauer von
Kleidung verlängert werden.

135 Damit kommen wir zu unserem zweiten Modul: die Kreislaufwirtschaft. Gerade auf Energie
bezogen - ist es in diesem Bereich möglich, einen Kreislaufgedanken umzusetzen? [...]

B: Wir sind natürlich weniger betroffen als Produzenten von Produkten, da wir kein Produkt herstellen. Trotzdem sind wir Teil der Kreislaufwirtschaft. Hier zwei Beispiele:

140 Wenn wir eine Windturbine oder ein Solarpanel installieren, beschäftigen wir uns immer gleichzeitig mit der Frage, was nach dem Gebrauch passieren soll. [...] Normalerweise sollte die Entsorgungsfrage bereits in der Installation gelöst werden, damit der Kunde weiß, dass das Gerät in zwanzig Jahren vom Lieferanten entsorgt wird. Das Problem in diesem Fall ist, dass der Kunde finanziell für die Entsorgung aufkommen muss und viele dies aufgrund der

145 hohen Kosten verweigern. Trotzdem haben wir uns im Bereich Photovoltaik an einem Recyclingverein beteiligt, der sicherstellt, dass wir gebrauchte und alte Panels nach dem Abbau an einem sicheren und sauberen Ort deponieren können.

Ein zweites und etwas anspruchsvolleres Beispiel ist unser Verteilungsnetz für Energie und Elektrizität. Oft sind unsere Kupferkabel nicht überirdisch, sondern unter der Erde verlegt

150 und müssen nach einer gewissen Zeit ersetzt werden. Die alten Kabel werden wegen des zu großen finanziellen Aufwands aber nicht wieder aus dem Boden geholt. Die neuen Kabel werden einfach an einer neuen Stelle eingegraben. Wenn wir aber unser Ziel von einer Kreislaufwirtschaft erreichen wollen, müssen wir versuchen, die alten Kabel wieder auszugraben und zu recyceln. Das versuche ich mehr und mehr zu verlangen und langsam

155 entwickelt sich dieses Themenfeld. Es kostet nur einfach viel Geld. [...]

Wir sind, wie schon gesagt, keine Produkthersteller, aber wir installieren Produkte, die wir gekauft haben. Optimal wäre das frühe Einplanen von Lifecycle-Methoden bei der Produktentwicklung.

160 00:20:47 – 00:26:40

I: Ich bin wirklich begeistert, dass Sie genau die Methoden anwenden, über die ich in meiner Recherche gelesen habe. Wenn Sie sich den Kreislauf vorstellen, wo sehen Sie den wichtigsten Bereich, um eine kreislaufförmige Wirtschaft zu ermöglichen?

165 B: Es beginnt mit der Konzeption. Nehmen Sie zum Beispiel ein Auto. Wenn man ein Auto produziert, wird nicht darüber nachgedacht, wie die verschiedenen Materialien

nach Ende des Lebenszyklus zu separieren sind. Das ist das größte Problem. Gerade bei einem Auto gibt es viele Materialien, die per se also für sich gesehen sehr viel Wert haben und recycelbar sind. Sobald sie jedoch gemischt und zusammengegossen werden, wird es zu teuer die einzelnen Komponenten wieder zu separieren. Das bedeutet, dass die Designer und die Ingenieure, die das Auto entwickeln, diese Recyclingansätze von vorne weg einplanen sollten. Daher bin ich der Meinung, dass es immer ganz vorne, also bei der Konzeption der Güter beginnt.

I: Das Gleiche gilt für die Textilbranche. Die Produktentwicklung beschreibt den wichtigsten Bereich, um Produkte am Ende des Lebenszyklus zu recyceln und den Kreislaufgedanken umzusetzen.

B: Genau. Im Textilbereich gibt es bestimmte Stoffe, die sehr einfach zu recyceln sind. Es kommen aber chemische Farbstoffe dazu, die später nicht mehr von den Materialien separiert werden können. Damit kann Kleidung nicht mehr sauber recycelt werden. [...] Ich war kürzlich Teilnehmer einer Konferenz des Collège des France in Paris über den berühmten Poeten Charles Bodelaire. Er spricht in allen seinen Gedichten über die sogenannten Chiffonniers, die Lumpensammler. Im 19. Jahrhundert wurden von ihnen alle Stoffe gesammelt und neu verwertet. Die Menschen hatten damals keine andere Wahl, als alte Kleidung auseinanderzunehmen und zu recyceln. Die Kreislaufwirtschaft der Textilbranche hat also bereits existiert. Durch die Industrialisierung und unser Wegwerfverhalten hat sich diese Situation allerdings komplett verändert und die Kreislaufwirtschaft wurde verdrängt. [...]

190

00:26:40 – 00:33:04

I: Das Überangebot, das wir heute kennen, zu jeder Zeit und überall, hat viele gute Grundlagen übergangen. [...]

Damit kommen wir auch schon zu unserem dritten Modul, und zwar der Entwicklung Ihrer Branche. Wie würden Sie die aktuelle Entwicklung Ihrer Branche bewerten? Hat sich in den

letzten Jahren viel verändert oder sehen Sie eine langfristig positive Entwicklung in Richtung erneuerbarer Energien?

200 B: Bei uns ändert sich in einem hohen Tempo sehr viel. Die Energiebranche ist durch die fossilen Energien einer der Hauptverursacher von CO₂-Emissionen. Diese finden sich primär in zwei Bereichen, bei Gebäuden und der Mobilität. Verursacher von CO₂ sind zudem die Warenwirtschaft oder Landwirtschaft. Konsumgüter wie Textilien verursachen auch hohe Emissionen wie auch die Zementproduktion. Unsere Branche bezieht sich eher auf Gebäudewärmung und -kühlung und den Bereich der Mobilität. Bei der Mobilität
205 konzentrieren wir uns vor allem auf den Einsatz von Elektroautos. Diese Industrie entwickelt sich sehr schnell, sodass wir durch die hohe Nachfrage nach Energie mittlerweile ein Akteur der Mobilität geworden sind. Wir schätzen, dass der Konsum von Elektrizität steigen wird, sobald sich das Öl reduziert. Hier sehe ich eine große Entwicklung. Bei Gebäuden sehen wir durch Wärmepumpen und Fernwärme eine ähnliche Tendenz.
210 Durch Fernwärmenetze gibt es die Möglichkeit, Wärme ohne Öl, Benzin oder Gas ins Gebäude zu leiten. Das ist sehr vielversprechend und wir bemühen uns sehr darum, die neuen Geräte zu installieren. Das ist die erste Entwicklung: weg von fossilen Energien und hin zu erneuerbaren Energien durch Solar-, Wind- und Wasserenergie. Die zweite Entwicklung sieht man bei dem
215 Umstand, dass die Kunden selbst zu Produzenten von Energie werden. Das ist eine Revolution. In unserer Industrie waren wir früher die Produzenten und Erzeuger der Industrie und haben mit unseren Verteilersystemen die passiven Kunden beliefert. Durch das heutige Angebot an Solarpanels können Kunden nun selbst Energie erzeugen und überschüssige Energie, die sie selbst nicht brauchen, an Energieunternehmen verkaufen.
220 Wir sprechen also nicht mehr von Konsumenten, sondern Prosumenten. Eigenen Produzenten von Energie. Hier lässt sich eine Analogie zur Textilwirtschaft schließen. Denn auch in diesem Bereich können Kunden leicht die getragene Kleidung verkaufen. Die dritte Entwicklung, die zu beobachten ist, ist die Liberalisierung. Diese hat in Deutschland bereits stattgefunden. In der Schweiz, in der wir als Unternehmen agieren,

225 aber leider noch nicht. Die Liberalisierung bringt viele Veränderungen mit sich. Unsere Branche hat sich lange Zeit nicht voran bewegt, doch mit den neuen Entwicklungen sind wir stark in Bewegung.

I: Der Ansatz des Prosumenten ist wahnsinnig spannend. Die Vorstellung, dass nicht
230 mehr einzelne Unternehmen produzieren, sondern jeder ein Teil der Lieferkette werden kann, ist wirklich revolutionär. Das würde sich auch in die Textilbranche übertragen lassen. [...]

B: Das passiert überall. Wir sehen diese Entwicklung auch im Internet. Früher waren wir
235 alle Konsumenten von Informationen. Heute sind wir selbst Erzeuger und Produzenten von Informationen und Content auf beispielsweise Social Media Kanälen. Die Konsumenten werden immer aktiver und zum Schaffer von Produkten. Das ist für die ehemaligen Industrieländer wie uns eine sehr spezielle Entwicklung.

240 00:33:04 – 00:39:15

I: Würden Sie sagen, dass Länder wie Deutschland, Frankreich und die Schweiz, Vorreiterländer im Energiebereich sind oder gibt es Länder, die bereits weiter sind als wir und von denen man lernen kann?

245 B: Im Energiebereich ist Deutschland schon ziemlich weit vorangeschritten. Aber wie immer sind die meistentwickelten Länder die skandinavischen Länder. Ich bin der Meinung, dass diese sehr stark sind.

250 I: Werden Sie durch die Politik unterstützt, gewisse nachhaltige Strategien zu weiter zu entwickeln? Gibt es bestimmte Standards oder Richtlinien, nach denen Sie sich richten müssen?

B: Ja, extrem. Die Politik ist für uns unabdingbar. Unsere Branche wird in hohem Maß von
255 den Entscheidungen der Politik beeinflusst und stark reguliert. Energie ist einfach ein sehr
strategischer Bereich eines Landes. Ohne Energie läuft nichts mehr, und es entstehen
Proteste. Dazu gibt es ein sehr berühmtes Buch namens „Blackout“, das Angela Merkel so
beeindruckt hat, dass sie den Autor als Berater des Bundes eingesetzt hat. Das Buch
beschreibt eine europaweite Panne im Energiebereich durch den Einsatz neuer
260 Smartmeter. Diese sind aufgrund der Internetverbindung und leichter Hackangriffe sehr
unsicher und verursachen einen Dominoeffekt in der europäischen Stromversorgung. Die
Handlung des Buches konzentriert sich auf das Verhalten der Bevölkerung nach dem
Stromausfall und die Wichtigkeit der zentralen Sicherung von Energie. [...]
Wir als Energiebranche werden also extrem beobachtet und reguliert. Die Gesetze geben
265 uns genau vor, wie hoch die Marge sein darf oder welche Rahmenbedingungen bei der
Entwicklung eines Wind- oder Wasserparks eingehalten werden müssen. In der Schweiz
haben wir zum Beispiel ein Projekt mit Windturbinen. Vor zehn Jahren haben wir bereits
begonnen an dem Projekt zu arbeiten und über die Jahre Millionen investiert, doch es gibt
bisher immer noch keine installierte Turbine. In der Schweiz gibt es unzählige
270 Beschwerdemöglichkeiten von der Bevölkerung, der Gemeinde und den Gerichten. Das hat
manchmal zur Folge, dass einfach keine Fortschritte gemacht werden. In Deutschland einen
Windpark zu eröffnen ist um einiges einfacher als in der Schweiz. Insgesamt stehen in der
Schweiz heute 55 Windturbinen. In Österreich sind es zum Vergleich über 1.000
Windanlagen. Man merkt also, wie wichtig Rahmenbedingungen sind, um zum Beispiel
275 Land für sich zu beanspruchen und den Energiemarkt überhaupt voranzutreiben.
Deutschland ist bekannt für seinen erneuerbaren Energieplan und die vielen Subventionen
in dem Bereich. Es stellt sich immer die Frage, ob es nicht zu viele Subventionen waren,
denn die Marktpreise konnten durch die hohen finanziellen Mittel der deutschen
Bundesregierung nicht mehr frei gestaltet werden. Der europäische Energiemarkt hat sich
280 dadurch stark gewandelt. [...] Grundsätzlich sind diese Subventionen nicht schlecht, da die
Anschaffung grüner Energien am Anfang viel Geld kostet. Sobald diese Subventionen aber

für zu lange Zeit ausgezahlt werden, kann es passieren, dass der Markt nicht mehr natürlich, sondern künstlich agiert.

285 In unserer Branche gibt es also viele politische Rahmenfaktoren und Gesetze und es werden weitere in den nächsten Jahren dazukommen. Das sieht man bereits in der Verabschiedung des CO₂-Gesetzes, das in Zukunft eine Bepreisung der CO₂-Emissionen vorsieht. Diese Gesetze beschreiben eine positive Entwicklung in der ökologischen Dimension. Wir als Unternehmen müssen gerade solche Aspekte in unseren Preisen berücksichtigen, was sich letztendlich in den Verbraucherpreisen widerspiegeln wird.

290 [...] Die Demonstrationen der sogenannten „Gelbwesten“ in Frankreich entsprang ursprünglich einer ähnlichen Diskussion. Der Staat wollte die Ölpreise erhöhen, um eine Art CO₂-Besteuerung durchzuführen. Das hätte für viele Autofahrer bedeutet, das Auto auszutauschen und das Ergebnis waren landesweite Demonstrationen. Für die Kunden war eine solche Entscheidung einfach nicht tragbar. Wir sind also im Energiebereich in einem
295 extrem politischen Umfeld. Viel mehr als die Textilindustrie.

00:39:15 – 00:43:16

I: Die Politik bietet damit viele Chancen für die Entwicklung aber auch viele Risiken für Unternehmen und Endverbraucher. Das wäre auch meine nächste Frage: Wo sehen Sie die
300 Chancen und Risiken der Branche?

B: Die Chancen kommen vor allem mit dem Klimawandel. Kunden werden gegenüber diesem Thema immer sensibler und wollen diesen Bereich mitgestalten. Sie wollen heute
305 grünen Strom, eigene Solarpanels und ein elektrobetriebenes Auto. Das bringt sehr viel Potenzial mit sich. Auf der anderen Seite verlangsamt das Korsett an politischen Rahmenbedingungen die Entwicklung neuer und innovativer Projekte. Alles wird immer teurer und es ist schwer, zuverlässige Prognosen zu erstellen. Dazu ein Beispiel: Vor einem Jahren haben wir, nicht weit von unserem Unternehmenssitz in der Schweiz, eine neue
310 Wasserturbine bereitgestellt. Dazu mussten wir monatelang mit Umweltvereinen wie GreenPeace verhandeln, um Daten zum Wasserdurchlauf zu sammeln, die gefährdeten

Fischarten zu bestimmen, Fischtreppe zu bauen und Pflanzen zu versetzen. Letztendlich haben wir einen komplett neuen Flusslauf für gefährdete Fische und sogar Vögel gebaut. Das gilt es als Bestandteil seiner Kosten zu berücksichtigen, und das ist auch gut so. Als
315 Folge muss man nun aber als Unternehmen mit einem höheren Zeit- und Geldaufwand rechnen, und das macht die Energie schlussendlich teurer. Ich möchte an dieser Stelle nochmal festhalten, dass Hürden in Ordnung sind und diese Schritte unternommen werden müssen, um ein nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Man muss sich nur bewusst machen, dass eine nachhaltige Entwicklung auch immer mit einem hohen Aufwand
320 verbunden ist.

I: Auch besteht das Problem, dass es einigen Firmen aufgrund der finanziellen Lage und Ressourcen gar nicht möglich sein wird, diese Herausforderungen zu meistern.

325 B: Nehmen wir zum Beispiel das Tal, von dem unser Unternehmen aus arbeitet. In diesem Tal sitzen noch weitere große internationale Firmen mit Absatzmärkten in Indien und den USA. Der Strompreis ist immer ein großer Bestandteil der Fabrikkosten. All diese Unternehmen beziehen nicht den grünen Strom von uns, der im selben Tal produziert wird, sondern die günstigere Kernenergie aus Frankreich. Durch die Liberalisierung des
330 Großkundenmarkts vor zehn Jahren haben wir viele unserer Großkunden verloren. Das war vor allem auf unsere hohen Energiepreise zurückzuführen. [...]
Aus diesem Grund sind diese Subventionen so wichtig, um gerade die erneuerbaren Energien zu fördern und als festen Bestandteil des internationalen Handels zu etablieren.

335 00:43:16 – 00:50:28

I: Das Gleiche gilt auch für die Textilbranche. Der Kunde wird immer das Produkt kaufen, das ähnlich aussieht und weniger kostet.

B: Ganz besonders in der Textilbranche. Es gibt auch unserem Tal viele kleine
340 Textilfirmen, die hochwertige regionale Produkte verkaufen, die aber dreimal teurer sind

als der Durchschnittspreis. Es ist absolut natürlich, dass der Kunde sich für eine preiswertere Variante aus dem Ausland entscheidet.

[...] Nachhaltigkeit hat immer mit Finanzen zu tun. Jeder sagt, dass er nachhaltig werden will, aber wenn das Portemonnaie nichts mehr hergibt, was macht man dann?

345 Nehmen wir zum Beispiel die Ernährung. Ich bin der Meinung, dass wir viel zu wenig Geld für unsere Ernährung ausgeben und die falschen Sachen essen. [...] Das Geld für gesunde Nahrungsmittel wird lieber in das neue iPhone, das neue Auto oder eine Reise ins Ausland investiert. Das ist heute aus meiner Sicht zum Problem geworden [...] und keine gesunde Entwicklung. [...]

350

I: Bei dieser Problemstellung komme ich immer wieder auf die frühe Schulung und Bildung der nächsten Generation zu sprechen. Wir müssen anfangen unsere Kinder in diesen Bereichen auszubilden und Fragen beantworten wie: Wie ernährt man sich ausgewogen? Welche Produkte sind ökologisch und fair produziert? Worauf muss man
355 achten? Wie hoch darf der nachhaltige Konsum von Kleidung sein? Diese Entwicklung muss stattfinden, denn langfristig werden wir mit unserer Konsumgesellschaft, die gegen unsere Umwelt und Stakeholder agiert, nicht weit kommen. [...]

360

B: Auf jeden Fall - es beginnt in der Schule. Ich sehe das bereits bei meiner jüngsten 13-jährigen Tochter. Sie ist sehr umweltbewusst und hat uns bereits in vielen Themen wie beispielsweise beim Einkaufen geschult. Wir verzichten mittlerweile auch auf das Fliegen und vermeiden das Fahren mit unserem Auto. Die neue Generation ist hier schon sehr weit.

365

I: Hier hat bestimmt auch Friday's for Future eine große Rolle gespielt. Diese Entwicklung war zur richtigen Zeit am richtigen Ort, und es wird mehr folgen. [...]

Damit sind wir auch schon am Ende unseres Interviews. Fällt Ihnen noch etwas ein, was Sie ansprechen wollen oder einen Aspekt, den wir vielleicht ausgelassen haben?

370 B: Ich muss einmal kurz überlegen - aber nein. Ich denke, ich habe bereits viel erzählt. Ich
freue mich sehr darüber, was Sie machen, denn Sie verbinden verschiedene Industrien.
Normalerweise bleibt man in seiner Branche und beschäftigt sich ausschließlich mit den
eigenen Themen. Es ist aber wichtig, branchenübergreifend zu arbeiten. Die
Energiebranche ist sicher ein spannender Bereich, von dem man viel lernen und übertragen
kann.

375

I: Ich bedanke mich herzlich, dass Sie sich heute Zeit genommen haben, meine Fragen zu
beantworten. Ich habe viel gelernt und viel Input für meine Arbeit bekommen. [...]

B: Sehr gerne. Ich wünsche Ihnen alles Gute für Ihre Masterarbeit.

II.3.5. Interview Transcript 2: Stadtreinigung Hamburg

Interviewpartner: Holger Lange / Stadtreinigung Hamburg

Datum: 17. Dezember 2020, 16.00 Uhr

Ort: Online via Zoom Meeting

„I“ für Interviewender und „B“ für Befragter

1 00:00:00 – 00:04:33

I: Ich möchte gerne mit einer klassischen Einstiegsfrage beginnen, nämlich wie sehen Ihre Aufgaben als Geschäftsführer innerhalb des Unternehmens „Stadtreinigung Hamburg“ aus?

5 B: Ich selbst bin einer von zwei Geschäftsführern. Mein Kollege ist der technische Geschäftsführer, und ich bin der kaufmännische Geschäftsführer. Das ist bei großen öffentlichen Unternehmen, wie wir eines sind, von der Stadt vorgegeben. [...] Grob bedeutet dies, dass ich mich um Bereiche wie Finanzen, Controlling, IT und vor allem den Einkauf kümmere. Mein Kollege und ich versuchen aber nicht alle unsere Aufgaben klar zu trennen, sondern uns in einigen Bereich zu überschneiden. Das gilt vor allem für den Bereich der Recyclingbrücke. Der Kollege übernimmt den operativen Bereich: die Reinigung, Müllabfuhr und das Personal. Ich selbst übernehme dann noch die Recyclinghöfe. Das heißt, wir trennen die Bereiche nicht komplett.

10 [...] Wir als Organisation sind eine Anstalt. Das ist eine bestimmte Rechtsform für öffentliche Unternehmen. Wir haben einen Aufsichtsrat, welcher uns kontrolliert. Er besteht zur Hälfte aus Arbeitnehmervertretern und zur anderen Hälfte Vertretern der Stadt. Wir als Stadtreinigung Hamburg gehören zu 100 Prozent der Stadt Hamburg. Vorsitzender ist der Staatssekretär, also der Staatsrat für Umwelt. Der Aufsichtsrat tagt vier Mal im Jahr und wird von dem Finanz- und Personalausschuss unterstützt. Die wesentlichen Dinge, die

15 wir unternehmen, müssen wir also mit unserem Aufsichtsrat abstimmen. [...]

20

Wir haben als Geschäftsführung vielschichtige Aufgaben. Primär sind wir zuständig für die Entwicklung des Unternehmens: für die Strategien und die Zielsetzung. Dazu zählt auch die Zusammenarbeit mit Interessenverbänden wie dem Verband kommunaler Unternehmen, Gremienarbeit z.B. mit Fachverbänden für Abfall und Wirtschaft und die
25 Auseinandersetzung mit der politischen Ebene.

00:04:33 – 00:11:40

I: Spielt bei Ihnen gerade bei der Gremienarbeit und beim Austausch mit dem Vorstand das Thema Nachhaltigkeit eine Rolle? Und falls ja - ist das schon immer so gewesen oder
30 gab es einen bestimmten Anstoß, dass Sie diese Themen heute mehr besprechen als früher?

B: Ja, absolut. Zwei Sachen dazu: Unser Kerngeschäft ist die Abfallwirtschaft. Die Abfallwirtschaft ist in dieser Form in den 80er Jahren entstanden. Früher wurde Abfallbeseitigung meist durch Verbrennen betrieben. In den 80er Jahren hat sich das
35 geändert und es kam der Gedanke der Kreislaufwirtschaft auf. Dazu gab es erste Gesetzgebungen, die sich später in den 90er Jahren verfestigt haben.

I: Innerhalb meiner Masterarbeit behandle ich auch das Unternehmen DSD - Der Grüne Punkt. Dieses System entsteht auch Anfang der 90er Jahre und repräsentiert genau diesen
40 Gedanken der Kreislaufwirtschaft.

B: Ganz genau. Das System hat der Umweltminister Töpfer von der CDU erfunden. Die Diskussion begann vor allem mit der großen Verschwendung von Plastik, sodass der Gedanke entstand, das System anders zu regeln und die Wirtschaft in die Verantwortung zu
45 nehmen. Seitdem gibt es das Duale System. Bis heute zahlen die Verbraucher bei dem System mit und es gibt bestimmt noch viele Dinge, die man besser machen kann - aber das war der Versuch, die Verantwortung von Verpackungsmüll an die Wirtschaft weiter zu geben. Hier kam der Kreislaufgedanke auf. Die Idee ist vom Gesetzgeber seitdem immer weiter verfeinert worden. Man kann sagen, dass ungefähr alle zehn Jahre eine neue Welle

50 an Abfall- und Wirtschaftsgesetzen vorgestellt und verabschiedet wird. Da ist also ganz viel passiert. Noch wichtiger ist heute das europäische Gesetz, wo der Umweltgedanke immer stärker wird. Stichwort ist hier der Green Deal, in dessen Rahmen auch Themen wie die Vermeidung von „sinnlosem“ Plastik besprochen werden. Man merkt, dass hier mehr Druck von der europäischen Gesetzgebung aufgebaut wird und man sich überlegen muss, wie das
55 Ganze umgesetzt werden kann. Ich muss aber auch sagen, dass diese Situation hilft. In Deutschland ist die Lage etwas schwieriger und mühselig durch den Widerstreit zwischen den Interessen der Wirtschaft und den öffentlichen Interessen. [...] Zusammengefasst lässt sich aber sagen, dass der Kreislaufgedanke immer weiterentwickelt wird und schon lange Teil der Abfallwirtschaft ist.

60 Nun kommen wir zum Thema Nachhaltigkeit. Als Unternehmen sind wir seit Beginn der 2000er Teil der Bewegung. Wichtig dazu zu wissen, ist, dass wir Teil der Stadt Hamburg sind und diese die Leitlinien vorgibt. Hamburg hat sich früh dazu entschlossen, die verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien und politischen Rahmenbedingungen einführen zu wollen. Damit haben auch wir uns von der Stadtreinigung Hamburg früh mit diesen
65 Themen auseinandergesetzt. Nur um ein paar Daten zu nennen: 2013 haben wir die Entsprechenserklärung zum deutschen Nachhaltigkeitskodex vom Rat der nachhaltigen Entwicklung unterschrieben und bereits 2006 als erstes Hamburger Unternehmen im öffentlichen Bereich einen Nachhaltigkeitsbericht verfasst. Dieser Bericht ist seitdem jedes Jahr besser geworden und heute verschränkt mit dem Unternehmensbericht. Das hat sich
70 ausgezahlt. [...] 2018 wurden wir vom Rat für nachhaltige Entwicklung bei der Bundesregierung für den deutschen Nachhaltigkeitspreis im Bereich mittelständische Unternehmen nominiert und haben den dritten Platz gewonnen. Dies zeigt, dass wir in diesem Gebiet schon weit vorne mit dabei sind.

80 00:11:40 – 00:13:00

I: Bezieht sich der Nachhaltigkeitsbericht ausschließlich auf Ihr Unternehmen, also die Stadtreinigung Hamburg oder auf den Konzern?

85 B: Der Bericht gilt für den gesamten Konzern. Wir sind eine sogenannte Anstalt und wir haben eigene Firmen gegründet, unsere Tochterunternehmen. Der Nachhaltigkeitsbericht gilt damit übergreifend für den gesamten Konzern.

I: Es ist wirklich spannend zu hören, dass Sie den Nachhaltigkeits- und Unternehmensbericht zusammenlegen. Innerhalb meiner Recherche habe ich immer wieder
90 gelesen, dass Nachhaltigkeit nicht als separater Bereich, sondern als Teil der Unternehmensstruktur und Geschäftsstrategien betrachtet werden sollte. Damit sind Sie tatsächlich ganz weit vorne, diese Theorie bereits umzusetzen und anzuwenden.

B: Da sind wir auch sehr stolz drauf. Wir sind schon ein gewisser Vorreiter, wenn man
95 sich mit anderen öffentlichen Unternehmen in Hamburg vergleicht. In dieser Form der nachhaltigen Berichterstattung, sind wir auf jeden Fall einer der Ersten.

00:13:00 – 00:23:40

I: Wenn Sie einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen, betrachten Sie ja verschiedene Themen.
100 Die Ökonomie, die Ökologie und Soziales oder anders gesagt die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Auf welchem Bereich liegt bei Ihnen im Unternehmen der Schwerpunkt und kennen Sie das Modell der drei Säulen?

B: Es ist schwer zu sagen, wo bei uns der Fokus liegt, da wir alle drei Felder bearbeiten und
105 diese sich durchs ganze Unternehmen ziehen. Um das kurz zu zeigen: der eine Aspekt richtet sich nach der Wirkung nach außen. Hier haben wir die Abfallwirtschaft. Es stellt sich die Frage, wie gut sind wir im Recycling. Da passiert eine ganze Menge. Wir sind zum Beispiel Energieerzeuger und haben eigene Verbrennungsanlagen in Hamburg. Die Energie, die dort entsteht, wird weitergegeben an die Fernwärmeversorgung in Hamburg und an
110 Unternehmen. Natürlich entstehen auch bei der Fernwärmeerzeugung CO₂-Emissionen. In der CO₂-Bilanzierung sind wir allerdings immer noch besser als Kohle oder Gas, da das

anders gerechnet wird. Im Müll sind ungefähr 50% grüne Anteile enthalten und diese gelten als CO₂ neutral. Dies sind also die Dinge, die nach außen wirken.

Der andere Aspekt ist, wie wir nach innen wirken. Hier sind zum Beispiel Gebäude zu nennen. Sobald wir neue Gebäude bauen, achten wir darauf, Energieeffizienzstandards
115 einzuhalten und möglichst viele Förderungen mitzunehmen. Im Augenblick sanieren wir beispielsweise eine alte Werkstatthalle, anstatt diese abzureißen und neu zu bauen. Dafür bekommen wir eine Förderung, da wir das Ziel ansteuern, einen Energiestandard von 70 zu erreichen. Ein Beispiel ist hier unter anderem die Platzierung von Solarpanels auf dem Dach
120 des Gebäudes.

Dann noch ein Highlight nach außen: Sie kennen ja bestimmt die getrennte Sammlung. Wir stellen verschiedene Tonnen auf und versuchen an so vielen Plätzen wie möglich, die getrennte Sammlung umzusetzen. Nach Abholung des Mülls erfolgt die getrennte Weiterleitung an die entsprechenden Anlagen zur Entsorgung und Weiterverarbeitung.
125 Papier wird zur Papierverwertung gebracht, Biomüll wird von uns in Energie umgewandelt, und die gelbe Tonne wird an das private Unternehmen - das Duale System - weitergeleitet. Nun bleibt noch der Restmüll. Seit 2015 ist die Deponierung des Restmülls in Deutschland verboten, da Methangas entsteht. Dies bedeutet eine große Belastung für das Klima und die Umwelt. Die Lösung besteht in der thermischen Verwertung des Restmülls. Wir arbeiten
130 dazu an Techniken, um nach der Verbrennung so viele Ressourcen wie möglich aus den Schlacken zu sammeln, wie zum Beispiel Metalle. [...]

Ein weiteres Beispiel für die Wirkung nach außen sind unsere drei Kaufhäuser „Stilbruch“, auf die wir besonders stolz sind. Hier kann man gebrauchte Möbel, Einrichtungsgegenstände und Technik kaufen. Dies beschreibt einen weiteren Versuch, den
135 Lebenszyklus von Produkten zu verlängern und den Kreislaufgedanken umzusetzen.

Das sind also die verschiedenen Felder. Nun zurück zur Frage, wo unser Fokus liegt. Das ist schwer zu beantworten, da sich die Frage stellt, wie die einzelnen Felder zu bewerten sind. Wenn man zum Beispiel den Einkauf nimmt: Hier gelten verschiedene Umweltstandards, die einzuhalten sind. Auch sind wir verpflichtet, die international vorgegebenen
140 Sozialstandards einzuhalten. Diese fordern wir auch bei der Vergabe an Hersteller, also von

unseren Vertragspartnern. Das lässt sich bestimmt auch auf den Bereich der nachhaltigen Beschaffung bei Textilien anwenden. Zu erwähnen ist hier unsere neue Kollegin, die uns über zwei Jahre im Einkauf begleiten und den Bereich auf Risiken untersuchen wird. Ziel dabei ist die Sicherstellung des nachhaltigen Einkaufs und die Einhaltung von Sozialstandards. [...] Dies ist ein Beispiel für den sozialen Bereichen.

00:23:40 – 00:30:50

I: Damit decken Sie tatsächlich alle drei Säulen der Nachhaltigkeit ab. Es muss ja nicht unbedingt ein Fokus auf einer der drei Säulen liegen. Die gleichberechtigte Förderung aller drei Bereiche sollte das anzustrebende Ziel sein. Sie haben bereits über Kommunikation nach außen gesprochen. Wenn Ihre Kunden zu Ihnen kommen und nachhaltiger werden wollen - wie sieht da Ihre konkrete Beratung aus?

B: Da muss man differenzieren. Zum einen sind unsere Kunden die Bürger von Deutschland. In Hamburg alleine gibt es eine Million Haushalte. Diese sind sogenannte Zwangskunden, da sie verpflichtet sind, mit uns zu arbeiten. Hier versuchen wir durch Info-Broschüren und digitale Angebote die Bürger zu schulen. Zum anderen sind unsere Kunden Firmen. Hier steuern wir viel durch die Vergabe und Vertragsregelungen. Es ist eher selten, dass Firmen auf uns zu kommen und sagen: Wir wollen nachhaltiger werden. Trotzdem betreiben wir sehr intensive Aufklärung. Wir haben zum Beispiel eine digitale Einkaufs-App entwickelt, um Kunden zu kommunizieren, wie abfallarme Lebensführung aussehen kann. Die Unternehmen melden sich dazu bei uns an und wir überprüfen anschließend nach verschiedenen Kriterien die Nachhaltigkeit. Diese App hat vor allem das Ziel der Abfallvermeidung. Vor zwei Jahren haben wir bereits gemeinsam mit der TU Harburg einen Einkaufs-Guide zu Verpackungen entwickelt. Nach einem Ampelsystem wird innerhalb des Guides auf einfache Art und Weise gekennzeichnet, welche Verpackungen nachhaltig sind. Außerdem haben wir Fachleute, die an verschiedene Schulen gehen, um Kindern zu erklären, wie nachhaltige Entsorgung funktioniert. Wir versuchen also eine Menge, um Aufklärungsarbeit zu leisten.

170 Man muss aber immer beachten, dass wir kein Produzent sind. Bei der ganzen
Nachhaltigkeitsfragestellung beschreibt natürlich die Produktion die wichtigste
Komponente. In diesem Bereich muss meiner Meinung nach noch viel passieren. Hier
kommen zwar die ersten Versuche auf, aber es fehlt nach wie vor die Frage, was zu tun ist,
um einen echten Kreislauf zu entwickeln. Wir haben uns daraufhin gemeinsam mit
175 verschiedenen Partnern wie Unilever, Budni und der TU Hamburg dazu entschieden, ein
Produkt auf den Markt zu bringen, das aus Hamburger Müll produziert wird. Inspiriert
wurden wir durch die Frosch-Produkte, doch unser Anreiz war, ausschließlich Hamburger
Müll zu nutzen und ein Hamburger Produkt zu verwirklichen. Das Ergebnis vieler
Sitzungen war letztendlich eine Kunststoffflasche aus Rezyklaten. Diese wird seit einem Jahr
180 gefüllt mit Waschmittel bei Budni vertrieben. Das war also eine erste Idee, um den
Recycling-Kreislauf zu schließen. Wir haben allerdings auch gemerkt, wie schwierig dieses
Vorhaben ist und dass man ohne Kooperationen mit unterschiedlichen Firmen alleine kaum
etwas erreichen kann. [...] Das Projekt hat sehr viel Spaß gemacht, und es war uns wichtig
zu zeigen, dass die Umsetzung eines Recycling-Kreislaufs möglich ist.

185

00:30:50 – 00:37:22

I: Es ist wirklich ein spannender Weg, den Sie bei diesem Projekt gehen. Angefangen mit
dem Abfall und der Frage, was man aus diesen Materialien gestalten kann. [...] Welcher
Bereich ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Bereich, um die Kreislaufwirtschaft
190 umzusetzen. Welcher Bereich trägt primär dazu bei, eine kreisförmige Wirtschaft sicher zu
stellen?

B: Die Produktentwicklung und Beschaffung sind tatsächlich die entscheidenderen
Bereiche. Sobald man Dinge vermischt, um sie besser aussehen zu lassen, entwickeln sich
195 gewisse Unreinheiten, und es ergibt sich das Problem der richtigen Entsorgung. Damit
beschreibt die Produktentwicklung meiner Meinung nach das wichtigste Feld. Auch hier
muss bis hin zu steuerlichen Anreizen noch viel getan werden. [...]

00:37:22 – 00:40:22

200 I: Wenn Sie Ihre Ziele und Strategien ausarbeiten, richten Sie sich nach politischen Rahmenbedingungen oder gibt es Maßstäbe, die Sie als Unternehmen selber festlegen? Und wie sehen die politischen Rahmenfaktoren in der Abfallwirtschaft generell aus? [...]

B: Ich denke, da haben wir den Vorteil, dass unser Bereich politisch sehr gut geregelt ist.
205 Das Kernrecht, also das Abfallwirtschaftsrecht, hat viele Vorgaben in Bezug auf Arbeitssicherheit und in Vergabefragen. Da ist bereits viel auf Bundesebene passiert. Nun kommen wir zu Hamburg. Als Gesetzgeber sind die Spielräume eher überschaubar. Hamburg hat aber beispielsweise ein politisches Programm und eine Koalitionsvereinbarung, nach der wir uns richten müssen. Wir als Unternehmen sind
210 jedoch auch nicht scheu, verschiedene Aufgaben zu übernehmen. Als Beispiel hier nenne ich die Straßenschilder in Hamburg. Diese sind schmutzig und in keinem guten Zustand. Wir von der Stadtreinigung Hamburg haben uns im letzten Jahr dazu bereit erklärt, diese zu reinigen. Dafür wurden wir von der Stadt finanziell unterstützt und arbeiten an Möglichkeiten, diese Reinigung von Schildern weiter fortzusetzen. Das sind Aspekte, die
215 zeigen, dass auch wir uns weiterbilden und versuchen, die Stadt auf dem Weg zur Nachhaltigkeit zu unterstützen. [...] Das ist ein wechselseitiger Prozess.

00:40:22 – 00:44:08

220 I: Wie würden Sie die aktuelle Lage der Abfallwirtschaft in Deutschland bzw. in Europa definieren? Sehen Sie Entwicklungen der Branche in Richtung Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft und hat sich das Verbraucherverhalten der letzten Jahre positiv verändert?

225 B: An den Hamburger Zahlen merken wir tatsächlich ein langsames Zurückgehen des Restabfalls und eine Zunahme des Abfalls in den getrennten Sammlungen. Das zeigt, dass unsere Aufklärung und die gezielte Tonnenstellung hilft. Die Zahlen hier nehmen zu. Was

bisher leider nicht richtig gegriffen hat, ist das Thema der Vermeidung. Aktuell merken wir auch aufgrund von Corona gerade in diesem Bereich viel Verwirrung. [...]

230 Kurz noch zum Thema Energieerzeugung. Hamburg hat uns als wichtiger Energieerzeuger der Stadt bemerkt. In den nächsten Jahren werden wir anstreben 50% der Wärmeerzeugung der Stadt durch unsere Müllverbrennungsanlagen zu übernehmen. [...] Der Vorteil gegenüber Solar- und Windenergie, ist die Konstante des Mülls in unserer Art der Energieerzeugung. Müll wird es immer zur Genüge geben.

235 Ein weiterer Trend der Branche besteht in der weltweiten Verknappung der Ressourcen. Die Frage von Vermeidung und Wiederverwertung wird in den nächsten Jahren immer öfter gestellt werden. Dieses Thema nimmt zunehmend Raum ein. Das Ganze wird nicht von heute auf morgen passieren, aber es ist ein Trend. Ich bin außerdem der Meinung, dass eine Verzahnung mit dem Klimawandel stattfinden wird. Energieerzeugung ist dafür ein
240 Beispiel. Wenn man sich aber auch die Lieferkette der Produkte näher ansieht, werden Aspekte der fairen Produkterzeugung und umweltfreundlichen Lieferwege lauter. [...] Das wird alleine aus wirtschaftlichen Gründen ein Trend werden.

00:44:08 – 00:51:36

245 I: Gibt es in diesem Bereich Vorreiterländer auf europäischer oder globaler Ebene, von denen man lernen kann?

B: Skandinavien würde ich grundsätzlich sagen, ist uns in vielen Dingen ein Stück voraus. Das ist spürbar. Aus eigener Erfahrung weiß ich auch, dass Dänemark bereits früh
250 angefangen hat, Müllverbrennung zur Energieerzeugung zu nutzen. Insgesamt ist aber Skandinavien ein Vorreiterland. Es lassen sich immer einzelne Aspekte aus einzelnen Ländern übertragen. Auch in Neuseeland finden bereits wichtige nachhaltige Fortschritte statt. Da ist vieles in der Entwicklung und im Umbruch. Auch hier kann wieder die Fragestellung der Ressourcenverknappung angewendet werden.

255

I: Man wird also als Unternehmen langfristig umsatteln müssen. Man wird sich Alternativen überlegen müssen, da das jetzige Verhalten langfristig nicht mehr möglich sein wird.

260 B: Es gibt ja das Beispiel des Schweizer Unternehmens Freitag, das alte Lkw-Planen zu Taschen upcycelt. Das ist eine spannende Idee im Textilbereich. Ich bin der Meinung, dass es aus ökonomischen Gründen weiter in diese Richtung gehen wird. Durch die Verknappung und Verfolgung von Rohstoffen, aber auch die Verteuerung von beispielsweise Energie müssen neue Methoden und Konzepte entwickelt werden.

265 Ernst Ulrich von Weizsäcker hat mal das Buch geschrieben „Preise müssen die ökologische Wahrheit sagen“. Dabei geht es um die Kostenintegration der externen Kosten in die Verkaufspreise, also die Internalisierung der Kosten. Das wird, denke ich, ein wichtiger Schritt sein. Es dauert mir persönlich nur manchmal zu lange.

270 I: Ja, es dauert wirklich lange, und es ist aufwendig. Ich schreibe innerhalb meiner Arbeit über Wege der Ökobilanzierung von Materialien. Angefangen bei der CO₂-Bilanzierung der Rohfasergewinnung - das ist angesichts der weltweiten Lieferketten und Intransparenz kaum möglich. Man müsste wirklich bei null anfangen: sich neue Lieferanten und Partner suchen sowie eigene Mindeststandards und Richtlinien aufstellen, an die sich Stakeholder
275 halten müssen.

B: Dazu habe ich ein aktuelles Beispiel. Im Koalitionsvertrag der Stadt Hamburg steht, dass ein Unternehmen für die Gemeinwohl-Bilanzierung ausgewählt werden muss. Das beschreibt die soziale Dimension innerhalb der drei Säulen der Nachhaltigkeit. Dafür haben
280 wir uns von der Stadtreinigung Hamburg gemeldet und setzen uns zu diesem Thema Anfang nächsten Jahres mit der Stadt zusammen. Wir sind ja mit am breitesten aufgestellt und können eine derartige Bilanzierung gut umsetzen.

Das Thema Bildung im sozialen Bereich hatte ich ja bereits erwähnt. Was eine zunehmende Rolle spielen wird, ist die Forschung und die Wissenschaft. Wir haben gemeinsam mit der

285 TU Hamburg seit Langem eine Kooperation. Dort gibt es den Studiengang Abfallwirtschaft
und Ressourcen-Ökonomie. Aus dieser Zusammenarbeit entstehen immer wieder
Forschungsaufträge und Projekte mit Studenten. Im letzten Jahr hat die Stadtreinigung ein
Unternehmen gekauft, das als langjähriger Berater für uns gearbeitet hat. Diese Firma
wollen wir zusammen mit der TU Hamburg zu einem Institut außerhalb der Universität
290 weiterentwickeln. Sobald die Uni es als An-Institut anerkennt, kann es Drittmittel beziehen,
Promotionen vergeben und Forschungsarbeit leisten.
Wir sind auch an europäischen Forschungsprojekten beteiligt - damit möchte ich nur
zeigen, dass das Spektrum sehr weit ist. [...]

295 I: Es liegt bei Ihnen also auch der Schwerpunkt auf der Bildung neuer Kooperationen,
alternativer Modelle und der Förderung innovativer Ideen.

B: Genau dieser Austausch mit verschiedenen Bereichen ist unglaublich wichtig. Noch
nennt sich das Institut „Hamburg Institut for Innovation, Climate Protection and Circular
300 Economy“, kurz JOMA - aber die Namensgebung gestaltet sich noch etwas kompliziert. Wir
haben dazu auch einen tollen Beirat aus Professoren der Abfallwirtschaft, der IT, einem
Stadtentwickler sowie Wirtschafts- und Energieprofessoren aufgestellt. Der
Beiratsvorsitzende ist der ehemalige Generalsekretär der EU-Kommission aus Brüssel. [...]
Wir haben also einen sehr breit aufgestellten Beirat, der nun verschiedene wichtige
305 Fragestellungen verknüpfen kann.

00:51:36 – 00:57:06

I: In meinem letzten Gespräch wurde auch festgestellt, dass das Thema der
branchenübergreifenden Kommunikation immer wichtiger wird. Man muss sich alle
310 Bereiche, die mit dem eigenen Thema verknüpft sind, ansehen und gemeinsame
Lösungsansätze finden.

B: Ja genau - in diesem Bereich passiert sehr viel. Es ist wichtig, sich breit aufzustellen, die europäische Ebene mitzunehmen und sich bundesweit zu orientieren. Es müssen einfach
315 Anstöße gegeben werden, sowie wir das mit unserer Kunststoffflasche aus Hamburger Müll versucht haben. Da sind wir auch wirklich stolz drauf.

I: Auf solche Projekte sollte man auch stolz sein. Meine letzte Frage ist noch: Muss Ihrer
320 Meinung nach mehr auf der politischen Ebene passieren, um die Idee für nachhaltige Verpackungen umzusetzen?

B: Ja, das denke ich schon. Ohne eine Regulierung der Produkte oder ohne Vorgaben und finanzielle Förderung wird in diesem Bereich nicht viel passieren. Die politische Ebene ist die Basis für innovative Entwicklungen. Auch im Energiebereich bedarf es dieser politischer
325 Hebel, die die Entwicklung vorantreiben. In diesem Bereich war es das Energieeinsparungsgesetz, das viel bewirkt hat. [...] Das zählt wie ich denke, auch für die Textilbranche.

I: Ja. Sie bestätigen viele Annahmen, die ich innerhalb meiner Masterarbeit getroffen habe,
330 und es wird mir noch mehr bewusst, dass die ökologischen, ökonomischen und sozialen Problemstellungen für viele Branchen gelten. Die Politik spielt in jedem Wirtschaftszweig eine sehr große Rolle, um nachhaltige Entwicklungen zu fördern. [...] Es geht immer wieder um die gleichen zentralen Regelungen für Mensch und Umwelt.

B: Auch gerade der Aspekt der Entsorgung von Textilien gestaltet sich schwierig. Früher
335 hatten wir in den Hamburger Straßen Altkleider Container aufgestellt, die wir aber mittlerweile wieder abgebaut haben. [...] Die Qualitäten haben abgenommen und die Sammlung hat sich zunehmend verkompliziert. Die noch zu verwertenden Gegenstände verkaufen wir über unsere Stilbruch-Kaufhäuser, aber es ist doch sehr viel Ramsch dabei.
340 [...] Wenn ich mir unsere Wertstoffhöfe so ansehe, wird mir aber auch immer wieder das Thema der Verschwendung bewusst.

I: Verschwendung ist leider ein großer Teil der Textilbranche. Es ist aber gerade an großen Unternehmen wie Ihrem, Anstöße zu geben und Ideen umzusetzen. Genau das macht die Stadtreinigung Hamburg. Auch der Fokus auf Wissen und Forschung durch ein eigenes Institut zeigt Ihren Versuch, ein Zeichen zu setzen.

B: Wir sind als Stadtreinigung auch sehr präsent, erreichen viele Menschen und genießen die Vorteile als großer Nachfrager. Wir sind sogar mal zum beliebtesten privaten und öffentlichen Unternehmen der Stadt gewählt worden. Das merkt man auch an unserer Corporate Identity.

I: Man kann wirklich sehr viel von Ihrem Unternehmen übernehmen. Ich bin sehr begeistert von Ihnen als Geschäftsführer und Ihren nachhaltigen Unternehmensstrategien. Man kann viel von Ihrer Branche lernen und ähnliche Ansätze in der Textilwirtschaft umsetzen. Das sind auch schon alle Fragen, die ich Ihnen stellen wollte. Haben Sie noch ein Thema, das Sie ergänzen wollen oder haben Sie das Gefühl, dass wir einen Bereich vergessen haben?

00:57:06 – 00:58:54

B: Zahlen habe ich ja nur vereinzelt gebracht. Wenn Sie da noch welche benötigen, kann ich Ihnen die gerne zusenden. [...] Kurz noch zum Nachhaltigkeitsbericht: Der wird nach bestimmten Vorgaben erstellt. Wir arbeiten nach der Wesentlichkeits-Matrix, die wir gemeinsam mit Stakeholdern zusammengestellt haben. Da sind wir also auch sehr weit vorne. Nachhaltigkeit berücksichtigen wir außerdem in unserer Fahrzeugflotte. Hier versuchen wir, wo es geht, auf alternative Antriebe umzustellen. Auch das gestaltet sich aufgrund der verstaatlichten Autohersteller oft schwierig.

Aber ansonsten denke ich wir sind einmal quer durch die Themen durch. Von mir aus alles ok.

I: Wunderbar. Ich danke Ihnen wirklich vielmals, dass Sie sich Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten.

B: Vielen Dank und kein Problem.

II.3.6. Interview Transcript 3: Modelabel WE.RE

Interviewpartner: Katharina Weber und Theresa Reiter / WE.RE München

Datum: 19. Januar 2021, 14.00 Uhr

Ort: WE.RE Store, Buttermelcherstraße 5, 80469 München

„I“ für Interviewender und „B“ für Befragter

B1: Katharina Weber

B2: Theresa Reiter

1 00:00:00 – 00:04:58

I: Sie beide sind die Gründerinnen und Geschäftsführerinnen der Firma WE.RE. Wie genau sehen Ihre Aufgabenbereiche innerhalb der Firma aus?

5 B1: Tatsächlich sind wir ein Zwei-Frauen-Betrieb und machen wirklich alles selbst. Das fängt bei dem kreativen Bereich an. Gemeinsam arbeiten wir an der Entwurfsentwicklung, an Probeteilen und an der Produktion von Kollektionsteilen, die am Ende bei uns im Laden hängen. Dann gibt es auch den Bereich des Vertriebs, wie zum Beispiel Messen, um den sich vor allem Theresa kümmert. Es gibt demnach Bereiche, die wir gemeinsam bearbeiten und
10 Bereiche, mit denen sich jeder individuell auseinandersetzt. Ich selbst übernehme beispielsweise die Buchführung, während Theresa sich mehr mit unserem Social Media Profil beschäftigt. Im Großen und Ganzen besprechen wir aber alle Bereiche der Firma gemeinsam und sind in ständigem Austausch. Auch wenn wir ein kleines Unternehmen sind, gibt es doch Arbeitsfelder, in denen die eine oder andere besser oder spezialisierter ist.

15

I: Durch meine Erfahrung als Praktikantin bei Ihnen weiß ich bereits, dass Sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. War dieser Fokus schon von Anfang an, also seit der Gründung der Firma gesetzt oder hat es einen bestimmten Anstoß gegeben, dass Sie sich heute mehr mit diesem Thema beschäftigen?

20

B2: Es sollte von Anfang an eine Selbstverständlichkeit sein, Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Für uns war dieser Aspekt so etwas wie eine Bedingung. Wir sind aber auch nach wie vor im Prozess, dieses Thema publiker zu machen und Kunden mitzuteilen, wie nachhaltig wir sind oder auf welche Aspekte wir besonders eingehen. Ich bin der Meinung, dass alleine von unserer persönlichen Entwicklung her und auch wie sich unsere Firma entwickelt hat, das Thema Nachhaltigkeit immer wichtiger wird. Der Anspruch, regional und so umweltbewusst wie möglich zu handeln, war aber bereits seit Gründung der Firma Teil unseres Konzepts.

I: Wenn wir uns nun die drei Säulen der Nachhaltigkeit ansehen, also die ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, wo setzen Sie bei Ihrem Unternehmen den Fokus? Gibt es eine Dimension, in der Sie stärker agieren oder bestimmte Ansätze, die Sie primär verfolgen?

B1: Bei uns sind die Materialien, mit denen wir arbeiten, ein sehr wichtiges Thema. Indem wir Deadstock-Materialien benutzen, sind diese nachhaltig. Der Hauptfokus liegt zudem in der Produktion der Produkte vor Ort. Das sind unsere beiden wichtigsten Hauptsäulen.

B2: Diese Ausgangslage bedient dabei gleichzeitig alle drei Säulen der Nachhaltigkeit. Sobald man festlegt, die Produkte hier vor Ort zu produzieren, hat man direkte Einsicht in die Arbeitsbedingungen der Beteiligten. Auch spart man an Emissionen, da die Produkte nicht weit gereist sind. Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen. Viele Produkte sind zwar vermeintlich fair produziert, müssen aber von der anderen Seite der Welt zu uns nach Europa gebracht werden. Wir produzieren alles selbst hier vor Ort in München und sparen dabei auch noch Geld. Für uns als junge Firma war dieses Konzept einfach optimal. Wenn man die Produktionskosten aus Osteuropa mit den unseren vergleicht, ist es natürlich günstiger, die Produktion dorthin zu verlagern. Doch wenn man die Kosten für die Logistik mit einrechnet, kommt man wieder auf den gleichen Preis. Aus diesem Grund haben wir uns schon von Beginn an für die nachhaltige Variante der Produktion entschieden, nämlich

50 hier in München. Mit dieser Entscheidung haben wir uns gleichzeitig andere Vorteile geschaffen.

B1: Die Produktion mit der wir zurzeit arbeiten, sitzt in Erding bei München. Wir haben uns natürlich auch Angebote aus dem europäischen Ausland eingeholt, um zu vergleichen,
55 wieviel die Produktion eines T-Shirts dort kosten würde. Wir haben uns dann aber ganz bewusst für den 16-fachen Preis hier in Deutschland entschieden. Diese Themen waren schon immer Teil unseres Konzepts, doch wir versuchen auch immer wieder neue Aspekte in unsere Firma zu integrieren und bei jedem Entwicklungsschritt und jeder Entscheidung bewusst das Thema Nachhaltigkeit zu berücksichtigen. Dabei gehen wir bestimmt auch oft
60 den ökonomisch teureren Weg, doch genau das ist der Weg, der unser Unternehmen ausmacht.

I: Es ist wirklich beeindruckend zu hören, dass Sie bewusst die teurere Variante wählen und dass es Ihnen das ganz bewusst wert ist.
65

B2: Genau das ist eben Teil unserer Firmenidentität.

00:04:58 – 00:09:20

I: Gibt es bestimmte Umwelt- und Sozialstandards, auf die Sie besonders achten? Richten Sie sich beispielsweise bei der Suche nach neuen Lieferanten und Materialien nach
70 ausgewählten Standards oder haben Sie selbst firmenspezifische Standards entwickelt?

B2: Diese Themen werden immer präsenter. Du hast ja auch bereits selber mitbekommen, dass unsere Unternehmenskunden Ansprüche an uns stellen, was die Auswahl der Faser und Zutaten betrifft. Unser Ziel ist es immer mehr mit nachhaltigen Materialien zu
75 arbeiten. Seit der Gründung der Firma haben wir ausschließlich mit Zero-Waste, also sogenannten Deadstock-Materialien gearbeitet, doch mittlerweile rückt der Rohstoff selbst immer mehr in den Vordergrund. Das bedeutet, dass man zum Beispiel mit wassersparenden Fasern arbeitet. Man merkt aber gerade in diesem Bereich, wie groß die

80 Herausforderung ist, die Lieferketten für Unternehmenskunden und den Endkunden nachzuvollziehen und transparent zu gestalten. Hier versuchen wir uns selbst nach bestem Wissen und Gewissen in Richtung Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

B1: In anderen Bereichen des Unternehmens, wie beispielsweise beim Packaging, sind
85 einem als kleines Unternehmen oft die Hände gebunden. Da wir nur eine geringe Stückzahl abnehmen, ist es oft schwieriger, Ansprüche an den Hersteller zu stellen. Das gilt auch für den Bereich der Zutaten. Hier sind einige große Unternehmen schon sehr viel weiter als wir, da sie den Vorteil haben, große Mengen abzunehmen und die Produktion der Hersteller mitzugestalten wie auch bestimmte Forderungen zu stellen. Wir sind daher
90 teilweise gezwungen, mit konventionellen Firmen zusammen zu arbeiten, da wir die Marge nicht erbringen können. Trotzdem bin ich der Meinung, dass wir bereits gute Firmen und Kontakte gefunden haben, um im besten Interesse zu handeln. Die Probleme als kleines Unternehmen bleiben aber natürlich. [...]

95 I: Damit kommen wir auch schon zu unserem zweiten Modul, nämlich zu dem Thema der Kreislaufwirtschaft. Beschäftigen Sie sich innerhalb des Unternehmens mit dem Kreislaufgedanken, zum Beispiel durch die Zurücknahme von Produkten oder durch Reparaturarbeiten?

100 B2: Wir arbeiten bei diesem Thema sehr präventiv. Beispielsweise achten wir darauf, die Produkte mit hoher Qualität zu fertigen. Auch geht es hier um die Passform, also die Gestaltung und das Design der Kleidung. Das ist meiner Meinung nach sehr wichtig. Wenn das Produkt dem Kunden über lange Zeit gefällt und gut passt, zieht er es auch länger an. Zum Thema Reparatur muss ich sagen, dass wir das automatisch in unser Konzept mit
105 eingebunden haben. Das bieten wir nicht bewusst an, aber unsere Kunden kommen gerne zu uns, um das Produkt von uns reparieren zu lassen. Es ist schön zu sehen, dass die Kunden sich für eine Aufbereitung der Kleidung entscheiden, anstatt diese einfach nicht mehr zu

tragen und wegzuschmeißen. Wenn man ein Teil unserer Kollektion erworben hat, dann behält man das auch.

110

B1: Das liegt natürlich auch an unserem persönlichen Kontakt mit den Kunden. Man weiß, dass es bei uns keine Hemmschwelle gibt und dass wir das Thema Reparatur auch gerne vermitteln. Die Aussage „Kommt vorbei, wenn was kaputt geht“, treffen wir bei unseren Stammkunden immer sehr gerne. Das kann auch nach einem Jahr oder später sein. Wir haben diesen Service zwar nicht bewusst irgendwo gelistet, aber wir vermitteln das persönlich an unsere Kunden. Wir sind einfach der Meinung, dass, wenn unsere Kunden unsere Produkte

115

für den doch etwas höheren Preis kaufen, dann soll das Produkt auch für sehr lange Zeit halten. Wir helfen dann natürlich aus, falls mal etwas kaputt gehen sollte.

120

B2: Das ist von uns, aber auch von unseren Kunden eine gewisse Produktwertschätzung.

00:09:20 – 00:13:28

I: In meinen bereits durchgeführten Interviews wurde immer wieder festgehalten, dass der Bereich der Produktentwicklung eines der wichtigsten Felder beschreibt, um den Produktlebenszyklus zu verlängern. Dazu gehört eben auch, Produkte in hoher Qualität herzustellen und Kunden in der langfristigen Pflege der Produkte zu schulen. Das wäre auch meine nächste Frage. Schulen Sie Ihre Kunden, indem Sie zum Beispiel Anweisungen zu bestimmten Waschvorgängen geben?

125

130

B1: Auf jeden Fall. Gerade bei Materialien wie Wolle bekommt jeder Kunde den Tipp, die Kleidung während des Duschens im Bad oder über Nacht auf dem Balkon aushängen zu lassen, um das Produkt auszulüften und Falten zu entfernen. Auch haben wir natürlich Waschetiketten in den Kleidungsstücken, aber vor allem beraten wir unsere Kunden. Ich denke, was hier eine große Rolle spielt ist, dass wir beide unsere eigenen Produkte selbst gerne tragen und dadurch unsere eigenen Erfahrungen an den Kunden weiter vermitteln können. Das ist meiner Meinung nach, die beste Werbung und Schulung und eben auch

135

wieder persönlich. Anonymität ist hier nicht der richtige Weg, sondern der direkte Austausch.

140

I: Fällt Ihnen außer dem Bereich der Produktentwicklung noch ein anderer Bereich oder Aspekt ein, der Ihrer Meinung nach wichtig ist, um das Modell der Kreislaufwirtschaft umzusetzen? [...]

145

B2: Dadurch, dass wir bei unserer Lieferkette nur sehr kurze Wege nutzen, können wir uns nach unserem besten Wissen und Gewissen weiterentwickeln. Wenn wir zum Beispiel eine Firma wären, die sich vor allem auf den Versand von Produkten konzentriert, wäre das Thema Packaging sehr wichtig. Auch das Thema Entsorgung und die Materialzusammensetzung von Produkten würde eine viel größere Rolle spielen. Bei unserer Firmendimension sind diese Themen, muss ich zugeben, sehr übersichtlich, und wir können schnell an kleinen Stellschrauben drehen, um etwas nachhaltig zu verändern.

150

B1: Gerade bei dem Aspekt der Verpackungen gibt es ja mittlerweile diese Aufkleber, die aussagen, dass der Karton schon einmal genutzt wurde und nun wiederverwendet wird.

155

Das ist ein Thema, über das wir uns auch ständig neue Gedanken machen. Was aber meiner Meinung nach noch ein wichtiger Bereich bei dem Thema Kreislaufwirtschaft ist, ist unser Stofflager. Wir nutzen wie bereits erwähnt Deadstock Materialien, aber alle Stoffe, die bei unseren Kollektionen übrig bleiben, bekommen durch unser Lager eine zweite Chance. Beispielsweise nutzen wir einen schwarzen Stoff nicht nur in einer, sondern in zwei oder drei Kollektionen. Die Stoffe, die wir einkaufen, werden ja nicht schlecht, nur weil sie in einer Saison schon genutzt wurden. Wir spielen also damit, die Stoffe immer wieder neu einzusetzen, sei es in kleinen Designauflagen, Accessoires oder durch die jetzige Situation bedingt in Masken. [...] Wir schmeißen dadurch wirklich keinen Stoff oder Stoffreste weg, sondern nutzen alles bis zum letzten Rest. Dies tun wir natürlich auch aus Kostengründen, aber wir schätzen unsere Materialien und Stoffe gleichzeitig hoch ein.

160
165

B2: Auch denken wir in unserer Produktion sehr nachhaltig. Das ist natürlich auch ein ökonomischer Faktor. Wir versuchen bereits beim Zuschnitt der Kleidung, so wenig Verschnitt wie möglich zu haben und die Fehlerquote auf null zu setzen. Auch gehen wir mit unseren Materialien sehr sparsam um, anstatt diese großzügig einzusetzen. Das ist bei uns eben auch wieder dadurch möglich, dass wir in einem sehr kleinen Maß produzieren und man jederzeit den Überblick über die verfügbaren Stoffe und Materialien hat. [...] Außerdem bin ich davon überzeugt, dass dieses Verhalten viel mit unserer eigenen Einstellung zu tun hat. Wir sind grundsätzlich eher der Typ Mensch, der lieber etwas mehr Arbeitszeit in die Herstellung der Produkte investiert, anstatt wertvolle Materialien zu verschleißen. Andere Produktionen setzen da eher auf die Schnelligkeit in der Produkterstellung. [...]

00:13:28 – 00:18:42

I: Da ist tatsächlich schon einiges, was man bei Ihnen lernen kann. Damit wären wir auch schon mit unserem zweiten Modul fertig. Das dritte Modul dreht sich vor allem um die Entwicklung der Textil- und Bekleidungsbranche. Hier würde ich gerne Ihre Einschätzung hören. Die Branche beschreibt ja ein sehr komplexes und intransparentes Feld. Wie würden Sie die aktuelle Lage der Modebranche bezogen auf Umwelt- und Sozialaspekte bewerten?

B1: Es ist auf jeden Fall ein Bewusstsein für diese Themen vorhanden. Gerade in den letzten Jahren, also seit den 2000ern, sieht man immer mehr die Ungerechtigkeit in der Produktion und Herstellung von Textilien. Das war eine lange Zeit überhaupt kein Thema, sondern vielen wirklich egal. Oft ist es so, wenn Menschen nicht Bescheid wissen, dann kümmert es sie auch nicht. Hier hat auf jeden Fall ein Wandel stattgefunden. Das Thema Nachhaltigkeit ist aber nach wie vor ein wahnsinnig schwieriges Thema, gerade in der Modebranche. Das Thema Nachhaltigkeit wird schnell missbraucht. Produkte werden als grün ausgezeichnet, und der Kunde vertraut natürlich darauf. Man weiß als Kunde aber nicht genau, ob das Label wirklich Nachhaltigkeitsthemen hinterfragt, recherchiert und sich weiterbildet. Modefirmen sind da schon wieder einen Schritt weiter, indem Aspekte von

Natur- und Sozialverträglichkeit eher aus Marketinggründen eingesetzt werden, anstatt sich wirklich damit auseinanderzusetzen. Trotzdem bleibt das Thema wahnsinnig wichtig und präsent. Es ist und bleibt der richtige Weg. Ich selber hoffe, dass der Kunde durch die Konfrontation mit grünen Produkten trainiert wird, die Unterschiede festzustellen und sich
200 letztendlich für das transparent nachhaltige Angebot entscheidet. Das ist mit Sicherheit ein Prozess, der sich noch weiterentwickelt.

B2: Der Markt an nachhaltigen Produkten ist extrem gewachsen. Das bedeutet aber nicht, dass der Markt an konventioneller, nicht nachhaltiger Mode kleiner geworden ist. Für mich
205 ist es interessant zu sehen, dass dieser Umschwung, wie Katharina bereits gesagt hat, auf dieser Marketingebene stattfindet. Das ist zwar wichtig, aber Nachhaltigkeit wird dadurch nur zu einem neuen Statussymbol und zur Beruhigung des eigenen Gewissens eingesetzt. Das eigentliche Ziel dieser Bewegung, nämlich Produkte anzubieten, die fair, grün und qualitativ hochwertig hergestellt werden, geht dadurch komplett verloren. Man muss es
210 dem Kunden also so einfach wie möglich machen, selbst herauszufinden, ob die Produkte wirklich nachhaltig hergestellt werden. Dazu muss man außerdem noch sagen, Marketing machen diejenigen Firmen, die sich Marketing leisten können. Dazu sind kleine Unternehmen, wie wir gar nicht in der Lage.

215 B1: Dadurch dass dieses Thema aber immer weiter angekurbelt wird, muss man sagen, passiert vieles Positives. Wenn man sich wirklich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, findet man innovative, moderne Unternehmen, die das Thema wahnsinnig ernst nehmen und sich ausgiebig mit den damit verbundenen Aspekten auseinandersetzen. Früher war das schwieriger. Nachhaltigkeit ist heute cool. Man schämt sich nicht dafür, vor
220 Ort zu produzieren und nicht auf globaler Ebene zu agieren, sondern genau diese Taktik macht einen besonders. Das gilt auch für uns. Wir wollten immer dieses coole internationale Label werden, das nicht zu handwerklich arbeitet oder alles selbst herstellt. Heute tragen wir unser Konzept mit Stolz nach außen und zeichnen uns gerade dadurch aus, ökonomisch und reduziert zu arbeiten.

225

B2: Nachhaltigkeit hat heute eine ganz neue Ästhetik bekommen. Früher war „Öko“ etwas staubiger. Man denkt an Hess Natur, die gerade in den letzten Jahren einen großen Imagewechsel hingelegt haben und heute wirklich moderne und coole Produkte für jedes Alter anbieten. [...] Es bleibt aber interessant, dass trotz Steigerung der Ästhetik, der
230 Gründung neuer, nachhaltiger und cooler Labels sowie des Einsatzes von Standards, das Thema Nachhaltigkeit auf einer globalen Betriebsebene nach wie vor nicht funktioniert. Hier kommt der Aspekt der Nachhaltigkeit im Einkauf nur sehr bedingt zum Einsatz. [...]

235

B1: Was wir als Firma festgestellt haben ist, dass man sich nie auf nur einem Aspekt der Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel Deadstock, ausruhen kann. Dadurch dass so viel um einen herum passiert, muss man selbst immer weiter mitgehen und neue Aspekte der Nachhaltigkeit kennenlernen und umsetzen. Es ist und bleibt ein sehr langer Weg mit vielen Herausforderungen, der jedoch spannend und für alle Akteure wahnsinnig wichtig ist.

240

00:18:42 – 00:23:21

I: Was müsste Ihrer Meinung nach in der Textil- und Bekleidungsindustrie oder auch in der Politik passieren, um die Branche wirklich nachhaltig umzugestalten? Weg von Greenwashing und hin zu bewusst sozial- und umweltverträglichen Produkten.

245

B1: Das wichtigste ist meiner Meinung nach, die Entwicklung von mehr Bewusstsein der Kunden diesem Thema gegenüber. Kunden müssen einfach lernen, dass ein T-Shirt nicht nur drei Euro kosten kann. Man muss weg von Billigprodukten und von wöchentlichen Sale-Angeboten. Die Politik hat diese Entwicklung für starke Preisreduktionen begünstigt und damit das Bewusstsein für ehrliche Produktpreise zerstört. [...] In Frankreich zum
250 Beispiel gibt es ausschließlich einen Winter- und Sommerschlussverkauf. Ansonsten bleiben die Preise für Kleidung das ganze Jahr über bestehen. Das war früher in Deutschland genauso und durch die Auflösung dieser Regelung hat sich die Textilbranche selbst nur

geschadet. Das Verhältnis der Kunden zur Mode und zu fairen Preisen hat sich durch diese Entwicklung extrem verändert. [...]

255

B2: Das Thema Nachhaltigkeit hat einfach gesagt sehr viel mit Aufklärung zu tun. Diese muss die Politik leisten. Man sieht das bereits in anderen Bereichen, wie beispielsweise bei dem Verkauf von Tabakprodukten. Auf jedem Produkt sieht man Bilder der Auswirkungen des Konsums für einen selbst und für Mitmenschen. Das soll natürlich nicht heißen, dass man vor jeden H&M Plakate stellen soll, wo die Produktionsstätten oder Kinderarbeit abgebildet sind, aber in der Theorie lassen sich hier Parallelen schließen. Was meiner Meinung nach sinnvoll wäre, auch für unser Label, ist die transparente Auszeichnung von Kosten. Welchen Prozentsatz des Endpreises verdient letztendlich der Produzent, der Rohstofflieferant oder die Weberei. Man kennt natürlich in diesem Fall das Argument, dass ein Arbeiter in Asien viel weniger Geld für den Lebensunterhalt braucht als jemand in Deutschland. In diesem Fall muss man jedoch den Mindeststandard des Lebensunterhalts in dem jeweiligen Land mit auszeichnen. Es braucht einfach sehr viel mehr Aufklärung, Transparenz und Bewusstsein dem ganzen Thema gegenüber. Wir haben als Kunden einfach den Bezug dazu verloren, was Produkte eigentlich kosten müssen. T-Shirts kosten bei einem Luxus Label 400 Euro. Das vermeintlich gleiche Shirt kostet jedoch bei C&A nur 3 Euro. Was ist also das richtige Angebot?

265

270

I: Das ist tatsächlich genau meine Rede. Wir brauchen mehr Aufklärung und diese vor allem in jungen Jahren, also in der Schule. Stichwort Ernährung, Kleidung und Mobilität. Wo liegt das richtige Maß?

275

B2: Da bin ich ganz deiner Meinung. Trotzdem liegt ein gewisser Grad an Verantwortung bei den Unternehmen. Natürlich wollen auch wir als Label so viel Kleidung wie möglich verkaufen. Es kommt aber darauf an, ob man Produkte anbietet, die nur fünf Wäschen halten oder Produkte, die hochwertig sind und vielleicht das ganz Leben genutzt werden

280

können. Die Firmen tragen damit eine hohe Mitverantwortung und würden meiner Meinung nach gleichzeitig viel von nachhaltigen Produkten profitieren.

285 I: Als Kunde kaufe ich doch lieber bei einer Firma ein, wo ich weiß, dass ich lange was von meinem Produkt habe und dieses sogar reparieren lassen kann, falls etwas kaputt geht. [...] Das würde man zumindest meinen.

B1: Ja, das würde man eigentlich meinen. Es kommt nur leider dazu, dass die Modebranche einfach wahnsinnig schnelllebig ist und immer wieder neue Trends auf den Markt kommen, 290 die gerade eine jüngere Generation gerne mitmachen möchte. Das ist einfach schwierig, sich vor allem in einem jungen Alter schon dafür zu entscheiden, lieber nur drei Teile im Schrank hängen zu haben, anstatt dreißig.

B2: Mode ist und bleibt ein Konsumgut. Man konsumiert Mode meist, um sich für etwas 295 zu belohnen, und es wird eine immense Herausforderung, dieses Belohnungs-Konsumverhalten nachhaltig zu verändern. Es ist natürlich nichts falsch daran, sich regelmäßig neue Kleidung zu kaufen - nur sollte man dabei vielleicht öfter Plattformen wie Secondhand-Shops oder Kleiderkreisel nutzen.

300 00:23:21 – 00:25:40

I: Auf jeden Fall. Was denken Sie denn, wie sich die Branche in den nächsten Jahren entwickeln wird? Können Sie da eine kleine Zukunftsaussicht geben, wie zum Beispiel Chancen und Risiken der Branche? [...]

305 B2: Hast du dir die Frage vor oder nach der Corona-Pandemie gestellt?

I: Das ist eine gute Frage. Eigentlich im Zusammenhang mit der Situation um Corona.

B1: Ich denke schon, dass die Pandemie Situation ein Umdenken begünstigt hat. Viele
310 Menschen merken, dass man mit der Geschwindigkeit, in der Kollektionen auf den Markt
kommen und mit dem Überangebot an Produkten aus der ganzen Welt, langfristig
nirgendwo hinkommt. Dieses Konzept funktioniert in dieser Art und Weise nicht mehr. Ich
denke, man sieht seit Corona viel mehr Vorteile in einer lokalen und minimierten
Produktion von Artikeln sowie in der langfristigen Nutzung von Produkten. Gerade der
315 Aspekt, den wir schon genannt haben, nämlich der ständige Sale und das anschließende
Angebot von wieder neuen Artikel, dann wieder Sale und dann wider neu - das ist
langfristig einfach nicht mehr vertretbar. Diese Geschwindigkeit kann nicht einhergehen
mit sozialen und ökologischen Produkten. Bei diesem Konzept müssen immer Menschen
leiden. Durch Corona machen sich nun mehr Menschen über Lieferketten und
320 Auswirkungen der Produktion Gedanken. Ich bin daher schon der Meinung, dass Corona
viel Positives im Bewusstsein der Kunden verändert hat.

I: Sie bieten ja auch selbst eine sogenannte Continuous Collection an, die Sie immer im
Sortiment haben.

325

B2: Hier merken wir auch, wie hochwertig und zeitlos unsere Designs sind. Diese
Kollektion führen wir seit der Gründung unserer Firma und die Produkte aus dieser
Kollektion sind nach wie vor unsere Bestseller.

330 I: Merken Sie, dass sie durch das Angebot von nachhaltigen Produkten mehr
Kundenzuwachs haben? Kommen Kunden bewusst zu Ihnen, weil Sie regional und
nachhaltig produzieren.

B1: Wir werden tatsächlich immer häufiger darauf angesprochen, ob wir in Städte- oder
335 Reiseführer eingetragen werden wollen. Viele Touristen machen nachhaltige Städtetouren
und besuchen dann immer gerne unseren Shop. Wir merken aber auch, dass wir immer
mehr Stammkunden bekommen.

340 B2: Ich bin der Meinung, es ist unser Zusammenspiel von Ästhetik und Qualität. Das sind
zwei wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit. Kunden, die solche Produkte suchen, finden
Labels wie unseres fortschrittlich und kommen gerne vorbei. Wir merken, dass unsere
Kundenbasis wächst und dass diese auch immer gerne wiederkommen. Das ist für uns
eigentlich das größte Kompliment.

345 I: Wunderbar. Ich danke Ihnen beiden für die Möglichkeit, Ihnen meine Fragen zu stellen
und das Sie sich Zeit für mich genommen haben.

B1: Sehr gerne. Es war auch ein spannendes Interview für uns.

350 B2: Vielen Dank für Dein Interesse an unserem Label.

II.3.7. Kodierung der Experteninterviews ²⁶⁸

Textabschnitt	Kodierung	Kategorie
Interview 1: Christian Petit (Romande Energie)		
Energie ist heute sehr stark mit Nachhaltigkeit verknüpft. Wir haben Glück, denn unser Geschäft ist per se nachhaltig. (Zeile 21)	Grundsätzlich nachhaltiges Geschäftsmodell	Die Rolle von Nachhaltigkeit im Unternehmen
Jetzt versuchen wir alle Projekte der Firma nach den drei Säulen zu beurteilen und diese in allen Bereichen zu integrieren. (Zeile 30)	Die drei Säulen werden integriert	Integration der drei Säulen der Nachhaltigkeit
Es ist also fast nicht möglich, von jedem eine CO ₂ -Buchhaltung zu verlangen. Aus diesem Grund sind wir manchmal im Blindflug, wenn wir versuchen zu verstehen, wie groß die Emissionen der Einkäufer. (Zeile 51)	Transparenz sicherstellen ist große Herausforderung	Herausforderung
Ziel ist eine Art Produkt-Ökobilanz. Dazu benötigen wir Wissen zu den einzelnen Komponenten, über die verbrauchte Energie bei der Produktion und Informationen zu den Lieferwegen der Einzelteile und des Produktes. (Zeile 56)	Produkt-Ökobilanzierung	Fokus
Im Bereich der sozialen Integration legen wir im Augenblick den Fokus auf die Mitarbeiter. (Zeile 62)	Soziale Integration	Fokus
Es gibt mehr und mehr Standards im Bereich der Nachhaltigkeit. In der Art und Weise wie Unternehmen agieren, wird immer mehr standardisiert. (Zeile 75)	Es gibt grundsätzlich mehr Standards	Standards und Kennzeichnungen

²⁶⁸ Tabelle 4: Kodierung der Experteninterviews, Quelle: eigene Darstellung

<p>Für uns ist das alles nicht umsonst. Diese Kriterien und Dokumente sind meist teuer zu erstellen, zu pflegen und managen. Man muss sich beispielsweise an Vereinen beteiligen und das bringt meist einen finanziellen Aufwand mit sich. (Zeile 81)</p>	<p>Kennzeichnungen sind teuer, man muss viel selbstständig leisten</p>	<p>Standards und Kennzeichnungen</p>
<p>Wir haben eine Internetseite, wo wir regelmäßige Informationen und Interviews zu der Art und Weise wie man Energie sparen kann, teilen. Auch thematisieren wir hier den Bereich der nachhaltigen Gebäuderenovierung. Wir kümmern uns um die Beratung, die Installation und helfen unseren Kunden bei der Energieeinsparung. (Zeile 110)</p>	<p>Kunden werden geschult</p>	<p>Schulung der Kunden</p>
<p>Wenn wir eine Windturbine oder ein Solarpanel installieren, beschäftigen wir uns immer gleichzeitig mit der Frage, was nach dem Gebrauch passieren soll. [...] Normalerweise sollte die Entsorgungsfrage bereits in der Installation gelöst werden, damit der Kunde weiß, dass das Gerät in zwanzig Jahren vom Lieferanten entsorgt wird. (Zeile 140)</p>	<p>Es wird sich damit beschäftigt, doch noch trägt der Kunde die hohen Kosten für die Entsorgung und verweigert diese in manchen Fällen. Es ist sehr teuer, wenn man Entsorgung sicherstellen möchte.</p>	<p>Kreislaufwirtschaft</p>

<p>Es beginnt mit der Konzeption. Nehmen Sie zum Beispiel ein Auto. Wenn man ein Auto produziert, wird nicht darüber nachgedacht, wie die verschiedenen Materialien nach Ende des Lebenszyklus zu separieren sind. Das ist das größte Problem. Gerade bei einem Auto gibt es viele Materialien, die per se also für sich gesehen sehr viel Wert haben und recycelbar sind. Sobald sie jedoch gemischt und zusammengegossen werden, wird es zu teuer, die einzelnen Komponenten wieder zu separieren. Das bedeutet, dass die Designer und die Ingenieure, die das Auto entwickeln, diese Recyclingansätze von vorne weg einplanen sollten. (Zeile 165)</p>	<p>Produktmanagement, Konzeption</p>	<p>Der wichtigste Bereich der Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Unsere Branche bezieht sich eher auf Gebäudewärmung und -kühlung und den Bereich der Mobilität. Bei der Mobilität konzentrieren wir uns vor allem auf den Einsatz von Elektroautos. Diese Industrie entwickelt sich sehr schnell, sodass wir durch die hohe Nachfrage nach Energie mittlerweile ein Akteur der Mobilität geworden sind. Wir schätzen, dass der Konsum von Elektrizität steigen wird, sobald sich das Öl reduziert. Hier sehe ich eine große Entwicklung. (Zeile 198)</p>	<p>E-Mobilität</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Bei Gebäuden sehen wir durch Wärmepumpen und Fernwärme eine ähnliche Tendenz. Durch Fernwärmenetze gibt es die Möglichkeit, Wärme ohne Öl, Benzin oder Gas ins Gebäude zu leiten. Das ist sehr vielversprechend und wir bemühen uns sehr darum, die neuen Geräte zu installieren. (Zeile 203)</p>	<p>Nachhaltige Gebäudewärmung</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>

Die zweite Entwicklung sieht man bei dem Umstand, dass die Kunden selbst zu Produzenten von Energie werden. Das ist eine Revolution. In unserer Industrie waren wir früher die Produzenten und Erzeuger der Industrie und haben mit unseren Verteilersystemen die passiven Kunden beliefert. Durch das heutige Angebot an Solarpanels können Kunden nun selbst Energie erzeugen und überschüssige Energie, die sie selbst nicht brauchen, an Energieunternehmen verkaufen. (Zeile 209)	Konsumenten werden zu Produzenten	Entwicklung der Branche
Die Politik ist für uns unabdingbar. Unsere Branche wird in hohem Maß von den Entscheidungen der Politik beeinflusst und stark reguliert. Energie ist einfach ein sehr strategischer Bereich eines Landes. Ohne Energie läuft nichts mehr und es entstehen Proteste. (Zeile 253)	Energie ist so wichtig für die Gesellschaft, dass die Politik unterstützen muss	Einfluss der Politik
Wir als Energiebranche werden also extrem beobachtet und reguliert. Die Gesetze geben uns genau vor, wie hoch die Marge sein darf oder welche Rahmenbedingungen bei der Entwicklung eines Wind- oder Wasserparks eingehalten werden müssen. (Zeile 263)	Extrem starke Regulierung	Einfluss der Politik
Es stellt sich immer die Frage, ob es nicht zu viele Subventionen waren, denn die Marktpreise konnten durch die hohen finanziellen Mittel der deutschen Bundesregierung nicht mehr frei gestaltet werden. Der europäische Energiemarkt hat sich dadurch stark gewandelt. [...] Grundsätzlich sind diese Subventionen nicht schlecht, da die Anschaffung grüner Energien am Anfang viel Geld kostet. Sobald diese Subventionen aber für zu lange Zeit ausgezahlt werden, kann es passieren, dass der Markt nicht mehr natürlich, sondern künstlich agiert. (Zeile 276)	Subventionen sollten nicht zu lange angeboten werden	Einfluss der Politik

<p>Die Chancen kommen vor allem mit dem Klimawandel. Kunden werden gegenüber diesem Thema immer sensibler und wollen diesen Bereich mit gestalten. Sie wollen heute grünen Strom, eigene Solarpanels und ein elektrobetriebenes Auto. Das bringt sehr viel Potenzial mit sich. Auf der anderen Seite verlangsamt das Korsett an politischen Rahmenbedingungen die Entwicklung neuer und innovativer Projekte. Alles wird immer teurer und es ist schwer, zuverlässige Prognosen zu erstellen.</p> <p>(Zeile 301)</p>	<p>Chance: Verändertes Konsumentenverhalten in Richtung Nachhaltigkeit</p> <p>Risiken: Korsett an politischen Regelungen</p>	<p>Chancen und Risiken der Branche</p>
--	--	--

Interview 2: Holger Lange (Stadtreinigung HH)

<p>Die Diskussion begann vor allem mit der großen Verschwendung von Plastik, sodass der Gedanke entstand, das System anders zu regeln und die Wirtschaft in die Verantwortung zu nehmen. Seitdem gibt es das Duale System. Bis heute zahlen die Verbraucher bei dem System mit und es gibt bestimmt noch viele Dinge, die man besser machen kann - aber das war der Versuch, die Verantwortung von Verpackungsmüll an die Wirtschaft weiter zu geben. Hier kam der Kreislaufgedanke auf.</p> <p>(Zeile 42)</p>	<p>Abfallwirtschaft als Begründer der Kreislaufwirtschaft: Verantwortung wird abgegeben an Unternehmen</p>	<p>Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Als Unternehmen sind wir seit Beginn der 2000er Teil der Bewegung. Wichtig dazu zu wissen, ist, dass wir Teil der Stadt Hamburg sind und diese die Leitlinien vorgibt. Hamburg hat sich früh dazu entschlossen, die verschiedenen Nachhaltigkeitsstrategien und politischen Rahmenbedingungen einführen zu wollen. Damit haben auch wir uns von der Stadtreinigung Hamburg früh mit diesen Themen auseinandergesetzt. (Zeile 60)</p>	<p>Frühe Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit</p>	<p>Die Rolle von Nachhaltigkeit im Unternehmen</p>

<p>2013 haben wir die Entsprechenserklärung zum deutschen Nachhaltigkeitskodex vom Rat der nachhaltigen Entwicklung unterschrieben und bereits 2006 als erstes Hamburger Unternehmen im öffentlichen Bereich einen Nachhaltigkeitsbericht verfasst. Dieser Bericht ist seitdem jedes Jahr besser geworden und heute verschränkt mit dem Unternehmensbericht. (Zeile 65)</p>	<p>Nachhaltigkeitskodex und -bericht</p>	<p>Integration der drei Säulen der Nachhaltigkeit</p>
<p>Es ist schwer zu sagen, wo bei uns der Fokus liegt, da wir alle drei Felder bearbeiten und diese sich durchs ganze Unternehmen ziehen. (Zeile 104)</p>	<p>Kein Fokus - alle drei Dimensionen spielen große Rolle, Wirkung nach außen und nach innen ist wichtig</p>	<p>Fokus</p>
<p>Hier versuchen wir durch Info-Broschüren und digitale Angebote die Bürger zu schulen. Zum anderen sind unsere Kunden Firmen. Hier steuern wir viel durch die Vergabe und Vertragsregelungen. (Zeile 156)</p>	<p>Info-Broschüren und Vertragsregelungen, Intensive Aufklärung (Einkaufs-Guide und App zur Aufklärung)</p>	<p>Schulung der Kunden</p>
<p>Die Produktentwicklung und Beschaffung sind tatsächlich der entscheidenderen Bereiche. Sobald man Dinge vermischt, um sie besser aussehen zu lassen, entwickeln sich gewisse Unreinheiten, und es ergibt sich das Problem der richtigen Entsorgung. Damit beschreibt die Produktentwicklung meiner Meinung nach, das wichtigste Feld. Auch hier muss bis hin zu steuerlichen Anreizen noch viel getan werden. (Zeile 193)</p>	<p>Produktentwicklung und Beschaffung</p>	<p>Der wichtigste Bereich der Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Ich denke, da haben wir den Vorteil, dass unser Bereich politisch sehr gut geregelt ist. Das Kernrecht, also das Abfallwirtschaftsrecht, hat viele Vorgaben in Bezug auf Arbeitssicherheit und in Vergabefragen. Da ist bereits viel auf Bundesebene passiert. (Zeile 204)</p>	<p>Viele politische Vorgaben, Stadtreinigung HH übernimmt eigeninitiativ viele Aufgaben</p>	<p>Standards und Kennzeichnungen</p>

<p>An den Hamburger Zahlen merken wir tatsächlich ein langsames Zurückgehen des Restabfalls und eine Zunahme des Abfalls in den getrennten Sammlungen. Das zeigt, dass unsere Aufklärung und die gezielte Tonnenstellung hilft. Die Zahlen hier nehmen zu. Was bisher leider nicht richtig gegriffen hat, ist das Thema der Vermeidung. Aktuell merken wir auch aufgrund von Corona gerade in diesem Bereich viel Verwirrung.</p> <p>(Zeile 224)</p>	<p>Rückgang des Restabfalls und mehr getrennte Sammlung, aber keine Müllvermeidung - eher das Gegenteil</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Ein weiterer Trend der Branche besteht in der weltweiten Verknappung der Ressourcen. Die Frage von Vermeidung und Wiederverwertung wird in den nächsten Jahren immer öfter gestellt werden. Dieses Thema nimmt zunehmend Raum ein. Das Ganze wird nicht von heute auf morgen passieren, aber es ist ein Trend. Ich bin außerdem der Meinung, dass eine Verzahnung mit dem Klimawandel stattfinden wird.</p> <p>(Zeile 234)</p>	<p>Verknappung der Ressourcen und damit mehr Müllvermeidung und Wiederverwertung</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Das Thema Bildung im sozialen Bereich hatte ich ja bereits erwähnt. Was eine zunehmende Rolle spielen wird, ist die Forschung und die Wissenschaft. Wir haben gemeinsam mit der TU Hamburg seit Langem eine Kooperation. Dort gibt es den Studiengang Abfallwirtschaft und Ressourcen-Ökonomie. Aus dieser Zusammenarbeit entstehen immer wieder Forschungsaufträge und Projekte mit Studenten. (Zeile 282)</p>	<p>Fokus auf Forschung und Kooperationen</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Ohne eine Regulierung der Produkte oder ohne Vorgaben und finanzielle Förderung wird in diesem Bereich nicht viel passieren. Die politische Ebene ist die Basis für innovative Entwicklungen. Auch im Energiebereich bedarf es dieser politischer Hebel, die die Entwicklung vorantreiben. In diesem Bereich war es das Energieeinsparungsgesetz, das viel bewirkt hat. (Zeile 321)</p>	<p>Es braucht politische Regulationen und finanzielle Förderungen</p>	<p>Einfluss der Politik</p>

Interview 3: Katharina Weber & Theresa**(WE.RE)****Reiter**

Bei uns sind die Materialien, mit denen wir arbeiten, ein sehr wichtiges Thema. Indem wir Deadstock-Materialien benutzen, sind diese nachhaltig. Der Hauptfokus liegt zudem in der Produktion der Produkte vor Ort. Das sind unsere beiden wichtigsten Hauptsäulen. (Zeile 33)	Produktion und Materialien	Fokus der drei Säulen der Nachhaltigkeit
Diese Themen werden immer präsenter. Du hast ja auch bereits selber mitbekommen, dass unsere Unternehmenskunden Ansprüche an uns stellen, was die Auswahl der Faser und Zutaten betrifft. Unser Ziel ist es immer mehr mit nachhaltigen Materialien zu arbeiten. Seit der Gründung der Firma haben wir ausschließlich mit Zero-Waste, also sogenannten Deadstock-Materialien gearbeitet, doch mittlerweile rückt der Rohstoff selbst immer mehr in den Vordergrund. Das bedeutet, dass man zum Beispiel mit wassersparenden Fasern arbeitet. (Zeile 71)	Thema wird immer präsenter und auch Kunden beschäftigen sich mehr damit	Standards und Kennzeichnungen
Man merkt aber gerade in diesem Bereich, wie groß die Herausforderung ist, die Lieferketten für Unternehmenskunden und den Endkunden nachzuvollziehen und transparent zu gestalten. Hier versuchen wir uns selbst nach bestem Wissen und Gewissen in Richtung Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln. (Zeile 77)	Transparenz der Lieferkette	Herausforderung

<p>In anderen Bereichen des Unternehmens, wie beispielsweise beim Packaging, sind einem als kleines Unternehmen oft die Hände gebunden. Da wir nur eine geringe Stückzahl abnehmen, ist es oft schwieriger, Ansprüche an den Hersteller zu stellen. Das gilt auch für den Bereich der Zutaten. Hier sind einige große Unternehmen schon sehr viel weiter als wir, da sie den Vorteil haben, große Mengen abzunehmen und die Produktion der Hersteller mitzugestalten, wie auch bestimmte Ansprüche/Forderungen zu stellen. Wir sind daher teilweise gezwungen, mit konventionellen Firmen zusammen zu arbeiten, da wir die Marge nicht erbringen können. (Zeile 82)</p>	<p>Ansprüche an Hersteller stellen, geht nur bei großer Auflage</p>	<p>Herausforderung</p>
<p>Wir arbeiten bei diesem Thema sehr präventiv. Beispielsweise achten wir darauf, die Produkte mit hoher Qualität zu fertigen. Auch geht es hier um die Passform, also die Gestaltung und das Design der Kleidung. Das ist meiner Meinung nach sehr wichtig. Wenn das Produkt dem Kunden über lange Zeit gefällt und gut passt, zieht er es auch länger an. (Zeile 98)</p>	<p>Qualität und Passform der Produkte im Fokus, um den Lebenszyklus zu verlängern, Angebot von Reparaturen</p>	<p>Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Auf jeden Fall. Gerade bei Materialien wie Wolle bekommt jeder Kunde den Tipp, die Kleidung während des Duschens im Bad oder über Nacht auf dem Balkon aushängen zu lassen, um das Produkt auszulüften und Falten zu entfernen. Auch haben wir natürlich Waschetiketten in den Kleidungsstücken, aber vor allem beraten wir unsere Kunden. Ich denke, was hier eine große Rolle spielt ist, dass wir beide unsere eigenen Produkte selbst gerne tragen und dadurch unsere eigenen Erfahrungen an den Kunden weiter vermitteln können. (Zeile 129)</p>	<p>Schulung zu Materialien und Gebrauch, meist aus eigenen Erfahrungen</p>	<p>Schulung der Kunden</p>

<p>Dadurch, dass wir bei unserer Lieferkette nur sehr kurze Wege nutzen, können wir uns nach unserem besten Wissen und Gewissen weiterentwickeln. Wenn wir zum Beispiel eine Firma wären, die sich vor allem auf den Versand von Produkten konzentriert, wäre das Thema Packaging sehr wichtig. Auch das Thema Entsorgung und die Materialzusammensetzung von Produkten würde eine viel größere Rolle spielen. Bei unserer Firmendimension sind diese Themen, muss ich zugeben, sehr übersichtlich, und wir können schnell an kleinen Stellschrauben drehen, um etwas nachhaltig zu verändern. (Zeile 143)</p>	<p>Produktentwicklung, Packaging und Entsorgung</p>	<p>Der wichtigste Bereich der Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Was aber meiner Meinung nach noch ein wichtiger Bereich bei dem Thema Kreislaufwirtschaft ist, ist unser Stofflager. Wir nutzen wie bereits erwähnt Deadstock Materialien, aber alle Stoffe, die bei unseren Kollektionen übrigbleiben, bekommen durch unser Lager eine zweite Chance. Beispielsweise nutzen wir einen schwarzen Stoff nicht nur in einer, sondern in zwei oder drei Kollektionen. Die Stoffe, die wir einkaufen, werden ja nicht schlecht, nur weil sie in einer Saison schon genutzt wurden. (Zeile 153)</p>	<p>Wiederverwertung von Materialien und Rohstoffen</p>	<p>Der wichtigste Bereich der Kreislaufwirtschaft</p>
<p>Auch denken wir in unserer Produktion sehr nachhaltig. Das ist natürlich auch ein ökonomischer Faktor. Wir versuchen bereits beim Zuschnitt der Kleidung, so wenig Verschnitt wie möglich zu haben und die Fehlerquote auf null zu setzen. Auch gehen wir mit unseren Materialien sehr sparsam um, anstatt diese großzügig einzusetzen. (Zeile 165)</p>	<p>Produktion: keine Verschwendung</p>	<p>Der wichtigste Bereich der Kreislaufwirtschaft</p>

<p>Es ist auf jeden Fall ein Bewusstsein für diese Themen vorhanden. Gerade in den letzten Jahren, also seit den 2000ern, sieht man immer mehr die Ungerechtigkeit in der Produktion und Herstellung von Textilien. Das war eine lange Zeit überhaupt kein Thema, sondern vielen wirklich egal. Oft ist es so, wenn Menschen nicht Bescheid wissen, dann kümmert es sie auch nicht. Hier hat auf jeden Fall ein Wandel stattgefunden. (Zeile 184)</p>	<p>Bewusstsein für Nachhaltigkeit ist viel mehr gegeben</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Das Thema Nachhaltigkeit wird schnell missbraucht. Produkte werden als grün ausgezeichnet, und der Kunde vertraut natürlich darauf. Man weiß als Kunde aber nicht genau, ob das Label wirklich Nachhaltigkeitsthemen hinterfragt, recherchiert und sich weiterbildet. Modefirmen sind da schon wieder einen Schritt weiter, indem Aspekte von Natur- und Sozialverträglichkeit eher aus Marketinggründen eingesetzt werden, anstatt sich wirklich damit auseinanderzusetzen. (Zeile 188)</p>	<p>Nachhaltigkeitsthema wird oft missbraucht</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Der Markt an nachhaltigen Produkten ist extrem gewachsen. Das bedeutet aber nicht, dass der Markt an konventioneller, nicht nachhaltiger Mode kleiner geworden ist. Für mich ist es interessant zu sehen, dass dieser Umschwung, wie Katharina bereits gesagt hat, auf dieser Marketingebene stattfindet. Das ist zwar wichtig, aber Nachhaltigkeit wird dadurch nur zu einem neuen Statussymbol und zur Beruhigung des eigenen Gewissens eingesetzt. Das eigentliche Ziel dieser Bewegung, nämlich Produkte anzubieten, die fair, grün und qualitativ hochwertig hergestellt werden, geht dadurch komplett verloren. (Zeile 200)</p>	<p>Konventioneller Markt ist trotz der Nachhaltigkeitsbewegung nicht kleiner geworden</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>

<p>Nachhaltigkeit hat heute eine ganz neue Ästhetik bekommen. Früher war „Öko“ etwas staubiger. Man denkt an Hess Natur, die gerade in den letzten Jahren einen großen Imagewechsel hingelegt haben und heute wirklich moderne und coole Produkte für jedes Alter anbieten. (Zeile 224)</p>	<p>Nachhaltigkeit hat heute neue Ästhetik</p>	<p>Entwicklung der Branche</p>
<p>Man muss weg von Billigprodukten und von wöchentlichen Sale-Angeboten. Die Politik hat diese Entwicklung für starke Preisreduktionen begünstigt und damit das Bewusstsein für ehrliche Produktpreise zerstört. [...] In Frankreich zum Beispiel gibt es ausschließlich einen Winter- und Sommerschlussverkauf. Ansonsten bleiben die Preise für Kleidung das ganze Jahr über bestehen. Das war früher in Deutschland genauso, und durch die Auflösung dieser Regelung hat sich die Textilbranche selbst nur geschadet. Das Verhältnis der Kunden zur Mode und zu fairen Preisen hat sich durch diese Entwicklung extrem verändert. (Zeile 245)</p>	<p>Wieder Bewusstsein für den echten Wert von Kleidung entwickeln, weg vom ständigen Sale</p>	<p>Einfluss der Politik</p>
<p>Das Thema Nachhaltigkeit hat einfach gesagt sehr viel mit Aufklärung zu tun. Diese muss die Politik leisten. Man sieht das bereits in anderen Bereichen, wie beispielsweise bei dem Verkauf von Tabakprodukten. Auf jedem Produkt sieht man Bilder der Auswirkungen des Konsums für einen selbst und für Mitmenschen. Das soll natürlich nicht heißen, dass man vor jeden H&M Plakate stellen soll, wo die Produktionsstätten oder Kinderarbeit abgebildet sind, aber in der Theorie lassen sich hier Parallelen schließen. Was meiner Meinung nach sinnvoll wäre, auch für unser Label, ist die transparente Auszeichnung von Kosten. (Zeile 254)</p>	<p>Politik muss Aufklärungsarbeit leisten</p>	<p>Einfluss der Politik</p>

<p>Mode ist und bleibt ein Konsumgut. Man konsumiert Mode meist, um sich für etwas zu belohnen, und es wird eine immense Herausforderung, dieses Belohnungs-Konsumverhalten nachhaltig zu verändern. Es ist natürlich nichts falsch daran, sich regelmäßig neue Kleidung zu kaufen - nur sollte man dabei vielleicht öfter Plattformen wie Secondhand-Shops oder Kleiderkreisel nutzen. (Zeile 292)</p>	<p>Mode als Konsumgut muss nachhaltiger werden</p>	<p>Herausforderung</p>
<p>Ich denke schon, dass die Pandemie Situation ein Umdenken begünstigt hat. Viele Menschen merken, dass man mit der Geschwindigkeit, in der Kollektionen auf den Markt kommen und mit dem Überangebot an Produkten aus der ganzen Welt, langfristig nirgendwo hinkommt. Dieses Konzept funktioniert in dieser Art und Weise nicht mehr. Ich denke, man sieht seit Corona viel mehr Vorteile in einer lokalen und minimierten Produktion von Artikeln sowie in der langfristigen Nutzung von Produkten. (Zeile 307)</p>	<p>Durch Corona Pandemie mehr Regionalität und wieder längere Kollektionszyklen</p>	<p>Chancen und Risiken der Branche</p>
<p>Durch Corona machen sich nun mehr Menschen über Lieferketten und Auswirkungen der Produktion Gedanken. Ich bin daher schon der Meinung, dass Corona viel Positives im Bewusstsein der Kunden verändert hat. (Zeile 317)</p>	<p>Verändertes Bewusstsein der Konsumenten</p>	<p>Chancen und Risiken der Branche</p>

III. Erläuterungen zum Handlungskatalog

III.1. Primäre Aktivitäten

III.1.1. Eingangslogistik

III.1.1.1. Materialien

Wie aus den Experteninterviews hervorgeht, beschreibt der Bereich der Konzeption und der Materialien eine der wichtigsten Aktivitäten, um nachhaltiges Wachstum entlang der WSK umzusetzen.²⁶⁹ Bereits bei der Auswahl der Materialien wird von Designern und Ingenieuren entschieden, in welchem Maße das Produkt am Ende des Lebenszyklus in Einzelteile zerlegt und wiederverwertet werden kann. Textilien bestimmen die Struktur der WSK und bieten zudem die Möglichkeit, Recyclingaspekte schon im ersten Schritt der Produktentwicklung mit einfließen zu lassen. Durch die Nutzung vieler unterschiedlicher Materialien und Chemikalien wird es im weiteren Verlauf der Wertschöpfung schwieriger, Textilien im Anschluss an den Gebrauch wieder zu verwerten und damit den Ressourcenverbrauch zu senken. Aus diesem Grund sollte der Fokus vor allem auf Monofasern liegen, um das Innovationspotenzial von Materialien im WSK-Prozess zu sichern.²⁷⁰

Die im Folgenden beschriebenen Maßnahmen im Bereich Materialien werden vor allem aus Aktivitäten des britischen Labels Stella McCartney abgeleitet, da dieses bereits innovative Methoden und Ansätze für restaurative und regenerative Materialien anwendet.

Stella McCartney arbeitet bei jeder genutzten Faser an Möglichkeiten, diese so nachhaltig wie möglich zu gestalten. Beispiele dafür sind Bio-Baumwolle, Kaschmir, recyceltes Polyester und Seide. Baumwolle ist mengenmäßig der meist verwendete Rohstoff von McCartney, sodass das Unternehmen bereits 2016, 60% seiner Produkte aus Bio-Baumwolle herstellt.

²⁶⁹ Petit, C.: *Experteninterview 1*, siehe Anhang II.3.4., Zeile 165.

²⁷⁰ Emprechtinger, F.: *Nachhaltige Lösungen in der Textilindustrie*, [<https://www.lead-innovation.com/blog/nachhaltige-lösungen-in-der-textilindustrie>], (Erstelldatum: 12.09.2018; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

Der ökologische Baumwollanbau bietet mehrere Vorteile gegenüber dem konventionellen Baumwollanbau, da die Fähigkeit der Böden Kohlenstoff zu binden, erhöht wird und damit der Erhalt eines gesunden Ökosystems sichergestellt wird.

Zusätzlich wird bei ökologischen Anbautechniken durch die Nutzung von Regenwasser als Bewässerung deutlich weniger Wasser verbraucht sowie auf den Einsatz von Chemikalien verzichtet wird. Dadurch gelangen keine unnötigen Giftstoffe in den Boden.²⁷¹

McCartney arbeitet außerdem daran, eine vollständige Rückverfolgbarkeit von Baumwolle auf Betriebsebene zu verbessern, um bessere Einblicke in die Praktiken vor Ort und die Messung von Bodenverbesserungen zu erhalten. Ein weiteres Anliegen des Labels ist der Verzicht auf Baumwollsorten aus Usbekistan, Syrien, Turkmenistan oder anderen Ländern, in denen ein hohes Risiko für Kinderarbeit oder Zwangsarbeit besteht. Die Herkunftsländer werden streng beobachtet, um eine Rückverfolgung bis hin zum Farmer jederzeit sicherzustellen.²⁷²

Die Kaschmirfaser wird von Stella McCartney in den unterschiedlichsten Produktparten genutzt und stellt eines der wertvollsten natürlichen Materialien der Modewelt dar. Daher hat es sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, dieses Material zu schützen, indem der Begriff „Abfall“ neu definiert wird. Anstelle der reinen Faser wird Re.Verso, also recyceltes Kaschmir, das in Italien aus Post-Factory-Kaschmirabfällen hergestellt wird, genutzt. Re.Verso beschreibt die erste Plattform, die Kaschmirabfälle aus Fabriken von Hand sortiert, überprüft und zurück in den WSK-Prozess einführt. Dieses Vorgehen ermöglicht eine kreisförmige nachhaltige Wirtschaft. Re.Verso ist zudem nach GRS (Global Recycling Standard) zertifiziert, was sicherstellt, dass alle Recyclingschritte nachvollziehbar und verifiziert sind.

²⁷¹ Stella McCartney: *Organic cotton*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/organic-cotton/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

²⁷² Stella McCartney (k.A.): *Organic cotton*.

Weiter stellt das Unternehmen sicher, dass die Natur und das Grasland nicht langfristig bei der Tierhaltung für Kaschmir geschädigt wird. Gemeinsam mit dem Mutterkonzern Kering und der Wildlife Conservation Society arbeitet McCartney daran, dass stark beanspruchte Grasland wieder zu generieren und Wüstenbildungen rückgängig zu machen.²⁷³

McCartney hat außerdem das Ziel, die Verwendung von neuen Nylonfasern bis 2020 einzustellen und stattdessen ECONYL-Nylon zu nutzen. ECONYL-Nylon wird aus Industriekunststoffen, Abfallstoffen und Fischernetzen recycelt und zu einem Nylongarn regeneriert, welches die gleiche Qualität aufweist wie reines Nylon.

Zudem werden seit 2012 Stoffe aus recycelten Wasserflaschen eingesetzt. Bis 2025 will McCartney ausschließlich recyceltes Polyester verwenden, was sich als schwierig erweist, da anders als bei Nylon noch keine Technologie existiert, die eine nachhaltige und kreisförmige Wiederverwertung des Polyesters sicherstellt. Trotz dieser Herausforderung arbeitet das Label an globalen Kooperationen, um das selbstgesetzte Ziel zu erreichen.²⁷⁴

Eine weitere große Herausforderung im Bereich der Materialien ist die nachhaltige und wirtschaftliche Veredelung von Stoffen. Um gewisse Funktionen von Textilien zu erreichen, wird das Material bei der Veredlung gefärbt, knitterfrei, wasserundurchlässig oder feuerfest gemacht. Dazu werden meist chemische Substanzen genutzt sowie hohe Wassermengen verbraucht. Aus diesem Grund müssen neue Methoden und Innovationen gefördert werden, die funktionell vertretbare Alternativen bieten.

Ein wirtschaftlicher Ansatz wird von dem schwedischen Unternehmen WeAre SpinDye vorgestellt, welches die Faser bereits während des Spinnprozesses färbt und damit Ressourcen und Kosten einspart. Ein weiteres innovatives Konzept kommt von der Firma Pepwing, dass das Dye Free Masterbatch-Färbeverfahren entwickelt hat.

²⁷³ Stella McCartney: *Cashmere*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/cashmere/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

²⁷⁴ Stella McCartney: *Recycled polyester and nylon*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/materials-and-innovation/recycled-nylon-polyester/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 10.12.2020).

Bei diesem Verfahren wird ein gefärbter Chip zu Garnen gepresst, anstatt das Polyester im Nachhinein mit hohen Wassermengen und unter Hitze zu färben. Vorteile dieser Herangehensweise ist die Einsparung von Wasser um 50%, eine höhere Farbfestigkeit und ein Endprodukt, das recycelbar ist.²⁷⁵

Zusammengefasst gibt es viele nachhaltige Ansätze im Bereich Materialien. Jedes Unternehmen sollte sich daher auf diesem Gebiet weiterbilden und Kooperationen mit innovativen Faserherstellern eingehen. Gemeinsam lassen sich Methoden leichter umsetzen und die Branche in Richtung nachhaltiger Textilien lenken.

²⁷⁵ Emprechtinger, F. (2018).

III.1.1.2. Sourcing von Materialien und Lieferanten

Der moderne und nachhaltige Einkauf übernimmt heute die Verantwortung, Nachhaltigkeitsaspekte in Bezug auf die Supply Chain zu koordinieren und bei der Lieferantenauswahl zu berücksichtigen.²⁷⁶ Zusätzlich sollte der Einkauf nachhaltigkeitsorientierte Instrumente anwenden, wie beispielsweise einen Supplier Code of Conduct, Nachhaltigkeitsaudits bei Zulieferern und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der Lieferkette.²⁷⁷

Im nächsten Schritt sollten Nachhaltigkeitsaspekte systematisch in den Einkaufsprozess mit einfließen. Dies wird erreicht durch die Integration von Nachhaltigkeit in den Beschaffungsprozess²⁷⁸ sowie in die Auswahl und Bewertung von Lieferanten.²⁷⁹

Die Professorin für strategisches Beschaffungsmanagement Elisabeth Fröhlich entwickelt zu dem Thema *Integration der Nachhaltigkeit in den Einkauf* ein Vier-Stufen Modell.²⁸⁰

Stufe 1	Basis für eine nachhaltige Beschaffung legen
Stufe 2	Integration nachhaltiger Aspekte in den Beschaffungsprozess
Stufe 3	Kontinuierliche Leistungsüberwachung und -verbesserung bei Lieferanten
Stufe 4	Steuern und lernen

Das Sourcing von Materialien und Lieferanten muss nicht zwingend von einem eigenständigen Nachhaltigkeitsmanagement gesteuert werden.

²⁷⁶ Heß, G.: *Strategischer Einkauf und Supply-Strategie - Schrittweise Entwicklung des strategischen Einkaufs mit der 15M-Architektur 20*, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, 2017, S.5 ff. & S.34 ff.

²⁷⁷ Grimm, J.: *Ensuring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards in supply chains*, in: Bogaschwesky, R. & Stölzle, W. (Hrsg.) et.al : *Supply Management Research - Aktuelle Forschungsergebnisse*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2015, S.40.

²⁷⁸ Berry, C.: *The sustainable procurement guide - Procuring sustainability using BS 8903*, British Standards Institution, London, 2011, S.25.

²⁷⁹ Kara, M. & Firat, S.: *Sustainable Supplier Evaluation and Selection Criteria*, in: Erdogdu, M., Mermod, A.Y. & Yildirim, O.B.A. (Hrsg.): *Social and economic perspectives on sustainability*, IJOPEC Publication, London, 2016, S.161 f.

²⁸⁰ Fröhlich, E.: *Corporate Social Responsibility in der Beschaffung -Theoretische wie praktische Implikationen*, in: Fröhlich, E. (Hrsg.): *CSR und Beschaffung*, Springer, Wiesbaden, 2015, S.14 ff.

Stattdessen muss der gesamte Bereich nachhaltig werden, um bei der Verwirklichung von Kosten- und Qualitätszielen ökologische und soziale Nachhaltigkeitsaspekte zu berücksichtigen.²⁸¹

Innerhalb der sogenannten Beschaffungsmarktstrategie oder kurz Marktstrategie findet die strategische Ausrichtung einzelner wichtiger Warengruppen statt. Abhängig von der Einflussnahme auf Nachhaltigkeitsziele können die strategisch wichtigsten Gruppen definiert werden. Dazu können auch volumenmäßig kleine Warengruppen zählen, die eine große Wirkung auf die Umweltbilanz des Unternehmens haben.²⁸²

Im Folgenden wird kurz formuliert, wie die Integration von Nachhaltigkeitszielen in die Marktstrategie aussehen kann und welche konkreten Maßnahmen in einzelnen Schritten vorgenommen werden.²⁸³

1) *Supply-Markt analysieren und segmentieren*

- Analyse nachhaltigkeitsorientierter Gesetzesinitiativen und Umweltstandards
- Nachhaltigkeitspotenziale in der Technologieentwicklung
- Analyse von Nachhaltigkeitsrisiken in Lieferländern

2) *Supply-Marktziele festlegen*

- Nachhaltigkeitsziele auf Markt herunterbrechen
- Spezifische Nachhaltigkeitsziele im Markt definieren

3) *Gestaltungsfelder analysieren*

- nachhaltige Objektstrategie (Value Sourcing, Wertanalyse)
- nachhaltige Regionalstrategie (globale Lokalisierung)
- ökologische Transportketten
- nachhaltiges Lieferantenportfolio

²⁸¹ Heß, G.: *Konzeption eines nachhaltigen Einkaufsmanagements auf Basis der 15M-Architektur der Supply-Strategie*, in: Wellbrock, W. & Ludin, D. (Hrsg.): *Nachhaltiges Beschaffungsmanagement – Strategien, Praxisbeispiele, Digitalisierung*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2019, S.18.

²⁸² Heß, G.: *Supply-Marktstrategien - Wettbewerbsvorteile auf Supply-Märkten entwickeln*, in: Heß, G. (2017): S. 93 f.

²⁸³ Heß, G. (2017): S.94. & Heß, G. (2019): S.27.

4) *Supply-Marktstrategie formulieren*

- strategische Stoßrichtung und Projekte zur Nachhaltigkeit
- Nachhaltigkeit in den strategischen Stoßrichtungen beachten
- gegebenenfalls Strategietreiber zur Nachhaltigkeit definieren

III.1.1.3. Materialtransport

Bereits bei der Bedarfsplanung sollte hinterfragt werden, ob das angestrebte Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich benötigt wird. Der Fokus sollte hier auf umweltschonenden Alternativen liegen, wie beispielsweise die Reparatur von Geräten, Nutzen von gebrauchten Produkten, Leasing, Miete oder die gemeinsame Nutzung von Transportmöglichkeiten. Ein Umdenken im Bereich Materialtransport durch den Einsatz von Recyclingpapier oder Ökostrom kann die Umweltbilanz eines jeden Unternehmens positiv beeinflussen. Eine weitere Maßnahme ist zudem der Aufbau eines betriebseigenen Umweltmanagements, um zum einen europaweite Standards einzuhalten und mitzugestalten und zum anderen den Bereich der Materialien zu überwachen und nachhaltig weiterzuentwickeln.²⁸⁴

Bei nachhaltigem Transportmanagement steht primär der Kraftstoffverbrauch sowie Schadstoff- und Treibhausgasemissionen im Fokus. Außerdem entstehen insbesondere beim Gütertransport auf der Straße starke Lärmemissionen. Die notwendige Infrastruktur beansprucht weiter große Flächen und hat damit Auswirkungen auf Flora und Fauna.²⁸⁵ Nur durch eine möglichst präzise Ermittlung der Auswirkungen des Transports, kann den Treibhausgasemissionen begegnet werden. Dazu bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtung der direkten und indirekten Emissionen. Neben den offensichtlicheren direkten Emissionen, die bei der Verbrennung von Kraftstoffen entstehen, sollte gleichzeitig auf indirekten Emissionen geachtet werden. Diese entstehen beispielsweise bei der Bereitstellung von Elektrizität und Wärme und durch Dienstleistungen von Subunternehmen.²⁸⁶

²⁸⁴ UBA: *Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung*, in: Umwelt Bundesamt, UBA-Erklärfilm, [<https://www.umweltbundesamt.de/themen/uba-erklaerfilm-umweltfreundliche-oeffentliche>], (Erstelldatum: 13.11.2020; Verfügbarkeitsdatum: 30.11.2020)

²⁸⁵ Koch, S.: *Logistik - Eine Einführung in Ökonomie und Nachhaltigkeit*, Springer, Berlin, 2012, S.295.

²⁸⁶ Schmied, M. & Knörr, W.: *Berechnung von Treibhausgasemissionen in Spedition und Logistik gemäß DIN EN 16258 - Begriffe, Methoden, Beispiele*, 2. Auflage, DSLV, Bonn, 2013, S.15.

Durch folgende Maßnahmen kann die Umweltverträglichkeit des Transports nachhaltig verbessert werden.²⁸⁷

- 1) Vermeidung von Transporten durch Digitalisierung und eventuelle Fernübertragung von Produkten durch den Einsatz von 3D-Druckern: *Entstofflichung durch Virtualisierung*.
- 2) Verminderung des Transports durch Reduzierung der Transportanzahl und der Transportstrecke. Um die Transportanzahl zu minimieren, lassen sich Maßnahmen wie Volumenbündelungen, die Paarigkeit von Warenströmen und eine Begrenzung von Leerfahrten anwenden.
- 3) Verminderung der Transportschädlichkeit durch den Einsatz von umweltfreundlichen Transportmitteln (Elektromobilität und Erdgas) und umweltfreundliche Transportketten.

²⁸⁷ Deckert, C. (Hrsg.): *CSR und Logistik - Spannungsfelder Green Logistics und City-Logistik*, Springer, Berlin, Heidelberg, 2016, S.29 f.

III.1.2. Operationen, Produktion und Fertigung

III.1.2.1. Verarbeitung und Bearbeitung

Es lässt sich festhalten, dass der Bereich der Produktentwicklung einen der wichtigsten Bereiche auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften beschreibt. Bereits die Designer und Produktentwickler müssen sich heute nicht mehr nur Gedanken machen, wie ein Produkt gefertigt wird, sondern wie es im Anschluss an seinen Lebenszyklus wieder in Einzelteile zerlegt und recycelt werden kann. Eine nachhaltige Produktentwicklung ist daher entscheidend bei der nachhaltigen Verarbeitung und Bearbeitung von Materialien.

In der Textilwirtschaft sind vor allem die Aktivitäten der Rohstoffbeschaffung, Schnittentwicklung sowie Färbung und Veredlung von Materialien in Bezug auf ökologische und soziale Potenziale zu untersuchen. Ein Beispiel für den Umgang mit Schnittabfällen gibt das Unternehmen Filippa K, welches versucht, alle Materialabfälle während des gesamten Konstruktionsprozesses wieder zu verwerten. Dazu kooperiert das Label mit einem italienischen Lieferanten, Schnittabfälle wieder in neue Garne einzuarbeiten und weiter zu nutzen.²⁸⁸ Diese Maßnahme lässt sich auf weitere Obermaterialien übertragen. Durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten und Produktionen kann der Kreislaufgedanke auf diese Weise bereits bei der Bearbeitung der Materialien umgesetzt werden.

Um die Aktivitäten der Verarbeitung und Bearbeitung nachhaltig zu verändern, bedarf es einem engen Austausch mit Produzenten und Dienstleistern über das Thema Nachhaltigkeit. Bereits bei der Auswahl von potenziellen Partnern sollten Themen wie soziales und ökologisches Engagement angesprochen werden. Durch eine kontinuierliche Kommunikation und Feedback-Gespräche können Engpässe eliminiert und Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden.

Zuletzt muss sich die Aktivität der Verarbeitung und Bearbeitung auf die Nutzung umweltschonender Alternativen konzentrieren. Dazu zählt besonders die Reduzierung des Wasserverbrauchs bei der Veredlung von Materialien und die ausschließliche Nutzung erneuerbarer Energien im Bereich Mobilität und Gebäudewärmung.

²⁸⁸ Filippa K (k.A.): Kreislauf-System.

Zusammengefasst müssen sich Unternehmen in dieser Aktivität kontinuierlich neu ausrichten und Partnerschaften mit innovativen Produzenten und Dienstleistern eingehen.

Es gilt sich auch über die eigenen Branchengrenzen hinweg zu informieren und einen internationalen Austausch mit Partnern und Wettbewerbern möglich zu machen. Eine gemeinsame Strategie ist wesentlich bei der Erzielung nachhaltiger Verarbeitung und Bearbeitung von Materialien.

III.1.2.2. Verpackungen

Etwa 18,72 Millionen Tonnen an Verpackungsmüll fallen in Deutschland im Jahr 2017 an, wovon 18,12 Millionen Tonnen verwertet werden. Davon wird 72,24% stofflich- und 27,81% energetisch verwertet.²⁸⁹ Die Materialeffizienz beschreibt damit den wichtigsten Bereich der Verpackungsgestaltung, um eine gezielte Abfallentsorgung nach dem Verbrauch sicher zu stellen. Angelehnt an das Kreislaufwirtschaftsgesetz sieht nachhaltiges Verpackungsmanagement die folgenden Prioritäten vor.

- 1) *Vermeidung* von Transport- oder Umverpackungen
- 2) *Verminderung* der Verpackungsmenge und -schädlichkeit
- 3) *Wiederverwendung* durch Mehrwegverpackungssysteme
- 4) *Wiederverwertung* (Recycling) von Verpackungsmaterial

Durch die Anwendung einer gezielten Verpackungsgestaltung kann die Menge an Verpackungsmaterial reduziert, nicht-erneuerbare Rohstoffe ersetzt und schädliche Stoffe abgelöst werden. Die Aufgabe von Verpackungsgestaltung ist zudem, neu entwickelte Nachhaltigkeitsstrategien in die Funktion von Verpackungen einfließen zu lassen und diese stetig neu zu hinterfragen.²⁹⁰

An dieser Stelle ist auf das System von Mehrwegverpackungen für Transportverpackungen hinzuweisen. Die wesentlichen Vorteile bei diesem System sind vor allem die lange Nutzungsdauer der Verpackungen, sodass Verpackungskosten eingespart werden können. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass sich das System durch die hohen Herstellungskosten erst ab einer bestimmten Menge an Nutzungszyklen finanziell rechnet. Dies kann jedoch durch gemeinsame Kooperationen von Unternehmen bei der Nutzung von Verpackungen vermieden werden.²⁹¹

²⁸⁹ Schüler, K.: *Aufkommen und Verwertung von Verpackungsabfällen in Deutschland im Jahr 2017*, Bundesumweltamt, Dessau-Roßlau, 2019, S.20.

²⁹⁰ Deckert, C. (2016): S.29 f.

²⁹¹ Heiserich, O. E., Helbig, K. & Ullmann, W: *Logistik - Eine praxisnahe Einführung*, 4. Auflage, Springer, Berlin, 2011, S.284.

Weiter lässt sich in diesem Themenfeld auf das Unternehmen Duales System Deutschland - Der Grüne Punkt verweisen, welches im Zuge der Verpackungsverordnung im Jahr 1991 in Deutschland gegründet wird.

Wie bereits im Kapitel III.1.2.2. *Fallbeispiel: Grüner Punkt* beschrieben, hat das Unternehmen zum Ziel, ökonomisch tragfähige, ökologisch verträgliche und sozial verantwortliche Verpackungen herzustellen. Dazu werden Standards für Unternehmenspartner eingeführt, um diese hinsichtlich der Verwertung verschiedener Wertstoffe zu schulen.²⁹² Der Grünen Punkt steht damit zum einen für den Nachweis, dass entsprechend gekennzeichnete Verpackungen nachhaltig und recycelbar sind und zum anderen für den Einsatz von Verpackungsmanagement innerhalb des Unternehmens.

Ein weiteres Beispiel für den Einsatz nachhaltiger Verpackungen bietet an dieser Stelle das Label Stella McCartney. Bereits 2017 kooperiert das Unternehmen mit dem in Israel ansässigen Start-up-Entwickler TIPA, um biobasierte, vollständig kompostierbare, flexible und nachhaltige Verpackungslösungen zu entwickeln. TIPA Verpackungen besitzen die gleichen Eigenschaften wie herkömmliche Kunststoffverpackungen, verfügen jedoch über eine End-of-Life-Lösung, mit der die Verpackung wie organischer Abfall biologisch abgebaut werden können. Basierend auf vollständig kompostierbaren Polymeren, die durch spezielle Rezepturen hergestellt werden, bietet die TIPA Technologie eine natürliche Recyclingmethode und schließt damit den Kreislauf von Verpackungen.²⁹³

Als Vorreiter im Bereich Nachhaltigkeit zeigt das Unternehmen McCartney auch in diesem Feld positive Beispiele auf und weist damit die Richtung der Textilwirtschaft hin zu nachhaltigem Verpackungsmanagement.

²⁹² DSD - Duales System Holding (2019): S.11 f.

²⁹³ Stella McCartney: *Stella McCartney Converts to TIPA Sustainable Packaging Solutions*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/press-room/stella-mccartney-converts-to-tipa-sustainable-packaging-solutions/>], (Erstelldatum: 28.09.2017; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).

III.1.2.3. Instandhaltung

Der Bereich der nachhaltigen Instandhaltung definiert sich durch das Konzept der ständigen Optimierung der Produktivität, Flexibilität, Verfügbarkeit und Zuverlässigkeit von Anlagen oder Maschinen über die gesamte Lebensdauer. Zur Umsetzung von nachhaltiger Instandhaltung bedarf es der Integration von IT-Systemen und der Quantifizierung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Konsequenzen. Der Bereich der Instandhaltung sollte dabei Teil der strategischen Unternehmensführung sein, um Maßnahmen letztendlich schneller und gezielter umzusetzen.²⁹⁴

Handlungsfelder in diesem Bereich sind beispielsweise die Einhaltung von weltweiten Instandhaltungsstandards und die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit mit Herstellern, Betreibern und Dienstleistern, um gemeinsam eine Daten- und Informationsbasis aufzubauen. Dabei sollte sich durch den Einsatz moderner Technologien eine vollständige Transparenz der Instandhaltungsobjekte bilden, um als Konsequenz ein angepasstes Ersatzteilmanagement aufzubauen. So kann die Nutzungsdauer und -intensität der Anlagen und Maschinen kontrolliert und aktualisiert werden.²⁹⁵ Praxisgerechte Prognosemodelle helfen Unternehmen zusätzlich den Abnutzungsverlauf und die Restnutzungsdauer in Abhängigkeit vom Nutzungsprofil zu bestimmen. Auf diese Weise kann die Instandhaltung langfristige ökonomische und ökologische Maßnahmen treffen.²⁹⁶

Weiter ist die Sicherung des Wissens, der Kenntnisse und Fähigkeiten des Personals wichtig. Es sollte festgehalten werden, wie groß der Wissensbedarf der einzelnen Abteilungen ist und dementsprechende Wissensversorgung sicher stellen. Dadurch kann sich der Bereich der Instandhaltung kontinuierlich weiterentwickeln und innovative Maßnahmen schneller ermitteln.²⁹⁷

²⁹⁴ Kuhn, A. & Bandow, G.: *Moderne Instandhaltung - Herausforderungen und Handlungsfelder*, Abschlussveranstaltung zum BMBF-Projekt Nachhaltige Instandhaltung, Fraunhofer IML, Frankfurt, 2006, S.15.

²⁹⁵ Kuhn, A. & Bandow, G. (2006): S.17 f.

²⁹⁶ Bandow, G.: *Nachhaltige Instandhaltung - Ergebnisse einer BMBF-Untersuchung*, Fraunhofer IML, Dortmund, 2006, S.37.

²⁹⁷ Kuhn, A. & Bandow, G. (2006): S.17 f.

III.1.3. Entsorgung und Recycling

III.1.3.1. Rücknahmeservice

Der Experte Christian Petit beschreibt in seinen Aussagen die Wichtigkeit der Entwicklung von Life-Cycle Methoden in der Produktentwicklung. Als Unternehmen sollte man sich von Anfang an Gedanken machen, was mit dem eigenen Produkt passiert, sobald der Lebenszyklus vorbei ist. Um das Ziel einer Kreislaufwirtschaft zu verwirklichen, müssen Unternehmen demnach Verantwortung für den gesamten Lebenszyklus von Produkten übernehmen und diese nach dem Gebrauch zurücknehmen.²⁹⁸

Die folgenden Maßnahmen in diesem Bereich orientieren sich primär an dem Modeunternehmen Filippa K, welches bereits einige Handlungen unternommen hat, um Produkte nach dem Lebenszyklus an das Unternehmen zurückzuführen.

Filippa K vertritt den Ansatz, dass abgenutzte Kleidung nach wie vor einen Wert hat. Kleidung, die von Kunden getragen wird, soll im Anschluss wieder an das Unternehmen zurückgeführt werden, um das Material und die Zutaten wieder zu verwerten oder noch intakte Kleidung über Secondhand- Läden weiter zu verkaufen. Seit 2015 haben Kunden der Marke die Möglichkeit, getragene Kleidung über ein Sammelsystem an die Firma zu leiten. Als Belohnung erhält der Kunde einen Gutschein für den nächsten Einkauf.²⁹⁹

Da eine große Menge der Materialien in der Textil- und Bekleidungsindustrie verschwendet wird, arbeitet Filippa K immer weiter an Modellen, um Materialien wieder zu verwerten und Kleidung zu designen, die über einen langen Zeitraum genutzt werden kann.³⁰⁰

2008 eröffnet die Marke ein Secondhand-Geschäft, wo Kunden die Möglichkeit haben, gebrauchte Kleidung zurückzugeben und so die Lebensdauer der Artikel zu verlängern. Auf diese Weise entwickelt Filippa K ein Modell, in welchem das Unternehmen die volle Verantwortung für den gesamten modischen Lebenszyklus der Kleidungsstücke übernimmt.

²⁹⁸ Petit, C.: *Experteninterview 1*, siehe Anhang II.3.4., Zeile 138.

²⁹⁹ Strähle, J. & Schnaidt, A. (2017): S.208 f.

³⁰⁰ Filippa K (2019), Kapitel 4.

In den letzten Jahren sind in den Industrieländern immer mehr Kleiderbibliotheken entstanden, welche als Reaktion auf den übermäßigen Verbrauch von Kleidung und die mit der Modeindustrie verbundenen Umweltbelastungen gegründet werden. Vor allem in Schweden wird dieses System von Verbrauchern stark angenommen.³⁰¹

Im Jahr 2019 präsentiert Filippa K in einem Stockholmer Geschäft die einwöchige "Second Life"-Sammel-Pop-Up-Aktion. Währenddessen konnte der Kunden beliebte Stücke, die er im Rahmen des Programms gespendet hatte, in neuer Form zurückkaufen. Das Design Team der Marke entwickelt in diesem Zeitraum neue Designs aus alten Lagerbeständen oder gebrauchten Kleidungsstücken und gibt den Einzelstücken damit eine neue Nutzungsmöglichkeit.³⁰²

³⁰¹ Esculapio, A. (2014): 107.

³⁰² Filippa K (2019): Kapitel 4.

III.1.3.2. Gebrauchsanleitungen

Gebrauchsanleitungen sowie die Schulung von Kunden in der Nutzung und Pflege von Produkten beschreibt laut den Experten Katharina Weber und Theresa Reiter eine wichtige Maßnahme, um den Lebenszyklus von Produkten zu verändern.³⁰³

Ein praxisorientiertes Beispiel bietet an dieser Stelle die Firma Stella McCartney, welche 2014 das System CleverCare entwickelte, um den Kunden daran zu erinnern, wie wichtig es ist, beim Waschen, Trocknen und Pflegen von Kleidung die Umwelt zu berücksichtigen.³⁰⁴ CleverCare deckt fünf einfache Bereiche der Kleidungspflege ab. Ziel ist es, die Lebensdauer der Kleidung zu verlängern, die Menge an „Abfall“-Kleidungsstücken zu verringern und den damit verbundenen Co2-Fußabdruck zu reduzieren.

Die Wäsche von Kleidung macht ein Viertel des Co2-Fußabdrucks aus. Daher sollte man alternative Methoden nutzen wie Lüften und Bürsten, um die Produkte sauber zu halten.

Das System weist vor allem auf die Pflegeetiketten in jedem Kleidungsstück hin, die die höchste Reinigungstemperatur des jeweiligen Artikels angeben, ohne dass die Qualität beeinflusst wird. Eine einfache Methode Wasser zu sparen, ist die Kleidung bei niedriger Temperatur zu waschen und anstatt im Trockner zu trocknen oder die Kleidung zum Trocknen draußen hängen zu lassen. Bereits bei einem Waschgang mit 30° anstatt 40° kann der Stromverbrauch um 40% gesenkt werden. Auch wird im Rahmen des CleverCare Systems die richtige Bügelmethode kommuniziert. Man sollte nur bügeln, wenn es wirklich nötig ist, um die Lebensdauer der Materialien zu verlängern. Wenn an einer chemischen Reinigung kein Weg mehr vorbeiführt, sollte man sich als Kunde nach einer umweltfreundlichen Reinigung erkundigen, um bestimmte Chemikalien zu vermeiden.

Das System CleverCare verweist auch auf die Entsorgung von Kleidung hin. Man will sichergehen, dass die Kleidung nach dem Gebrauch nicht auf einer Mülldeponie landet und macht auf die Möglichkeiten des Recyclings aufmerksam.³⁰⁵

³⁰³ Weber, K. & Reiter, T.: *Experteninterview 2*, siehe Anhang II.3.6., Zeile 132.

³⁰⁴ Stella McCartney: *Clevercare*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/us/sustainability/clevercare/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).

³⁰⁵ Stella McCartney (k.A.): *Clevercare*.

III.1.3.3. Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards

Verbunden mit der Entwicklung der Nachhaltigkeitsdebatte, die seit der Umweltkonferenz von Rio 1992 nicht mehr ignoriert werden kann, entsteht ein hohes Aufkommen freiwilliger und politischer Standardisierungssysteme zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstandards.³⁰⁶

Auch in diesem Bereich können Zertifikate und Siegel genutzt werden, um die Einhaltung bestimmter Regelwerke zu kommunizieren und das freiwillige Engagement sichtbar zu machen. Diese richten sich meist an bestimmte Maßnahmen und Qualitätsmerkmale in den Bereichen Management, Produktgestaltung oder den Umgang mit Interessengruppen. Zusätzlich helfen die Systeme hinter den Zertifikaten unternehmerische Prozesse zu messen und Managementaktivitäten zu optimieren. Die Regelwerke helfen außerdem dabei, komplexe und internationale Lieferketten transparenter und verantwortungsbewusster zu gestalten.

Unterschieden wird zwischen Managementsystemen, die Prozesse der Wertschöpfung regeln und damit zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) verpflichten und Produktlabels, welche Eigenschaften bestimmter Produkte signalisieren.

Nachhaltigkeitsstandards können von verschiedenen Instanzen vergeben werden. Beispiele sind hier rechtlich verpflichtende Regulierungen, rechtlich vorgeschriebene private Standards und Normen sowie öffentliche und private Organisationen. In der folgenden Grafik werden einzelne Regulierungen und Standards innerhalb der Instanzen als Beispiel aufgelistet.³⁰⁷

Die meisten Nachhaltigkeitsstandards und Zertifikate müssen durch einen Zertifizierungsprozess die Einhaltung der Kriterien nachweisen. Dies ist immer mit einem finanziellen Aufwand verbunden, was jedoch der Glaubwürdigkeit der Unternehmung dient.

³⁰⁶ Arnold, N.: *Nachhaltigkeitsstandards*, in: Arnold, N.: Standardisierungsdynamiken im Fairen Handel, Springer, Wiesbaden, 2017, S. 44.

³⁰⁷ BMAS (k.A.): *Nachhaltigkeit belegen - Zertifikate und Siegel*, in: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, [<https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Unternehmen/CSR-Berichterstattung/Zertifikate-und-Siegel/nachhaltigkeit-belegen-zertifikate-und-siegel.html>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 14.12.2020).

	Staatlich	Privat
Verpflichtend	Regulierungen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Beispielsweise Emissionsstandards (z. B. Euro 6, US Clean Air Act) <input type="checkbox"/> EU Conflict Minerals Regulation <input type="checkbox"/> Nachhaltigkeitsstandards im Lizenzierungsprozess (Bsp. Brasilien) <input type="checkbox"/> Ggf. Nachhaltigkeitsstandards in Handelsabkommen <input type="checkbox"/> Sustainable Development Goals 	Rechtlich vorgeschriebene private Standards/Normen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verweis auf ISO 9000 Norm in EU-Direktive <input type="checkbox"/> Verweis auf ausgewählte private Standardsysteme in EU-Richtlinien
Freiwillig	Öffentliche freiwillige Standards: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ILO Kernarbeitsnormen <input type="checkbox"/> OECD Guidelines for Multinational Enterprises <input type="checkbox"/> UN Guiding Principles on Business and Human Rights 	Private freiwillige Standards: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> freiwillige Nachhaltigkeitsstandardsysteme wie Fairtrade, GOTS <input type="checkbox"/> Branchen- oder firmeneigene Code of Conducts, CSR-Policies <input type="checkbox"/> Principles for Responsible Investment (PRI)

308

³⁰⁸ Tabelle 5: Auflistung aktueller Nachhaltigkeitsstandards, Quelle: modifiziert nach Sommer, C.: *Drivers and Constraints for Adopting Sustainability Standards in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*, Discussion Paper, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik, Bonn, 2017, S.10.

III.2. Sekundäre Aktivitäten

III.2.1. Unternehmensinfrastruktur

III.2.1.1. Geschäftsführung

Eine Studie der Professoren Stuart Orr und Akshay Jadhav aus dem Jahr 2018 ergibt, dass vor allem das persönliche Engagement der Geschäftsführung wegweisend und erforderlich für die Maßnahmen hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung der Lieferkette sind. Diese Erkenntnis geht einher mit der Annahme, dass Führung eine wichtige Rolle in der Gestaltung der Werte und der Ausrichtung eines Unternehmens spielt und als solche einen erheblichen Einfluss sowohl auf die Leistung als auch auf die Art der erzielten Leistung hat. Entscheidend kann hier die Entwicklung einer Führungsverpflichtung zur Nachhaltigkeit sein.³⁰⁹

Eine der größten Herausforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien für die Lieferkette ist die Schwierigkeit, die Wertkette von allen Perspektiven und umfassend zu betrachten. Es sollte das gesamte Netz aller Partner beachtet und ein gemeinsamer Plan verfolgt werden. Wichtig ist, Nachhaltigkeitsstrategien und -ziele in alle Bereiche einfließen zu lassen und zu verbinden, da sie die Kompetenzen der Organisation zusätzlich stärken. Durch die Unterstützung von Führungskräften werden die Nachhaltigkeitsziele außerdem als gültige organisatorische Ziele legitimiert.³¹⁰

Die Geschäftsführung nachhaltiger Strategieförderung sollte sich auf langfristige und groß angelegte Ziele konzentrieren, die über einen längeren Zeitraum umgesetzt und in regelmäßigen Abständen neu formuliert werden. Dazu muss die Führungsebene die Stakeholder der Lieferkette miteinbeziehen, Hindernisse in der Lieferkette identifizieren und beseitigen sowie neue Kenntnisse und Ideen einbringen, welche die Merkmale der gesamten Lieferkette widerspiegeln.

³⁰⁹ Eccles, R.G., Perkins, K.M. & Serafeim, G.: *How to become a sustainable company*, in: MIT Sloan Management Review, Volume 53, Nummer 4, 2012, S.43.

³¹⁰ Epstein, M.J., Buhovac, A.R. & Yuthas, K.: *Implementing sustainability - The role of leadership and organizational culture*, in: Strategic Finance, Volume 91, Nummer 10, 2010, S.41. & Wolf, J.: *Sustainable supply chain management integration - A qualitative analysis of the German manufacturing industry*, in: Journal of Business Ethics, Volume 102, Nummer 2, 2011, S. 229.

Strukturierte Ansätze zur Generierung von neuem Wissen und Fachkenntnissen können durch Schulungs- und Förderungsprogramme vorangetrieben werden. Auch der regelmäßige Austausch mit Mitarbeitern innerhalb der Organisation, wie auch mit Lieferanten und Partnern kann hilfreich bei der nachhaltigen Ausrichtung der Wertkette sein.

Die Untersuchung der Professoren Orr und Jadhav bestätigt, dass das erforderliche Fachwissen über Nachhaltigkeit eine funktions- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit erfordert, wobei der Zyklus der Wertschöpfungskette als zentrales Ziel angestrebt wird. Durch effektive Kommunikation können grenzüberschreitende Netzwerkfähigkeiten mit einbezogen werden, was zum Austausch von Fachwissen und Ideen und zu verbesserten Ergebnissen in Bezug auf Nachhaltigkeit der Lieferkette führt. Diese Wissensvielfalt innerhalb der gesamten Wertkette ist besonders wirksam bei der Verbesserung des Designs und der Innovation von Nachhaltigkeitsinitiativen sowie der Ergebnisse.³¹¹

Trotz vieler Herausforderungen schaffen es Unternehmen jedoch immer wieder, die Nachhaltigkeit der eigenen Lieferkette erfolgreich voran zu treiben. Der Flugzeug- und Fahrzeughersteller Bombardier nutzt sein Umweltprogramm um 1. *den Energieverbrauch* um 1,4 Prozent zu reduzieren, 2. *die gesamten Treibhausgasemissionen und den Wasserverbrauch* um 5 Prozent zu senken und 3. *die Nutzung gefährlicher/umweltschädlicher Abfälle* auf maximal 10,7 Prozent zu reduzieren und dabei gleichzeitig den Umsatz um 2,5 Prozent zu steigern.³¹² Bombardier identifizierte seine Lieferkette als einen Schwerpunkt für die Verbesserung der Nachhaltigkeit. Die Mitglieder der Lieferkette werden regelmäßig über die Umweltauswirkungen der Produkte und genutzten Materialien durch einen Bericht informiert. Als Reaktion werden neue Grundlagen und alternative Ansätze mit Stakeholdern geteilt, sodass ein großes Partnerschaftsnetzwerk zwischen den Mitgliedern der Lieferkette entsteht. Auf diese Weise können in gemeinsamer Zusammenarbeit innovative umweltbewusste Produkte produziert und gefördert werden.

³¹¹ Orr, S. and Jadhav, A.: *Creating a sustainable supply chain: the strategic foundation*, in: Journal of Business Strategy, Volume 39, Nummer 6, 2018, S.30 f.

³¹² Bombardier: *2019 Activity Report*, [<https://www.bombardier.com/en/sustainability.html>], (Erstelldatum: 2019; Verfügbarkeitsdatum: 02.10.2020).

Vorteile der Lieferantenbeteiligung an der Nachhaltigkeitsstrategie sind der Zugang zu Ressourcen, die erleichterte Verbreitung des Strategieplans und die Berücksichtigung aller kritischen Umweltfaktoren. Die Nachhaltigkeitsplanung schafft somit eine Kultur der gegenseitigen Verantwortung.³¹³

³¹³ Orr, S. & Jadhav, A. (2018): S.31 f.

III.2.1.2. Nachhaltiges Qualitätsmanagement

In seiner Grundform definiert sich Qualitätsmanagement durch das Aussortieren von Fehlern und den Versuch, den Output an fehlerhaften Produkten möglichst gering zu halten. Das weiterentwickelte Total Quality Management (TQM) versucht nun im nächsten Schritt, Fehlerquellen in jeglichen Prozessen und Unternehmensbereichen zu erkennen und zu eliminieren. Diese Form des Qualitätsmanagements hilft, die Führungsebene und Organisationsentwicklung besser zu steuern und einen langfristigen Erfolg der Organisation zu sichern.³¹⁴

Der Pionier im Bereich des Qualitätsmanagements Walter E. Deming formuliert die folgenden Leitgedanken des TQM: ³¹⁵

- *Constancy of Purpose*: Feststehende Unternehmensziele sowie Verlässlichkeit gegenüber Stakeholdern
- *Continuous Improvement Process*: Intoleranz gegenüber „normaler“ Fehlerraten
- *Cooperation between Functions*: Bereichsübergreifende Kooperationen innerhalb des Unternehmens, ausgeglichenes Betriebsklima

Bei genauer Analyse fällt auf, dass das TQM nichts anderes ist als die Definition von Nachhaltigkeitsstrategien für Unternehmen und Organisationen. Der folgende Vergleich zwischen TQM-Handlungsmaßnahmen und den Agenda 21-Strategien zeigt starke Parallelen und beschreibt den Nachhaltigkeitsgedanken als Basis des TQM.

³¹⁴ Häusler, R.: *Nachhaltiges Qualitätsmanagement - Strategien für Agenda-Prozesse*, Ökom Verlag, München, 2004, S.14 f.

³¹⁵ Häusler, R. (2004): S.15.

TQM-Maßnahmen	Agenda 21-Strategien
<input type="checkbox"/> Langfristiges zielorientiertes Denken (Langfristige Verantwortung)	<input type="checkbox"/> Langfristiges Denken
<input type="checkbox"/> Unternehmensintegration durch Perspektive der absoluten Kundenorientierung	<input type="checkbox"/> Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Handlungsfeldern
<input type="checkbox"/> Übergreifende Organisationsziele - nachhaltige Unternehmensentwicklung	<input type="checkbox"/> Generationsübergreifendes Denken fördern
<input type="checkbox"/> Ganzheitliches Management	<input type="checkbox"/> Langfristige Sicherung von Nachhaltigkeit
<input type="checkbox"/> Beteiligung aller Stakeholder an Qualitätszielen	<input type="checkbox"/> Pluralisierung der Politik
<input type="checkbox"/> Hierarchiefreies Verhalten	<input type="checkbox"/> Konsensorientierung
<input type="checkbox"/> Transparenz der betrieblichen Abläufe und Ergebnisse	<input type="checkbox"/> Suche nach Gemeinsamkeiten und Leitbildern
<input type="checkbox"/> Sachorientierte Politik und Strategieformulierung	<input type="checkbox"/> Kooperationen und Sachorientierung
<input type="checkbox"/> Messbare Strategien: „Hard“- und „Soft“ Facts	<input type="checkbox"/> Förderung von Dialog und Kommunikation
<input type="checkbox"/> Kundenorientierung	<input type="checkbox"/> Nutzung sachbezogener Diskurse
<input type="checkbox"/> Ständige Optimierung und Überprüfung	
<input type="checkbox"/> Wissensmanagement	
<input type="checkbox"/> 360-Grad Feedback	
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter-Empowerment	

316

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Unternehmen, die eine Form des TQM anwenden, bereits einen wichtigen Schritt unternehmen, um nachhaltiges Wirtschaften umzusetzen. Die einzelnen Felder sollten jedoch unternehmensspezifisch, je nach Zielsetzungen und Werten der Firma ergänzt werden.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass nur messbare Inhalte systematisch verbessert werden können. Unternehmen müssen daher Erfolgskriterien möglichst genau bestimmten und Messgrößen zur Umsetzung definieren.³¹⁷

³¹⁶ Tabelle 6: Gegenüberstellung von TQM-Handlungsmaßnahmen und den Agenda 21-Strategien, Quelle: modifiziert nach Häusler, R. (2004): S.16-19.

³¹⁷ Häusler, R. (2004): S.28.

Anschließend sollten die festgelegten Zielgrößen und Veränderungen in Form einer regelmäßigen Berichterstattung an Stakeholder und Verbraucher vermittelt werden, um die vollständige Transparenz des Unternehmens zu entwickeln.

III.2.2. Beschaffung

Das Beschaffungswesen gilt bereits seit der Umweltkonferenz von Rio de Janeiro 1992 als wichtiges Instrument für produktbezogenen Umweltschutz. Seit 2016 ist nachhaltige Beschaffung zudem Teil der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, mit dem Ziel, diesen Bereich nachhaltiger und innovativer zu gestalten. Dazu werden verpflichtende Mindestkriterien für nachhaltige Beschaffung und ein Monitoring-System eingeführt, um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei Unternehmen abzufragen. Der Beschaffungssektor hat für Verbraucher eine Vorbildfunktion und damit einen starken Einfluss auf den Markt für umweltfreundliche Produkte und Innovation. Beispiele für die Berücksichtigung von Umweltaspekten in der Beschaffung zeigen folgende Maßnahmen.³¹⁸

- 1) Entscheidung, ob neues Produkt wirklich benötigt wird - eventueller Kauf gebrauchter Produkte oder Miete/Leasing
- 2) Berücksichtigung des Nutzungsendes eines Produktes: Wiederverwendungsmöglichkeit, Reparierbarkeit, Recyclingfähigkeit
- 3) Berechnung von Lebenszykluskosten und volkswirtschaftlichen Kosten, die durch Umweltschäden entstehen
- 4) Beschaffung von Produkten mit Gütezeichen

³¹⁸ BMU: *Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung*, Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, [<https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/>], (Erstelldatum: 02.04.2020; Verfügbarkeitsdatum: 09.12.2020).

III.2.2.1. Einkauf von Hilfs- & Betriebsstoffen

Die Basis für nachhaltige Leistungssteigerung und langfristigen Erfolg einer Firma ist die strategische Ausrichtung und Umsetzung des Einkaufs. Dazu muss sich die Unternehmensstrategie über alle Bereiche der Organisation erstrecken, um ein erfolgreiches Zusammenspiel aller Prozesse zu garantieren. Die Strategie und Ausrichtung des Einkaufsbereichs spielt hier eine besonders wichtige Rolle. Sie sollte direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und gleichberechtigt mit anderen Unternehmensfunktionen betrachtet werden.³¹⁹ Um Erfolgspotenziale der Unternehmensstrategie voll auszuschöpfen, bedarf es einer erfolgreichen Umsetzung.³²⁰

Weiter müssen die entwickelten Strategien innerhalb des Unternehmens an Mitarbeiter und Stakeholder kommuniziert werden, um einzelne Aktivitäten auf die Strategien hin auszurichten. Das Aufteilen der Unternehmensstrategien auf einzelne Funktionsbereiche hilft gleichzeitig, die Abstimmung der Aktivitäten zu verbessern und eine strategieorientierte Ausrichtung der Prozesse sicherzustellen.³²¹

Aus den strategischen Zielen eines Unternehmens kann im nächsten Schritt die Strategie des Einkaufs abgeleitet werden. Die Grundlage für die Formulierung dieser Strategien bietet eine detaillierte Analyse der Einkaufsfunktionen und -prozesse. Dazu sollte eine externe und interne Analyse vorgenommen werden. Die externe Analyse deckt durch eine Umfeldanalyse die Chancen und Risiken für Einkauf und Beschaffung auf. Die interne Analyse identifiziert die aktuellen und zukünftig prognostizierten Stärken und Schwächen von Einkauf und Beschaffung.³²²

Die Ergebnisse der Analyse werden anschließend in einem Beschaffungsportfolio zusammengefasst, welches als Ausgangspunkt für Maßnahmen gilt, da es ein genaues Abbild der gegenwärtigen Einkaufssituation aufzeigt. Aus dem Portfolio lassen sich einzelne Normstrategien für einzelne Unternehmensbereich der Beschaffung ableiten.

³¹⁹ Seeger, A. & Seeger, K.: *Nachhaltige Leistungssteigerung in Einkauf und Beschaffung durch konsequente Strategiearbeit*, in: Fröhlich, L. & Lingohr, T.: *Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?*, Gabler, Wiesbaden, 2010, S.192.

³²⁰ Seeger, A. & Seeger, K.: *Zielorientierte Strategieentwicklung für einen Logistikdienstleister*, in: Seeger, K. & Liman, B. (Hrsg.): *Zielorientierte Unternehmensführung*, Gabler, Wiesbaden, 2008, S.39 ff.

³²¹ Horváth & Partners (Hrsg.): *Balanced Scorecard umsetzen*, 4. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2007, S.238.

³²² Seeger, A. & Seeger, K. (2008): S.45 ff.

Aus den Normstrategien können schließlich Aktivitäten entwickelt werden und eine Neuausrichtung oder Reorganisation des Unternehmens vorgenommen werden.³²³

Die folgenden Beispiele geben einen Überblick über nachhaltige Aktivitäten in der Materialwirtschaft.³²⁴

- 1) *Effiziente Beschaffung* durch Forcierung von Händleransätzen, Ausbau elektronischer Beschaffung und Logistikkonzepte
- 2) *Sicherstellung der Versorgung* durch Prüfung der Substituierbarkeit des Gutes oder der Technologie sowie Kooperation mit dem Lieferanten zur Weiterentwicklung
- 3) *Nutzung von Marktpotenzialen* durch strukturierte und intensive Marktbearbeitung mit dem Ziel der Bildung von Konkurrenzsituationen (E-Plattformen/Global Sourcing)
- 4) *Integration von Lieferanten* durch den **Aufbau von** Wertschöpfungspartnern (Prozessintegration) und Produktoptimierung (Kompetenzaustausch, Aufbau von Betreibermodellen, Outsourcing)

³²³ Seeger, A. & Seeger, K. (2010): S.196.

³²⁴ Seeger, A. & Seeger, K. (2010): S.197.

III.2.2.2. Einkauf von Transportleistungen

Im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion wird immer wieder vom Einkauf „grüner“ Logistikleistung gesprochen.³²⁵ Dazu zählt primär der Einkauf von CO₂-neutralen Transportleistungen, um die firmeneigene Umweltbilanz zu verbessern und strategische Ressourcenschonung umzusetzen.³²⁶ Studien zeigen zudem, dass vor allem Maßnahmen im Bereich Logistik einen wichtigen Beitrag zur Ressourcenschonung beschreiben und bei richtiger Anwendung gleichzeitig Kosten eingespart werden können.³²⁷

Die passende Auswahl eines oder mehrerer Logistikdienstleister findet durch einen mehrstufigen Entscheidungsprozess statt.³²⁸

- 1) Lieferantenidentifikation aktueller und neuer Lieferanten, die in Auswahlentscheidungen mit einbezogen werden sollen
- 2) Lieferantenvorauswahl auf der Basis entscheidungsrelevanter Zielkriterien
- 3) Lieferantenbewertung und -auswahl durch Verfahren wie Punktbewertungssysteme und Optimierungskriterien³²⁹

Es gilt zu beachten, inwieweit „grüne„ Kriterien bei der Auswahl von Logistikdienstleistern mit einfließen. Dies hängt auch von der persönlichen Einstellung der Geschäftsführung und von den Unternehmensstrategien ab. Führungskräfte sollten den Fokus weiter auf „grüne“ Kriterien ausrichten und diese als Priorität innerhalb der Organisation vermitteln.³³⁰

³²⁵ Sucky, E. & Haas, S.: *Einkauf „grüner“ Logistikleistungen - eine empirische Studie*, in: Biethahn, N. (Hrsg.) et.al : *Mobility in a Globalised World 2013*, Universität Bamberg, Bamberg, 2014, S.18.

³²⁶ Bretzke, W.-R.: *Logistische Netzwerke*, Springer, Wiesbaden, Berlin, 2010, S.4.

³²⁷ Gross, W. et al : *Costs and benefits of green logistics*, 4flow Supply Chain Management Study, 4flow, Berlin, 2013, S.67.

³²⁸ Lasch, R., Janker, C.G. & Friedrich, C.: *Identifikation, Bewertung und Auswahl von Lieferanten - empirische Bestandsaufnahme bei deutschen Industrieunternehmen*, Technische Universität Dresden, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Dresden, 2001, S.16.

³²⁹ Freiwald, S.: *Supply Chain Design - Robuste Planung mit differenzierter Auswahl der Zulieferer*, Lang, Frankfurt am Main, 2005, S.77.

³³⁰ Sucky, E. & Haas, S. (2014): S.19.

Mit „grüner“ Logistik ist meist der Bereich der Güterverkehrslogistik gemeint, wobei Logistik weitaus mehr Funktionsbereiche mit einbezieht wie beispielsweise Material, Personen und Energie unter Nutzung externer Infrastruktur (Straßen).³³¹ Die folgende Tabelle zeigt interne und externe Maßnahmen auf, um die Logistik nachhaltig zu verändern. Mit internen Maßnahmen sind diejenigen Maßnahmen gemeint, die ein Unternehmen für sich selbst ergreifen kann. Damit sind sie unabhängig vom Engagement von Stakeholdern innerhalb der Wertschöpfungskette.³³² Externe Maßnahmen richten sich an Partner und Dritte, um ein gemeinsames Engagement in Richtung „grüner“ Logistik zu verwirklichen.³³³

	kurzfristige Maßnahmen	langfristige Maßnahmen
Intern	<input type="checkbox"/> Maßnahmen am Fuhrpark <input type="checkbox"/> Alternative Kraftstoffe <input type="checkbox"/> Telematik und Tourenplanung <input type="checkbox"/> Geschwindigkeitsreduzierung <input type="checkbox"/> Fahrerqualifizierung <input type="checkbox"/> Umweltzertifizierung und Berichterstattung <input type="checkbox"/> Carbon Footprint <input type="checkbox"/> Energiemanagement <input type="checkbox"/> Sanierung von Bestandsimmobilien	<input type="checkbox"/> Alternative Antriebe <input type="checkbox"/> Adaptierte Produktgestaltung <input type="checkbox"/> Neubau von Logistikzentren <input type="checkbox"/> Ausschreibungsmanagement

³³¹ Pfenning, R.: *Nachhaltige Logistik als Säule eines integrierten Nachhaltigkeitsmanagements*, in: Englert, M. (Hrsg.) & Ternès, A.: *Nachhaltiges Management - Nachhaltigkeit als exzellenten Managementansatz entwickeln*, Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, 2019, S.583.

³³² Lohre, D., Bernecker, T. & Gotthardt, R.: *Praxisleitfaden zur IHK-Studie „Grüne Logistik“ - Umsetzungsbeispiele und Handlungsempfehlungen aus der Praxis*, Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart, Stuttgart, 2011, S.9.

³³³ Lohre, D., Bernecker, T. & Gotthardt, R. (2011): S.39.

Extern	<input type="checkbox"/> Fahrzeugabmessungen	<input type="checkbox"/> Gemeinsame Logistiksysteme
	<input type="checkbox"/> Gemeinsame Tourenoptimierung	<input type="checkbox"/> Teilladungs-Hubs
	<input type="checkbox"/> Organisation von Terminsendungen	<input type="checkbox"/> Netzwerkoptimierung
	<input type="checkbox"/> Verbesserte Kommunikation	<input type="checkbox"/> Neue Ladegefäße
	<input type="checkbox"/> Product Carbon Footprint	<input type="checkbox"/> Ausbau der City-Logistik
	<input type="checkbox"/> Gemeinsame Umweltziele	<input type="checkbox"/> Gemeinsame Standortpolitik
	<input type="checkbox"/> Co ₂ -Modalität	<input type="checkbox"/> Nachhaltige Lobbyarbeit

334

Die aufgelisteten internen und externen Maßnahmen richten sich ausschließlich nach der ökologischen und ökonomischen Dimension aus. Wichtig bei der Definition von „grüner“ Logistik ist außerdem die Berücksichtigung der sozialen Ebene, also der Betrachtung der Ressource „Mensch“. Maßnahmen in diesem Bereich sind beispielsweise eine faire Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, Teilzeitmodelle, betriebliches Gesundheitsmanagement, Diversity Management und angemessene Kommunikation. Die soziale Dimension muss bei der Umsetzung von „grüner“ Logistik gleichberechtigt mit der ökologischen und ökonomischen Dimension bearbeitet werden.³³⁵

³³⁴ Tabelle 7: Maßnahmen für grüne (Transport-)Logistik, Quelle: Lohre, D., Bernecker, T. & Gotthardt, R. (2011): S.9 & S.39.

³³⁵ Pfenning, R. (2019): S.585.

III.3. Soziale und ökologische Aktivitäten

Forschung beschreibt eine wichtige Grundbasis für Transformationsstrategien, da jede Maßnahme gut begründet und Fehler schon von vornherein ausgeschlossen werden müssen. Erfahrungsberichte von Stakeholdern sollten sorgfältig behandelt und ausgewertet werden, um Abläufe in der Praxis kontinuierlich zu verbessern. Dabei spielt die systemische Analyse von Wirtschaftsvorgängen und ihrer Rückkopplungen in die soziale und ökologische Umwelt eine entscheidende Rolle. Anders als die gängige Ökonomie stützt sich die systemische Analyse auf die Beobachtung realer Vorgänge und die Verknüpfung dieser Abläufe. Dazu lassen sich quantitativ ausgearbeitete Modelle der Wirtschaft mit systemischen Modellen der sozialen und ökologischen Umwelt verbinden, um zentrale Fragen über die langfristigen Auswirkungen unseres Handelns und unserer Strukturen zu beantworten. Es ist eine bessere Zusammenarbeit der einzelnen Aktivitäten gefordert, um reflektiertes und vorausschauendes Handeln sicher zu stellen.³³⁶

III.3.1. Soziale Dimension

Um nachhaltiges Handeln im Sozialbereich umzusetzen, müssen soziale Verhältnisse so gestaltet werden, dass für nachfolgende Generationen keine Belastungen oder Restriktionen der Lebens- und Wirtschaftsweise hinterlassen werden. Das primäre Ziel ist der gerechte Zugang zu Chancen und Ressourcen, sodass auf globaler Ebene Grundbedürfnisse und Armutsbekämpfung sichergestellt werden. Das Bestreben um internationale Sozialstandards sowie Arbeitsstandards werden demnach als Versuch gewertet, weltweit soziale Entfaltungsmöglichkeiten und soziale Teilhabe zu bewahren und damit einen langfristigen Schutz sozialen Zusammenhalts voranzutreiben.³³⁷

³³⁶ Hörschele, W.: *Wirtschaft neu erfinden - Grundlegung für eine Ökonomie der Lebensfülle*, Oekom, München, 2017, S.250.

³³⁷ Treutner, E.: *Globale Umwelt- und Sozialstandards - Nachhaltige Entwicklungen jenseits des Nationalstaats*, Springer, Wiesbaden, 2018, S.73 f.

III.3.1.1. Soziales Engagement

Auch bei der nachhaltigen Gestaltung dieser Aktivität lässt sich auf das Unternehmen Stella McCartney verweisen, welches auf der offiziellen Website mehr als 30 Kooperationen mit internationalen Organisationen wie WWF, PETA, Oceana, Bio Planet, Childrens Action Network, Nation Breast Cancer und die White Ribbon Campaign listet.³³⁸ Die soziale Verantwortung gegenüber Stakeholdern ist der Firma ein besonderes Anliegen, sodass der Aufbau einer modernen und belastbaren Lieferkette vorangetrieben und die Rechte der Beteiligten besonders unterstützt werden.

Durch spezifische ethische Audits erlangt McCartney eine erste Informationsübersicht der Fertigungslieferanten und kann potenzielle Risikobereiche schneller identifizieren. Diese Prüfungen werden entweder vom Kering-Prüfungsteam oder von ausgewählten externen Fachprüfern durchgeführt.³³⁹

Weiter bietet Stella McCartney Schulungen für Lieferanten an, die die hohen Anforderungen der Firma sowie allgemeine Herausforderungen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit thematisieren. Falls Lieferanten Schwierigkeiten haben, die durch die Audits identifizierten Sanierungsarbeiten umzusetzen, unterstützt McCartney diese durch Projekte zur Lieferantenverbesserung. In den zur Verfügung gestellten Workshops wird versucht, die Hauptursache bestimmter Probleme zu bestimmen und Systeme zu entwickeln, die verhindern, dass solche Probleme erneut auftreten.³⁴⁰

Auch die Firma Filippa K engagiert sich für soziale Projekte. Durch die Mitgliedschaft in der Fair Wear Foundation überwacht das Unternehmen die Entwicklung von Lieferanten und arbeitet mit einer Risikobewertung, um eine gezieltere Sozialprüfung durchzuführen. Mit Hilfe von Audits soll sichergestellt werden, dass der firmeneigene Kodex eingehalten wird und die Durchführung und Dokumentation von Social-Compliance-Aktivitäten stattfindet.

³³⁸ Stella McCartney: *Charity*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/charity/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).

³³⁹ Stella McCartney: *UK Modern Slavery Act - Modern Slavery Statement (FY 2018)*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/social-sustainability/>], (Erstelldatum: 2018; Verfügbarkeitsdatum: 16.12.2020).

³⁴⁰ Stella McCartney (2018).

Filippa K versucht Lieferanten und Produktionen so oft wie möglich zu besuchen, um letztendlich eine enge und vertrauensvolle Beziehung mit Stakeholdern zu entwickeln.

Außerdem nutzt das Label das Gamification Tool QuizRR, um das Wissen über Rechte der Stakeholder zu verbessern.

Da es in Fabriken oft an funktionierenden Systemen für Arbeitsplatzrechte und Sicherheitsinformationen fehlt, hilft QuizRR das Wissen über Rechte und Pflichten der Fabrikarbeiter in sich entwickelnden Märkten zu verbessern und alle Teilnehmer miteinzubeziehen. Lieferanten, die bereits mit diesem Tool arbeiten, konnten so die Produktion steigern und die Fluktuationsrate der Mitarbeiter minimieren.³⁴¹

³⁴¹ Filippa K (2019), Kapitel 6.

III.3.1.2. Einhaltung von internationalen Sozialstandards

Durch das Voranschreiten der Globalisierung steigt der Bedarf an internationalen Sozialstandards, sodass die UN-Organisation für Arbeit und Soziales, 1998 die ILO (International Labour Organization) ins Leben ruft. Diese konzentriert sich auf die Sicherstellung grundlegender Rechte und Prinzipien bei der Arbeit und fordert ein Minimum an sozialen Spielregeln und Werten auf dem globalen Arbeitsmarkt. Bis heute hat die Bedeutung der Organisation weiter zugenommen, da durch die wachsende internationale Mobilität des Kapitals und der Produktionen die Position von Arbeitnehmern geschwächt wird und deren Rechte beispielsweise auf Tarifverhandlungen nicht eingehalten werden können. Damit beschreibt die ILO ein wichtiges Instrument zur Sicherstellung von Sozial- und Arbeitsstandards.³⁴²

Die ILO formuliert dazu 189 Übereinkommen (Conventions) und 204 Empfehlungen (Recommandations) als Mindeststandards für Arbeitsrechte wie: Vereinigungsfreiheit, Organisationsfreiheit, kollektives Verhandlungsrecht, Verbot von Zwangsarbeit, Chancengleichheit und Recht auf gleiche Behandlung. Außerdem engagiert sich die Organisation für grundlegende Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Arbeitsschutz sowie im Bereich sozialer Sicherheit und Gesundheit. Da die ILO-Normen oft nicht über die geltende Gesetzgebung in Industrieländern hinausgeht, adressieren die Normen vor allem Entwicklungs- und Schwellenländer. Heute sind bereits 185 Länder Mitglieder der UN-Organisation.³⁴³

Im Folgenden werden die wichtigsten ILO-Arbeits- und Sozialstandards aufgelistet:

- *Vereinigungsfreiheit und den Schutz des Vereinigungsrechts*
- *Recht zu Kollektivverhandlungen*
- *Abschaffung der Zwangsarbeit*
- *Verbot der Diskriminierung aufgrund von Rasse, Farbe, Geschlecht, Religion, politischer Überzeugung sowie nationaler oder sozialer Herkunft*

³⁴² Treutner, E. (2018): S.76-78.

³⁴³ Treutner, E. (2018): S.79 f.

- *Mindestalter für die Zulassung zur Beschäftigung und die Abschaffung der schlimmsten Formen von Kinderarbeit*
- *Erweiterte Möglichkeiten für Frauen und Männer, eine vollwertige Beschäftigung mit ausreichendem Einkommen zu finden*
- *Förderung des sozialen Dialogs*

Durch diesen Katalog der Kernarbeitsnormen werden alle Mitgliedsstaaten der ILO zur Einhaltung verpflichtet, auch wenn die entsprechenden Normen nicht im nationalen Recht ratifiziert sind. Zudem stellt die ILO Mechanismen zur Umsetzung der beschlossenen Konventionen vor. Mitgliedsstaaten verpflichten sich, regelmäßige Berichterstattungen vorzulegen, die anschließend von einer Expertenkommission überprüft werden.³⁴⁴

Neben den ILO-Arbeitsnormen zur Einhaltung von Sozialstandards sollte zudem auf soziale Gütesiegel und Kampagnen verwiesen werden. Basierend auf Rahmenvereinbarungen zwischen internationalen Konzernen und NGO's oder Gewerkschaften verpflichten sich Unternehmen durch die Nutzung der Gütesiegel internationale Sozialstandards einzuhalten. Davon versprechen sich Unternehmen unter anderem Wettbewerbsvorteile und einen Imagegewinn. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über bekannte Gütesiegel und Kampagnen sowie deren Funktionen.³⁴⁵

Siegel und Kampagnen	Funktionen
Transfair-Siegel	Dieses Siegel zeichnet Produkte aus, welche aus Entwicklungsregionen stammen und unter Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen hergestellt wurden. Dazu werden feste Preise festgelegt, die über dem Weltmarktniveau liegen und weiter auf soziale Belange geachtet. Überwacht wird die internationale Einhaltung der Regeln durch die Fairtrade Labelling Organization.

³⁴⁴ Treutner, E. (2018): S.83 f.

³⁴⁵ Treutner, E. (2018), S.113 f.

Siegel und Kampagnen	Funktionen
Clean-Clothes-Campaign	Diese Kampagne hat zum Ziel, Arbeitsbedingungen in der weltweiten Textilwirtschaft zu verbessern und für die Durchsetzung von Mindeststandards zu sorgen. Basis der Aktivitäten ist der Verhaltenskodex der Kampagne, welcher sich an den Kernarbeitsnormen der ILO und zusätzlichen Regelungen für Lohnhöhe, Arbeitszeit und Arbeitssicherheit orientiert. Ziele der Kampagne ist die Sicherstellung des Informationsflusses an Stakeholder und die Öffentlichkeit, die Unterstützung von Gewerkschaften und die Einflussnahme auf gesetzliche Initiativen. Die Überprüfung der Umsetzung übernehmen unabhängige Kontrolleure und ein Verein aus Unternehmen und gesellschaftlichen Mitgliedern.
Fair-Labor-Association	Als NGO hat die Fair-Labor-Association zum Ziel, Arbeitsbedingungen weltweit zu verbessern und sich vor allem gegen Zwangs- und Kinderarbeit, Diskriminierung und Missbrauch einzusetzen sowie den Schutz von Gesundheit und Sicherheit zu fördern. Getragen wird die Association von Unternehmen, NGO's, Gewerkschaften und Universitäten. Durch gezieltes Monitoring und Berichtswesen sollen Kunden bei ihren Kaufentscheidungen geschult und auf die entsprechende Einhaltung von Arbeits- und Sozialstandards aufmerksam gemacht werden.
Fair-Wear-Foundation	Die Fair-Wear-Foundation strebt eine Textilwirtschaft an, welche Arbeitnehmer in der Sicherung von Rechten und ordnungsgemäßer Bezahlung unterstützt. Die Organisation konzentriert sich besonders auf die Herstellung von Kleidung, also die arbeitsintensiven Teile der Lieferkette, wie Näh- und Schnittprozesse. Gemeinsam mit 140 Mitgliedern aus Fabriken, Gewerkschaften, NGO's und Regierungen arbeitet die Fair-Wear-Foundation an Möglichkeiten, die Herstellung so fair wie möglich zu gestalten, Probleme aufzudecken und Lösungen zu entwickeln. Die Grundlage der Zusammenarbeit sind auch in diesem Fall die ILO-Kernarbeitsnormen zur Sicherung von Arbeits- und Sozialstandards.

346

³⁴⁶ Tabelle 8: Übersicht Internationale Gütesiegel und Kampagnen, Quelle: Daten entnommen aus: Treutner, E. (2018), S.114-116. & Fair Wair: *Who we are*, [<https://www.fairwear.org/about-us/get-to-know-fair-wear>], (Erstelldatum: k.A., Verfügbarkeitsdatum: 07.12.2020).

III.3.1.3. Verantwortungsmanagement

In diesem Kapitel lässt sich auf den Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) verweisen. Bereits seit den 1930er Jahren wird die Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen untersucht und diese Verantwortung von Managern in Großunternehmen thematisiert. Die EU definiert CSR im Jahr 2011 als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“³⁴⁷. Um dies umzusetzen, bedarf es einer gezielten Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in der Betriebsführung und der Berücksichtigung aller Mitglieder der WSK innerhalb der firmeneigenen Kernstrategie. Dadurch erlangt CSR einen strategischen Charakter und schafft gemeinsame Werte für Eigentümer, Mitarbeiter und die gesamte Organisation.³⁴⁸

Aufgrund des steigenden Verbraucherinteresses an Produktionsstandorten und Herstellungsverfahren sowie der kritischen Berichterstattung der Medien findet bei vielen Unternehmen bereits ein Umdenken statt. Doch die Anerkennung von gesellschaftlicher Verantwortung allein reicht nicht aus. Ein strategisches CSR-Konzept kann nur dann umgesetzt werden, wenn eine durchdachte öffentliche Kommunikation stattfindet. Um die CSR eines Unternehmens transparent zu entwickeln, sollten die Leistungen, Ziele und Maßnahmen einer Organisation zunächst festgelegt und anschließend die dazu passenden Kommunikationsinstrumenten ausgewählt werden.³⁴⁹ Kriterien wie *Dialogorientierung, ganzheitliche Leistungsdarstellung, Aktualität und Zielgruppenorientierung* spielen hier eine besonders wichtige Rolle.³⁵⁰

Innerhalb des CSR gibt es drei große Themenfelder Ökologie, Ökonomie und Soziales. Auch ist der Bereich des Mitarbeiterengagements zu nennen, wo gezielte und effektive Kommunikation helfen kann, neue Mitarbeiter anzuwerben und bestehendes Know-how und Potenziale zu sichern.

³⁴⁷ Fifka, M.S.: *CSR als strategisches Managementinstrument in der Textilindustrie*, in Heinrich, P. (2018), S.15.

³⁴⁸ Fifka, M.S. (2018): S.14 f.

³⁴⁹ Heinrich, P. (2018): S.79 f.

³⁵⁰ Lühmann, B.: *Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzeptes im Unternehmen*, Lehrstuhl für Umweltmanagement Universität Lüneburg, Lüneburg, 2003, S.43.

Es empfiehlt sich zu Beginn des Jahres einen Kalender anzulegen, um CSR-Aktivitäten auf die verschiedenen Themenfelder abzustimmen und diese zum passenden Zeitpunkt an Stakeholder und Medien zu kommunizieren. Im Folgenden werden einzelne CSR-Themen, abgestimmt auf die jeweiligen Stakeholdergruppen, nach Peter Heinrich vorgestellt.

	Arbeitsplatz	Umwelt	
Intern	<input type="checkbox"/> Arbeitssicherheit <input type="checkbox"/> Gesundheitsschutz und -förderung <input type="checkbox"/> Antidiskriminierung und Chancengleichheit <input type="checkbox"/> Work-life-balance <input type="checkbox"/> Aus- und Weiterbildung <input type="checkbox"/> Mitarbeiterbeteiligung <input type="checkbox"/> Vermittlung von Unternehmenswerten und ethischen Verhaltenskodizes	<input type="checkbox"/> Klimaschutz <input type="checkbox"/> Umweltbewusstsein innerhalb des Unternehmens <input type="checkbox"/> Förderung und Einsatz erneuerbarer Energien <input type="checkbox"/> Abfall- und Gefahrstoffmanagement <input type="checkbox"/> Energie-Effizienz & Ressourcenverbrauch <input type="checkbox"/> Qualitätsmanagementsysteme im Bereich Umwelt <input type="checkbox"/> Minimierung negativer Umweltauswirkungen	Extern
	Markt	Gemeinwesen	
Extern	<input type="checkbox"/> Zertifikate <input type="checkbox"/> Verantwortliches Marketing <input type="checkbox"/> Umfassende Produktinformation <input type="checkbox"/> Faire Preisgestaltung <input type="checkbox"/> Transparente Lieferkette <input type="checkbox"/> Verbraucherschutz & Qualitätssicherung <input type="checkbox"/> Regionale Herkunft <input type="checkbox"/> Soziale Verantwortung für den Mitarbeiter <input type="checkbox"/> Ökologische Verantwortung	<input type="checkbox"/> Auftragsvergabe an soziale Organisation <input type="checkbox"/> Regionales Engagement <input type="checkbox"/> Spenden, Sponsoring <input type="checkbox"/> Unternehmensstiftungen <input type="checkbox"/> Cause Related Marketing <input type="checkbox"/> Ehrenamtliches Engagement von Mitarbeitern <input type="checkbox"/> Unternehmensnetzwerke	Extern

351

III.3.2. Ökologische Dimension

III.3.2.1. Einhaltung von Umweltstandards

Die bereits beschriebenen internationalen Umweltabkommen (Agenda 21 und Sustainable Development Goals) dienen als Orientierung und Basis für nationale Nachhaltigkeitsstrategien. Zwar haben bereits einige Länder eigene Strategien und Modelle entwickelt, nur sind diese als eher unverbindliche Umweltprogramme zu bezeichnen. Die Europäische Union verabschiedet 2006 die EU-Nachhaltigkeitsstrategie, welche eine ganzheitliche Betrachtung der Fachpolitiken ermöglicht und Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Zielen aufdecken sollen. Die Ergebnisse dieser Strategien, die 2009 und 2011 veröffentlicht werden, reichen jedoch nicht aus, sodass eine erneute Überarbeitung der Vorgehensweisen beschlossen wird.

Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Teil des deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), wird 2002 beschlossen und richtet sich nach den Bezugsgrößen der Global Reporting Initiative und dem Bericht der Enquetekommission des Deutschen Bundestages. Weiter wird 2010 ein Maßnahmenprogramm entworfen, dessen Fortschritt und Ergebnisse alle vier Jahre veröffentlicht wird. Zu den wichtigsten Indikatoren des Berichts zählen Themen wie Ressourcenschonung, Klimaschutz, erneuerbare Energien, Flächenverbrauch, Schutz der Artenvielfalt, Mobilität und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Die Anwendung der Maßnahmen bleibt für Unternehmen unverbindlich. Mittlerweile haben mehr als 70 Deutsche Unternehmen die entsprechende Erklärung unterzeichnet und sich verpflichtet, eine regelmäßige Berichterstattung vorzulegen.

Diese Strategien geben zwar der Politik eine Richtung vor, sind jedoch freiwillige und offen gestaltete Programme. Es kommt letztendlich auf die richtige Art der Umsetzung der Maßnahmen an, um die praktische Bedeutung der Nachhaltigkeitsstrategien zu maximieren.³⁵²

Nichtstaatliche Versuche, internationale Regeln und Entscheidungsverfahren für den Schutz des Menschen und der Umwelt zu entwickeln, haben oft eine höhere praktische Auswirkung. Die nachstehende Tabelle zeigt einige Beispiele für unabhängige Gütesiegel und Umweltstandards auf.

³⁵² Treutner, E. (2018): S.41 f.

Umwelt-Gütesiegel	Funktionen
Transfair-Siegel	Dieses Siegel zeichnet Produkte aus, welche aus Entwicklungsregionen stammen und unter Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen hergestellt wurden. (siehe IV.3.3.1.b. Einhaltung von internationalen Sozialstandards)
Clean-Clothes-Campaign	Diese Kampagne hat zum Ziel, Arbeitsbedingungen in der weltweiten Textilwirtschaft zu verbessern und für die Durchsetzung von Mindeststandards zu sorgen. (siehe IV.3.3.1.b. Einhaltung von internationalen Sozialstandards)
FSC-Forest Stewardship Council	<p>Bereits während des RIO-Prozesses werden FSC-Regeln für ökologische und soziale Standards in der Holzwirtschaft entwickelt. Diese Standards sollen Unternehmen dazu auffordern, die eigenen Umweltauswirkungen zu bewerten und einen gezielten Managementplan für einen nachhaltigen Umgang mit Wald und Holz aufzustellen. Bei der Bewertung des Plans werden weiter ökologische und soziale Belange berücksichtigt.</p> <p>Getragen wird FSC von einer kanadischen NGO, welche auch die Zertifizierung der Holzproduktion vornimmt und gemeinsam mit Unternehmen konkrete Kriterien ausarbeitet.</p> <p>FSC ist damit ein vorbildliches Beispiel für nicht-staatliche Nachhaltigkeitsstandards in einem bestimmten Wirtschaftszweig.</p>
Global Organic Textile Standard (GOTS)	Das GOTS Gütezeichen stellt eine nachhaltige Herstellung von Textilien sicher. Dazu gehört die nachhaltige Beschaffung und Produktion von Rohstoffen sowie die umwelt- und sozial- verträgliche Fertigung von Textilien. Das GOTS Siegel hat heute durch das steigende Konsumentenbewusstsein hinsichtlich Biofasern stark an Bedeutung zugenommen und ist international bekannt. Dadurch findet gleichzeitig eine Schulung der Konsumenten hin zu nachhaltigem Konsum statt.
Green Globe	Green Globe beschreibt einen weltweiten Standard zur Förderung und Legitimation nachhaltigem Reisens. Dabei spielen vor allem Themen wie Umweltschutz und soziale Verantwortung eine große Rolle. Green Globe kann nicht nur in der Tourismusbranche angewendet werden, sondern auch bei Geschäftsreisen und unternehmensspezifischer Mobilität.

III.3.2.2. Strategische Ökobilanzierung

Die Aufstellung einer strategischen Ökobilanzierung oder Produktbilanzierung beschreibt laut den Experten im Experteninterview eine der größten Herausforderungen der ökologischen Dimension. Die Problemstellung liegt vor allem in der Sammlung von Daten von Lieferanten und Produzenten, die in den meisten Fällen selbst keinen Zugang zu Informationen wie Umweltauswirkungen und externe Kosten haben.³⁵⁴ Aus diesem Grund braucht es internationale Modelle und Kennzahlen, um die Auswirkungen der eigenen Lieferkette zu identifizieren und zu messen.

Ein Vorreiter im Gebiet der strategischen Ökobilanzierung ist auch hier das Unternehmen Stella McCartney. Innerhalb des Jahresberichtes zu marktspezifischen Umweltschutzergebnissen nutzt McCartney das Entscheidungsinstrument EP&L, um Auswirkungen auf die Umwelt zu messen und zu verstehen.³⁵⁵

Die EP&L-Methodik (Environmental Profit and Loss) wurde vom Kering Konzern, zu dem auch das Label McCartney gehört, gemeinsam mit PwC und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse von Nachhaltigkeitsexperten aus Wissenschaft und Wirtschaft entwickelt. Diese Methodik wird definiert durch eine Form der Bilanzierung von Naturkapital, Treibhausgasemissionen, Wassernutzung, Wasserverschmutzung, Landnutzung, Luftverschmutzung und Abfall innerhalb der gesamten globalen Lieferkette eines Unternehmens. Die genannten Auswirkungen werden anschließend in einen Geldwert umgerechnet, um die externen Kosten aufzudecken und den realen Einfluss auf Mensch und Natur sichtbar zu machen.³⁵⁶

Dazu werden drei Arten von Primärdaten erfasst, welche die Umweltbelastungen im eigenen Unternehmen und bei Lieferanten messen.

- 1) *Materialdaten:* Welche Materialien werden verwendet? Wie viel wird verwendet? Welche Rohstoffe werden genutzt?
- 2) *Finanzdaten:* Kosten der Lieferanten

³⁵⁴ Petit, C.: *Experteninterview 1*, siehe Anhang II.3.4, Zeile 48.

³⁵⁵ Stella McCartney: *Measuring our Impact*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/measuring-our-impact/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).

³⁵⁶ Stella McCartney: *Environmental Profit and Loss Account*, [<https://www.stellamccartney.com/experience/en/sustainability/themes/measuring-our-impact/>], (Erstelldatum: k.A.; Verfügbarkeitsdatum: 08.12.2020).

- 3) *Umweltdaten*: Bezogen von Standorten der Lieferanten und unternehmensbezogenen Standorten

Weiter hat Kering zusammen mit PwC Bewertungsmethodiken aufgestellt, um Auswirkungen auf das menschliche Wohlbefinden zu bewerten und den lokalen Kontext der Aktivitäten zu berücksichtigen. Mithilfe der EP&L-Methodik kann eine genaue Aufstellung der einzelnen Auswirkungen jeder genutzter Faser des Unternehmens vorgenommen werden, welche auf jeder Stufe der Lieferkette weiter ergänzt wird. So kann letztendlich eine vollständige Produkt-Ökobilanzierung erzielt werden. Nun muss daran gearbeitet werden, Konsumenten eine genaue Auflistung der externen Kosten von Produkten mitzuteilen und so ein Umdenken im Konsumverhalten voranzutreiben. Das Unternehmen selbst nutzt die Erkenntnisse durch EP&L, um Innovationen zu fördern und den Nachhaltigkeitsgedanken nicht aus den Augen zu verlieren. McCartney wagt damit einen großen Schritt in Richtung Verantwortungsmanagement innerhalb der WSK, indem Stakeholder und externe Kosten mit einbezogen werden, um das Naturkapital für künftige Generationen zu erhalten.³⁵⁷ Nur so kann laut dem Unternehmen eine Organisation geschaffen werden, *„das mit der Umwelt und nicht gegen sie arbeitet“*³⁵⁸.

³⁵⁷ Stella McCartney (k.A.): Measuring our Impact.

³⁵⁸ Stella McCartney (k.A.): Our Eco Impact Report 2018/19, in: Measuring our Impact.

IX. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich versichere auch, dass ich diese Arbeit weder im In- noch im Ausland einem Beurteiler oder einer Beurteilerin in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.



Einverständniserklärung zur Online-Veröffentlichung der Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg

Autor/in (Name, Vorname): **Katharina Rapp**

Titel der Abschlussarbeit: **Analyse ausgewählter Wertschöpfungsketten in der
gegenwärtigen Textilwirtschaft und Ableitung eines
Maßnahmenhandbuchs für gezieltes nachhaltiges
Wachstum**

Art der Abschlussarbeit: **Masterthesis**

Fakultät: **Design Medien und Informatik / Wirtschaft und Soziales**

Department: **Wirtschaft**

1. Ich übertrage der Hochschule für Angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg – vertreten durch den Hochschulinformations- und Bibliotheksservice (HIBS) der HAW Hamburg – das nichtausschließliche Recht, die oben genannte Abschlussarbeit elektronisch zu speichern, ggf. in andere Formate zu konvertieren, zu vervielfältigen, auf dem Server der HAW Hamburg dauerhaft öffentlich zugänglich zu machen und über das Internet zu verbreiten.
2. Ich bin mir bewusst, dass mit Veröffentlichung meiner Abschlussarbeit auf den Servern der HAW Hamburg eine Verpflichtung der HAW Hamburg besteht, die Arbeiten nach dem Pflichtabgabegesetz an die Deutsche Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg zu liefern.
3. Der Dokumentenserver wird von der HAW Hamburg betrieben. Die HAW Hamburg behält sich vor, diese Dienstleistung ggf. an Dritte zu vergeben.
4. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die Veröffentlichung der Arbeit auf einem Server der HAW Hamburg zur Erschwerung oder Verhinderung anderweitiger Veröffentlichungen führen kann.

5. Ich versichere, dass ich alleinige/r Inhaber/in sämtlicher Rechte an der oben genannten Arbeit bin und dass durch die Veröffentlichung nicht in Rechte Dritter eingegriffen wird oder geltende Gesetze verletzt werden. Dies schließt die in der vorliegenden Arbeit enthaltenen Abbildungen wie z.B. Fotos oder Grafiken ein.
6. Ich versichere, dass meine Abschlussarbeit keine personenbezogenen Daten Dritter, die dem Datenschutz unterliegen, enthält bzw. eine ausdrückliche schriftliche Einwilligung zur Veröffentlichung vorliegt.
7. Ich versichere, dass die abgegebene Version der Abschlussarbeit mit der genehmigten Originalfassung übereinstimmt. Ausgenommen hiervon sind die Teile einer Publikation, die dem Datenschutz unterliegen.
8. Der/die Autor/in verpflichtet sich, die HAW Hamburg von allen Ansprüchen, die Dritte auf Grund ihnen zustehender Urheber- oder sonstiger Schutzrechte gegen die HAW Hamburg erheben, freizustellen.
9. Wird die HAW Hamburg unmittelbar von einem Dritten in Anspruch genommen, ist der/die Autor/in verpflichtet, der HAW Hamburg unverzüglich alle zur Abwehr von Ansprüchen erforderlichen Informationen und Beweismittel zu übergeben.
10. Die HAW Hamburg ist berechtigt, den Zugriff auf die oben genannte Arbeit ganz oder teilweise zu sperren, soweit konkrete Anhaltspunkte dafür bestehen, dass die Arbeit gegen gesetzliche Vorschriften verstößt oder wenn die Verletzung von Rechten Dritter geltend gemacht wird, die nicht offensichtlich unbegründet ist.
11. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die HAW Hamburg nicht für die missbräuchliche Verwendung von Inhalten durch Dritte haftet. Insbesondere ist mir bewusst, dass ich für die Anmeldung von Schutzrechten allein verantwortlich bin.
12. Sollte ich meine Arbeit nicht von mich betreffenden personenbezogenen Daten (z.B. Datum der Abschlussprüfung, Lebenslauf) bereinigt haben, bin ich mit der Speicherung und Veröffentlichung dieser Daten einverstanden. Ich wurde darauf hingewiesen, dass die bibliographischen Daten und Abstracts der Arbeit über verschiedene Kataloge, Datenbanken und Suchmaschinen im Internet zugänglich gemacht werden.

13. Die Autorin hat das Recht, die oben genannte Arbeit auch anderweitig verfügbar zu machen und zu verbreiten.
14. Die Arbeit kann auf Verlangen der Autorin von den Servern der HAW Hamburg gelöscht werden. Ich bin mir bewusst, dass die Löschung der Arbeit von den Servern der HAW Hamburg nicht die Abgabe an die Deutsche Nationalbibliothek sowie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg betrifft und die Arbeit hier weiterhin öffentlich zugänglich ist.



Erklärung des wissenschaftlichen Betreuers

Hiermit wird bestätigt, dass die oben genannte Abschlussarbeit den Veröffentlichungsrichtlinien des Departments entspricht. Der Veröffentlichung der Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg wird zugestimmt.

