

Krems, 01.03.2018



CSR & INNOVATION

GOOD PRACTICE CASES

Christine Bachner, Reinhard Altenburger



FFG



FH KREMS
UNIVERSITY OF APPLIED
SCIENCES / AUSTRIA

Medieninhaber und Herausgeber
IMC Fachhochschule Krems GmbH
Piaristengasse 1 | 3500 Krems | Austria | Europe
T: +43 2732 802
I: www.fh-krems.ac.at | E: gf@fh-krems.ac.at

Vorwort

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility - CSR) wird aktuell sehr intensiv von Führungskräften, Politikern und in der Wissenschaft geführt. CSR spielt zunehmend eine wesentliche Rolle, wenn es um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen geht. CSR als Strategie- und Managementansatz nutzt die Innovationschancen, welche aktuelle und zukünftige gesellschaftliche und ökologische Herausforderungen mit sich bringen.

Im Rahmen des von der FFG im Rahmen der 4. Ausschreibung COIN-Aufbau durchgeführten Forschungsprojektes „CSR und Innovation“ wurden die Auswirkungen von CSR/Nachhaltigkeit auf die einzelnen Phasen des Innovationsprozesses aufgezeigt und geeignete Instrumente und Tools für KMU und Familienunternehmen entwickelt. Darauf aufbauend erfolgt die wissenschaftliche Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung/Implementierung des Innovationsprozesses für KMU und Familienunternehmen, basierend auf der jeweiligen CSR-Strategie bzw. den CSR-Zielen.

Für die vorliegenden 10 Good-Practice-Fallstudien aus unterschiedlichen Branchen wurden Unternehmen ausgewählt, welche zumeist zahlreiche Auszeichnungen erhalten haben und eine Vorreiterposition in Hinblick auf die Verbindung von Nachhaltigkeit und Innovation in ihrer Branche einnehmen. Der einzigartige Zugang zu Nachhaltigkeit/gesellschaftlicher Verantwortung des Unternehmens und die daraus resultierenden innovativen Produkte bzw. Lösungen stehen im Mittelpunkt dieser Fallstudien. Analysiert wurden dabei die Verankerung von CSR/Nachhaltigkeit in der Vision, dem Leitbild und den Werten sowie der Unternehmensstrategie, das Innovationsverständnis, der Innovationsprozess sowie auch jeweils konkrete Beispiele von nachhaltigen Innovationen welche aus Sicht der analysierten Unternehmen beispielhaft hervorgehoben wurden. Abschließend werden mögliche Spannungsfelder und Lerneffekte aus der Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit dargestellt.

Die Fallstudien wurden im Zeitraum 2014/2015 erstellt und die wesentlichen Erkenntnisse daraus bei zahlreichen internationalen Konferenzen wie der ISPIM Innovation Conference 2014 in Dublin, der RENT – Research in Entrepreneurship and Small Business Conference 2015 in Zagreb oder dem 4th Research Forum on Small and Medium-sized Enterprises 2015 in Chur vorgestellt.

Das Projekt-Team:

Prof. (FH) Dr. Reinhard Altenburger

Mag.a (FH) Christine Bachner

Mag.a Sophie Böhm BSc (WU)

Prof. (FH) DI Roman Mesicek

Prof. (FH) Mag.a Silvia Kucera

Prof. (FH) Mag. Michael Reiner

Prof. (FH) Dr. Franz Piller

Inhaltsverzeichnis

Fallstudie 1: Boutiquehotel Stadthalle	4
Fallstudie 2: Druckerei Janetschek	17
Fallstudie 3: Lenzing Papier	28
Fallstudie 4: Löffler	40
Fallstudie 5: Brauerei Murauer	51
Fallstudie 6: RIESS KELOmat	64
Fallstudie 7: Sonnentor	77
Fallstudie 8: Vöslauer	90
Fallstudie 9: Wim Tec	103
Fallstudie 10: Zotter	115

Fallstudie 1: Boutiquehotel Stadthalle



1. DAS UNTERNEHMEN

„Alle Pioniere tun das, was sie machen, aus tiefstem Herzen, und nicht wegen der Marketing-Strategie. Wenn sie gute Kaufleute sind, verwandeln sie das Ganze in einen guten Business-Case, aber die Triebfeder ist nie der gute Business-Case.“

„Wenn wir die Technologie haben, Passivhäuser zu bauen, und es Gäste gibt, die das schätzen, ist es kaufmännisch geradezu fahrlässig, das nicht zu tun.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:

Hotellerie (Tourismus & Freizeitwirtschaft)

Gründung: 2000 (von den Eltern erworben)

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung:

Michaela Reitterer

MitarbeiterInnen: 32

Abteilungen:

Rezeption, House-Keeping, (Frühstücks-)Service, Haustechnik, Verwaltung

Jahresauslastung: 82 %

Umsatz: EUR 2 Mio.

Das Boutiquehotel Stadthalle vermarktet sich als „weltweit 1. Stadthotel mit Null-Energie-Bilanz“ mit rund 80 Zimmern. Im Jahr 2002 wurde ein veraltetes 3*-Hotel mit 39 Zimmern in einem alten Wiener Zinshaus von den Eltern der Geschäftsführerin erworben und in einer ersten Ausbauphase 2002 von dieser modernisiert und durch ein Gartengebäude erweitert.

Als Folge der strategischen, umweltorientierten Neupositionierung des Unternehmens wurde auf der angrenzenden Liegenschaft ein Passivhaus errichtet und 2009 eröffnet. Dieser Ausbau, mit 35 Zimmern auf fünf Stockwerken sowie einem ausgebauten Dachgeschoss mit 2 Suiten, erreicht energietechnisch eine Null-Energie-Bilanz. Energie wird mittels Grundwasserwärmepumpen, einer Solarstromanlage (Photovoltaikanlage) und der Vergrößerung der bestehenden Solaranlage selbst gewonnen. Neben einem begrünten Garten zeichnet sich das Hotel auch durch sein Lavendeldach aus.

Diese Ansätze schützen die Umwelt und ermöglichen es gleichzeitig, mit diesen ökologischen Aspekten zu werben. Da immer mehr Gäste auf Ressourcen schonendes Wohnen Wert legen, wählen auch immer mehr ihr Hotel unter diesen Gesichtspunkten aus.

60 % der Hotelgäste kommen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz, Italien, den Niederlanden und Ungarn und ca. 10% aus Asien und dem Nahen Osten. Rund 70 % der Übernachtungen werden online, d.h. über die Homepage oder Plattformen wie booking.com

oder hrs.de, gebucht; die restlichen 30 % der Buchungen werden telefonisch getätigt, zumeist von Stammgästen.

Mit einem Team von derzeit 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird im 3*-Hotel eine Jahresauslastung von 82 % erreicht. Der Durchschnittspreis dafür liegt über dem Durchschnitt der 3*-Hotellerie in Wien.

	Umweltbewusstsein Das Konzept unseres Hotels steht für gelebtes Umweltbewusstsein. Das vermitteln wir auch gerne unseren Gästen.	
	Gastfreundschaft Beim Betreten des Hotels spürt man die authentische Gastfreundschaft, die Leidenschaft und die Freude, die wir als Gastgeber erleben.	
	Fairness, Hilfsbereitschaft, Menschlichkeit Wir verstehen uns als eine große Familie, in der wir einander mit Hilfsbereitschaft, Fairness und Respekt begegnen.	
	Tatkraft, Leistung und Kompetenz Mit Tatkraft und Kompetenz legen wir zusammen mit den bereits angeführten Werten den Grundstein zu unserem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg und sind stets daran interessiert unsere Leistungen zu verbessern.	
	Erfolg Erfolg ist für uns sowohl wirtschaftlich messbar, als auch an der Zufriedenheit der Gäste erkennbar!	
	Spaß Wir arbeiten gerne miteinander und es macht uns Spaß uns täglich weiter zu entwickeln	

Abbildung 1: Leitbild Boutiquehotel Stadthalle

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM BOUTIQUEHOTEL STADTHALLE

2.1 Vision, Leitbild und Werte

Mit der Vision „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst von dieser Welt“ bringt die Geschäftsführerin ihre Überzeugung, nicht nur eine gute Gastgeberin sein zu wollen, sondern auch verantwortungsvoll mit Ressourcen umzugehen, zum Ausdruck. Das Wohl

des Mitarbeiters wird in diesem Zusammenhang als ebenso wichtig erachtet wie das Wohl des Gastes.

Im Leitbild werden die zentralen Werte des Unternehmens, wie Umweltbewusstsein, Gastfreundschaft und Erfolg zusammengefasst (vgl. **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

2.2 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Am Anfang steht die Moral, das Geldverdienen kommt später, aber es kommt bestimmt.“ Gerne können wir dieses Zitat von Klaus Woltron bestätigen und sind auch stolz darauf, dass Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen nicht ein Thema von 8 oder 9 Jahren ist. Solange nämlich wird es dauern, bis sich auf der Rechentafel die zusätzlichen Mehrkosten für unsere Anlagen gerechnet haben. Aber da bleibt die Welt nicht stehen, sondern sie dreht sich weiter und wir werden weiterhin investieren in Energiegewinnung aus alternativen Energien – und das mitten in der Stadt. Renditen sind nicht unsere Bestrebung, sondern nachhaltiges Wirtschaften, ein nachhaltiges Miteinander mit den Gästen UND den Mitarbeitern und selbstverständlich auch der nachhaltige Umgang mit Energieressourcen.

Das Boutiquehotel Stadthalle betont die Verantwortung der Umwelt und der Gesellschaft gegenüber ausdrücklich. Das Hotel nimmt seine soziale Verantwortung ernst und bringt es durch viele kleine Projekte zum Ausdruck. Obwohl soziales Handeln für Mitarbeiter und Geschäftsführung eine Selbstverständlichkeit ist, muss dieses strukturiert, organisiert und kommuniziert werden. Daher gibt es seit 2013 eine designierte CSR-Beauftragte, die für die Planung, Realisierung und Umsetzung mehrerer Projekte verantwortlich ist.

Das Hotel ist getrieben und durchzogen von den Werten der Geschäftsführerin, für die es selbstverständlich war, ein Haus zu bauen, das weitgehend unabhängig ist von Energiepreisen. Denn in der Hotellerie stellen die Energiekosten nach den Mitarbeiterkosten den höchsten Fixkostenanteil dar. Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schätzen diese nachhaltige Einstellung und Lebensweise und übernehmen diese auch im Privatleben.

Den Gästen soll vermittelt werden, dass sie nicht auf Komfort verzichten müssen, und dennoch nachhaltig leben und bewusst mit Ressourcen umgehen können.

2.3 Themen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit bzw. CSR ist im Boutiquehotel Stadthalle auf drei Säulen aufgebaut.

2.3.1 Ökonomie

Als oberste Ziele nennt das Hotel die Zufriedenheit der Gäste, hohe Servicequalität und Kundenorientierung, gepaart mit dem wirtschaftlichen Erfolg, um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, den Banken und den Lieferanten wahrnehmen zu können. Die Finanzierung der Errichtung eines Passivhauses wurde durch die Überzeugung der Banken, ein Null-Energie-Bilanz-Hotel sei nicht erfolgssicher, jedoch erschwert. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens, ein guter Durchschnittspreis und Auslastung unterstreichen die Zukunftsfähigkeit und das Erfolgskonzept der Umweltorientierung. Dies ermöglicht es, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über dem Kollektivvertrag zu bezahlen, sie in ein Prämiensystem einzubinden und auch die täglichen Verkaufs- und Budgetzahlen für das gesamte Team öffentlich zu machen.

Wichtiger als die Frage „Können wir uns das leisten?“ ist der Betreiberin die Frage „Wollen wir uns das leisten?“. So könnten für den Betrag, den das regionale und Bio-Frühstück mehr kostet, Kredite schneller zurückgezahlt, Gewinne erhöht oder Investitionen getätigt werden. Im Vordergrund steht für das Unternehmen aber nicht Wachstum um jeden Preis, zum Wohl der Mitarbeiter und Gäste.

2.3.2 Ökologie

Umweltfreundlichkeit bedeutet für das Boutiquehotel Stadthalle, in Generationen zu denken und zu planen. Das Null-Energie-Bilanz-Hotel will einen aktiven Beitrag für den Klima- und Umweltschutz leisten und verantwortungsvollen Umgang mit Energie demonstrieren, ohne dabei auf Qualität und den gewünschten Lebensstandard verzichten zu müssen. Dies wird durch den Einsatz moderner, umweltschonender Technik, wie Solarenergie, Photovoltaikanlage, Wärmepumpen und energiesparende Lichtkonzepte, erreicht. Diese Umweltfreundlichkeit wird auch durch kleine Maßnahmen, z.B. indem Papier für den internen Gebrauch auf beiden Seiten und Kuverts mehrmals verwendet werden oder indem Rechnungen nur mehr per E-Mail an Reisebüros übermittelt werden, zum Ausdruck gebracht.

Der Fokus auf Umweltschutz zeigt sich auch in den Marketing-Aktivitäten. Gäste, die umweltfreundlich anreisen (mit Bahn oder Fahrrad) erhalten einen grünen Bonus von 10 % Ermäßigung auf den Zimmerpreis. Diese Ermäßigung stellt gleichzeitig eines der wirkungsvollsten Marketing-Tools des Unternehmens dar.

2.3.3 Gesellschaft

Nachhaltige Unternehmensführung hat nicht nur etwas mit Ökonomie und Ökologie, sondern zu gleichen Teilen mit sozialem Wirtschaften zu tun. Dies kommt in der Loyalität und in den nachhaltigen Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zum Ausdruck. Es wird versucht, eine Arbeits- und Lebensweise zu finden, durch die beide Seiten aus der Zusammenarbeit gewinnen (Mitarbeiter und Unternehmen, Partner und Unternehmen sowie Umwelt und Unternehmen).

Großer Wert wird auf die angemessene und transparente Entlohnung der Mitarbeiter gelegt. Dies ist besonders in der Hotellerie keine Selbstverständlichkeit. Ebenso wichtig ist aber auch die Wertschätzung der und das Vertrauen in die Mitarbeiter. Die Mitarbeiter können selbstverantwortlich handeln, ihnen werden Fehler zugestanden, mit der Auflage, aus diesen zu lernen. Ihre Stärken werden erkannt und gefördert. Chancengleichheit und Diversität sind fixe Bestandteile der Unternehmenskultur. Im Hotel arbeiten 32 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus neun Nationen in einem positiven Betriebsklima. Daher ist es auch nicht überraschend, dass das Hotel keine Probleme hat, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden. Fast alle werden mittels Initiativbewerbung oder durch Empfehlung von Mitarbeitern rekrutiert. Wichtiger als die Berufserfahrung potentieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ihre Einstellung zu Umweltschutz und Nachhaltigkeit.

Auch mögliche Partner müssen die Einstellung zu Umwelt und Qualität teilen und auch Lebens-, Reinigungsmittel oder Bürobedarf, die dem Anspruch auf Umweltfreundlichkeit gerecht werden, liefern. Dies wird auch regelmäßig überprüft. Zusätzlich wird darauf geachtet, dass die Transportwege kurz und effizient gehalten werden. Dennoch sollen Beziehungen langfristig sein und auf Vertrauen und Ehrlichkeit basieren und nicht durch fortwährende Preisverhandlungen belastet sein.

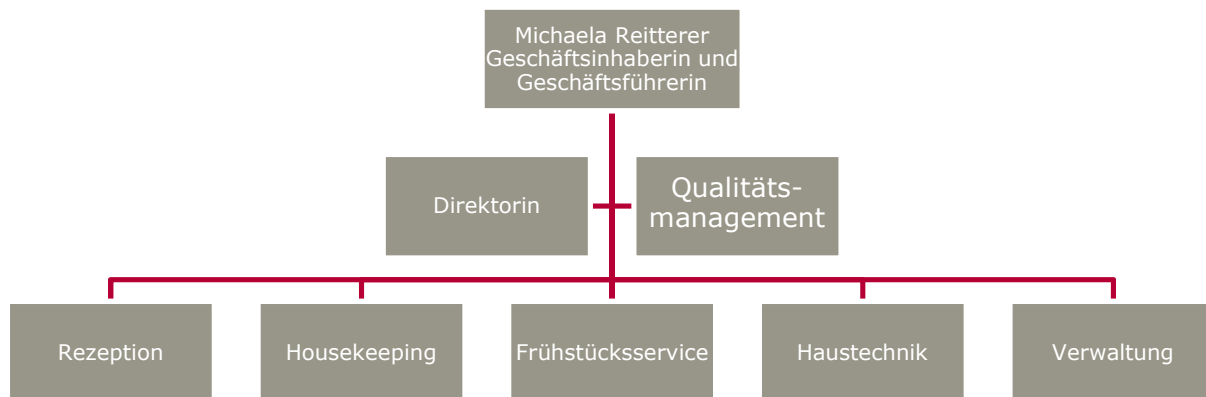
2.4 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Das Boutiquehotel wurde als erstes Hotel in Wien mit dem EU-Umweltzeichen ausgezeichnet.

Weitere Auszeichnungen:

- klima-aktiv-partner für innovative Ideen zur Reduktion von CO₂-Emissionen
- klima.aktiv Zertifizierung für Hotelgebäude in GOLD
- Green Brands Zertifikat
- Sterne-Award der WKO in der Kategorie „Nachhaltigkeit“
- Klimabündnis Betrieb
- Klimaschutzpreis 2010 in der Kategorie "Landwirtschaft und Gewerbe"
- ÖGUT Umweltpreis 2009
- Umweltpreis der Stadt Wien
- Umweltzeichen der Republik Österreich
- Österreichischer Staatspreis für Tourismus

Abbildung 2: Organigramm Boutiquehotel Stadthalle



3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN/NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT IM BOUTIQUEHOTEL STADTHALLE

3.1 Innovationsverständnis und -kultur

„Man muss sich trotzdem etwas trauen – das ist das was ich so gerne jedem mitgeben möchte. Dass man für Visionen und Innovationen auch Mut haben muss. Man kann es nachher noch immer wegstreichen. Aber die Menschen schließen es vorher schon aus.“

Das hohe Innovationsbewusstsein des Unternehmens wird durch die Vision des Unternehmens, „Sei Du selbst die Veränderung, die Du Dir wünschst von dieser Welt“ unterstrichen. Als Pionier in diesem Sektor wird stets über Neues nachgedacht und versucht, innovative Wege einzuschlagen. Auch in wirtschaftlich turbulenten Zeiten hat es das Unternehmen gewagt, sich mit seinem Angebot von der Konkurrenz abzuheben, um etwas Besonderes zu sein. Betont werden in diesem Zusammenhang immer wieder der Mut, der notwendig ist, und das Risiko, etwas zu wagen. Dennoch müssen sich Innovationen auch rechnen.

Nachhaltige Innovationen gehören zum Alltag, sei es durch kleine Dinge, wie Umschläge wieder- oder Papier auf beiden Seiten zu verwenden, oder aber durch radikale Neuerungen, wie ein gesamtes Stockwerk mit nachhaltigen Upcycling-Möbeln einzurichten. Das Unternehmen greift immer wieder Ideen von Mitarbeitern, Kunden und Partnern auf und motiviert diese, Ideen einzubringen. Mitarbeitern werden auch Fehler zugestanden, mit der Bedingung, aus diesen zu lernen. Im Unternehmen selbst wird aber selten von „Innovationen“ gesprochen.

3.2 Nachhaltiger Innovationsprozess

Durch die Einführung eines Qualitätsmanagements zur Erhöhung der Servicequalität und Arbeitseffizienz wurden Prozesse genau dokumentiert und geregelt. Der Innovationsprozess folgt zwar keinem festgeschriebenen Ablauf, durchläuft aber dennoch in der Regel verschiedene Phasen.

3.2.1 Ideengenerierung

Der Input für den Innovationsprozess sind Ideen für neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen. Ideen sind im Boutiquehotel Stadthalle stets willkommen und kommen von Geschäftsführung, Mitarbeitern, Gästen und/oder Partnern.

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln durch ihre Beschäftigung im Boutiquehotel Stadthalle ein nachhaltiges Bewusstsein und werden ermutigt, Vorschläge, Gedanken und neue Ideen einzubringen. Dabei werden ihre Stärken berücksichtigt, aber besonders auch an ihren „Hausverstand“ appelliert. Auf Vorschlag der Mitarbeiterinnen wurde beispielsweise der Getränkeautomat auf Glasflaschen umgestellt, da Kunststoffflaschen nicht in ein umweltfreundliches Haus passen.

Aufgrund der flachen Hierarchie werden Ideen zum einen mündlich direkt an den Verantwortlichen herangetragen, ohne große Struktur, Prozess oder Aufwand. Zum anderen und zum Großteil erfolgt die Sammlung neuer Ideen und Diskussion darüber aber über das Informationssystem und Kommunikationstool „hotelkit“. Dieses Hotel-eigene Intranet wird von Geschäftsführung und allen Mitarbeitern mit PC-Arbeitsplatz verwendet und verfügt neben Kalenderfunktion und einem umfassenden Handbuch- und Übergabe-Tool, auch über einen Bereich für neue Ideen. Vorschläge können in ein Forum gestellt werden, für relevante Personen verfügbar gemacht und dann innerhalb dieses Personenkreises diskutiert werden.

Ideen können zu jeder Tages- und Nachtzeit in diesem Wissenstool eingegeben werden – auch von zu Hause aus oder unterwegs. So wurde beispielsweise die Anregung von Budweiser auf ein österreichisches (Bio-)Bier umzusteigen, in diesem Rahmen diskutiert (vgl. Abbildung 34).

Im Hotel gibt es keine regelmäßigen Meetings zu Innovation, jedoch finden einmal pro Monat Abteilungsmeetings statt. In diesem Kreis können neue Ideen vorgebracht und diskutiert werden. Einmal jährlich wird im Rahmen eines Jahresmeetings mit Geschäftsführerin, Direktorin und den Abteilungsleitern die Qualität des vorangegangenen Jahres beurteilt und mittels Brainstorming Schwerpunkte für das folgende Jahr und Überlegungen zu deren Umsetzung gesetzt. Basierend darauf werden neue Ideen entwickelt. Diese werden von den Abteilungsleitern in die Abteilungsmeetings mitgenommen und dabei weitere Anregungen und Rückmeldungen gesammelt.

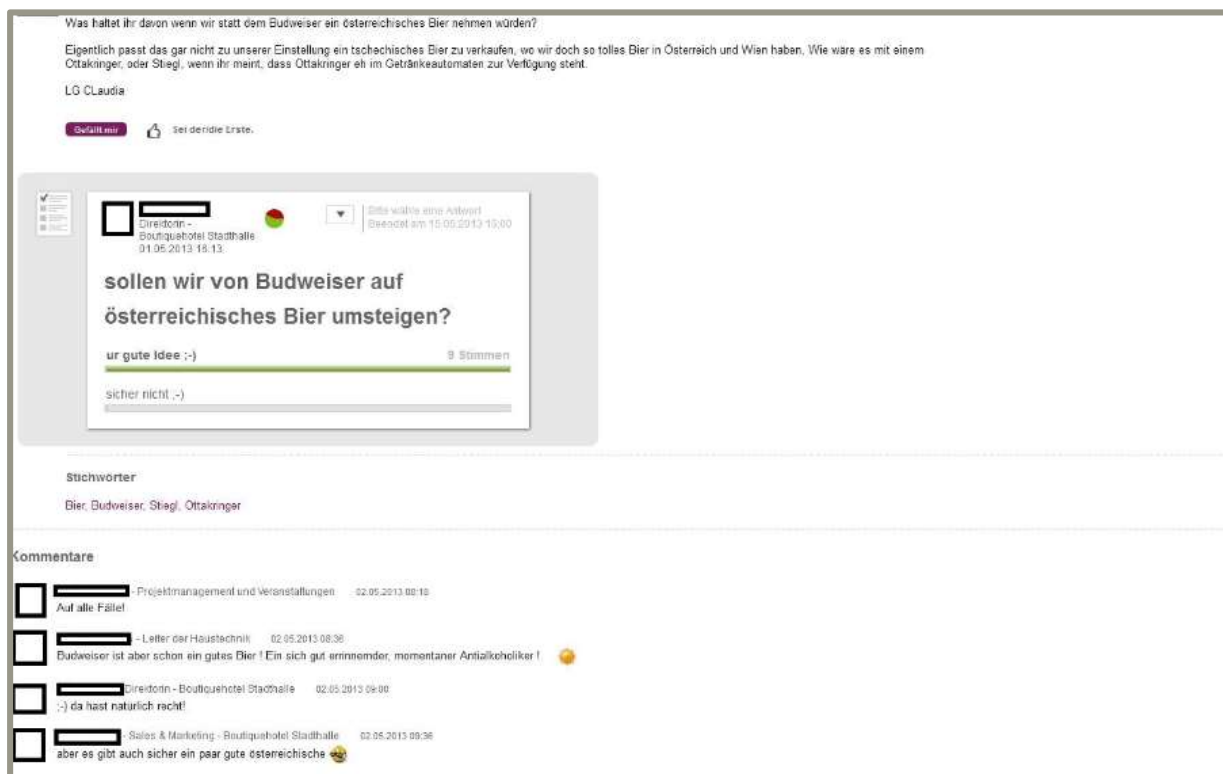
Ideen werden auch über Fortbildungen oder Job Rotationen generiert, da diese neue und andere Sichtweisen ermöglichen. Mitarbeiter holen sich kreative Anregungen darüber hinaus von anderen Gastronomie- und Hotellerie-Betrieben. Die Idee einen Seifenspender

mit der Aufschrift zur Aufforderung, beim Händewaschen das Wasser abzdrehen, wurde so geboren.

Eine weitere Quelle neuer Ideen sind Partnerbetriebe wie beispielsweise jene im Verband der „Private City Hotels“. Dieses Kooperationsnetzwerk für privat geführte Hotels in Österreich und Deutschland besteht seit 2011 und soll diesen die Vorteile einer Hotelkette ermöglichen. Dieses Netzwerk stellt eine Plattform des kommunikativen Austauschs, aber auch des Austauschs von Ideen dar.

Darüber entstehen Innovationen auch durch Unternehmen, die auf das Boutiquehotel Stadthalle mit neuen Ideen zugehen. Beispielsweise kooperiert das Hotel mit einem Taxiunternehmen, dessen Flotte nur aus Hybrid-Fahrzeugen besteht. Auch eine Zusammenarbeit zum Thema CO2-neutrales Drucken entstand auf Initiative des Kooperationspartners.

Abbildung 3: Diskussion im Innovationstool zum Umstieg auf österreichisches Bier



Bedeutsame Anregungen kommen jedoch auch von Gästen selbst. Diese erhalten beim Check-In Gästefragebögen mit der Bitte um Feedback. Viele Kunden kommen dieser Bitte nach, liefern wertvolle Anregungen und konstruktives Feedback, aber auch oft bereits konkrete Lösungsvorschläge. Monatlich werden rund 300 Fragebögen retourniert, welche vom Qualitätsmanagement bearbeitet und einmal monatlich statistisch ausgewertet werden. Das regionale bzw. Bio-Frühstück wurde zum Beispiel aufgrund wiederholter Kundenwünsche eingeführt.

Feedback der Gäste wird auch über Online-Plattformen wie Tripadvisor oder Holidaycheck oder aber über das Hotel-eigene Kundenbindungsprogramm, den Green Guest Club, an das Qualitätsmanagement übermittelt.

Abbildung 4: Gästefragebogen



**BOUTIQUEHOTEL
stadthalle
WIEN**

**Bitte ausfüllen und
ein Wochenende bei uns gewinnen!
Ihre Meinung ist uns WICHTIG!**

Bitte ankreuzen!				
Freundlichkeit unseres Teams				
Ausstattung Ihres Zimmers				
Sauberkeit Ihres Zimmers				
Qualität des Frühstücksbuffets				
Umweltfreundlichkeit des Hotels				
Preis-Leistungsverhältnis				

Hat es Ihnen bei uns gefallen? Haben Sie Anregungen und Wünsche?

Wie wurden Sie auf uns aufmerksam?

Würden Sie unser Hotel Ihren Freunden/Verwandten oder Geschäftspartnern empfehlen? (ja, nein, warum?)

Seit November 2009 erzeugen wir in unserem Passivhaus-Zubau selbst so viel Energie wie wir dort für den Hotelbetrieb benötigen. Was sagen Sie dazu?

Bitte verraten Sie uns Ihre Zimmernummer _____

und E-Mail-Adresse _____

Vielen Dank fürs Ausfüllen! Datum:

ClimatePartner 

**climate-neutral
print product**

CO₂ emissions of this product have been compensated with emission reduction certificates.
Certificate Number: 030-190603-0010-1005
www.climatepartner.com

Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass sich alle Interessenspartner des Hotels einbringen können – ihre Ideen werden ernst genommen und geschätzt. Viele dieser Anregungen kommen aus dem Bewusstsein für die Umwelt und die Werte des Hotels heraus.

3.2.2 Bewertung und Auswahl

Die Bewertung der Ideen erfolgt abhängig davon, wie diese eingebracht wurde. Werden Anregungen bei Meetings eingebracht, werden diese auch in diesem Rahmen diskutiert, bewertet und ausgewählt. Vorschläge, die aufgrund der flachen Hierarchie direkt an die Direktorin oder die Geschäftsführerin herangetragen werden, werden von diesen hinsichtlich ihrer Machbarkeit begutachtet, Meinungen eingeholt und ausgewählt.

Das „hotelkit“ stellt im Unternehmen aber das zentrale Instrumentarium zur Ideenbewertung dar. Die eingebrachten Ideen werden so einerseits dokumentiert und können andererseits unkompliziert und formlos besprochen und beurteilt werden. Auch Bedenken können so geäußert werden. Da Veränderungen auch Angst und Ablehnung hervorrufen können, wird bei der Kommunikation von neuen Ideen sensibel und vorsichtig vorgegangen.

Vorschläge, die den Gästefragebögen entstammen, werden vom Qualitätsmanagement bearbeitet und gegebenenfalls über das hotelkit verbreitet und diskutiert.

Im Hotel gibt es kein Belohnungs- bzw. Anreizsystem für gute Ideen, da es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern überlassen werden soll, Ideen zu haben und kreativ zu sein. Werden Ideen nicht umgesetzt, werden dafür auch Erklärungen geliefert.

Ziel ist jedoch nicht die Innovation per se, sondern die Umsetzung einer Idee. In vielen Fällen ist diese Idee aber gleichzeitig auch innovativ.

3.2.3 Prototyping und Evaluierung

Innovationen werden im Boutiquehotel Stadthalle meist rasch und formlos umgesetzt und zunächst ausprobiert. Dabei werden auch Fehler und ein möglicher finanzieller Verlust in Kauf genommen. Es werden aber klare Spielregeln und feste Termine zur Evaluierung festgelegt. Bei der Einführung des hotelkits beispielsweise wurde dieses nach sechs Monaten evaluiert. Auch die Ergänzung des Bio-Buffets um Schaf- und Ziegenkäse wurde zunächst probiert, um nach drei Monaten evaluiert zu werden.

Bei der Entscheidung für Ideen spielt vielleicht zu Beginn das „Bauchgefühl“ hinsichtlich deren Umsetzbarkeit eine Rolle, dennoch müssen sich Innovationen auch rechnen und erfolgreich sein. Ein gewisses Maß an Risiko und Mut zur Umsetzung ist aber ebenso notwendig.

3.2.4 Umsetzung

Innovationen, die positiv evaluiert werden, werden fortgeführt bzw. gegebenenfalls adaptiert. Werden Ideen, die den Gästefragebögen entstammen, umgesetzt, wird auf eine persönliche Rückmeldung an den jeweiligen Gast Wert gelegt und diese Ideen auch gegebenenfalls belohnt.

Eine laufende Erfolgsmessung findet nur hinsichtlich der Durchschnittspreise und Zimmerauslastung statt.

3.3 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1: Green Points

Um die Gäste über den sparsamen Umgang mit Energie zu informieren und sie zur Nachahmung anzuregen, wurde ein eigenes Kommunikationssystem entwickelt. Insgesamt kleben 12 grüne Sticker in den Hotelzimmern und zeigen vor Ort, welche Aktionen zum Umweltschutz getätigt werden, z.B. "35% water reduction by water-saving bulbs" oder "LED start up light 14W in total". Überall dort, wo die Einsparung von Ressourcen stattfindet, wird mit einem grünen Punkt darauf hingewiesen. Das Hotel will dadurch betonen, dass Umweltschutz nicht gleichzeitig auch Verzicht bedeuten muss und dass ein Bewusstsein für Umweltschutz geschaffen werden muss.

Die Idee dazu wurde nach Rückmeldungen aus den Gästefragebögen generiert, da wiederholt nachgefragt wurde, wie im Hotel Energie gespart wird, wer den Müll trennt u.Ä.; die Idee der Umsetzung mit Hilfe grüner Punkte kam von den Mitarbeitern und wurde nach positiver Evaluierung vor rund zwei Jahren eingeführt. Das Feedback auf diese Innovation ist durchwegs positiv.

Beispiel 2: Projekt Upcycling

Die Idee für die Umgestaltung der Hotelzimmer eines Stockwerks entstand aus Notwendigkeit, da diese weder mehr zeitgemäß noch schön waren. Die Anregung zum Upcycling¹-Design kam von einem externen Partner, einem Innenarchitekten. Nach intensiver Auseinandersetzung der Geschäftsführerin mit dem Thema wurden die Abteilungsleiter über das Projekt informiert, nach ihrer Meinung und Einschätzung gefragt und gemeinsam mit ihnen weiterentwickelt. In einem nächsten Schritt wurde ein Professor der Universität für angewandte Kunst Wien mit der Gestaltung und Umsetzung der Zimmer beauftragt. Die Zimmer wurden im Frühling 2014 fertig gestellt. Der Erfolg der Innovation kann jedoch erst nach den ersten Buchungen durch Ermittlung des durchschnittlichen Zimmerpreises und der Zimmerauslastung beurteilt werden.

3.4 Kommunikation von Innovationsleistungen

Intern werden Innovationen im Rahmen von Meetings oder über das hotelkit kommuniziert. Extern stellen die Homepage und der dazugehörige Blog das zentrale Kommunikationstool für Innovationen dar. Auch über Social Media-Kanäle, wie Facebook, wird über die erfolgreiche Umsetzung von Ideen berichtet. Ebenso können Newsletter innerhalb des

¹ Upcycling: Beim Upcycling wird Abfall als Basis für die Kreation neuer Produkte verwendet. Im Gegensatz zu Recycling ist jedoch ein geringerer Energieaufwand nötig um Neues zu schaffen, die Qualität des Abfalls wird gleichzeitig gesteigert.

Green Guest Clubs über Neuerungen informieren. Kommt ein Vorschlag von einem Gast, wird dieser über die Umsetzung vom Qualitätsmanagement persönlich informiert.

3.5 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Im Boutiquehotel Stadthalle wird auf die Zusammenarbeit mit umweltfreundlich und nachhaltig agierenden Partnern großen Wert gelegt. Dabei wird auf Regionalität ebenso geachtet, wie auf die Beständigkeit der Beziehungen. Ziel es auch, noch mehr grüne Firmen zu gewinnen und langfristige und erfolgreiche Partnerschaften aufzubauen. Diese Green Companies, aber auch Umweltorganisationen und NGO's können zu einem Sonderpreis im Hotel nächtigen.

Neben der Mitgliedschaft im Verband der „Private City Hotels“ ist das Boutiquehotel Stadthalle auch Teil der Hotelgruppe „Sleep Green Hotels“. Diese Vermarktungsplattform dient der Stärkung ökologisch vorbildlich geführter Unternehmen. Der Grad der ökologischen Umsetzung und Betriebsführung wird über die Anzahl der grünen Kissen festgelegt, wobei das Boutiquehotel fünf von fünf Kissen vorweisen kann. Anderen Hotels bietet das Boutiquehotel Stadthalle Unterstützung an, in ihren Bemühungen, nachhaltiger und grüner zu werden und diese auch zu kommunizieren.

3.6 Lernprozesse und Spannungsfelder

Das Boutiquehotel Stadthalle konnte zeigen, dass sich Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg nicht gegenseitig ausschließen. Dennoch ist das Hotel immer wieder mit Hürden konfrontiert, die es erschweren, als nachhaltiges und umweltfreundliches Hotel zu agieren. Nicht immer ist alles mit dem grünen Gedanken vereinbar. Die Getränkekarten sind, trotz Hinweise der Gäste foliiert, da sie auf diesem Wege auch länger halten und somit Druckkosten gespart werden können. Obwohl Bio-Produkte beim Frühstücksbuffet bevorzugt werden, wird regionalen und saisonalen Produkten wird oft der Vorzug gegenüber Produkten aus fernen Ländern gegeben. Da manche Bio-Produkte, wie z.B. Cottage Cheese, darüber hinaus oft nicht in großen Einheiten zur Verfügung stehen, wird auf diese aus Gründen der Müllvermeidung verzichtet.

Obwohl es in anderen Branchen zahlreiche Erfolgsgeschichten zur nachhaltigen Unternehmensführung gibt, entsteht diese Bereitschaft in der Hotellerie erst langsam. Im Hinblick auf Regionalität hat der österreichische Tourismus bereits viel geleistet, da ein Großteil der Wertschöpfung im Umkreis der Hotels geleistet wird (Produktion und Verarbeitung von Lebensmitteln, Zusammenarbeit mit Handwerkern und Bauern aus der Region) und darüber hinaus ohne den Tourismus viele Talschaften entvölkert wären. Dennoch sind viele Hoteliers zurückhaltend, was das Thema der Anreise, Heizen oder die Wärmerückgewinnung in Wellness-Bereichen betrifft.

Neben den Geldgebern, die vom Erfolg des Null-Energie-Bilanz-Hotels nicht überzeugt waren, stellen die Behörden einen weiteren Stolperstein dar. So warten noch drei Stadtwindräder auf dem Dach zur Stromerzeugung auf die Genehmigung, ebenso die Errichtung von Elektrotankstellenplätze. Die Geschäftsführerin sieht es daher als das Los der Pioniere, sich durchzusetzen.

4. Ausblick

Nachhaltiger Tourismus ist für das Boutiquehotel Stadthalle schon aufgrund der Vorgabe der novellierten EU-Gebäuderichtlinie, die für 2020 bei allen Neubauten annähernde Energieautarkie vorgibt, keine Illusion. Bereits heute müssen die Standards für 2025 bedacht werden. So muss beispielsweise bei der Errichtung von Hotelgaragen der Anstieg von Plug-In-Hybrid- und Elektroautos berücksichtigt werden, die auch Ladestationen brauchen und damit bereits bei der Errichtung viele Leerverrohrungen notwendig machen.

Das Hotel ist derzeit in der Planungsphase für verschiedene kleine und große Innovationsprojekte. Während das Hotel bereits jetzt auf der Homepage einen CO₂-Rechner und drei verschiedene Projekte zur Kompensation anbietet, will es in Zukunft 100 % klimaneutrale Nächte anbieten. Auch die Zusammenarbeit mit grünen Partnern soll weiter ausgebaut werden.

Grundlage jeder dieser Innovationen ist jedoch die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; diese müssen die Ideen und deren Umsetzung befürworten, mittragen und ausführen.

Fallstudie 2: Druckerei Janetschek

1. DAS UNTERNEHMEN



„Nachhaltigkeit ist bei uns ein grundlegender Wert langjähriger traditioneller Unternehmensführung – was neu ist, ist das Niederschreiben, Festhalten und das Kommunizieren nach innen und nach außen.“

„Bestehende und neue Kunden überzeugen wir mit unserer Erfahrung, unserer Innovationskraft und unserer Kompetenz bei ökologischen Druckprodukten.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:

Druckerei und Werbeagentur

Gründung: 1912**Rechtsform:**

Gründung als Einzelunternehmen, 2009 Umwandlung in GmbH

Geschäftsführung: Christian Janetschek (seit 1982)

MitarbeiterInnen: 51

Produktionsmenge (2012): 963 t Druckprodukte

Umsatz (2012): EUR 5,69 Mio.

Die Druckerei Janetschek wurde im Jahr 1912 gegründet und wird nun in der dritten Generation von Christian Janetschek geführt. In der Firmenzentrale in Heidenreichstein sowie in den Niederlassungen in Zwettl, Wien und Waidhofen an der Thaya sind mehr als 50 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Herstellung von Druckerzeugnissen beschäftigt, die die Qualitätsanforderungen der Kunden erfüllen und gleichzeitig so umweltverträglich wie möglich sind. Seit 2012 bietet der Familienbetrieb in Zwettl auch Werbeberatungen an.

Für die Druckerei stellt der Bogenoffsetdruck das Kerngeschäft dar, während Buch- und Digitaldruck optimalen Ergänzungen sind, abgerundet durch eine leistungsfähige Endfertigungsabteilung mit angeschlossener Logistik. Das Unternehmen sieht fünf Produktlinien als seine wesentliche Stärke:

- (1) Nachhaltige Druck-Beratung
- (2) Umweltfreundlich hergestellte Druckprodukte
- (3) Bücher
- (4) Kreative Verpackungslösungen
- (5) Zielgruppenorientierte Werbung

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER DRUCKEREI JANETSCHKE

2.5 Vision, Leitbild und Werte

Für die Druckerei Janetschke stellen die Mission, das Unternehmensleitbild und die Umweltleitlinien die Basis ihres Handelns dar. Bereits das Logo betont die grüne und nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens. Auch der Unternehmensslogan „Die Umwelt beeindrucken“ spiegelt die Werte und Grundsätze des Unternehmens wider und unterstreicht die Bedeutung des Umweltschutzes. Diese Verpflichtung der Umwelt gegenüber wird in der Mission noch genauer ausformuliert:

„Wir von Janetschke beeindrucken unsere Umwelt. Wir gehen verantwortungsvoll mit Papier um und gestalten unsere Arbeit nachhaltig. Mit dieser konsequent-ökologischen Ausrichtung und dem Ziel, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, übernehmen wir soziale Verantwortung und arbeiten gemeinsam an einer lebenswerten Zukunft.“

Das Leitbild stellt die Motivation für und Handlungsgrundsätze im Umweltschutz dar und dient als Richtlinie für ihr gemeinsames Tun.

Abbildung 5: Leitbild Druckerei Janetschke

Wir von Janetschke beeindrucken unsere Umwelt. Wir gehen verantwortungsvoll mit Papier um und gestalten unsere Arbeit nachhaltig. Mit dieser konsequent-ökologischen Ausrichtung und dem Ziel, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, übernehmen wir soziale Verantwortung und arbeiten gemeinsam an einer lebenswerten Zukunft. Wir stellen Druckerzeugnisse her, die alle Qualitätsanforderungen unserer Kunden erfüllen sollen und gleichzeitig so umweltverträglich wie möglich sind.

Gemeinsam mit unseren Kunden und Lieferanten arbeiten wir laufend daran, den Verbrauch an Energie, Wasser und Rohstoffen sowie Abfälle und Schadstoffe zu reduzieren.

Ein besonderes Anliegen ist uns der Klimaschutz und die Reduzierung der CO₂-Emissionen (CO₂-Fußabdruck) unserer Produkte und Dienstleistungen.

Dafür sorgen unsere qualitäts- und umweltorientierte Unternehmensführung, ein verantwortungsbewusster Einkauf, unsere langjährige Erfahrung bei der Verarbeitung von Recyclingpapieren, die Produktion nach dem Österreichischen Umweltzeichen und unser Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 und EMAS. Als Basis unserer Qualitäts- und Umweltleistungen stellen wir sicher, dass wir alle relevanten Gesetze einhalten.

Das Engagement unserer MitarbeiterInnen für Qualität und Umwelt fördern wir durch regelmäßige Information und Weiterbildung.

Durch umfassende Information und Beratung wollen wir unsere Kunden und Geschäftspartner überzeugen, ebenso umweltbewusst zu handeln wie wir.

Wir sind uns auch unserer sozialen Verantwortung gegenüber unserer Mitarbeiter, GeschäftspartnerInnen und in der Region bewusst und nehmen diese aktiv wahr.

Unser ökologisches und soziales Engagement ist unser Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung unseres Wirtschaftssystems.

G4-S6 bis G4-S8



**Die Umwelt
beeindrucken**

Dennoch betont das Unternehmen, dass die Inhalte von Mission und Leitbild nicht in Stein gemeißelt sind, sondern einen Nährboden für neue Ideen darstellen, um die Umwelt immer wieder zu beeindrucken. Das Leitbild dient als Richtlinie für ethisches und rechtmäßiges Verhalten und wird durch eine offene Kommunikationsstruktur und flache Hierarchien ergänzt.

2.6 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

Für die Druckerei ist die konsequente nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens die zentrale Säule der Unternehmensstrategie und hat oberste Priorität. Das Unternehmen will mit seiner Nachhaltigkeitsorientierung einen Impuls für die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft bieten.

Als Familienbetrieb ist das Thema der Nachhaltigkeit im Unternehmen schon seit jeher präsent, da die Werte bewusst und sparsam mit Ressourcen umzugehen, von Generation zu Generation weitergegeben wurden und bei unternehmerischen Entscheidungen viel mehr auf die nachfolgenden Generationen geachtet wird. Nach einer Phase der Bewusstwerdung, begann die Verankerung der Nachhaltigkeit in der Strategie 2003 und wurde sukzessive aufgebaut. Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit ist auch in der Corporate Identity verankert und wird auch bewusst so kommuniziert. Durch das klar ausgesprochene und kommunizierte Ziel, nachhaltig zu wirtschaften, entwickelt sich das Unternehmen ständig weiter und mit ihm das Verständnis von Nachhaltigkeit.

Das Unternehmen ist sich der sozialen Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, den Geschäftspartnern und der Region bewusst und nimmt diese auch wahr. Es sieht sein ökologisches und soziales Engagement als seinen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Wirtschaftssystems. Das Bekenntnis zur Nachhaltigkeit wird bewusst gefördert und darauf geachtet, dass die Mitarbeiter den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen auch in ihr Privatleben mitnehmen.

Durch die Erfolge mit ressourcenschonenden Druckprodukten rückte die Ökologie in den Mittelpunkt – durch den gleichzeitigen Fokus auf den Menschen, sowohl intern, als auch extern – ergibt sich ein ganzheitlicher Ansatz, der das soziale Handlungsfeld „Mensch“ als dritte wichtige Nachhaltigkeitsdimension in das CSR-Modell von Janetschek einbettet.

Obwohl mithilfe der Neuorientierung schon viele Verbesserungen durchgeführt und Erfolge gefeiert wurden, sieht sich das Unternehmen trotzdem noch am Beginn der Umsetzung. Durch den enormen Kostendruck seitens der Kunden ist bei diesen oft sehr viel Überzeugungsarbeit notwendig, was auch einen großen Verkaufsapparat notwendig macht.

Dennoch scheut sich das Unternehmen Janetschek nicht zu sagen, dass es sich selbst am wichtigsten ist – das Überleben ist dem Unternehmen sehr wichtig und dieses stellt im Druckgewerbe eine Herausforderung dar.

2.7 Nachhaltigkeits-Modell / Themen der Nachhaltigkeit

Die Mission des Unternehmens orientiert sich am Drei-Säulen-Modell von Corporate Social Responsibility: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Diese drei Dimensionen bilden auch das Nachhaltigkeits-Modell bei Janetschek. Während zu Beginn der Unternehmensgeschichte noch die Wirtschaft im Vordergrund stand, gewannen die Bereiche Soziales, unter anderem durch den anwachsenden Personalstand, und Ökologie, durch die ökologische Neuausrichtung des Betriebs und die Erfolge mit ressourcenschonenden Druckprodukten, zunehmend an Gewicht.

Abbildung 2: Nachhaltigkeitsmodell



Ausgehend von diesem Nachhaltigkeitsmodell wird in Kreisläufen gedacht und versucht, die Wirtschaft so zu optimieren, dass Umwelt und Mensch davon profitieren. Die Verantwortlichkeiten für alle wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Themen sind in einem integrierten Managementsystem geregelt. Dadurch wird laufend über Verbesserungen nachgedacht und ein Jahresprogramm erstellt. Großer Wert wird zudem auf Prozessorientierung und die Einhaltung nationaler und internationaler Standards gelegt. Ziele und Maßnahmen werden danach bewertet, wie groß der Nutzen für die Umwelt, den Menschen und/oder den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ist. Denn nur die ganzheitliche Betrachtung ermöglicht eine realistische Einschätzung und die daraus erfolgende Zielerreichung. Für die konsequente und nachhaltige Umsetzung sind alle Mitarbeiter verantwortlich.

2.7.1 Ökologie

Das Unternehmen agiert nach dem Motto „*Konsequent ökologisch*“ und ist stolz auf seine Vorreiterrolle im Bereich Öko-Druck. Ein geprüftes Qualitäts- und Umwelt-Managementsystem unterstützen diese Ausrichtung. Die Verantwortung für die Ökologisierung des Betriebes und der Prozesse trägt das „Öko-Kompetenz-Team“, das 2008 als interne Expertenrunde gegründet wurde. Alle Mitarbeiter erhalten, unabhängig von Position und Aufgabengebiet, eine Basis-Schulung durch das Öko-Kompetenz-Team. Durch die Weiterbildung und regelmäßigen Informationen soll das Engagement der Mitarbeiter für den Umweltschutz gefördert werden.

Das Unternehmen arbeitet auch laufend gemeinsam mit Kunden und Lieferanten daran, den Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen sowie Abfällen und Schadstoffen zu reduzieren. Durch den Umstieg von herkömmlichen Offsetplatten auf prozesslose Druckplatten konnten so wertvolle Ressourcen eingespart werden. Auf dem Dach der Firmenzentrale wurde zudem eine Photovoltaikanlage errichtet, die jährlich rund 130.000 kWh an Strom in das Netz einspeist. 100 % des verbrauchten Stroms stammen aus erneuerbaren Energiequellen.

Ein besonderes Anliegen stellen für den Betrieb der Klimaschutz und die Reduzierung der CO₂-Emissionen der Produkte und Dienstleistungen dar. So besteht beispielsweise auch die Möglichkeit einer CO₂-Kompensation von Druckaufträgen. Ebenso wichtig ist die Einhaltung aller umweltrelevanten Gesetze.

2.7.2 Ökonomie

Die Druckerei Janetschek will aber nicht nur „*konsequent ökologisch*“, sondern auch „*wirtschaftlich erfolgreich*“ sein. Das Unternehmen hat aber bereits 2003 erkannt, dass eine ökologische Ausrichtung des Betriebes nicht nur positive Auswirkungen auf die Umwelt, sondern auch auf den Geschäftserfolg haben. Diese klare Positionierung gewährleistet, dass das Unternehmen nachhaltig wächst.

2.7.3 Gesellschaft

Nur mit einem wirtschaftlich erfolgreichen Konzept kann das Unternehmen auch „*sozial verantwortungsvoll*“ agieren. Die Druckerei nimmt ihre Verantwortung gegenüber den Geschäftspartnern und der Region dar, im Mittelpunkt stehen aber die Mitarbeiter. Die Druckerei Janetschek befindet sich als nördlichste Druckerei Österreichs in einer wirtschaftlich benachteiligten Region des nördlichen Waldviertels. Diese Region musste in den letzten Jahrzehnten massive Einbußen bei den Arbeitsplätzen und eine damit verbundene Abwanderung verkraften. Das Unternehmen legt daher großen Wert auf die Förderung regionaler Wertschöpfung im Sinne einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft. Durch die Erhöhung des Mitarbeiterstands und die Übernahme eines insolventen Betriebes in Waidhofen an der Thaya wurden nachhaltig Arbeitsplätze gesichert und geschaffen. Darüber hinaus achtet das Unternehmen auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter, Gleichbehandlung, eine adäquate Fehlerkultur sowie die Möglichkeit der Vernetzung, der Weiterbildung, und -entwicklung.

2.8 Zertifizierungen und Auszeichnungen

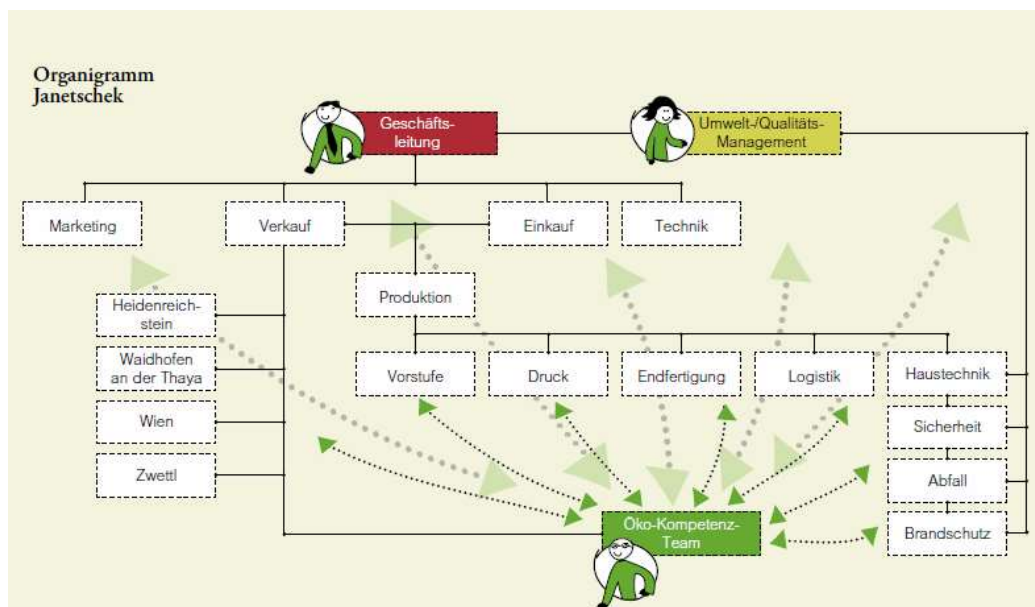
Die Druckerei Janetschek erhielt 2011 den Gutenberg-Award für besondere Leistungen im Umweltbereich und den EMAS-Preis „Bestes Umweltteam“ für das Öko-Kompetenz-Team, zudem im Jahr 2010 den Nachhaltigkeitspreis ASRA und 2009 den Trigos-Award.

Das integrierte Managementsystem der Druckerei Janetschek entspricht den Anforderungen der internationalen Qualitätsmanagementnorm ISO 9001, der internationalen Umweltmanagementnorm ISO 14001 und dem Umweltzertifizierungssystem EMAS-Verordnung der EU. Zurzeit bereitet das Unternehmen die Zertifizierung nach EU-Ecolabel-Standards vor.

Weitere Zertifizierungen:

- Ausgezeichnet mit dem Österreichischen Umweltzeichen
- Träger des FSC-Siegel: für Rohstoffe aus einer verantwortungsvollen Waldbewirtschaftung
- PEFC-Zertifizierung: Rohstoff-Zertifikat aus der Holzindustrie, umfasst sowohl sozialen, ökonomischen auch ökologische Kriterien

Abbildung 3: Organigramm



3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN

3.7 Innovationsverständnis und -kultur

Die Druckerei Janetschek sieht sich selbst als „innovativer, engagierter Betrieb“ mit „innovativen Produktlösungen“ und einer „hohen Innovationskraft“. Für das Unternehmen bedeutet Innovation auch Verbesserung, Erleichterung und Absicherung bzw. sich Gedanken zu machen und neue Ideen einzubringen.

Um das übergeordnete Ziel, die Umwelt zu beeindrucken, zu erreichen, müssen Innovationen zwingend gleichzeitig auch stets nachhaltig sein.

„Das Spannende an unserem Verständnis von Innovation in der praktischen Umsetzung ist, jede Innovation dahingehend zu überprüfen, inwieweit sie mit den Umweltleitlinien in Übereinstimmung zu bringen ist, inwieweit sie nicht nur einen potenziellen wirtschaftlichen Erfolg bringt, sondern auch zusätzlich dazu beitragen kann, Arbeitsplätze zu sichern.“

Die Innovationskultur ist geprägt von einem Team, das sehr innovationsfreudig, aber gleichzeitig sehr unterschiedlich ist. Diese Heterogenität wird für Innovationsaktivitäten gezielt genutzt. Denn das Aufeinandertreffen von risikoscheuen, konservativen Mitarbeitern auf kreative bringt oft die besten Produkte hervor. Mitarbeiter dürfen mitreden und mitentscheiden, werden auch in Richtung Nachhaltigkeit geschult und zu umweltbewusstem Arbeiten angehalten. Nachhaltige Innovationen beginnen daher bereits im Kleinen, wie beispielsweise im Vorschlag, die Beleuchtung im Lager bei Nichtnutzung abzuschalten.

3.8 Nachhaltiger Innovationsprozess

Im Unternehmen gibt es keinen festgeschriebenen, standardisierten Innovationsprozess – das Fehlen schriftlich dokumentierter Abläufe wird mit der großen Produktvielfalt erklärt. Dennoch gibt es Grundregeln, was die Produktentwicklung angeht. Darüber hinaus stehen beim integrierten Managementsystem und den, diesem zu Grunde liegenden, Zertifikaten die Themen Qualität und Umwelt im Mittelpunkt. Die Prozesslandkarte und das Nachhaltigkeitsmodell bieten zudem auch Anregung für Innovation.

3.2.1 Ideengenerierung

Im Jahr 2008 wurde im Unternehmen das Öko-Kompetenz-Team gegründet, das die „grünen Seele“ des Unternehmens darstellt. Diese interne Expertenrunde ist für die Ökologisierung des Betriebes und der Prozesse zuständig und stellt daher den größten Ideenlieferanten dar.

Darüber hinaus kommen Anstöße für Innovationen auch von den Mitarbeitern. Das Unternehmen sieht es als große Aufgabe, all seine Talente und Fähigkeiten hervorzulocken und richtig einzusetzen. Um Ideen und Anregungen zu deponieren, haben diese verschiedene Möglichkeiten, können so aber auch auf Fehler aufmerksam machen. Der „Ideenspeicher“ bezeichnet einen Postkasten in zentraler Lage im Werk Heidenreichstein und stellt eine Sammelstelle für anonyme Meldungen dar. Zudem kann jeder Mitarbeiter seine Meldungen persönlich oder schriftlich bei der Umweltmanagerin, bei jedem Mitglied des Öko-Kompetenz-Teams oder beim jeweiligen Vorgesetzten deponieren. Die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsthemen und Lösungsansätze aufzuzeigen und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einzubringen, wird auch vom Geschäftsführer genutzt. Werden neue Ideen über den Ideenpool des Verbesserungsprogramms

eingetragen, besteht die Verpflichtung, diese bei der nächsten Öko-Kompetenz-Teamsitzung zu behandeln.

Das Öko-Kompetenz-Team bietet Basis-Schulungen für Mitarbeiter, unabhängig von Position und Aufgabengebiet. Diese Schulungen und die dadurch bedingte, laufende Aktualisierung der Schulungsinhalte führen dazu, dass sich die obere Führungsebene ständig mit aktuellen Entwicklungen und Veränderungen im CSR-Bereich auseinandersetzt und so stets Anregungen für Innovationen erhält. Zusätzlich entsteht bei den Fragen- und Diskussionsrunden auch ein Informationsrückfluss. In der Vergangenheit fanden zahlreiche Innovationen in der Öko-Kompetenz-Schulung ihren Ursprung.

Auch der Dialog mit Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern bringt wertvolle Anregungen für das Unternehmen. Im Gespräch mit den Agenturen als Hauptkunden versuchen Sachbearbeiter zudem, die Kunden von Nachhaltigkeit zu überzeugen und so neue Wege in der Umsetzung zu gehen. Das Unternehmen will im Gespräch mit Kunden herausfinden, was es wirklich auch wert ist, auf Papier gedruckt zu werden und bezeichnete diese Gespräche als enormen Wissensgewinn.

Auch der lautende Kontakt mit zahlreichen Bildungseinrichtungen, Verbänden und Unternehmensplattformen wird genutzt, um sich auszutauschen und Anregungen für neue Ideen und deren Umsetzung zu finden. Aus dem Prozessverständnis heraus werden darüber hinaus regelmäßig die Prozesse in Bezug auf Ökonomie, Ökologie und Soziales geprüft, und liefern so mögliche Ansatzpunkte für Innovationen.

3.2.2 Bewertung und Auswahl

Eine mögliche Innovation wird immer unter allen drei Aspekten der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – betrachtet und danach bewertet. Nicht nur der Bereich Ökologie spielt eine große Rolle, sondern auch die Frage, ob durch eine mögliche Innovation mehr von den Mitarbeitern gefordert werden müsste, diese noch stärker flexible Arbeitszeiten notwendig machen würde bzw. sozial überhaupt durchsetzbar ist.

Diese Evaluierung von Innovationen anhand des Nachhaltigkeitsmodells macht die Entscheidungsfindung manchmal mühevoll, da sie die Prozesse verlangsamt. Für das Unternehmen ist diese Langsamkeit manchmal aber auch notwendig. Janetschek sieht es als Vorteil, nicht immer sofort Entscheidungen zu treffen, sondern auch über Konsequenzen bewusst nachzudenken.

Die Druckerei legt Wert darauf, dass die Entscheidungsprozesse möglichst klar und transparent, und darüber hinaus für alle Beteiligten nachvollziehbar sind. Innovationen sind beispielsweise Thema in der sogenannten „Montagsrunde“; auch Entscheidungen dazu werden in diesem Rahmen getroffen. Jeden ersten Mittwoch im Monat tagt darüber hinaus das Öko-Kompetenz-Team, um vor allem die Umsetzung des aktuellen Verbesserungsprogrammes zu überprüfen, und darüber hinaus neue Vorschläge zu diskutieren und zu bewerten. Dabei wird nach dem Planungskreislauf plan/do/check/act und mit Hilfe des eingeführten integrierten Managementsystems (IMS) gearbeitet.

3.2.3 Prototyping und Evaluierung

Bekommt das Unternehmen einen Auftrag für ein nachhaltiges, innovatives Produkt bzw. kann es den Auftraggebern von einem solchen überzeugen, so wird dieses in Abstimmung mit dem Kunden erstellt. Auf dem Weg dahin sind immer wieder Prototypen erforderlich, die bewertet und gegebenenfalls verbessert werden. Für das Unternehmen stellt dieser Prozess einen enormen Wissensaufbau dar – Wissen, das an nachfolgende Generationen weitergegeben werden kann. Für das Unternehmen besteht auch Geldwert in diesem Wissen, durch den Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz.

3.2.4 Umsetzung

Hat eine Innovation der ökonomischen, ökologischen und sozialen Prüfung Stand gehalten, wurde ein möglicher Prototyp erstellt und positiv evaluiert, erfolgt die Umsetzung. Das integrierte Managementsystem der Druckerei liefert jährlich Kennzahlen und ermöglicht deshalb auch eine jährliche Bewertung der Innovationen. Im Unternehmen gibt es jedoch kein Anreizsystem für nachhaltige Innovationen – Mitarbeiter erhalten als Belohnung Anerkennung für ihre Leistung.

3.9 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1

Bereits seit längerem bietet die Druckerei Janetschek ihren Kunden die CO₂-Kompensation ihrer Drucksorten an – die Kompensationszahlungen fließen dabei über Climate Austria hauptsächlich an Klimaschutzprojekte in Österreich. In einem weiteren Schritt plant das Unternehmen ein branchenübergreifendes Projekt, bei dem die Kompensationszahlungen in den Humus-Aufbau in der Region fließen sollen. Dabei kann durch eine Änderung in der Bewirtschaftung von landwirtschaftlichen Ackerflächen im Boden Humus aufgebaut sowie langfristig stabilisiert werden, und somit nicht als CO₂ in die Atmosphäre gelangen. Als Mustermodell dafür gilt die Ökoregion Kaindorf, mit deren Verantwortlichen die Druckerei Janetschek bereits das Gespräch suchte, um Wissen auszutauschen bzw. aufzubauen.²

Beispiel 2

Ein weiteres Beispiel einer nachhaltigen Innovation stellt die Verpackung für den Kräutertee einer Privatinitiative aus dem Waldviertel dar. Dieses Unternehmen trat an die Druckerei mit dem Wunsch heran, die Verpackung umweltfreundlicher zu gestalten. Der bisherige Lieferant war der Überzeugung, die Verpackung müsste – mit dem Einsatz von Lösungsmitteln – oberflächenveredelt sein, da sie sonst nicht gebrauchstauglich wäre. Im Gespräch mit dem Kunden fand die Druckerei neue Wege und erarbeitete ein nachhaltiges

² Das Musterprojekt mit der Ökoregion Kaindorf ist in der Zwischenzeit umgesetzt und läuft erfolgreich (Stand 2016).

Produkt ohne Chemieeinsatz, das weniger umweltbelastend ist, den Konsumenten aber sowohl haptisch als auch optisch ein anderes Erlebnis bietet, als ein herkömmliches Produkt.

3.10 Kommunikation von Innovationsleistungen

Extern kommuniziert werden Innovationsleistungen zum einen über die Unternehmenshomepage, zum anderen über Newsletter in Papierform, der zwei Mal jährlich erscheint. Es wird versucht, die Frequenz dieser Infobriefe so gering wie möglich zu halten – mit dem Hintergedanken, die Umweltbelastung ebenso gering wie möglich zu halten. Auch innerhalb des Unternehmens werden zwei Mal jährlich Newsletter erstellt und an die Mitarbeiter verschickt.

Die Druckerei stellt Umweltleistungen und Ergebnisse ihrer CSR-Maßnahmen darüber hinaus in dem, alle drei Jahre erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht und den jährlich aktualisierten Umwelterklärungen dar.

3.11 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Das Unternehmen legt großen Wert auf langfristige Partnerschaften, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen, von Wertschätzung getragen und mit Respekt gepflegt werden. Diese Einstellung steht bei allen internen Abläufen an oberster Stelle und wird auch nach außen so gelebt. Zudem wird versucht bei der Wahl der Lieferanten so regional wie möglich zu bleiben. Durch die nachhaltige Orientierung zeigen sich Auswirkungen auf Lieferanten und Geschäftspartner. Sie überdenken ihr Sortiment und finden mehr Absatzmöglichkeiten für umweltfreundliche Produkte vor. Dadurch werden auch ökorelevante Initiativen wie das Österreichische Umweltzeichen, FSC, PEFC werden gestärkt.

In Ergänzung zu den aus dem Arbeitsalltag resultierenden Geschäftsbeziehungen fühlt sich die Druckerei auch Netzwerken verbunden, die bei strategischen Entscheidungsprozessen behilflich sind. Mit übergeordneten Instanzen und unabhängigen Organisationen findet ein reger Austausch statt. Die Teilnahme an Veranstaltungen im Bereich der Nachhaltigkeit liefert zudem wertvolle Impulse, die für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie wertvoll sind.

3.12 Lernprozesse und Spannungsfelder

Das Unternehmen hat gelernt, dass die Einstellung der Mitarbeiter oft eine Barriere auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften darstellt, denn nicht alle Mitarbeiter denken nachhaltig bzw. wollen dies tun. Für den Betrieb stellt dies eine Schwierigkeit dar – da eine nachhaltige Denkweise nicht vom Betrieb vorgegeben werden kann – es muss authentisch sein und auch von den Mitarbeitern verkörpert werden.

Die Spannung zwischen Tradition und Innovation wertet die Druckerei Janetschek als positiv und wichtig, um Prozesse in Bewegung zu halten. Das Unternehmen stellt sich regelmäßig die Frage, ob es sich auf dem richtigen Weg befindet, im Gleichgewicht und authentisch ist oder sich von seinen Wurzeln entfernt. Im Kontext der Nachhaltigkeit hält es das Unternehmen für wichtig, sich nicht zu verirren, da die Verlockungen am Markt sehr groß sind. Auf Grund der Betriebsgröße ist es ein Ding der Unmöglichkeit, eine Person nur für Nachhaltigkeits-Agenden anzustellen.

Erschwerend hinzu kommt der unheimliche ökonomische Druck in der Druck-Branche – dieser stellt auch einen Stolperstein für ökologische und soziale Entscheidungen dar. Die immer wieder zu verfolgende Entscheidung bei den ökologischen Bemühungen zu sparen, ist aus Sicht der Druckerei Janetschek aber die falsche.

4.AUSBLICK

Für die Druckerei Janetschek ist ökologisches Denken ein Zukunftstrend, der auch Kunden immer wichtiger wird. Auch die Bedeutung von Zertifizierungen wird nach Ansicht der Druckerei zunehmen, da immer mehr Firmen ins Ausland wandern, wo ihre Produktion nicht kontrolliert wird. Janetschek sieht sich in diesem Bereich als einen der Vorreiter und will diese Position auch weiter ausbauen.

Die Verbindung von Innovation und Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen natürlich und beeinflusst sich gegenseitig. Ein Familienbetrieb baut auf Tradition auf und hat eine spezielle Tendenz zu Nachhaltigkeit, weil auch immer bereits an die nächste Generation gedacht wird. Dennoch kann es schwieriger sein, Innovationen durchzusetzen, besonders, wenn sich Generationen überschneiden.

Für die Zukunft plant die Druckerei den Themen-Komplex Kreativleistungen und neue Medien noch stärker auszubauen – natürlich in Abstimmung mit ihren Nachhaltigkeitsanforderungen.

Fallstudie 3: Lenzing Papier



1. DAS UNTERNEHMEN

*„Unser oberstes Ziel ist
nachhaltiges Wirtschaften.“*

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld: Herstellung
grafischer Papiere (Naturpapiere)

Gründung: 1892, selbstständig seit
2008

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung:

MitarbeiterInnen: 160

Jahresproduktion (in Tonnen):
85.000

Gegründet im Jahr 1892, begann die Lenzing AG 1984 mit der Recyclingpapier-Produktion, als eine neue Altpapieraufbereitung mit einer De-Inkinganlage in Betrieb genommen wurde. 2008 übernahm Dachstein Papier das Mehrheitseigentum an Lenzing Papier und damit auch die industrielle Führung des Geschäftsfeldes. Die restlichen 40 Prozent verblieben bei der Lenzing AG.

Heute produziert das Unternehmen ein breites Spektrum an Papieren (Recycling Papier, Recycling Kopierpapier, flexible Verpackungen, buntes Papier, Plakate, Briefumschläge, ...) mit unterschiedlicher Zusammensetzung und ist in der umweltfreundlichen Herstellung von Papieren auf der Basis rezyklierter Fasern aus Altpapier führend. Mit rund 160 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden rund 85.000 Tonnen Spezialpapier hergestellt und damit ein Jahresumsatz von ca. EUR 60 Millionen erwirtschaftet. Während die Marktpräsenz international ist und durch hohe Vernetzung und Kooperationen mit Agenturen unterstützt wird, erfolgt die Produktion ausschließlich in Lenzing. Die Top-Absatzmärkte sind Deutschland (35 %), Großbritannien (20 %), Schweiz (10 %), Österreich (10 %), Rumänien, Ungarn, Frankreich, Slowakei, Australien und die Niederlande.

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI LENZING PAPIER

2.9 Vision, Leitbild und Werte

„Wir sind stets bestrebt, unseren Kunden moderne Produkte zur Verfügung zu stellen, die den hohen Anforderungen an die Verarbeitung und die anschließende Nutzung unserer Papierprodukte gerecht werden. Wir bemühen uns außerordentlich, unsere Papiere so nachhaltig wie möglich zu gestalten und unseren Kunden Möglichkeiten an die Hand zu geben, ihren Umwelteinfluss deutlich zu reduzieren.“



Die Strategie des Unternehmens ist klar auf nachhaltiges Wirtschaften und den sorgsamsten Umgang mit Ressourcen und der Umwelt ausgerichtet. Denn durch die Wiederaufbereitung von Papieren, die als Abfallprodukt gelten, und deren Wiedereingliederung in den Papierkreislauf werden Ressourcen geschont und Abfall vermieden. Auch aufgrund seiner Lage, zwischen einigen Bergen am Attersee, hat das Thema Umweltschutz bei Lenzing eine lange Tradition. So bekennt sich die Papierfabrik zu einer aktiven Unterstützung und zu Maßnahmen des Umweltschutzes und nimmt bei der Herstellung von Spezialpapieren nach umweltfreundlichen Methoden und Prozessen eine Vorreiterrolle ein. Dadurch erzeugt das Unternehmen auch eine Vorbildwirkung für andere Papierhersteller.

Lenzing Papier profitiert vom ständig wachsenden Umweltbewusstsein der Konsumenten, das die Nachfrage nach nachhaltigen Verpackungsprodukten steigen lässt und sich gleichzeitig auf die Nachfrage nach erdölbasierten Rohstoffen auswirkt. Das Unternehmen arbeitet an der ständigen Optimierung und Weiterentwicklung im Hinblick auf Technologie und Ökologie. Ein strategisches Ziel ist es, den Anteil des verwendeten Recyclingmaterials weiter zu Lasten des zugekauften Zellstoffs zu steigern. Die Bemühungen haben dazu geführt, dass Lenzing Papier heute eine Palette an Papieren für Kunden aus aller Welt vorweisen kann, die sich durch Reinheit und, auf den jeweiligen Markt- und Kundengeschmack abgestimmte, Weißgrade auszeichnet.

Das Unternehmen sieht in der Eigentümerführung Vorteile, da Chancen genützt werden können und die Risikofreudigkeit höher ist. Das Unternehmen zeichnet sich zudem durch eine flache Hierarchie und ein dreiköpfiges Führungsteam aus, das sich Aufgaben teilt und gegenseitig als Back-up dient.

2.10 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Unsere Bestrebungen gehen dahin, künftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt zu hinterlassen und mit Ressourcen schonend umzugehen. Wir wollen einen Beitrag zur Information und Aufklärung über verantwortungsvolles Handeln leisten und einen Multiplikator-Effekt erzeugen. Durch kontinuierliche Arbeit an der Reduktion unserer Umwelteinflüsse wollen wir uns von Jahr zu Jahr verbessern. Im globalen Vergleich niedrigste Emission sowohl auf der Luft- als auch auf der Wasserseite sind für uns Ansporn, die Emissionen ständig weiter zu verringern.“

Lenzing Papier sieht seine Verantwortung vor allem darin, nachhaltige Forstwirtschaft sicherzustellen, energieeffizient zu produzieren, unnötige Transportwege zu vermeiden, Benchmarks zu setzen, Umweltschutzmaßnahmen in der Industrie zu initiieren, die Bewusstseinsbildung auch bei Marktteilnehmern zu fördern und transparente Informationen zur Verfügung zu stellen.

Für das Unternehmen ist Papier schon per Definition ein nachhaltiges Produkt, da es aus nachwachsenden Rohstoffen hergestellt wird. Um diese Nachhaltigkeit noch zu steigern, werden Faser- und Altstoffe wiederverwendet bzw. -verwertet, Energie aus erneuerbaren Quellen verwertet, mit geringstmöglichem Chemikalieneinsatz produziert und energieeffiziente Trocknungsmethoden eingesetzt. Dies ist mitverantwortlich, dass sich Lenzing Papier heute durch einen im Vergleich zur Konkurrenz sehr niedrigen Ressourcenverbrauch und geringen Emissionen auszeichnet.

Lenzing Papier bezeichnet sich als Vorreiter der Grünen Papierherstellung, mit der Begründung die Umwelt so attraktiv wie möglich für sich und seine Mitarbeiter erhalten zu wollen. Für das Unternehmen gehen seine Werte und der Markt Hand in Hand. Es wird sowohl mit den Kunden, als auch über diese mit den Endkunden kommuniziert. Dabei wird stets die Botschaft, sich gegen den Klimawandel einzusetzen und weniger CO₂ zu emittieren, verbreitet. Die Vorbildwirkung wird in diesem Zusammenhang immer wieder betont.

Neben der Entwicklung von Produkten und Verfahren, die die Treibhausgas-Emissionen verringern und Erträge für das Unternehmen schaffen, legt Lenzing Papier großen Wert auf die Kommunikation von finanziellen und materiellen Implikationen des Klimawechsels, sowie der Pläne und Ziele, um dieses Risiko zu verringern, und auf die Einführung von wirksamen Führungsinstrumenten, um die aufgezeigten Klimarisiken auf Geschäftsführungsebene zu managen.

2.11 Themen der Nachhaltigkeit

Das Unternehmen versucht, selbst mit geringen Mitteln und durch einfache Maßnahmen, ökologische und soziale Verantwortung in unterschiedlichsten Bereichen, sowohl unternehmensintern als auch –extern, zum Ausdruck zu bringen.

2.11.1 Ökonomie

Das Ziel des Unternehmens ist es, kostendeckend Papier von optimaler Qualität zu erzeugen, immer profitablere Produkte besser zu positionieren, und dabei auch mehr Mitarbeiter zu haben. Der entscheidende Anreiz zur Steigerung der Produktion von Recyclingpapier war, dass Altpapier, im Gegensatz zu den Frischfasern, ein billiger Rohstoff ist. Dies zeigt deutlich den Zusammenhang von Ökologie und Ökonomie.

Trotz allem ist es wichtig, dass die Funktionalität der Produkte in hohem Maße sichergestellt ist. So muss die Ökonomie für industrielle, gewerbliche oder private Anwendungen durch sehr gute Gebrauchseigenschaften gewährleistet sein. Ebenso wichtig sind unterschiedliche Weißgrade, um dem Markt- und Kundengeschmack gerecht zu werden.

Die Themen Umwelt und Markt sind für das Unternehmen eng miteinander verknüpft. Die Erfahrung zeigt, dass sie Chancen haben und bessere Erlöse erzielen können, wenn Produkte nach ethischen Grundsätzen hergestellt worden sind. Lenzing Papier ist in einer Nische mit einer Käuferschicht tätig, die etwas für die Umwelt tun will und auch bereit ist, mehr dafür zu bezahlen.

2.11.2 Ökologie

Die ökologische Orientierung beginnt bei Lenzing Papier bereits bei der Auswahl und dem Transport der Rohstoffe, geht über Energieerzeugung und -verbrauch, Prozessführung bis hin zur ökologischen Behandlung von Abfällen und Abwasser.

So werden Rohstoffe eingesetzt, die die niedrigste Wassergefährdung (gemäß Blauer Engel) aufweisen, sowie Zellstoffe, die aus nachhaltiger Forstwirtschaft kommen – gemäß FSC und PEFC. Das Unternehmen strebt auch danach, seine Herstellungsprozesse so zu gestalten, dass möglichst wenige Reststoffe und Abfälle anfallen. Die Produktionshallen von Lenzing Papier sind direkt mit den Energieerzeugungsanlagen der Zellstofffabrik der Lenzing AG verbunden. Dort werden organische Abfälle verbrannt und die Wärmeenergie in Hochdruckdampf umgewandelt, der mittels einer Kraft-Wärmekopplung in elektrischen Strom transformiert wird. Lenzing Papier ist im Verbund mit Lenzing AG energieautark, der Großteil des Brennstoffs stammt aus erneuerbaren Quellen, nämlich Lignin aus der Viskosezellstofferzeugung. Fossile Brennstoffe in Form von Erdgas werden nur für die Infrarot-Papiertrockner verwendet, wobei derzeit daran gearbeitet wird, die Energieeffizienz auch in diesem Bereich zu steigern. Für die bei der Produktion anfallenden Reststoffe gibt es werkseigene Verbrennungsanlagen, die nicht mehr recycelbare Stoffe verbrennen und damit die Energie wieder in den Prozess rückführen.

Die nicht weiter verwendbaren Reste der Verbrennung finden Anwendung in der Ziegelindustrie. Zudem wird Essigsäure an Lebensmittelhersteller geliefert. Aus der

Kocherablaue der Zellstoffproduktion wird Xylose gewonnen und als Zuckerersatz verwendet.

Das Altpapier kommt von Unternehmen aus dem grafischen Bereich, die in einem Umkreis von rund 1.000 km liegen. Der Zellstoff stammt größtenteils aus der Slowakei, während die Langfasern vor allem aus der Steiermark und aus Schweden kommen. Altpapier, Zellstoff und Langfasern werden mittels LKW und Bahn nach Lenzing geliefert. Aufgrund der Stilllegung von Eisenbahnstrecken sank der Anteil der Lieferungen, die mit der Bahn durchgeführt werden, in den letzten Jahren aber stark.

Als Teil des Umweltprogrammes wird an der kontinuierlichen Reduktion des Wasserverbrauchs gearbeitet. Die Abwasserreinigungsanlage ist hoch effizient und verfügt über mehrere Reinigungsstufen einschließlich aerober und anaerober Behandlung, bevor das gereinigte Wasser in den Fluss geleitet wird. Die Qualität des Wassers nach der Reinigung entspricht damit der Qualität vor der Entnahme. Dennoch ist es das Ziel, so wenig Wasser wie möglich zu entnehmen.

Das Unternehmen lässt das Abwasser in der Kläranlage der Lenzing AG reinigen. Das Klärgas wird zur Stromerzeugung genutzt. Altpapier kann zeitgleich am Standort recycelt werden. Somit können Überschüsse thermisch verwertet, Energie eingespart, und Synergien effizient genutzt werden. Darüber hinaus greifen fünf bis sechs Unternehmen auf eine Infrastruktur zu. So wird beispielsweise die Buchhaltung gemeinsam genutzt.

Lenzing Papier startete 2008 mit 25 % Recycling-Anteil und steht heute bei ca. 70 %. Damit konnte Lenzing Papier in einem schrumpfenden Markt mit grafischen Produkten wachsen. Durch die werkseigenen De-Inkinganlagen und durch die Verbindung mit den Energieerzeugungsanlagen der Lenzing AG, kann die Umweltbelastung sogar geringer gehalten werden als nach dem heute bekannten Stand der „best available technologies“ (BAT). Zusätzlich zu den sehr niedrigen CO₂-Emissionen werden Emissionszertifikate zugekauft. Das produzierte Papier ist damit CO₂ neutral.

2.11.3 Gesellschaft

Lenzing Papier legt Wert darauf, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, der seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln und ein aktives Mitglied der Gesellschaft zu sein. Sportliche Aktivitäten der Mitarbeiter und deren Gesundheit werden im Unternehmen stark gefördert. So gibt es im Unternehmen beispielsweise Obst zur freien Entnahme. In den Produktionshallen sind Informationszettel angebracht, die die MitarbeiterInnen in regelmäßigen Abständen über verschiedene, von Lenzing Papier organisierte, Veranstaltungen zur Förderung der Gesundheit informieren. Das Unternehmen hat darüber hinaus ein eigenes Ski- und Triathlon-Team. Zusätzlich gibt es Rabatte für Sportbekleidung oder organisierte Exkursionen.

Auch die Sicherheit hat im Unternehmen einen großen Stellenwert. Arbeitsunfälle werden ausgewertet und Statistiken erstellt, um sich mit anderen Unternehmen vergleichen zu können.

Ebenso ist Lenzing Papier Bewusstseinsbildung ein großes Anliegen. Die Maßnahmen bestehen darin, für Schulklassen und andere Interessensgruppen Führungen zu veranstalten und gemeinsam mit Format Werk Projekte zur Bewusstseinsbildung durchzuführen.

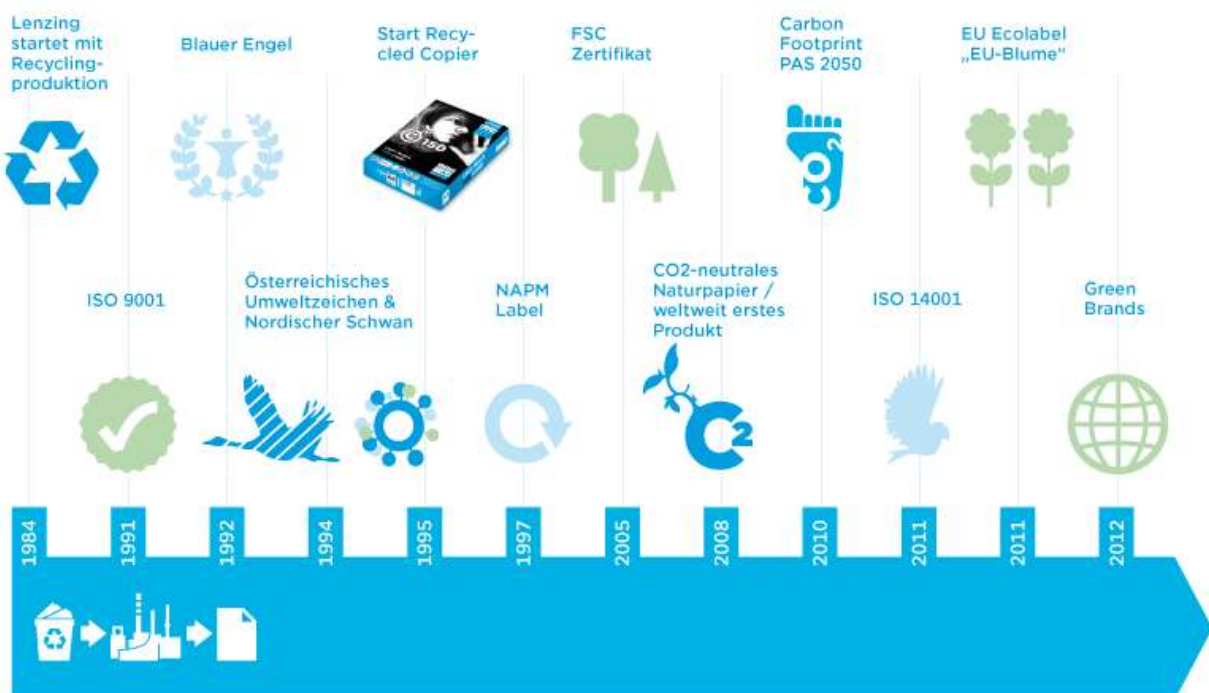
2.12 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Das Unternehmen Lenzing Papier hat für seine Top-Recycling-Produktfamilie verschiedene namhafte europäischen Umweltzertifikate erhalten. Hieraus erwächst auch die Verpflichtung, weiterhin alle Anstrengungen zu unternehmen, um diesen Anspruch permanent zu erfüllen.

Lenzing Papier ist ISO 9001 und 14001 zertifiziert, produziert unter den Richtlinien von Labeln wie dem Österreichischen Umweltzeichen, dem EU-Eco Label, FSC, NAPM, Nordic Swan (je nach Papiermarke) und fördert Emissions-Reduktionsprojekte (Climate Partner).

Auch bei den WWF-Rankings „Check your Paper“ sind die Produkte von Lenzing stets weit vorne gereiht.

WIR GLAUBEN AN STETIGE WEITERENTWICKLUNG



3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT IN

3.13 Innovationsverständnis und -kultur

„Innovationstreiber ist primär der Markt. Wenn man mit dem Rücken zur Wand steht, ist es einfacher innovativ zu werden, und innovative Prozesse in Gang zu setzen.“

Lenzing Papier sieht sich als Vorreiter der Grünen Papierherstellung und hat sich einem kontinuierlichen Forschungsprozess verschrieben, um weiterhin führend auf ihrem Gebiet zu sein. Das Unternehmen nimmt seine Umweltpolitik sehr ernst und zeigt, dass es sich durch das kontinuierliche Forschen und durch den Drang zur ständigen Optimierung nicht mit dem Status Quo zufrieden gibt, sondern die Produktion immer noch umweltfreundlicher, emissionsärmer, aber trotzdem ökonomisch machen will. Diese Innovationen ermöglichen dem Unternehmen erst das Überleben.

Aktive Bemühungen, eine Innovationskultur zu fördern, gehen Hand in Hand mit der flachen Hierarchie im Unternehmen. So wird stets versucht, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihre Ideen zu realisieren.

In der Vergangenheit gab es bereits große Forschungsprojekte, um Emissionen der Produktion zu reduzieren. Heute gibt es eine eigene, dezentralisierte Forschungsabteilung im Unternehmen, deren Ziele unter anderen die Verbesserung von Prozessen und Maschinen, die Produkt- und auch die Faserentwicklung sind. Es gibt ein Simulationsprogramm für alle Prozesse der Produktion, mit dem kontinuierlich versucht wird, die Energiebilanz zu verbessern und effizienter zu machen. Ein aktuelles Projekt des Unternehmens hat eine Senkung des Energiebedarfs von bis zu minus 15% in der Trockenpartie der Papiermaschine als Ziel.

3.14 Nachhaltiger Innovationsprozess

Mit dem Ziel, möglichst alles recyceln zu wollen, mussten die Altpapieraufbereitungsprozesse adaptiert, überarbeitet, und ganz neue Wege in der Altpapieraufbereitung gegangen werden. Durch diese intensive Beschäftigung konnten die Prozesse wesentlich optimiert werden. Dies machte aber auch wesentliche Änderungen im Innovationsverständnis notwendig.

3.2.1 Ideengenerierung

Der Innovationsprozess bei Lenzing Papier ist von den Abläufen her sehr strukturiert und eingespielt und im Rahmen des Qualitätssicherungssystems auch dokumentiert. Das

Einbringen von Ideen ist im Unternehmen sehr willkommen, auch wenn diese Ideen möglicherweise teuer oder risikobehaftet sind. Ideen für mögliche Innovationen kommen von innen, von den Mitarbeitern, aber auch vom Führungsteam, das sehr viel unterwegs und immer auf der Suche nach neuen Ideen ist. In Diskussionen werden immer wieder Ideen erörtert. Scheint eine Idee vielversprechend, wird diese weiterverfolgt und versucht, gemeinsam umzusetzen.

Auch Lieferanten, Kunden und Partner liefern immer wieder Anregungen für Innovationen. Das Führungsteam versucht, Innovationen zu fördern und zu ermöglichen, indem Leute eingeladen werden oder sie selbst bei Veranstaltungen fachspezifisch oder fachübergreifend sprechen.

Ebenso werden Trendanalysen sowie genaue Marktbeobachtungen durchgeführt, um zu erörtern, welche Produkte neu sind, wohin die Märkte sich entwickeln und wie Mengen-, Marktanteile und Preisentwicklungen aussehen. Dafür verwendet das Unternehmen Datenbanken, in der die globale Industrie abgebildet ist. Dies erfolgt meist auf Geschäftsführungsebene. Die relevanten Informationen werden daraufhin an die relevanten Stellen weitergeleitet, da es im Unternehmen verschiedene Mitarbeiter gibt, die gerne an einer Innovation mitarbeiten.

3.2.2 Bewertung und Auswahl

Auch die Bewertung der Ideen, einschließlich einer ökonomischen Betrachtung und der Machbarkeit, ist sehr strukturiert. In der Geschäftsführungsrunde bzw. in der erweiterten Runde mit Produktionsleitung und Qualitätsmanagement werden mögliche Innovationen bewertet. Das Controlling stellt dafür Bewertungen zur Verfügung auf Basis der Angaben, die Produktions- und Technologieleiter machen. Mit diesen erstellen sie Modelle und Berechnungen und gelangen daraufhin zu relevanten Ergebnissen. Eine mögliche Innovation wird aus mehreren Perspektiven betrachtet. Eine Perspektive ist der bei einer Investition zu erwartende Payback. Da die verfügbaren Mittel beschränkt sind, wird Wert darauf gelegt, diese auch richtig einzusetzen.

Für die Bewertung wird die gesamte Papierlandschaft, vor allem die grafische Welt und die Verpackungswelt, unter dem Gesichtspunkt skizziert und evaluiert, ob für die Innovationen die richtigen Maschinen und Kompetenzen vorhanden sind. Weitere Kriterien, dies es zu beachten gilt, sind, ob und wie mit der Innovation die Kostenführerschaft möglich ist, oder ob ein Vorteil gegenüber den Mitbewerbern und damit ein USP erreicht werden kann. Sind eine der beiden Fragen oder idealerweise beide mit einem Ja zu beantworten, wird ein Innovationsprojekt vorangetrieben.

Teil des Bewertungsprozesses ist auch, zu überlegen, welche Auswirkungen eine mögliche Innovation für andere und für die Umwelt hat. Die Ergebnisse werden auch mit den Mitarbeitern diskutiert. Diese bekommen dafür die wesentlichsten Parameter zur Verfügung gestellt und können diese hinterfragen.

Entsteht eine Innovation gemeinsam mit einem externen Partner, muss darüber hinaus der Modus der Zusammenarbeit definiert werden. Der Partner wird, wenn nötig, mit Investitionsmaßnahmen unterstützt und deren Mitarbeiter für die Altpapieraufbereitung fit gemacht.

3.2.3 Prototyping und Evaluierung

Die Evaluierung einer Innovation erfolgt vor allem intern. Parallel zur Entwicklung eines Produkts werden Review-Meetings mit Produktionsleitung, Qualitätsmanagement, Controlling und Technologieleitung durchgeführt und die Prototypen diskutiert, bewertet und daraufhin überarbeitet und verbessert.

Darüber hinaus werden auch befreundete Kunden und Bekannte gebeten, die Produkte zu testen und ihre Meinung vorbehaltlos zu äußern.

3.2.4 Umsetzung

Nach der Markteinführung wird der Erfolg einer Innovation sehr genau beobachtet und gemessen. Es wird analysiert, welchen Erfolgsbeitrag diese Produkte leisten und wie sich Menge, Erlöse und Nettoerlöse entwickeln. Darüber hinaus werden auch regelmäßige Produkt-Strategie-Reviews durchgeführt, um die Positionierung angesichts sich beständig ändernden Anforderungen zu überprüfen. Mit Hilfe von Bewertungskriterien und Fragenkatalogen werden auch Kunden gebeten, die ihre persönliche Wertung vornehmen können, und je nach Bedeutung der Parameter und ein Vergleich mit Mitbewerbern vorgenommen. Auch Langzeitvergleiche werden durchgeführt, um Veränderungen, Entwicklungen und Trends aufzuzeigen.

Im Unternehmen gibt es mehr Prozess-, als Produktinnovationen, da es sehr viele technische Prozesse und Vorgehensweisen laufend zu verbessern gilt. Lenzing Papier beschäftigt zwei Mitarbeiter, die sich permanent mit Prozessoptimierung beschäftigen und sieht dies als kontinuierlichen Prozess. Der Produktionsleiter versucht, seine Maschinen immer zu verbessern und wird in seinen Bemühungen vom Technologieleiter unterstützt, der versucht, Produkte zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig den Zuliefermarkt beobachtet und Kontakt zu vielen Zulieferern hält.

Bei Prozessinnovationen, wie beispielsweise Einsatz von Enzymen anstatt chemischer Produkte zum De-Inken, werden die Kosten im Vergleich zu den Kosten des alternativen Prozesses analysiert und regelmäßig überprüft, welche Vorteile durch die neuen Prozesse generiert werden. Ziel ist es, Entscheidungen stets möglichst faktenbasiert zu treffen.

3.15 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Im Jahr 2008 präsentierte Lenzing Papier mit dem Impact Climate Paper das erste klimaneutrale Papier Österreichs, das zu 100 Prozent aus recycelten Altpapierfasern besteht. Während bei regulärer Produktion im Schnitt zwischen 750 kg bis zu mehreren 1.000 kg CO₂ pro Tonne Papier emittiert werden, konnte die Lenzing Papier GmbH diesen Wert auf 189 Kilogramm senken. Der restliche CO₂-Ausstoß wird durch Investitionen in Klimaschutz-Projekte ausgeglichen. Die Klimaneutralität wird vor allem über einen möglichst kurzen Transport der Rohstoffe erreicht, denn für die Produktion wird ausschließlich Altpapier aus dem Umkreis verwendet. Das klimaneutrale Papier unterstützt das umweltpolitische Ziel, den möglichst niedrigsten Emissionsausstoß zu erreichen. Gedacht ist das Impact Climate Paper speziell für repräsentative Anwendungen wie etwa Nachhaltigkeitsprojekte oder Geschäftsberichte.

Beispiel 2

In Partnerschaft mit Cycle4Green, einem in Finnland registrierten Unternehmen, ist Lenzing Papier dabei, einen Prozess zu entwickeln, gebrauchte Release-Liner von Silikon zu befreien und wieder verwendbar zu machen, um daraus neue Produkte für die Selbstklebeindustrie herzustellen. Die Idee dafür kam vom finnischen Unternehmer selbst, der an Lenzing Papier mit dem Vorschlag herantrat, Silikonpapiere zu recyceln, die heute auf dem Müll oder in der Verbrennung landen, aber dennoch einen wertvollen Faserrohstoff darstellen. Während diese Idee bei allen anderen kontaktierten Firmen abgelehnt wurde, zeigte Lenzing Papier großes Interesse daran, dieses Müllproblem zu beseitigen, da pro Jahr 600.000-700.000 t an Papier anfallen, die früher vergraben oder verbrannt wurden.

Geplant ist es, jährlich rund 7.000-8.000 t Papier aufzubereiten und zu recyceln. Den Vorteil sieht Lenzing Papier in den verbesserten Produkteigenschaften mit Hilfe dieser Methode, in den sehr reduzierte Kosten auf der Faserseite und darüber hinaus in der Tatsache, dass damit gleichzeitig etwas Gutes getan wird.

3.16 Kommunikation von Innovationsleistungen

Intern funktioniert die Kommunikation sehr informell und unbürokratisch. Ziel ist, es die Mitarbeiter möglichst gut informiert zu halten. Dies passiert über ausgehängte Informationen, aber auch mittels persönlicher Gespräche. Extern werden Innovationsleistungen vor allem über Presseaussendungen kommuniziert.

3.17 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Lenzing Papier arbeitet mit Partnern an einer Reihe von kooperativen Projekten, bei denen diese gemeinsam an einer Lösung interessiert sind. Auch die Leistungen von externen Beratern, die überaus innovativ sind, werden in Anspruch genommen und intensiv mit diesen zusammengearbeitet. Mit anderen Unternehmen werden auch immer wieder Experimente und Untersuchungen durchgeführt, um Entwicklungen zu testen. Darüber hinaus wird auch häufig mit Universitäten, der Plattform Holz und vor allem mit der Christian Doppler-Forschungsgesellschaft zusammengearbeitet.

Auch der Austausch und die Kooperation mit der Forschungsabteilung der Lenzing AG auf der Suche nach alternativen Applikationen für Fasern werden gesucht. Eine weitere Partnerschaft besteht mit der ÖZEPA, der Vereinigung der österreichischen Zellstoff- und Papier-Chemiker und -Techniker. Im Rahmen der ÖZEPA hat Lenzing Papier Forschungsschwerpunkte und Forschungsvorhaben, die kooperativ durchgeführt werden, meist in Form FFG-geförderter Projekte und in Kooperation mit Hochschulen.

3.18 Lernprozesse und Spannungsfelder

Die größten Störquellen für den Recyclingprozess selbst sind Kleber und nassfestes Papier. Sechs bis acht Papiersorten müssen gemischt werden, um eine gute Recyclingpapier-Qualität zu erzielen. Aus diesem Grund kommt das Altpapier aus unterschiedlichen Sammelstellen. Eine Herausforderung ist von jeder Sorte Papier die richtige Menge vorrätig zu haben. Das Unternehmen ist daher auf eine gut sortierte Altpapierlieferung und gute Geschäftsbeziehungen angewiesen. Wie sehr das der Fall ist, zeigt sich darin, dass Lenzing Papier teilweise auch unbrauchbare Lieferungen annimmt, nur um eine gute Lieferantenbeziehung aufrechtzuerhalten.

Eine große Herausforderung besteht aus Sicht des Unternehmens auch im unglaublichen Preisdruck, unter dem die gesamte Papierindustrie steht, und im schrumpfenden grafischen Markt, in dem 90 % des Geschäfts der Lenzing Papier GmbH stattfindet. Das Unternehmen befindet sich in einem ständigen Wettlauf zwischen Kosten- und Preisreduktion. Lenzing Papier muss sich daher überlegen, mit welchen Produkten sie in Zukunft bestehen und überleben können. Aufgeben ist alleine wegen der Verantwortung für die Mitarbeiter und die Region keine Option.

Die Lenzing Papier GmbH fordert für ihre Bemühungen die Unterstützung von Politik und Gesellschaft. Diese sollen Rahmenbedingungen zu nachhaltigem Wirtschaften schaffen, die Bewusstseinsbildung bei allen Marktteilnehmer fördern, Ausbildungsangebote zu nachhaltigem Wirtschaften für Schüler und Studenten ins Leben rufen, effiziente Recyclingstrategien etablieren, um unnötiges Verbrennen wertvoller Altstoffe zu vermeiden und transparente Produktauszeichnungen schaffen bzw. fördern. Auch die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette haben ihre Aufgaben und ihre Verantwortung wahrzunehmen.

Aus Sicht von Lenzing Papier gibt es auch bei den Fördermodellen Optimierungsbedarf, da die zur Verfügung gestellten Mittel oft nicht effizient eingesetzt werden können, ein hoher Aufwand zu bewerkstelligen ist und die Kriterien zum Teil zu eng gefasst sind.

Die Vorreiterrolle bei Themen wie CO₂-Neutralität hat in der Vergangenheit zu Widerständen und Kritik von Lobbys, Verbänden und Kollegen geführt. Auch aus der Tatsache, dass Rohstoffe immer wieder ausscheiden, weil diese das ökologische Screening nicht schaffen, ergeben sich für das Unternehmen immer wieder Spannungsfelder.

4.AUSBLICK

Trotz aller Herausforderungen sieht Lenzing Papier für die Zukunft auch enorme Chancen. Diese ergeben sich aus dem Bevölkerungswachstum oder auch dem wachsenden Anteil an Internethandel und dem damit erforderlichen Verpackungsmaterial. Auf dem Lebensmittelmarkt steigt der Anteil an Convenience-Produkten enorm. Während in diesem Bereich der Anteil an Kunststoffverpackungen noch sehr hoch ist, arbeitet Lenzing Papier am großflächigen Einsatz von Papier in der Lebensmittelverpackung. So wird die flexible Verpackung LenzaKraft derzeit vor allem für Papier- und Zuckersäcke verwendet. Da diese aber nicht nassfest ist, wird intensiv an einer Weiterentwicklung von LenzaKraft gearbeitet.

Darüber hinaus arbeitet Lenzing Papier mit Enzymdesignern zusammen und untersucht, welche Enzyme zu Beschleunigung welcher Prozesse verwendet werden können. Auch die Streichanlage wird umgearbeitet, um zu untersuchen, wie verschiedene Substanzen auf die Papieroberfläche auftragen werden, und somit gewisse Eigenschaften wie Antihafteigenschaften, wie Wasserdampfundurchlässigkeit erzielt werden können. Dadurch wird eine Erweiterung des Portfolios möglich.

Auch in Zukunft möchte Lenzing Papier die Branche vorantreiben, in dem es Nachhaltigkeit vorlebt, Prozesse verändert und Produkte weiterentwickelt. Damit soll auch die Konkurrenz sehr stark unter Zugzwang kommen.

Fallstudie 4: Löffler

1. DAS UNTERNEHMEN



„Innovationspotential gibt es, wenn man mit offenen Augen durch das Unternehmen geht, überall – als produzierendes Unternehmen sind wir aber auch immer produktgetrieben – über die Produkte werden aber die Verfahren und letztendlich auf die Strukturen und Prozesse nachhaltig.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:
Premium-Bekleidung für
Ausdauersportler

Gründung: 1973

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung:
Mag. Otto Leodolter

MitarbeiterInnen: 200

Produktionsvolumen: 1,3 Mio.
Teile

Exportquote: 60 %

Das Unternehmen Löffler wurde 1947 im oberösterreichischen Innviertel von Elfriede Löffler gegründet und stellte zunächst Damenstrickmode und Feinstrumpfhosen her, 1973 erfolgte jedoch die Übernahme und strategische Neuausrichtung durch den Skiproduzenten Fischer. Seit über 40 Jahren ist Löffler bereits Pionier für Sportbekleidung und produziert Premium-Bekleidung für Ausdauersportler, welche stets dem Anspruch von höchster Funktionalität und herausragendem Komfort gerecht werden muss.

Im Gegensatz zu den meisten Mitbewerbern hat sich das Unternehmen bereits Anfang der 1990er Jahre entschieden, die Produktion in Österreich zu belassen. Heute kommen 70 Prozent aller Stoffe, die Löffler verarbeitet, aus der hauseigenen Strickerei. Nur zwischen 5 und 15 Prozent der Stoffe werden außerhalb Europas zugekauft. Von der Entwicklung bis zur Endfertigung werden rund 80 Prozent der Wertschöpfung am Produktionsstandort in Oberösterreich erbracht – darunter fallen Stoffproduktion, Materialwirtschaft, Zuschnitt, Druck und Stickerei, Konfektionsarbeiten, Qualitätskontrolle und Lagermanagement ebenso wie die Kernaufgaben Kollektionsdesign, Produktmanagement, Marketing, Vertrieb, kaufmännische Aufgaben und IT. Bei den Näharbeiten werden Partnerunternehmen aus Tschechien und Bulgarien miteingebunden, auch die Zulieferer kommen fast ausnahmslos aus Europa.

Zu den Produktlinien gehören neben Langlauf-, Skitouren, Radfahr-, Outdoor und Laufbekleidung auch Funktions-Unterwäsche und Zubehör. Rund 60 % der Löffler-Produkte werden exportiert, vor allem nach Deutschland, Italien und in die Schweiz. Für die Winterbekleidung stellen auch Skandinavien und Russland bedeutende Märkte dar.

Vertrieben werden die Produkte ausschließlich über den Sport- und Radfachhandel. Ein hauseigener Online-Shop wurde vor kurzem umgesetzt.

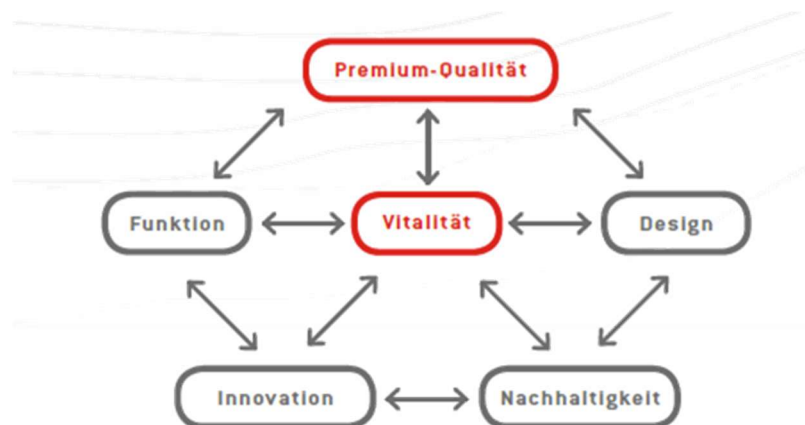
2.NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI LÖFFLER

2.13 Vision, Leitbild und Werte

„Innovative, nachhaltige Bekleidung für Ausdauersportler, in anspruchsvollem Design, für höchsten Komfort und dauerhafte Vitalität: LÖFFLER, die Premium-Marke aus Österreich.“

Bereits in der Mission des Unternehmens kommt zum Ausdruck, wie wichtig das Thema Nachhaltigkeit bei Löffler ist. Mit seinen Produkten will Löffler Ausdauersportler optimal mit funktioneller Sportswear und Funktionsunterwäsche ausstatten. Löffler-Produkte erheben den Anspruch, mehr Vitalität, Wohlbefinden und Performance als Produkte von Mitbewerbern zu bieten, versprechen gleichzeitig aber auch, dass diese unter fairen Bedingungen entstanden sind. Die Bedeutung von konsequenter Funktionalität, attraktivem Design, innovativen Materialien und Nachhaltigkeit beeinflussen auch die Markenidentität von Löffler ganz wesentlich. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass LÖFFLER-Kunden von ihrer Sportbekleidung höchste Qualität, Langlebigkeit und besten Service erwarten, aber auch, dass diese gesundheitlich absolut unbedenklich ist und mit hoher sozialer und ökologischer Verantwortung hergestellt wird.

Abbildung 6: Markenbestandteile Löffler



2.14 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Wir produzieren schon immer Fair Sportswear, umweltbewusst, nachhaltig und zu fairen, sozialen Bedingungen und darauf sind wir stolz.“

Obwohl das Thema Nachhaltigkeit im Leitbild nicht klar ausformuliert ist und es keine niedergeschriebene Definition von Nachhaltigkeit gibt, hat dieses Themengebiet oberste Priorität. Löffler beschäftigt sich bereits seit mehr als 20 Jahren mit Nachhaltigkeit und geht konsequent den Weg der nachhaltigen, umweltgerechten Produktion. Die Grundsatzentscheidung Anfang der 1990er Jahre, den Produktionsstandort in Österreich zu belassen, stellt für das Unternehmen die nachhaltigste Entscheidung überhaupt dar. Der Firmenstandort wurde in Folge ausgebaut und auf die Anforderungen der Zukunft ausgerichtet. Um das Überleben zu sichern und einen adäquaten Kostenmix in der Fertigung zu erreichen, wird zwar auf Lohnfertigung zurückgegriffen, dennoch wird zu 70 Prozent am Firmenstandort und zu 85-95 % Prozent in Europa – unter europäischem Recht und Standards – produziert. Das Unternehmen wählte bewusst nicht den Weg anderer Hersteller, die Produkte zur Gänze nach Asien auszulagern. Denn für das Unternehmen ist es auch von größter Bedeutung, sich klar zu sozialer Verantwortung und zur Einhaltung höchst ethischer und ökologischer Standards zu bekennen. Nachhaltigkeit heißt für Löffler aber auch Fairness gegenüber Stakeholdern, wie Geschäftspartnern, Mitarbeitern und der Umwelt.

Nachhaltigkeit ist auch auf Produktebene sehr wichtig. Denn Konsumenten sollen sensibilisiert werden, darauf zu achten, unter welchen Umständen Sportbekleidung meist produziert wird. Seit 2008 steht daher das Thema Nachhaltigkeit im Marketing sehr stark im Fokus. Dem Unternehmen ist bewusst, wie lange es dauert und wie mühsam es ist, Nachhaltigkeitsbemühungen vorwärts zu bringen und zu kommunizieren, merkt aber auch gleichzeitig, wie nützlich dies im Verkauf sein kann.

Mittels eines Kennzahlensystems wurden Ziele, unter anderem auch hinsichtlich Nachhaltigkeit, aufgestellt und die Erfüllung dieser regelmäßig überprüft. So werden 24 Kennzahlen, wie beispielsweise zum Umsatz, Materialeinsatz oder Produktivität in den einzelnen Abteilungen quartalsweise mit der Geschäftsleitung im Rahmen von Meetings besprochen. Auch Materialverbrauch und -einsatz werden stark über die Kennzahlen gesteuert. Denn jedes Kilo Abfall muss dokumentiert und bezahlt werden.

Durch die konsequente Ausrichtung auf Nachhaltigkeit ergeben sich für das Unternehmen verschiedene Vorteile:

- Pünktliche Auslieferung der Ware
- Umweltgerechte, wertebewusste Produktion
- Kurze Transportwege durch Produktionsstandort Österreich
- Sicherung von rund 200 Arbeitsplätzen
- Faire und soziale Arbeitsbedingungen
- Ökologisch vertretbare Abläufe in der Herstellung eines hochwertigen und gesundheitsfreundlichen Produktes

Löffler sieht einen Vorteil in der Tatsache, dass das Unternehmen noch immer ein privates Familienunternehmen und nicht börsennotiert ist. Das ermöglicht ihnen langfristig

wirkende, nachhaltige Entscheidungen zuzulassen und nicht stets den Gewinn oder den Umsatz zu steigern.

2.15 Themen der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit spielt bei Löffler, bedingt durch die historisch gewachsene strategische Ausrichtung des Unternehmens, eine zentrale Rolle und so sind Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung gelebte Werte.

2.15.1 Ökonomie

Obwohl im Leitbild verschiedene Themen beschrieben sind, stellen die Herstellung funktioneller Sportbekleidung und die Erwirtschaftung eines Gewinns die obersten Unternehmensziele dar. Denn für Löffler ist die oberste nachhaltige Anforderung eines Unternehmens, Gewinne zu erzielen, um seinen Fortbestand zu sichern. Erst wenn dies gewährleistet ist, kann auf andere Aspekte Rücksicht genommen werden.

2.15.2 Ökologie

Bei Löffler wird Umweltbewusstsein täglich gelebt, beispielsweise durch die Auswahl naturnaher Grundmaterialien, den minimierten Energieverbrauch und die umweltgerechte Abfallentsorgung. Auch, was den Produktionsstandort betrifft, wird konsequent danach gestrebt, energetisch gesehen, nachhaltige Materialien einzusetzen. Sobald es konkurrenzfähige Produkte gibt, wird versucht, von europäischen – deutschen, italienischen und österreichischen – Lieferanten zu beziehen, egal ob Garn oder komplett fertiger Stoff. Um möglichst kurze Wege zu haben und so die Nachhaltigkeit noch einmal zu unterstreichen.

Ein Umweltausschuss im Haus trifft sich regelmäßig und entwickelt konkrete Maßnahmen, um Strom, Energiekosten und Wasser konsequent einzusparen. So finden sich am Produktionsstandort überall Bewegungsmelder, zudem wird sukzessive auf LED-Beleuchtung umgestellt. Auch bei Investitionsentscheidungen wird stets der Energieverbrauch berücksichtigt.

2.15.3 Gesellschaft

Nachhaltigkeit bedeutet für Löffler auch gut ausgebildete, kompetente und motivierte Mitarbeiter. Zur Vermittlung fachlicher, persönlicher und sozialer Kompetenz legt das Unternehmen großen Wert auf seine Lehrlingsausbildung. Im Rahmen einer psychischen Arbeitsplatzevaluierung wurde zudem versucht, Stressfaktoren für Mitarbeiter zu identifizieren und reduzieren.

2.16 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Löffler ist das erste Unternehmen, dem das STeP-Zertifikat, die neue OEKO-TEX®-Zertifizierung für nachhaltige Textilproduktion (Sustainable Textile Production), zugesprochen wurde. Damit wird bescheinigt, dass LÖFFLER umweltfreundliche Produktionsprozesse, Arbeitssicherheit und faire Arbeitsbedingungen dauerhaft umsetzt. Dafür wurde der gesamte Nachhaltigkeitsprozess des Unternehmens untersucht, von der Auftragsverwaltung bis hin zur Auslieferung. So kann das Unternehmen einen durchgängigen transparenten Produktionsprozess gewährleisten – inklusive der zertifizierten vor- und nachgelagerten Stellen.

Beinahe 100 Prozent der Löffler-Produkte erfüllen den ÖKO-TEX-Standard 100, der 1992 entwickelt wurde, auf allen Produktionsstufen ein umfassendes Sicherheitsniveau zu erzielen.

Weitere Auszeichnungen:

- 2010-2015: Bester Lieferant des deutschen Sportfachhandels – 5 Mal Platz 1, einmal Platz 3
- VSSÖ-Lieferantenpreis 2014-2016: 3 Top 3-Platzierungen
- Gewinner des Wirtschaftspreises Pegasus 2011 in Bronze
- 2015: Staatspreis KMU für Exportmarketing

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT

3.19 Innovationsverständnis und -kultur

In der Mission des Unternehmens *„Innovative, nachhaltige Bekleidung für Ausdauersportler, in anspruchsvollem Design, für höchsten Komfort und dauerhafte Vitalität“* zu produzieren, kommt die Bedeutung von Innovationen bei Löffler klar zum Ausdruck, und zudem, in welchem engem Zusammenhang Nachhaltigkeit und Innovationen stehen. Das Unternehmen ist nicht nur konsequent nachhaltig, sondern auch stets der Suche nach nachhaltigen Innovationen, um seiner Vorreiterrolle gerecht zu werden. Dennoch setzt das Unternehmen neben intensiver Entwicklung und Innovation auch auf eine bewährte Basis von Produkten, die im Sortiment bleiben.

Löffler sieht eine stetige Zunahme der Bedeutung von Innovationen, aber auch eine große Beschleunigung des Themas. Der Handel erwartet von den Herstellern in immer kürzeren Abständen Innovationen – worauf diese reagieren müssen, um langfristig

wettbewerbsfähig zu bleiben. Da die Gesellschaft und Medien auch deutlich sensibler auf Themen der Nachhaltigkeit und der begrenzten Ressourcen reagieren, sieht es Löffler als permanenten Prozess, neue, nachhaltige Produkte zu entwickeln und sich über potentielle Verbesserungen Gedanken zu machen.

Für Löffler geht es bei nachhaltigen Innovationen aber auch um Langlebigkeit. Das Unternehmen stellt sich gegen die derzeit vorherrschende Konsum-Maxime „immer schneller und immer mehr“, und will qualitativ hochwertige Produkte anbieten, die zwar teurer sind, aber auch eine entsprechende Lebenserwartung vorweisen können.

3.20 Nachhaltiger Innovationsprozess

3.2.1 Ideengenerierung

Innovationen finden im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen statt. Bedingt durch das saisonale Kollektionsgeschäft ist auf Produktebene ein hoher Innovationsgrad notwendig – da beinahe jedes Produkt, zumindest was das Design betrifft, eine Innovation darstellen muss. Einen Vorteil sieht Löffler in seinem Innovationsmanagement auch im Bereich der Eigenstoffe, da spezielle Materialien am Produktionsstandort entwickelt und generiert werden können, was gegenüber Mitbewerbern einen zentralen Wettbewerbsvorteil darstellt. Darüber hinaus können auch aus zugekauften Stoffen von Lieferanten, wie beispielsweise Lamine oder Webstoffe, innovative Artikel für verschiedene Sportarten hergestellt werden.

Eine zweite Ebene stellt die Verfahrenstechnologie dar. Denn Verfahren wie „Hot Bond“, die neue Stricktechnologie „Seamless“ oder der Einsatz von computergesteuerten Cuttern führen dazu, dass Löffler effizienter, kostengünstiger und nachhaltiger produzieren kann.

Als weitere Ebene für Innovationen fungiert die Vertriebsstruktur. Durch den Einsatz EDV-gestützter Systeme wird versucht, die gesamte Auftragsannahme sehr nachhaltig zu organisieren, und beispielsweise durch die elektronische Auftragsannahme Papierverschwendung zu vermeiden. Auch die Koordinierung des Versands wird mittels EDV-Einsatz optimiert, um Transportwege und -kosten zu minimieren. Auf Unternehmens- und Prozessebene wird stets nach Ansatzpunkten für mögliche Innovationen gesucht. Großen Wert wird gelegt, die Prozesse zu vereinfachen, optimieren und nachvollziehbar zu machen.

Ideen für mögliche Innovationen stammen aus unterschiedlichsten Quellen. So melden sich beispielsweise Endverbraucher über Homepage oder Telefon mit ihren Vorschlägen. Wertvolle Anregungen kommen zudem auch vom Handel, Vertriebsmitarbeitern und Messen, auf denen Löffler ausstellt, aber auch Messen, die Löffler besucht. Auch die Ansprüche der Sportler an das Unternehmen führen dazu, von der Materialseite her Innovationen voranzutreiben. Besonders wertvoll in diesem Zusammenhang sind daher Sportveranstaltungen, wie Rad- und Laufmarathons. Auch durch das Engagement im Spitzensport und die Zusammenarbeit mit dem ÖSV oder dem DSV ist Löffler stetes gefordert, innovative Lösungen zu finden.

Anregungen für nachhaltige Innovationen entstehen auch durch Meldungen von NGOs wie Greenpeace, die in regelmäßigen Abständen Materialien testen und die Unternehmen mit der Verwendung umwelt- und gesundheitsschädigender Stoffe konfrontieren. Dies macht es notwendig, sich mit den vorgebrachten Vorwürfen auseinanderzusetzen und dementsprechend zu reagieren. Einen Konflikt sieht Löffler aber in der Tatsache, dass der Konsument einerseits ein ökologisches Produkt verlangt, andererseits aber auf den Komfort und die Performance, die dieser in der Vergangenheit gewohnt war, nicht verzichten will.

Ideen für Prozessverbesserungen kommen vor allem aus dem eigenen Haus. Löffler verwendet dazu ein sehr gut funktionierendes Ideenmanagement. Im Rahmen dieses hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, Ideen einzubringen. Obwohl die Bedeutung von Nachhaltigkeit nicht hervorgehoben wird, sind viele der eingebrachten Ideen aufgrund der zugrundeliegenden Unternehmenskultur nachhaltiger Natur. Am Monatsende werden die eingebrachten Ideen von den jeweiligen Vorgesetzten mit Hilfe eines Standards bewertet, wobei für Ideen zwischen 10 und 150 Punkte vergeben werden können. Ideen werden pro Abteilung und Monat zusammengefasst, ein Monatssieger mit den meisten Ideen und Punkten wird gekürt und die Mitarbeiter der Siegerabteilung mit einer Geldprämie belohnt. Die Jahressieger beim Ideenmanagement wurden in den letzten Jahren mit einer Abteilungsreise beispielsweise nach Barcelona belohnt.

Zudem sorgt ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bei LÖFFLER schon seit 1995 dafür, dass Arbeitsvorgänge ständig optimiert werden und die Produktqualität konstant auf höchstem Level liegt.

3.2.2 Bewertung und Auswahl

Die Vergabe der Punkte bei der Bewertung einer über das Ideenmanagement eingebrachten Idee und die jeweilige Umsetzung der Idee sind unabhängig voneinander. Die Prämierung erfolgt meist vorher und dient der Mitarbeitermotivation; die Umsetzung ist Aufgabe der Vorgesetzten. Abteilungen haben ein bestimmtes Investitionsbudget und deren Leiter einen gewissen Entscheidungsspielraum. Handelt es sich um größere Investitionen, ist aber in jedem Fall die Führungsebene involviert.

Die verschiedenen, über die bereits genannten Kanäle eingebrachten Ideen werden gesammelt und im Rahmen von Briefings besprochen, bewertet und gefiltert, sodass meist nur ein Bruchteil der eingebrachten Ideen in die Konzeptionsphase weitergeführt werden. Bei den über das Ideenmanagement eingebrachten Ideen liegt der Umsetzungsgrad bei 70-75 %, da manche Vorschläge nicht umsetzbar sind oder nur für manche Bereiche oder Abteilungen eine Verbesserung darstellen.

3.2.3 Prototyping und Evaluierung

Bei der Entwicklung neuer Produkte spielen Materialtests eine große Rolle. In einer eigenen Abteilung werden Produkte verschiedenen Tests, wie beispielsweise Peeling-, Dehn-, Farbechtheits- und Waschtests, unterworfen und ständig weiterentwickelt. Erst wenn diese Prüfungen durchlaufen wurden, kommt ein Produkt in eine Prototypen- bzw.

Tragetestphase. Mitarbeiter werden dazu angehalten, diese bei ihren sportlichen Aktivitäten zu verwenden, kritisch zu evaluieren und Feedback zu liefern.

3.2.4 Umsetzung

Löffler legt, anders als die meisten Mitbewerber, großen Wert auf eine umfassende Testphase und hat deshalb vergleichsweise lange Testzyklen. So kommen 2016 getestete Produkte erst 2018 in den Handel. Sportbekleidungshersteller hingegen, die ihre Produktion ausgelagert haben und nur zukaufen, können schwer Einfluss auf die Evaluierung ihrer Produkte und Stoffe nehmen.

Im Gegensatz zu den langen Testphasen im Bereich der Produktentwicklung werden Prozessinnovationen aber oft sofort und ohne lange Überlegungen umgesetzt.

In der Führungsebene werden quartalsweise die Ideen pro Mitarbeiter als Kennzahl betrachtet und überprüft. Im Mittelpunkt stehen dabei aber nicht die Ideen selbst, sondern die Innovationskraft des Unternehmens. So kann beispielsweise gemessen werden, ob das Unternehmen in der Vergangenheit genug Workshops veranstaltet hat, da aus diesen immer wieder wertvolle Ideen entstehen. Während als Ziel zwei Ideen pro Mitarbeiter und Jahr festgelegt sind, liegt diese Kennzahl derzeit bei 1,7 Ideen – umgerechnet sind dies 340 Ideen, dies es zu bewerten und gegebenenfalls umzusetzen gilt.

3.21 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Aufgrund der Tatsache, dass Baumwolle vor 2012 Jahren auf Grund von Missernten in Indien, Ägypten und den USA am Weltmarkt schlecht verfügbar war, entwickelte das Partnerunternehmen Lenzing AG die Spezial-Cellulose-Faser TENCEL, die zwar nicht als Naturfaser gilt, deren Basis aber eine Holzfaser ist und daher eine Faser aus einer nachhaltigen Substanz darstellt. Vom ökologischen Standpunkt ist diese Viskose-Faser nachhaltiger als Baumwolle, da diese mehr Energie, Wasser und Fläche beansprucht und zudem auch den Einsatz von Chemikalien als Dünger notwendig macht. TENCEL wird mittels umweltschonendem Lyocellverfahren hergestellt, das für seine umweltfreundliche Technologie den „European Award for the Environment“ der EU erhalten hat.

Während die Idee für die nachhaltige Material-Innovation vom Kooperationspartner Lenzing kam, war es Aufgabe von Löffler, die Produkte zu entwickeln und zu prüfen, ob sich die Faser für den Einsatz im Sport eignet. Dabei wurde die Faser in verschiedenen Stärken bestellt und versucht, diese mit anderen Materialien zu mischen, um dadurch zu Funktionen zu kommen, die für den Einsatz im Sport wichtig sind, wie beispielsweise der Atmungsaktivität und Schweißtransport. Während in der Testphase 6-7 Strukturphasen verwendet wurden, stellte sich die Wabe nach Entwicklung verschiedener Prototypen als die beste Lösung heraus. Insgesamt dauerte es 1,5-2 Jahre, bis die Produkte auf dem

Markt waren. Mit dem Roten Kreuz wurde auch ein Verein gefunden, der das Produkt verwendet, womit gleichzeitig auch der soziale und Produktaspekt verbunden wurde.

Beispiel 2

Das Unternehmen stellte 2014 sein Heizungssystem von Öl auf Fernwärme um, wurde dadurch mit Start der Heizsaison 2014 ölfrei und kann damit CO₂-Emissionen um 90 % reduzieren. Da in der Region Geothermie-Bohrungen durchgeführt wurden, wurde dieses Angebot wahrgenommen, Bohrungen durchgeführt und Leitungen verlegt. Das Investitionsvolumen dafür betrug 60.000 EUR und stellt für das Unternehmen ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit dar, da der Faktor Umwelt in der Entscheidung berücksichtigt wurde und trotz fehlender Notwendigkeit der Umstellung und höheren Kosten diese Entscheidung bewusst getroffen wurde.

3.22 Kommunikation von Innovationsleistungen

Innovationsleistungen werden sowohl intern als auch extern kommuniziert. So bekommt jeder Mitarbeiter bei Löffler mit dem Lohn- bzw. Gehaltszettel das Infoblatt „Löffler aktuell“, auf dem alle wichtigen Informationen, wie die Entwicklung des Verkaufs oder aber auch die Monatssieger der Ideenvorschläge, zusammengefasst werden. Den jeweiligen Monats- und Jahressieger werden vom Geschäftsführer auch Urkunden verliehen und diese Verleihung dokumentiert.

Darüber hinaus gibt es auch eine Information bzw. Auswertung an die Abteilungsleiter, welche Ideen umgesetzt wurden. Im Rahmen des Mitarbeiterinformationssystems „Steuerrad“, einer Quartalsbesprechung, wird der Umsetzungsgrad pro Idee der Geschäftsleitung an Abteilungsleiter kommuniziert.

Die externe Kommunikation erfolgt über die Homepage, Presseaussendungen, Messen und den Sportfachhandel. Das Unternehmen ist sich aber bewusst, dass die nachhaltigen Innovationsleistungen extern besser strukturiert, dokumentiert und kommuniziert werden müssen und bereitet derzeit einen Umweltbericht vor, der 2015 präsentiert werden soll. Das Unternehmen erarbeitet zu dem eine neue Markenkampagne unter dem Motto „Made for better“ bzw. „Macht dich besser...“, um die Löffler-Werthaltung besser zu kommunizieren.

3.23 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Für Löffler von großer Bedeutung sind sowohl die Produkt- als auch Maschinenlieferanten, die immer wieder mit neuen Ideen an das Unternehmen herantreten. Das Unternehmen hat verschiedene Kooperationspartner und Lieferanten, mit denen auch gemeinsam Projekte bearbeitet werden. Ein Beispiel einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist die Hot Bond-Technik, die sich aus einer Idee eines Maschinenlieferanten und einer Eigenidee

entwickelte. Eine ebenso gute und fruchtbare Partnerschaft besteht mit dem Viskose-Faser-Produzenten Lenzing.

Auch im Bereich der Wissenschaft und Forschung hält Löffler mit der Universität eine gute, sportwissenschaftliche Partnerschaft und arbeitet immer wieder im Bereich der Grundlagenforschung zu Stoffen und Schweißtransporte zusammen.

Gemeinsamt mit der Schwesterfirma Fischer betreibt Löffler eine eigene Lehrlingsakademie und bezeichnet auch sein regionales Netzwerk als sehr stark. Die Bedeutung eines regionalen Netzwerks ist aus Sicht des Unternehmens aber begrenzt. Denn die großen Textilhersteller und Partnerunternehmen sind nicht in der Umgebung angesiedelt; ein Textilnetzwerk ist am ehesten noch in Vorarlberg zu finden. Was das Lieferanten-Netzwerk angeht, wird aber versucht, sich auf Europa zu beschränken. Durch die internationalen Aktivitäten des Unternehmens ist auch die Kundenstruktur sehr international. Positiv hervorgehoben wird aber die Bedeutung des Informationsaustauschs in der Region.

Löffler steht manchen Nachhaltigkeitsnetzwerken kritisch gegenüber, da sie selbst ausschließlich in Europa produzieren und somit an strengere Gesetze und Richtlinien gebunden ist, als international agierende Hersteller bzw. reine Zukäufer. Der internationale gültige Maßstab ist für sie nicht passend und damit fällt beispielsweise auch die Notwendigkeit des Greenwashings weg oder auch beweisen zu müssen, dass Produkte ohne Kinderarbeit hergestellt werden.

Grundsätzlich ist Löffler Partnerschaften und Netzwerke gegenüber positiv eingestellt. Für eine intensive Mitarbeit in Netzwerken, Projektgruppen und Organisationen fehlen jedoch Zeit und Ressourcen.

3.24 Lernprozesse und Spannungsfelder

Für Löffler ist es von großer Bedeutung, Konsumenten dafür zu sensibilisieren, unter welchen Umständen Sportbekleidung meist produziert wird. Große Sportartikelproduzenten verwenden immer noch umwelt- und gesundheitsschädigende Stoffe, ihre Testabteilungen sind aber zu klein, um darauf aufmerksam zu werden. Um den Transport von China nach Europa zu überstehen, müssen Produkte zudem chemisch behandelt werden. Das Selbstverständnis, dass LÖFFLER in Österreich und nach österreichischen Gesetzen produziert, aus Sicht des Unternehmens aber noch zu wenig bekannt.

Löffler legt zudem Wert darauf, die Produktion und Arbeitsplätze in Österreich zu halten, kritisiert aber, dass bei öffentlichen Ausschreibungen die Sozialversicherungsbeiträge und Steuerabgaben zu wenig berücksichtigt werden und somit der Staat langfristig verliert, wenn er Aufträge nicht an heimische Unternehmen, wie Löffler, vergibt.

4.AUSBLICK

Die Löffler GmbH arbeitet momentan in einer Projektgruppe an der Messbarmachung von Nachhaltigkeitsinitiativen und bereitet einen Umweltbericht nach GRI-Richtlinien vor. Es

wird versucht, die Dinge, die im Unternehmen selbstverständlich sind, auch zu dokumentieren und nach außen zu kommunizieren.

Für das Unternehmen ist langfristig auch das Thema der personellen Nachhaltigkeit von großer Bedeutung und somit auch die Lehrlingsausbildung und Weiterbildung der Mitarbeiter ein sehr wesentlicher Faktor. Was das nachhaltige Image der Marke Löffler angeht, will das Unternehmen die Botschaft der Nachhaltigkeit so oft und so viel wie möglich nach außen tragen und somit Markenimage, Akzeptanz und Bekanntheitsgrad immer mehr zu stärken.

Das Unternehmen ist der Ansicht, dass es zu klein ist, um den Markt verändern zu können, will aber dennoch Einfluss nehmen und sieht sich als Mosaikstein auf dem Weg, den Markt nachhaltiger zu gestalten und Kunden zu sensibilisieren. Seiner Ansicht nach gab es in den letzten zehn Jahren große Veränderungen im Bereich des Energiesparens oder der nachvollziehbaren Herkunft von Lebensmitteln, Möbeln oder Bekleidung. Obwohl grundsätzlich optimistisch, befürchtet das Unternehmen in Schönheit und Nachhaltigkeit zu sterben, wenn auf Nachhaltigkeits-Bemühungen nicht Rücksicht genommen wird. Denn die Frage ist stets, was der Markt verlangt und was Kunden bereit sind zu zahlen.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wird aus Sicht der Löffler GmbH weiter zunehmen – damit wird die Sensibilität des Marktes und der Konsumenten immer stärker und das Unternehmen damit mit immer größeren Anforderungen konfrontiert. Dies lässt den Innovationsprozess zukünftig immer detaillierter und spezifischer, jedoch sicher nicht einfacher werden.

Fallstudie 5: Brauerei Murauer



1.DAS UNTERNEHMEN

*„Innovationen muss man Zeit geben,
sich zu rechnen – das macht
Nachhaltigkeit auch aus.“*

*„traditionell, innovativ,
umweltfreundlich – so sehen wir selbst
unsere Brauerei Murau“*

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:

Bier, Biermischgetränke,
alkoholfreie Getränke

Gründung: 1495

Rechtsform: Genossenschaft von
Wirten und Kaufleuten (seit 1910)

Geschäftsführung: Josef Rieberer

MitarbeiterInnen: 180

Getränkeausstoß (2012):
281.056 Hektoliter

Umsatz (2011): EUR 33 Mio.

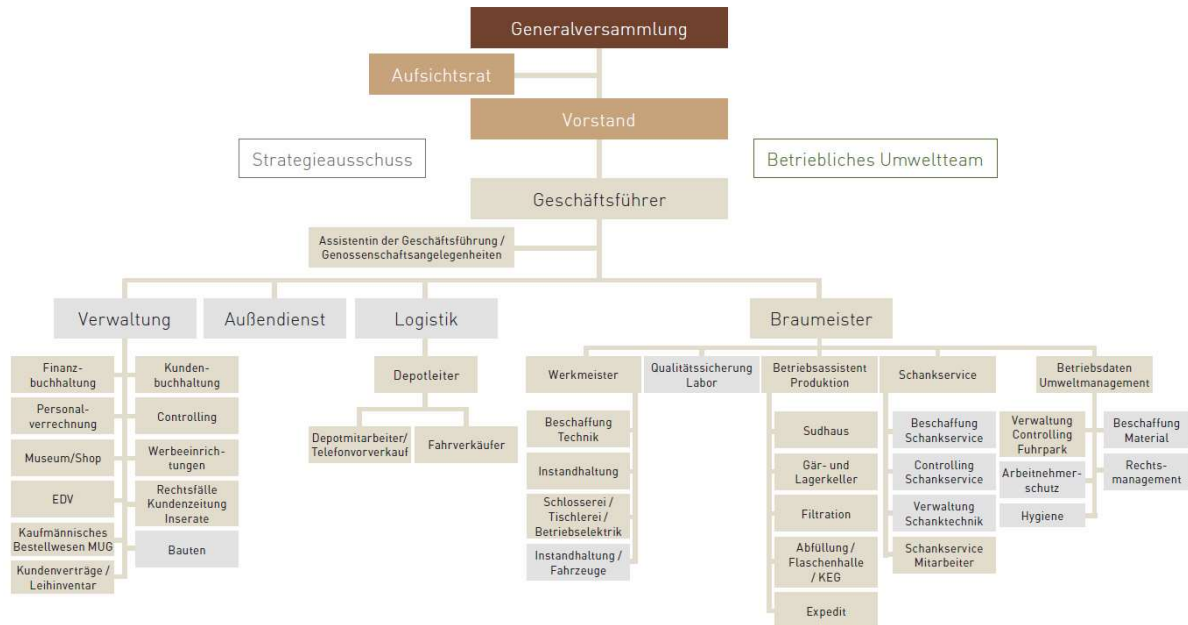
Historisch bereits seit 1495 nachweisbar, wurde 1910 die 1. Obermurtaler Brauereigenossenschaft reg.Gen.m.b.H von 100 Wirten, der Stadtgemeinde und der Sparkasse Murau gegründet und 2011 in die einfachere Form „Brauerei Murau eGen“ umbenannt. Die Brauerei selbst befindet sich in einer Region ohne nennenswerte Industrie und ist von Tourismus und Landwirtschaft geprägt. In dieser strukturschwachen Region stellt die Brauerei daher einen wichtigen Arbeitgeber dar und bietet 180 Mitarbeitern am Produktionsstandort, im Logistikcenter und in den vier Depots einen Arbeitsplatz.

Ziel der Genossenschaft ist die Herstellung und der Handel von Bier und alkoholfreien Getränken, wobei die Steigerung des Getränkeausstoßes mit einer Steigerung des Betriebsgewinnes pro produziertem Hektoliter einhergehen soll. Nach jahrelangen Steigerungen und dem bisher höchsten Gesamtausstoß (304.111 hl) in einem stagnierenden Biermarkt im Jahr 2010, ging dieser 2012 auf 281.056 hl zurück. Der Umsatz lag 2011 bei 33 Mio. EUR, wobei rund 30 % auf die Gastronomie und 70 % auf den Einzel- oder Fachhandel entfielen. Kernmärkte sind neben der Steiermark, auch Kärnten und Salzburg, Abnehmer finden sich aber auch im oberitalienischen Raum. Die Brauerei hält dabei einen regionalen Marktanteil von sechs Prozent bzw. einen bundesweiten Marktanteil von 2,8 Prozent.

Die Getränkeproduktion erfolgt vollautomatisch über computerüberwachte und computergesteuerte Anlagen. Auch die Flaschen und Fässer werden vollautomatisch befüllt – stündlich bis zu 30.000 Flaschen und 180 Fässer. In einem hauseigenen Labor wird die

Qualität vom Sudhaus über die Gärung, Lagerung, Filtration und Abfüllung bis zum fertigen Produkt ständig überprüft.

Abbildung 7: Organigramm Brauerei Murau



2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER BRAUEREI MURAU

2.17 Vision, Leitbild und Werte

„Die Herstellung von ökologisch einwandfreien Produkten und der Vertrieb von qualitativ hochwertigen Getränken ist das Hauptziel der Brauerei Murau. Gleichzeitig sind wir bemüht, unseren Umweltstatus ständig zu verbessern und als Klimabündnisbetrieb dem gemeinsamen Ziel einer Halbierung der CO₂-Emissionen näher zu kommen.“

Das Unternehmen legt Wert darauf, ein qualitativ hochwertiges Produkt unter Beachtung und Einhaltung der zutreffenden Gesetze, Verordnungen und Vorschriften zu erzeugen, das auf der Basis von Nachhaltigkeit und unter Berücksichtigung ökologischer Richtlinien hergestellt wird.

Die Brauerei sieht sich als einen praktizierenden Umweltbetrieb mit jahrzehntelangen Bemühungen rund um das Thema Nachhaltigkeit, vor allem im Produktionsbereich, und einer Unternehmensphilosophie, die das Thema Umweltbewusstsein ins Zentrum stellt. Bedingt durch die genossenschaftliche Struktur hat Gewinnmaximierung nicht höchste

Priorität, sondern es gilt, unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Grundsätze, die Eigenständigkeit des Unternehmens bei Wahrnehmung sozialer Verantwortung für das Unternehmen zu sichern.

Ziel der Brauerei Murau ist auch die kontinuierliche Verbesserung aller Prozesse; im Mittelpunkt steht dabei der betriebliche Umweltschutz. Besonders im Hinblick auf Energieeinsparung und Verbesserung der Arbeitsabläufe setzt sich das Unternehmen regelmäßig Ziele, und überwacht und bewertet diese.

2.18 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Die Brauerei Murau bekennt sich zur ökologischen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, der Region und den zukünftigen Generationen. Qualität, Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind zentrale Elemente der Unternehmenspolitik.“

Durch die jahrzehntelange intensive Beschäftigung der Brauerei mit dem Thema Nachhaltigkeit im Produktionsbereich, gehen bei der Brauerei Murau Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie Hand in Hand. Bereits 1995 begannen mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems, dem kontrollierten Anbau und den Energiesparmaßnahmen die Bemühungen rund um den betrieblichen Umweltschutz. Das Unternehmen wendet, soweit auch wirtschaftlich vertretbar, stets die beste verfügbare Technik an, um noch nachhaltiger und umweltschonender zu arbeiten. Seit Mai 2014 wird Bier durch ein neues Niedrigtemperatur-Brauverfahren und vollständige Wärmegewinnung aus einem Biomassekraftwerk CO₂-neutral gebraut – und macht die Brauerei Murau damit zur ersten CO₂-neutralen Brauerei Europas.

Ein umfassendes Managementsystem sorgt in der Brauerei dafür, dass auch das Bierbrauen selbst mit möglichst geringer Umweltbelastung abläuft. Es wird Wert darauf gelegt, mit Gütern jeder Art, insbesondere mit natürlichen Ressourcen wie Wasser, sparsam und schonend umzugehen und Abfälle und Emissionen möglichst zu vermeiden. Braustoffe werden, fast ausnahmslos, aus kontrollierter, österreichischer Herkunft verwendet, welche den ökologischen Beschaffungsrichtlinien der Brauerei Murau entsprechen. Damit werden die Transportwege gering gehalten. Auch die Rückverfolgbarkeit der Rohstoffe bis hin zum Produzenten stellt ein zentrales Anliegen dar.

Neben den Bemühungen rund um den betrieblichen Umweltschutz, sind auch die Sicherheit am Arbeitsplatz und die Mitarbeiterzufriedenheit große Anliegen der Brauerei.

Das Unternehmen verfolgt eine Mehrwegphilosophie und sieht den Trend zu Einweggebinden sowohl ökologisch als auch wirtschaftlich als problematisch – weicht aber dennoch nicht von seiner Nachhaltigkeitsphilosophie ab und nimmt dafür den teilweisen Ausschluss vom Handel in Kauf.

2.19 Themen der Nachhaltigkeit

*„Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit, daran hält Murauer Bier fest.
Auch wenn uns Widrigkeiten entgegenschlagen.“*

Die Brauerei Murau verfolgt eine Nachhaltigkeitsstrategie, die verlangt, dass sowohl aus ökonomischer als auch ökologischer Sicht erfolgreich gewirtschaftet wird. Unternehmerische Handlungen werden daher im Hinblick auf ihre Auswirkung auf Umwelt und Unternehmenserfolg bewertet. Die nachfolgend genannten Themen stehen dabei besonders im Fokus des Unternehmens.

2.19.1 Ökonomie

Ökonomie und Ökologie bilden für die Brauerei Murau eine Einheit. So hat das Unternehmen in den letzten 15 Jahren um 61 % mehr Getränke produziert und gleichzeitig den Umweltstatus um 44 % verbessert. Obwohl die Steigerung des Getränkeausstoßes mit einer Steigerung des Betriebsgewinnes pro produziertem Hektoliter einhergehen soll, hat Gewinnmaximierung nicht oberste Priorität, sondern die Sicherung der Eigenständigkeit des Unternehmens bei gleichzeitiger Wahrnehmung sozialer Verantwortung. Der betriebliche Umweltschutz dient zudem auch der Standortsicherung, da das Unternehmen nur bei stetiger Kostensenkung langfristig Bestand hat.

2.19.2 Ökologie

Seit Einführung des Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 und der EMAS-Verordnung 1996 konnte die Brauerei Murau bereits mehr als 220 ökologische Vorhaben umsetzen und kann dadurch heute eine aussagekräftige Ökobilanz vorweisen. Ziel des Umweltmanagementsystems ist es, dass das Bierbrauen selbst mit möglichst geringer Umweltbelastung abläuft.

Im Unternehmen gibt es ein Umweltteam, in dem Mitarbeiter aus allen Bereichen, auch der Betriebsrat, vertreten sind und sich monatlich mit Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit beschäftigen. Die Bewertung der Umweltaspekte fällt ebenso in dessen Aufgabenbereich. Dabei wird die Wesentlichkeit der zutreffenden Umweltaspekte je Aktivität bzw. Prozess evaluiert und festgestellt, mit welchen Maßnahmen eine Verringerung erreicht werden kann. Das implementierte Umweltkennzahlensystem macht die vielen verschiedenen Verbesserungen deutlich, die auf der Kostenseite entscheidende Einsparungen mit sich bringen. Durch die gesetzten Maßnahmen zur Förderung des betrieblichen Umweltschutzes konnten insgesamt mehr als 590.000 Euro an Einsparungen erzielt werden. Die Einhaltung der strengen ökologischen Beschaffungskriterien ist dabei stets eine wichtige Grundvoraussetzung. Regionalität spielt eine ebenso große Rolle, dennoch braucht die Brauerei Zulieferer, die es in der Region nicht gibt. Da die Anbauflächen für Hopfen derzeit erweitert werden, kommen ab 2018 alle Rohstoffe der Brauerei aus Österreich.

Heute entstammen 100 % des Energieverbrauchs aus erneuerbaren Energiequellen, u.a. durch die Nutzung der Fernwärme der Startwerke Murau. Die Brauerei konnte alle bisher mit Heißdampf laufenden Prozesse im Sudhaus – zur Reinigung und der Flaschenabfüllung – auf Heißwasser umzustellen und somit die benötigte Temperatur von 155°C auf 115°C senken, was die Versorgung mit Heißwasser aus dem Fernwärmenetzwerk ermöglicht und die Verwendung fossiler Brennstoffe überflüssig macht. Zudem ist eine Photovoltaikanlage mit 30 kWp vorhanden.

Ein besonderes Anliegen ist der Brauerei Murau auch, die Verwendung des Mehrweggebindes zu forcieren, da dieses einen um 16 Mal geringeren CO₂-Fußabdruck verursacht als eine Einwegflasche. Dieses Bestreben wird mit Maßnahmen, wie Aktionsbeigaben vermehrt in Mehrwegglasflaschen statt in Einweggebinden abzugeben, günstigere Preisgestaltung für Getränke in Mehrweggebinden zu ermöglichen oder neue Produkte nur mehr in Mehrweggebinden anzubieten, unterstützt.

Als Klimabündnisbetrieb will Brauerei das Klimabündnisziel der Halbierung der CO₂-Emissionen zu erreichen. Um weitere Wege zur Emissionsreduktion zu finden, wurde daher 2011 ein CO₂-Fußabdruck erstellt.

Abbildung 2: Bewertung der Umweltaspekte

Gesamtanlagen	Bewertung				
	2010	2007	2004	2001	1995
Sudhaus	4,4	4,5	4,1	6,0	7,9
Gär- und Lagerkeller	4,2	4,4	4,6	5,6	6,8
Abfüllung	5,7	5,7	5,6	7,8	10,7
Dampf- u. Wärmekessel	8,1	8,1	8,9	9,7	12,1
Kälteanlagen	6,0	5,8	6,0	7,0	8,6
CO ₂ -Rückgewinnung	4,8	4,8	5,4	6,0	6,2
Wasserversorgung	3,2	3,2	3,4	4,2	4,4
Abwasseranlage	7,6	7,3	6,8	9,1	12,3
Lagerungen	3,1	3,2	3,1	4,6	6,0
Verladung	3,3	3,7	4,3	5,8	7,1
Instandhaltung	2,6	2,8	2,7	3,1	4,5
Depots	3,0	2,8	3,0		
Logistikcenter	4,3	4,2	4,2		
Verwaltung	3,7	3,9	3,8	3,5	3,6
GESAMTBEWERTUNG	4,0	4,2	4,2	5,8	7,4

1–5: geringe Umweltrelevanz

6–10: mittlere Umweltrelevanz

über 10: hohe Umweltrelevanz

2.19.3 Gesellschaft

Die Brauerei Murau stellt einen bedeutenden Arbeitgeber in der Region dar. Bei baulichen Maßnahmen, produktionstechnischen Neuerungen sowie, wenn es um die Verpflegung bei

Veranstaltungen geht, werden Lieferanten der Region bevorzugt. Das Unternehmen unterstützt viele Vereinigungen, Organisationen und soziale Projekte, auch mit der Inanspruchnahme von Dienstleistungen.

Die Brauerei sieht engagierte und zufriedene Mitarbeiter als Teil des Betriebserfolgs und motiviert diese durch Essensbons oder Veranstaltungen wie Wander-, Skitage oder Grillfeste, um den Zusammenhalt der Mitarbeiter zu fördern und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen. Sicherheit am Arbeitsplatz und Mitarbeiterzufriedenheit werden durch ständige Weiterbildungen und Schulungen der Mitarbeiter in allen Bereichen unterstützt.

2.20 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Die Bemühungen der Brauerei Murau rund um das Thema Nachhaltigkeit sind durch verschiedene Auszeichnungen in der Vergangenheit belegt. So bekam die Brauerei beispielsweise 2010 den TRIGOS in der Kategorie „Ökologie“ für das Langzeitprojekt „Bierige Nachhaltigkeit“ verliehen.

Die Brauerei wurde 1996 der erste EMAS-Betrieb Österreichs und führt dafür die Nr. A-000001 im Standortregister des Umweltbundesamtes. 2001 wurde das integrierte Managementsystem noch um das österreichische Umweltzeichen Mehrweg (Nr. 26), das es bis heute als einzige Brauerei Österreich führt, den Arbeitsschutz und die Hygieneverordnung erweitert. Aufgrund der strengen ökologischen Beschaffungsrichtlinien sowie der Verwendung österreichischer Rohstoffe in der Bierproduktion dürfen die Murauer Biere darüber hinaus seit 2010 auch das AMA-Gütesiegel tragen.

Weitere Zertifizierungen und Auszeichnungen:

- Steirisches Landeswappen, verliehen 1988 durch die Landesregierung Steiermark
- Staatliche Auszeichnung, verliehen 1995 durch den Staat Österreich
- ÖKO Audit Preis 1995, verliehen 1995 durch das Umweltministerium
- Besondere Umwelt-Anerkennung, verliehen 1996 durch das Magazin "Umweltschutz!"
- ÖKO-Pionier-Preis, verliehen 1996 durch das "Industrie Magazin"
- 1997 Zertifizierung ISO 14001
- ÖKO Audit Preis 1999, verliehen durch das Umweltministerium in der Kategorie "Beste Ökoeffizienz"
- ÖKO Audit Auszeichnung 1999, "Beste Umwelterklärung und Beste Umweltziele"
- Umweltpreis der österreichischen Industrie 2000, verliehen in der Kategorie "Nachhaltiges Wirtschaften"
- Austrian Environmental Reporting Award (AERA), verliehen 2000 in Wien für die vereinfachte Umwelterklärung 2000
- European Environmental Reporting Award (EERA), verliehen 2001 in Brüssel für die vereinfachte Umwelterklärung 2000 in der Kategorie "Klein- und Mittelbetriebe"

- Umweltpreis der Stadt Murau 2001 Verliehen 2002 in Murau für die Erfolge und Bemühungen der Brauerei Murau um den vorsorgenden betrieblichen Umweltschutz
- Dezember 2002, Umweltpreis der Kammer der Wirtschaftstreuhänder (AERA 2001)
- ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) Preis 2005 für KMU`s in Wien
- EMAS (Europäisches Umweltmanagementsystem) Award 2006 in Athen
- ASRA Preis 2008
- ASRA Auszeichnung "Long term winner" 2009 an die Brauerei Murau
- ECOMM 2010: Auszeichnung als klima:aktiv mobil Partner
- TRIGOS 2010 in der Kategorie Ökologie
- ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) Preis 2011
- Silber beim BEST of Corporate Publishing für innovativen Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht 2011

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT IN

3.25 Innovationsverständnis und -kultur

„Die Brauerei Murau ist nicht nur ein Unternehmen mit viel Tradition, sondern auch eines mit Mut und Lust an der Innovation.“

Die Brauerei Murau beweist seine Vorreiterrolle durch die bereits jahrzehntelangen Bemühungen rund um Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility. Bereits 1995 wurden die betrieblichen Abläufe analysiert, ein Umweltteam gegründet und zahlreiche Projekte initiiert. Die Bemühungen gingen dabei vom mittleren Management aus, das versuchte, die Projekte dem Vorstand, mit Kosten hinterlegt, näherzubringen. Erst nach und nach entwickelte sich auch in der Bevölkerung ein Nachhaltigkeitsverständnis. Der Brauerei Murau gelang es dadurch, sich abzuheben und sich einen Ruf als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit aufzubauen. Das Unternehmen konnte zeigen, dass es sich lohnt, etwas vorsorgend und freiwillig zu tun, und es nur dadurch möglich ist, sich von der Konkurrenz abzuheben.

Gleichzeitig wird aber auch stets die Tradition des Unternehmens, in dem Bier nach alten Rezepten und neuen Technologien gebraut wird, betont. Die Erfahrung und langjährige Kompetenz spielen speziell in der Bierindustrie eine große Rolle.

Für die Brauerei ist es besonders in einem Biermarkt mit stagnierenden Absatzzahlen und sinkenden Preisen von großer Bedeutung, neue Impulse zu setzen. So stellt beispielsweise die „Gläserne Brauerei“ einen innovativen Weg dar, Interessierten die Umweltbemühungen der Brauerei glaubwürdig näherzubringen. Mit den Innovationen wird daher einerseits das Ziel verfolgt, Stärken zu bewahren, andererseits auch der Anspruch, regelmäßig für Innovationen am österreichischen Biermarkt zu sorgen. Ein weiteres Beispiel für diese Vorreiterrolle ist die Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks der Brauerei Murau.

Schon seit 2004 ergibt die Bewertung der Umweltaspekte der insgesamt 50 betrieblichen Prozesse keinen mit "hoher" Umweltrelevanz mehr. Obwohl die Prozesse mit zwingendem Handlungsbedarf bereits abgearbeitet sind, sucht sich die Brauerei stets neue Herausforderungen, wie beispielsweise den Anspruch, die erste CO₂-neutrale Brauerei Europas zu werden. Die zahlreichen Auszeichnungen bestätigen den Weg für die Brauerei Murau und motivieren diese immer wieder neu. Das Unternehmen betont, dass sich die meisten Investitionen in der Vergangenheit amortisierten, andere wiederum nur Kosten verursachten und nur für die Umwelt gemacht wurden.

3.26 Nachhaltiger Innovationsprozess

Im Umweltmanagementhandbuch sind Abläufe schriftlich dokumentiert und dargestellt. Auch begleitende Maßnahmen werden beschrieben. Dennoch wird betont, dass der nachhaltige Innovationsprozess vielmehr gelebt als dokumentiert wird. Die Entscheidung für Innovationsprojekte fällt oft rasch und so werden diese oft durchgeführt, auch wenn sie nicht im Umweltprogramm stehen, und erst im Nachhinein dokumentiert. Kommunikation und Interaktion spielen in jedem Fall eine zentrale Rolle.

3.26.1 Ideengenerierung

Ideen für nachhaltige Innovationsleistungen kommen vor allem aus dem Umweltteam. Dieses funktionsübergreifende Gremium agiert als Stabstelle des betrieblichen Umweltschutzes in der Brauerei Murau. Das Team setzt sich aus zwölf Umweltverantwortlichen aus allen Betriebsbereichen, auch Vertretern der Geschäftsführung, zusammen und trifft sich jeden zweiten Dienstag im Monat. Den Vorsitz führt dabei der Umweltbeauftragte. Die Umweltteamsitzung dient unter anderem der Offenlegung aller umweltrelevanten Probleme in der Brauerei. Einmal jährlich werden alle, rund 200 betrieblichen Kennzahlen analysiert, und Verbesserungen und Verschlechterungen genau angesehen. Aus den Vergleichen können immer wieder konkrete Maßnahmen zur Optimierung abgeleitet werden.

In der Brauerei gibt es kein betriebliches Vorschlagswesen oder internes Anreizsystem für Innovationen, dennoch werden die Ideen, Visionen und Überzeugungen der Mitarbeiter sehr geschätzt. Denn diese wissen vor Ort, was verbessert werden kann, tragen die Umweltphilosophie ins Unternehmen und bringen neue Ideen mit. Ideen, Vorschläge und Anregungen der Mitarbeiter werden über die Teammitglieder ins Umweltteam getragen und dort diskutiert.

Je nach Art der Idee, kommen diese meist aus unterschiedlichen Bereichen. Geht es um Brauereien, stammen diese mehrheitlich vom Braumeister. Über den Werksmeister kommen beispielsweise Ideen von Kühlmaschinen- oder Anlagenherstellern ins Unternehmen. Auch Hinweise von Rohstofflieferanten werden geschätzt und genutzt. Eine weitere Quelle neuer Ideen sind zudem Audits bzw. Auditoren.

Anregungen werden zudem von der Fachpresse und Fachzeitschriften, wie der Brauereizeitschrift „Brauwelt“, geholt. Darin finden sich oft Kennzahlen verschiedener Brauereien und Branchenvergleiche nach Größenordnung. Für Murauer ist dabei besonders die Betriebsbeschreibung wichtig und Quelle für Innovationen.

Auch Branchenvergleiche werden genutzt, um sich weiterzuentwickeln und neue Ideen zu generieren. Die Brauerei Murau kritisiert in diesem Zusammenhang jedoch, dass es viele Brauereien gibt, die sich den Umweltschutz auf die Fahnen heften, aber keine Daten zur Verfügung stellen. Während EMAS-zertifizierte Betriebe gewisse Kennzahlen veröffentlichen und diese auch nachvollziehbar sein müssen, ist die Brauerei Murau der einzige EMAS-Brauereibetrieb in Österreich. Das Unternehmen sucht daher den Vergleich zu deutschen Brauereien wie Öttinger, Gamsbräu und der Ökobrauerei. Aufgrund persönlicher Kontakte wird zudem die gute technische Zusammenarbeit mit der Brauerei Hirt geschätzt.

Für das Unternehmen sehr wertvoll ist darüber hinaus der zweimal jährlich stattfindende Ökoeffizienz-Erfahrungsaustausch für Umweltbeauftragte der EMAS-Betriebe im Lebensministerium, wo über neue Entwicklungen sowie die Umsetzung und Herangehensweisen für neue Methoden berichtet wird. Im Rahmen dieser Workshops wird die Gelegenheit genutzt, andere Firmen und deren Ideen kennenzulernen. Ebenso fungiert aber auch die Brauerei Murau als Ideenbringer für andere. Daraus haben sich Kontakte zu Umweltbeauftragten aus unterschiedlichen Betrieben und freundschaftliche Verhältnisse entwickelt, die neue Ideen und Hilfe bieten.

Gezielt genutzt für Ideen wird auch der Stakeholder-Dialog mit Vertretern aus der Region bei jährlichen Abendveranstaltungen in der Brauerei Murau.

3.26.2 Bewertung und Auswahl

Die über die Teammitglieder ins Umweltteam getragene Ideen werden in den Sitzungen diskutiert und deren Umsetzung geprüft. Viele der eingebrachten Ideen werden rasch und unbürokratisch umgesetzt. Aufwendigere Ideen werden hingegen in das Umweltprogramm aufgenommen und schrittweise geplant.

Das interne Audit hat sich in der Brauerei Murau zu einem zentralen Unternehmenswerkzeug entwickelt. Alle Unternehmensbereiche in der Brauerei und auch die Depots werden regelmäßig Audits unterworfen. Die Ergebnisse werden im Umweltteam zusammen mit der Geschäftsführung ausführlich diskutiert und damit die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen und Verbesserungsvorschlägen sichergestellt.

Während über nachhaltige Innovationen im Umweltteam intensiv diskutiert und beraten wird, liegt die Entscheidung dafür oder dagegen letztendlich beim Vorstand.

3.26.3 Prototyping und Evaluierung

Die Entwicklung von Prototypen spielt vor allem bei Produktinnovationen, wie z.B. dem Biermischgetränk „preisel & bier“, eine Rolle. Diese Produktkreationen werden in der Versuchsbrauanalage Geschmackstests unterworfen und perfektioniert. Auch Prozessinnovationen werden regelmäßig evaluiert und so schrittweise verbessert.

3.26.4 Umsetzung

Viele Ideen werden schnell und unbürokratisch umgesetzt. Ausgehend von den Umweltzielen wird die Umsetzung von Maßnahmen über einen Maßnahmenplan geplant und deren Wirksamkeit mit internen Audits und einer regelmäßigen Kennzahlenanalyse überprüft. Dabei spielt die Einhaltung der ökologischen Beschaffungskriterien stets eine wichtige Rolle.

Innovationen sollen sich lohnen, dennoch legt sich das Unternehmen nicht auf einen Zeitraum fest, innerhalb welchem sich diese rentiert haben müssen. Nachhaltigkeit bedeutet für die Brauerei auch, Innovationen Zeit zu geben, sich zu rechnen. Während dies beim Biogaskessel bereits nach 13 Monaten der Fall war, schätzt man diesen Zeitraum bei der Photovoltaik-Anlage auf sieben Jahre. Bei der Bewertung und Auswahl eines möglichen nachhaltigen Innovationsprojekts spielt dieser Zeitraum aber besonders auch für den Vorstand eine wichtige Rolle.

3.27 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Der Grundgedanke hinter der Produktinnovation „preisel & bier“ der Brauerei Murau war der Wunsch nach einem Biermischgetränk, dessen Rohstoffe lokalen Ursprungs sind. Durch die Beimengung von Preisebeerensaft, einer Beere, die auch in der Steiermark beheimatet ist, wurde dieses Ziel erreicht und in einer Reihe von Geschmackstests diese nachhaltige Innovation geschaffen. Die Brauerei will damit einerseits neue Akzente am Markt setzen, andererseits aber auch ihre Innovationskraft unter Beweis stellen und wurde dafür in der Vergangenheit bereits mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet.

Beispiel 2:

Durch die Umstellung auf ein Niedrigtemperatur-Brauverfahren und 100 Prozent Wärmegewinnung aus einem Biomassekraftwerk ist die Brauerei Murau die erste CO₂-neutrale Brauerei Europas. Damit wurde einer der größten Meilensteine der letzten Jahre erreicht. Bier kann nun umweltfreundlich gebraut werden, da der gesamte Brau-, Reinigungs- und Sudprozess mit nachhaltiger Bioenergie abgewickelt wird.

Die größte Herausforderung stellte dabei das Temperaturniveau im Sudhaus dar, da energieineffizienter Heißdampf notwendig war, um die Sudkessel zu beheizen. In einem Gemeinschaftsprojekt mit den Stadtwerken Murau wurde eine neue Niedrigtemperatur-Technologie entwickelt und die Vorlauftemperatur von 160°C auf 115°C gesenkt. Alle bisher mit Heißdampf laufenden Prozesse im Sudhaus zur Reinigung und der Flaschenabfüllung wurden damit auf Heißwasser umgestellt.

Das Heißwasser kommt nun über Fernwärme aus der Biomassenanlagen der Murauer Stadtwerke und lässt Heizöl als Energieträger fast überflüssig werden. Der bestehende Öldampfkessel verbleibt zur Notversorgung im Unternehmen. Erdöl kommt nur mehr im

Treibstoff für die Bier-LKWs zum Einsatz. Zuvor verbrauchte die Brauerei Murau jährlich rund 700.000 Liter Heizöl.

Insgesamt wurde an diesem Projekt, von der Idee bis zur Umsetzung, rund dreieinhalb Jahre gearbeitet, das Investitionsvolumen betrug rund 2,2 Mio. Euro. Die Brauerei schätzt, dass sich die Umstellung auf Niedrigtemperatur in 10-12 Jahren rechnen wird. Für das Unternehmen ebenso wichtig ist aber auch hier die Bedeutung der Maßnahme für die Umwelt und die Tatsache, dass die Wertschöpfung damit in der Region Murau bleibt.

3.28 Kommunikation von Innovationsleistungen

Das betriebliche Umweltteam stellt nicht nur ein wichtiges Instrument dar, um Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter im Umweltteam zu diskutieren, sondern auch, um die Umweltphilosophie der Brauerei an die Mitarbeiter zu kommunizieren. Auch persönliche Gespräche, Anschlagtafeln, Aussendungen sowie die quartalsmäßig erscheinende Betriebszeitung werden genutzt, Innovationsleistungen intern zu kommunizieren.

Extern werden Innovationsleistungen beispielsweise im jährlichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsbericht präsentiert. Auch Berichte in Tageszeitungen, Zeitschriften oder Broschüren werden genutzt, um nachhaltige Innovationsleistungen zu kommunizieren.

Das Biermagazin der Brauerei Murau, das quartalsmäßig erscheint, stellt eines der wichtigsten Kommunikationsmittel an Mitarbeiter, Genossenschafter, Kunden und Wiederverkäufer dar. Darin werden unter anderem neue Produkte und Betriebsabläufe vorgestellt und die gelebte Umweltphilosophie in ansprechender Form weitergegeben.

3.29 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Die Brauerei Murau ist sich der Bedeutung von Netzwerken bewusst und nutzt diese gezielt zum Austausch und zur Weiterentwicklung. So ist das Unternehmen Mitglied im Verband der Österreichischen Brauereien und des Fachverbands der Nahrungs- und Genussmittelindustrie Sektion Industrie sowie der Arbeitsgemeinschaft der Erzeuger alkoholfreier Erfrischungsgetränke. Auch die Teilnahme an Veranstaltungen in den Bereichen Integration, regionale Kooperation, CSR und innovativen Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen sowie Auszeichnungsveranstaltungen werden produktiv genutzt.

Die Brauerei Murau geht offen mit ihren Daten und sucht auch den Austausch mit anderen Unternehmen der Branche. Puntigamer, Wieselburger und die Brauerei Öttinger in Deutschland dienen als Sparring Partner, mit denen Kennzahlen verglichen und daraus Verbesserungsmöglichkeiten identifiziert werden.

Auch Netzwerke, wie der Braumeisterstammtisch, werden für Innovationen genutzt. In diesem Rahmen wurden bereits viele Ideen geboren und über deren Umsetzung diskutiert. Nicht minder wichtig sind für die Brauerei die Partner in der Wertschöpfungskette.

Lieferanten liefern immer wieder Anstöße für neuen Ideen und stellen Projektpartner in der Entwicklung neuer Ideen dar. Ebenso wird der Dialog mit den Stakeholdern gesucht und deren Input geschätzt. Kooperationen mit Hochschulen gibt es immer wieder über Studienarbeiten von Studenten.

3.30 Lernprozesse und Spannungsfelder

Die Brauerei Murau konnte zeigen, dass es bei Einwegflaschen zu einem mehr als doppelt so hohen CO₂-Carbon Footprint als bei Mehrwegflaschen kommt. Aus ökologischen und wirtschaftlichen Gründen wurde daher das Mehrweggebinde forciert. Da Handelsketten aber beinahe ausschließlich nur mehr 0,33 l Getränke in Einweggebinden ins Programm aufnehmen, bedeutet dies für die Brauerei Murau in bestimmten Bereichen einen Ausschluss vom Markt. Das Unternehmen kritisiert in diesem Zusammenhang vor allem die mangelnde Unterstützung durch den Gesetzgeber, der ökologisch ausgerichteten Betriebe keinerlei politische Unterstützung bei der Verpackungsverordnung zuteilwerden lässt. 2012 gingen dadurch über 7.200 hl allein im 0,33 l Gebindesegment, und dadurch viel Geld, verloren.

Eine weitere Herausforderung stellt zudem der stagnierende Bierabsatz dar. Auch in diesem Fall haben die Großabfüller mit Einweggebinden einen Vorteil, besonders was die Kosten angeht.

Die Brauerei Murau ist sich bewusst, dass nachhaltige Innovationsleistungen in den letzten Jahren möglicherweise nicht gut genug kommuniziert wurden, und weiß um die Schwierigkeit, Themen der Nachhaltigkeit und des betrieblichen Umweltschutzes wirkungsvoll und zielgruppengerecht zu kommunizieren und an den Kunden zu bringen. Die Umstellung auf Niedrigtemperaturbrauweise wird deshalb als „CO₂-neutrale“ Brauweise in der Öffentlichkeit präsentiert und in den Medien kommuniziert.

Als KMU hat die Brauerei Murau nur begrenzt verfügbare Ressourcen, weshalb Schwerpunkte gesetzt werden müssen, die von den Jahreszeiten abhängig sind. Zeit für nachhaltige Innovationsbemühungen ist am ehesten im Herbst, wobei diese im Frühling umgesetzt und evaluiert werden können.

4.AUSBLICK

Nach 18 Jahren nachhaltigen Bemühungen ist die Brauerei Murau an einem Punkt angelangt, an dem weitere kontinuierliche Verbesserungen nur mehr mit großen finanziellen Anstrengungen erreicht werden können. Die große Stärke der Brauerei Murau ist es aber seit jeher, durch viele kleine Dinge eine deutliche Verbesserung zu erzielen.

Ziel ist es, den ökologischen Weg der Brauerei Murau in allen Bereichen fortzusetzen. So soll, wenn wirtschaftlich möglich, der hohen Mehrweganteil bei Verpackungen von Getränken gehalten werden. Speziell kleineren und mittelständischen Abfüllern würde es in diesem Zusammenhang helfen, wenn die Handelsketten verpflichtet wären, wenigstens ein Produkt im Mehrweggebinde zu führen.

Das Unternehmen sieht in den nächsten Jahren im Produktsortiment keine großen Erweiterungen und nur kleine Veränderungen. Was die betrieblichen Prozesse angeht, so ist in den nächsten 3-5 Jahren der Austausch der alten Flaschenabfüllanlage geplant. Dabei soll nicht nur auf darauf geachtet werden, die Umwelt zu schonen, sondern gleichzeitig auch auf die neueste Technik umzusteigen. Das Unternehmen sieht darüber hinaus in den nächsten Jahren vor allem Änderungen im Verpackungsbereich auf sich zukommen.

Fallstudie 6: RIESS KELOmat



5.DAS UNTERNEHMEN

„Unser Erfolgsrezept: Querdenken, gegen den Strom schwimmen, langfristig handeln und vor allem nachhaltig mit Rohstoffen umgehen!“

„Wir sind für neue Ideen immer offen.“

„Wenn neue Entwicklungen nicht zu unserer nachhaltigen Arbeitsweise passen, beginnen wir, unorthodox zu denken.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld: Email- und Edelstahlgeschirr, Industriekomponenten, Emailschilder

Gründung: 1550

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung: Friedrich Riess, Susanne Rieß, Julian Rieß

MitarbeiterInnen: 121

Verkaufte Stückmenge (2010): 1,5 Mio.

Umsatz (2012): EUR 13 Mio.

Das Unternehmen RIESS KELOmat ist seit 1550 im niederösterreichischen Ybbsitz – zu Beginn noch als Pfannenschmiede – tätig und betreibt seit 1922 eine Email-Manufaktur. Zu 100 % in Familienbesitz, wird das Unternehmen in neunter Generation von Friedrich Riess, Julian und Susanne Rieß geführt. Durch die Übernahme der Traditionsmarke „Kelomat“ wurde Riess im Jahr 2001 zur Riess Kelomat GmbH. Das Unternehmen ist heute österreichischer Marktführer bei Email-Kochgeschirr und einziger heimischer Kochgeschirr-Hersteller mit den Marken RIESS und KELOMAT.

Im Portfolio befinden sich neben Email- und Schnellkochtöpfe, auch Küchenhelfer und Spezialpfannen, die von 121 Mitarbeitern von Hand gefertigt werden. Neben Geschirr und Küchenutensilien ist Riess seit mehr als 80 Jahren auch Spezialist für Emailschilder – beliefert werden europaweit Unternehmen, Gemeinden, Tourismusbetriebe, Vereine und Einzelpersonen. Darüber hinaus fertigt das Unternehmen Spezialteile für die Automobil- und Maschinenbauindustrie in Klein- und Mittelserien im Tiefzieh-, Stanz- und Drückverfahren.

Österreich und Deutschland stellen die Hauptmärkte für RIESS KELOmat dar, geliefert wird jedoch in mehr als 35 Länder. Die Exportquote liegt bei 22 Prozent. Neben Europa haben sich in den letzten Jahren Japan, Korea und Australien zu wichtigen Märkten für Emailgeschirr entwickelt.

Riess verkaufte 2010 1,5 Millionen Einzelteile, verarbeitete 705 Tonnen Stahl, 84 Tonnen Email, 142 Tonnen Verpackung und 45 Tonnen Kunststoff.

6. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI RIESS KELOMAT

2.21 Vision, Leitbild und Werte

„Geschirr aus natürlichen Rohstoffen, klimaneutral gefertigt in einem Familienbetrieb, der fest in der Region verwurzelt ist – dafür stehen wir!“

Die Unternehmenswerte stehen in engem Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, denn erklärtes Ziel ist es *„die natürlichen und knappen Ressourcen nicht zu gefährden und umweltfreundliche, hochwertige Produkte herzustellen“*.

Für RIESS KELOmat ist seine 450-jährige Geschichte der Beweis für nachhaltiges, unternehmerisches Denken. Das Unternehmen legt seit Generationen Wert auf Tradition, ökologischen Weitblick und soziales Engagement.

Abbildung 8: Leitbild RIESS KELOmat

HERKUNFT & WURZELN

Die Wurzeln der RIESS KELOmat GmbH gehen bis in das Jahr 1550 zurück. Damals wurde eine Pfannenschmiede zur Eisenverarbeitung gegründet. Seit jeher fühlt sich das Familien-Unternehmen der Nachhaltigkeit verpflichtet, sei es in Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft.

UNTERNEHMENS-ZWECK

RIESS KELOmat erzeugt und handelt mit Marken-Produkten für Haus, Küche und Tischkultur für private und gewerbliche Kunden sowie Produkten für industrielle und öffentliche Partner aus den Grundmaterialien Metall, Glas, Kunststoff und Holz.

KONSUMENTEN-NUTZEN

Der Nutzen der RIESS KELOmat-Produkte ist ein leichtes, schönes und individuelles Zubereiten, Kochen, Servieren und Genießen von Lebensmitteln und Speisen auf Basis sinnvoller Funktion und attraktivem Design sowie Qualität und Haltbarkeit der Endprodukte.

ZUKUNFTS-VISION

Hinter den Zukunftsvisionen der RIESS KELOmat GmbH stehen die Realisierung von Träumen und Bedürfnissen von Menschen mit individuellen Lebensstilen in aller Welt. Persönliches Glück, allgemeine Gesundheit und globaler Naturschutz, ebenso Verantwortung für die nächsten Generationen sind die derzeitigen und zukünftigen Grundlagen des Handelns der RIESS KELOmat GmbH.

TEAM-AUSRICHTUNG

Die Basis für ein erfolgreiches Wirtschaften und die Erfüllung der Ziele und Visionen stellt ein engagiertes, selbstständiges und kundenorientiertes Arbeitsteam dar.

RIESS KELOmat ist auch stolz darauf, dass von der Entwicklung und Design, der Metallverarbeitung bis hin zum Verkauf alles in Eigenregie abgewickelt wird. Das Unternehmen hat damit volle Kontrolle über die Produktionskette.

2.22 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Wir haben eine Verantwortung für kommende Generationen. Rohstoffe und Ressourcen sind endliche Güter. Der Konsument hat Anspruch auf saubere, unbedenkliche, transparente und gute Produkte. Und wir als Unternehmer haben soziale Verantwortung für unsere Mitarbeiter: Standort- und Beschäftigungspolitik in Reinform. Das alles umschreiben wir mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“.“

Nachhaltigkeit ist für das Unternehmen gelebte Firmenphilosophie und so entspricht es auch den Grundwerten, die Produktion auf Nachhaltigkeit und Qualität auszurichten und zur Erhaltung einer gesunden Natur für künftige Generationen beizutragen. Dem Industriebetrieb ist es ein großes Anliegen, die natürlichen und knappen Ressourcen nicht zu gefährden und zugleich garantiert umweltfreundliche, hochwertige Produkte herzustellen.

Riess setzt dafür bereits seit Jahrzehnten auf integrierten und nachhaltigen Umweltschutz. So werden die Produkte aus natürlichen Rohstoffen CO₂-neutral und zu großen Teilen in Handarbeit hergestellt. Damit ist Riess der einzige Geschirrerzeuger, dessen Fertigung eine positive CO₂-Bilanz aufweist. Dem Unternehmen legt darüber hinaus auch Wert darauf, dass Kochen energiesparend und sicher ist. Kunden werden dabei unterstützt, die Produkte so anzuwenden, dass sie auch lange eingesetzt werden können. Ziel ist es, jegliche Verschwendung und Abhängigkeiten für die nachfolgenden Generationen zu vermeiden.

Um die gelebte, nachhaltige Unternehmensführung aber auch in den Prozessen zu verankern, wurde das Nachhaltigkeitsmanagement nach ONR 192500 eingeführt.

2.23 Themen der Nachhaltigkeit

„Zu den wichtigsten Faktoren des nachhaltigen Wirtschaftens zählen seit Bestehen des Betriebes Mensch und Umwelt, sowie Gesellschaft und Wirtschaft. Wir wollen ökologische, ökonomische sowie soziale Ziele im Sinne einer ganzheitlichen Entwicklung in Einklang bringen“

Nachhaltigkeit ist für Riess ein Mischkonzept aus den drei Faktoren: ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit.

2.23.1 Ökonomie

RIESS KELOmat setzt auf langfristigen Unternehmenserfolg, dies bedeutet, aus eigener Kraft zu wachsen und nahe am Markt zu sein. Während sich Investitionen rechnen und Gewinne erwirtschaftet werden müssen, bevorzugt das Unternehmen doch organisches Wachstum – Produktionsmengen werden moderat um ein bis zwei Prozent pro Jahr erhöht. Besteht kurzfristig die Möglichkeit, Kapazitäten auszubauen, wird darauf verzichtet, wenn die Auslastung langfristig nicht gewährleistet werden kann.

2.23.2 Ökologie

Emailgeschirr wird in drei Arbeitsschritten erzeugt: (1) die Herstellung der Rohgeschirre aus Feiblechen, (2) die Herstellung und Zubereitung des Rohemails und (3) das Aufbringen von Emailglasuren auf die Metalloberflächen. Chemisch betrachtet ist Email ein Schmelzprodukt aus natürlichen Rohstoffen der Erdkruste, wie Quarz, Feldspat und Metalloxide. Auch die Verarbeitung ist umweltfreundlich, da vollständig auf organische Lösungsmittel verzichtet und nur Wasser als Lösungs- und Reinigungsmittel verwendet wird. Darüber hinaus sind emailierte Produkte annähernd vollständig wiederverwertbar und ressourcenschonend.

Um die Produktionsprozess noch umweltschonender zu machen, wird beständig versucht, die Brenntechnologie, die Rückgewinnung von Prozesswärme sowie die Materialkreisläufe zwischen Hersteller und Anwender zu verbessern. So wird die Abwärme des Brennofens im Trockenofen optimal genutzt und drei Mal wiederverwendet – zum Trocknen der Ware sowie zur Heizung der Produktionshalle.

Seit 1926 betreibt die Riess KELOmat drei Kleinwasserkraftwerke mit deren Hilfe 100 % Ökostrom erzeugt wird und eine CO₂-neutrale Produktion sichergestellt werden kann. Jährlich können damit 4.600 Tonnen CO₂ sowie 3,6 Tonnen Schwefeloxyd- und -dioxid eingespart werden. Beim Bau der Kraftwerke wurden bereits im Jahr 1926 Fischleitern eingebaut, ein für damalige Verhältnisse revolutionäres Konzept und auch heute bei Kleinkraftwerken noch immer die Ausnahme.

Auch hinter dem Wassereinsatz des metallverarbeitenden Betriebs steht ein nachhaltiges Wasserschutzkonzept. Das Brauch- und Kühlwasser kommt aus betriebseigenen Brunnen und Quellen. Durch den Bau einer Wasseraufbereitungsanlage kommt das benötigte Wasser mehrmals zum Einsatz. Damit konnte der Wasserverbrauch um 90 Prozent reduziert werden. Auch die Wasserentnahmemengen liegen weit unter den genehmigten Mengen.

Ein speziell abgestimmtes Abfallwirtschaftskonzept wurde entwickelt, um die Umweltauswirkungen der Produktion zu minimieren. Der bei der Email-Produktion anfallende „Schlicker“ wird aufgefangen und in die Produktion wiederverwendet. Metallabschnitte kommen zurück ins Stahlwerk an und werden dort erneut zu Stahl gegossen. Produktionsrückstände aus der material- und aufwandsintensiven Emailproduktion werden recycelt. Unbrauchbares wird getrennt, abtransportiert und weiterverarbeitet. Betont wird, dass „jedes Gramm Abfall dokumentiert, wiederverwendet oder aussortiert wird“.

Auch bei der Verpackung wird auf die sparsame Verwendung von Ressourcen geachtet. Als Verpackungsmaterial dienen ausschließlich 100 % recycelbares Papier und Karton. Ein Großteil der Produkte wird ohne Umkarton geliefert und nur in Seidenpapier eingehüllt.

2.23.3 Gesellschaft

Riess KELOMAT ist sich seiner sozialen Verantwortung den Mitarbeitern und der Region gegenüber bewusst und nimmt diese auch ernst. Das Unternehmen schätzt es, in Österreich zu leben, zu arbeiten und zu produzieren und will dies auch in Zukunft so tun.

Denn nur so kann die Kontrolle über sich, die natürliche und soziale Umwelt bewahrt werden, Arbeitsplätze erhalten und geschaffen, Innovation vorangetrieben, österreichische Produkte erzeugt und auf Wünsche und Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden.

Mitarbeiter werden als Partner gesehen und deren Erfahrung und Wissen geschätzt. Sicherheit, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsschutz sowie flexible Arbeits- und Gehaltsmodelle haben im Unternehmen hohe Priorität. So wurde, um Familie, Freizeit und Beruf besser miteinander vereinbaren zu können, auf Wunsch der Mitarbeiter auf Schichtarbeit umgestellt. Hinter den Werkshallen können Angestellte darüber hinaus als Starthilfe kostenlos wohnen.

Auch beim Einkauf der Rohmaterialien bevorzugt Riess heimische Qualität, denn dies hält Transportwege und damit die Umweltbelastung niedrig. Alle Emailprodukte werden am Produktionsstandort in Ybbsitz gefertigt. Damit wird nicht nur die Wertschöpfung im eigenen Land gehalten, sondern auch langfristig österreichische Arbeitsplätze mit fairen Löhnen gesichert.

2.24 Zertifizierungen und Auszeichnungen

2014 gewann das RIESS KELOmat den Energieeffizienzpreis „Helios“ und siegte in der Kategorie „Mobilität sowie Bewusstseinsbildung und sonstige Maßnahmen“.

Da Unternehmen bekam darüber hinaus das Green Brands-Gütesiegel für 2013-2015 durch die GREEN BRANDS Organisation verliehen. Mit der Auszeichnung werden „grüne“ Marken des täglichen Lebens geehrt, die auf das zunehmende Bewusstsein der Bevölkerung für mehr Nachhaltigkeit, Umweltschutz und gesunden Lebensstil reagieren bzw. von Beginn an so ausgerichtet sind.

2013 wurde RIESS KELOmat GmbH offiziell als österreichischer Leitbetrieb durch die Leitbetriebe Austria zertifiziert. Damit werden vorbildhafte Unternehmen der österreichischen Wirtschaft ausgezeichnet und großen Wert auf nachhaltigen Unternehmenserfolg, Innovation und gesellschaftliche Verantwortung gelegt.

Weitere Auszeichnungen:

- 2012: Auszeichnung des ÖGV 2012 für unternehmerisches Lebenswerk
- 2012: ÖIV Auszeichnung für vorbildliche Verpackungslösung
- 2011: Preisträger Emballissimo
- 2004: NÖ. Wasserpreis
- Nachhaltigkeitsmanagement nach ONR 192500

7. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT

3.31 Innovationsverständnis und -kultur

„Wenn neue Entwicklungen nicht zu unserer nachhaltigen Arbeitsweise passen, beginnen wir unkonventionell zu denken. Dabei geht man auch oft kreative Wege.“

Für RIESS KELOmat ist nachhaltiges Denken auch bei Innovationen von großer Bedeutung. Neben dem Traditionsbewusstsein ist der Innovationsgeist prägend für das Unternehmen. Um den Unternehmensstandort nachhaltig zu sichern, werden jedes Jahr neue Produkte entwickelt und seit Jahrzehnten Künstler und Designer in die Produktentwicklung miteinbezogen. Neben den traditionsreichen Produkten sind Innovationen für das Unternehmen ein wichtiger Wachstumsfaktor. Dafür ist es wichtig, Bedürfnisse zu erkennen, die richtigen Fragen zu stellen und sich auf die neuen Technologien einzustellen.

Besonders wichtig im Hinblick auf Innovationen ist es für das Unternehmen, sich an der Natur zu orientieren, diese zu kopieren und nicht alles anders zu machen. Für RIESS KELOmat funktioniert die Welt über Vielfalt und nicht Uniformität – was zählt, sind Eigenständigkeit, Unabhängigkeit und Individualität. Dieses Anderssein und der Wille, gegen den Strom zu schwimmen und Probleme anders zu lösen, hat dem Unternehmen das Überleben gesichert. Es ist heute der einzige heimische Kochgeschirr-Hersteller.

Für RIESS KELOmat ist es bei Investitionen und Produktentwicklung besonders wichtig, auch die Auswirkungen auf die Umwelt zu berücksichtigen. Produkte und Investitionen sollen lange genutzt werden – die Philosophie der Wegwerfgesellschaft wird abgelehnt. Während neue Maschinen für einen Einsatz von 6-10 Jahren gebaut werden, hat das Unternehmen Maschinen von 1926 im Einsatz. Um die Sicherheit der Mitarbeiter zu gewährleisten, müssen diese aber sicherheitstechnisch überarbeitet werden.

3.32 Nachhaltiger Innovationsprozess

Bei RIESS KELOmat gibt es keinen standardisierten Innovationsprozess oder -struktur – das Unternehmen sieht sich dafür zu klein. Innovationen entstehen im Unternehmen durch eine hemdsärmelige Herangehensweise. Grundsätzlich ist der Innovationsprozess im Unternehmen so aufgebaut, dass durch engen Kontakt mit Kunden, Kundenvertretern und Designern in laufenden Feedbackschleifen neue Ideen geboren, gemeinsam entwickelt und am Markt eingeführt werden.

3.32.1 Ideengenerierung

Innovationen entstehen bei RIESS KELOmat nicht „im stillen Kämmerlein“, sondern durch engen Kontakt mit verschiedensten Gruppen. Innovation heißt für RIESS KELOmat auch auf Kundenbedürfnisse Rücksicht zu nehmen. Es wird daher stets untersucht, was Kunden

brauchen, und versucht, darauf zu reagieren, Entwicklungen an ihren Bedürfnissen auszurichten und voranzutreiben. Anregungen dazu kommen von Kunden selbst oder Kundenvertretern. Einen besonderen Stellenwert nimmt der Außendienst ein, wenn es um Innovationen geht, da die Außendienstmitarbeiter wissen, was Kunden fordern und dies ins Unternehmen tragen. Insgesamt sind elf Außendienstmitarbeiter im Einsatz, einen pro Bundesland und zwei für Deutschland. Grundsätzlich bringen auch Lieferanten immer wieder Denkanstöße, diese waren in den letzten Jahren im Unternehmen aber recht schwach.

Ideen für nachhaltige Innovationen kommen zudem von Mitarbeitern. So wurde die Idee für eine moderne Maschine mit Schwungradtechnologie, die rein mechanisch angetrieben wird, von einem Mitarbeiter eingebracht. Dafür braucht es im Unternehmen auch Querdenker. Es wird in diesem Zusammenhang darauf Wert gelegt, Mitarbeiter zu Ideen hinzuführen, so dass diese glauben, es sei ihre gewesen und ein Verantwortungsgefühl dafür entwickeln. Neue Mitarbeiter werden zu Beginn in das Denken bei RIESS KELOmat eingeführt, um so sicherzustellen, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren und nachhaltiges Wirtschaften in den Vordergrund rücken.

Auch die Geschäftsführung liefert immer wieder Impulse für Innovationen. Bei allem, was gelesen, gesehen oder gehört wird, wird überlegt, ob dies nicht auch ein Thema für das Unternehmen wäre. Alle werden dazu angehalten mit offenen Augen durch das Leben zu gehen. Interessant ist für das Unternehmen auch der Einsatz von Technik im Altertum und Alten Rom, da vieles mit Hilfe von Physik gelöst wurde. Auch daraus wird versucht, Ideen zu generieren.

Besonders bedeutend sind für RIESS KELOmat auch Ideen von anderen Betrieben, aus dem In- und Ausland, egal welcher Branche. In diesem Zusammenhang spielen auch die Netzwerke, in denen sich das Unternehmen engagiert, eine bedeutende Rolle.

Kommen Kunden mit Aufträgen für innovative Produkte gelten im Unternehmen andere Regeln, da Termine und Fristen eingehalten werden müssen. In diesem Zusammenhang gibt es immer wieder Misserfolge, besonders im Hinblick auf die zeitliche Umsetzbarkeit.

Obwohl es im Unternehmen keine regelmäßigen Besprechungen zu diesem Thema gibt, entstehen Ideen für Innovationen immer wieder und werden anlassbezogen besprochen. Als Sammelstelle für neue Ideen für neue Produkte, aber auch Verbesserungen von Prozessen und Qualität dient der Abteilungsleiter für Technik, Entwicklung und Qualität. Dieser erfasst die verschiedenen und ordnet sie nach Priorität.

RIESS KELOmat sieht die überschaubare Größe, das Fehlen eines klaren Innovationsprozesses, die mangelnde Struktur in diesem Bereich als klaren Vorteil für das Unternehmen. So werden vom Lehrling bis zum Hilfsarbeiter und Außendienstmitarbeiter Ideen vorgebracht, die auch wirklich ankommen. Es gibt wenige Hürden und keine große Bürokratie. Egal, ob Ideen umgesetzt werden oder nicht, alle Ideen werden gehört und gesammelt. Betont wird aber immer wieder, dass es keinen Zwang zur Kreativität gibt, und Innovationen nicht erzwungen werden dürfen.

3.32.2 Bewertung und Auswahl

Vier Mal pro Jahr werden die gesammelten Ideen diskutiert und relevante Projekte von Geschäftsführung und Verkaufsleitung vorausgewählt. Zur groben Bewertung wird ein Diagramm der „Quick Wins“ erstellt; dabei wird mittels einer groben, finanziellen Schätzung ermittelt, mit welchem Aufwand und Nutzen gerechnet werden kann. Die Ideen mit dem besten Aufwand-Nutzen-Verhältnis werden priorisiert.

Bei Innovationen wird stets der gesamte Prozess betrachtet. So wird untersucht, wie ein Produkt möglichst kostengünstig durch die Rohwarenfertigung kommt, wie viel die Werkzeuge kosten und ob die Produkte emailierfähig sind oder ob ein Robotereinsatz möglich ist.

Für Innovationen werden Teams mit 3-4 Personen zusammengestellt, die zusammenarbeiten, überlegen, was sie brauchen, und Input liefern. Wichtig ist, dass diese nichts vorgesetzt bekommen, sondern involviert und betroffen sind. Kleine Gruppen werden bevorzugt, um auf jeden eingehen zu gehen und konstruktive Diskussionen zu ermöglichen. Andere Mitarbeiter werden über laufende Projekte vom technischen Leiter informiert. Dieser stellt auch die Projekt-Teams zusammen.

3.32.3 Prototyping und Evaluierung

In den Projektteams werden die Eckdaten besprochen und ein Pflichtenheft erstellt. Design und Konstruktion erfolgen je nach Innovation im Haus oder extern. Zeichnungen werden erstellt und im Hinblick auf die Fertigungsmethoden erste Entwürfe entwickelt.

Bei der Entwicklung neuer Produkte werden vom Designteam zur besseren Erfassung der Haptik und Optik mittels Rapid Prototyping Musterteile aus Kunststoff erstellt. Mitarbeiter werden dazu animiert, die Produkte auszuprobieren und zurückzumelden, was gefällt und was stört. Die Musterteile werden so lange überarbeitet, verändert und angepasst, bis diese von der Verkaufsleitung abgesegnet werden. Für das Unternehmen ist die Schnittstelle und Zusammenarbeit zwischen Produktion und Vertrieb überaus wichtig. Passende Werkzeuge müssen bereitgestellt und Nullserie produziert werden. Auch hier wird Feedback eingeholt und das Produkt kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert.

Neue Prozesse und Maschinen werden von den Mitarbeitern auf Probearmen getestet. Dabei werden alle eingebunden, um sicherzustellen, dass die neuen Prozesse oder Anlagen allen Anforderungen gerecht zu werden.

Fehler sind für das Unternehmen „teure Schulungen“. Diese werden geschätzt, unter der Bedingung, dass aus diesen gelernt wird und derselbe Fehler nicht zwei Mal gemacht wird. Fehler müssen rekonstruierbar sein und bewusst noch einmal gemacht werden können, um zu wissen, wie er in Zukunft noch einmal gemacht werden kann. So wird versucht, bei allen negativen Dingen auch das Positive zu sehen.

3.32.4 Umsetzung

Vom ersten Kontakt bis zur Umsetzung und Marktreife neuer Produkte müssen rund 1 ½ bis zwei Jahre kalkuliert werden. Pro Jahr werden im Unternehmen 15-20 neue Farben eingeführt, aber nur rund 1-2 Formen, da dies oft auch den Einsatz neuer Werkzeuge erfordert. Eingebunden sind bei Produktinnovationen neben den Designern, die Geschäftsleitung und der technische Leiter als Schlüsselstelle, der mit jeder Abteilung in Kontakt ist.

Obwohl es im Unternehmen kein betriebliches Vorschlagswesen gibt, werden Mitarbeiter stets ermutigt, sich weiterzubilden und einzubringen. Diese wissen, dass ihre Ideen Gehör bekommen. Es gibt im Unternehmen aber kein Belohnungssystem, der Familienbetrieb will den Mitarbeitern stattdessen persönliche Wertschätzung entgegenbringen.

3.33 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Mit dem Umbau einer Tiefziehpresse aus dem Jahre 1953 konnte RIESS KELOmat zeigen, dass Neuanschaffungen nicht immer die beste Lösung für Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sein müssen. Die alte, mechanische Tiefziehmaschine entsprach nicht mehr den geltenden Sicherheitstechniken. Anstatt in eine neue Pressmaschine mit achtmal so hohem Energieverbrauch zu investieren, wurde die alte modernisiert. Durch den Umbau konnten nicht nur modernste Sicherheitsstandards erfüllt werden, die modernisierte Tiefziehmaschine ist, was Output und Energieverbrauch angeht, zudem besser als eine neue. Für diese Maßnahme bekam das Unternehmen den „Energieeffizienzpreis Helios 2014 in der Kategorie „Mobilität sowie Bewusstseinsbildung und sonstige Maßnahmen“ verliehen.

Die Idee zur Adaptierung der bestehenden Maschine kam dabei von einem Mitarbeiter. Es wurde diskutiert, welche Tiefziehmaschine für die Produktion benötigt wird und welche Anforderungen an diese gestellt werden. Neben den Rahmenbedingungen wurden auch historische Dokumente, wie Filme, alte Zeichnungen und Fotos analysiert. Nachdem sich gezeigt hatte, dass die Maschine viel mehr Energie als die Alte benötigt, wurde Entscheidung zugunsten der Überarbeitung der alten mechanischen und gegen die neue, hydraulische Maschine getroffen.

Abbildung 2: Vergleich der alten, mechanischen und einer hydraulischen Anlage

Maschine alt/mechanisch/BJ.1953/ umgebaut 2013		
Maschine/hydraulisch/neu		
Presskraft t.	70	125
Anschlussleistung kW	11	87
Leerlaufleistung kW	1,4	17,7
Stk./min. bei gleicher Höhe	8	4-6
Anschlussleistung pro t.	0,16	0,70
Leerlaufleistung pro t.	0,02	0,14

Beispiel 2

Innovation heißt für RIESS KELOmat vor allem auch auf Kundenbedürfnisse Rücksicht zu nehmen, auf diese zu reagieren und diese bei der Anwendung zu unterstützen. Das Unternehmen profitiert vom Aufkommen der Induktionsherde aufgrund der guten Einsatzmöglichkeiten ihrer Produkte. Die Kunden können aber mit der extrem hohen Wärmeleit- und -aufnahmefähigkeit nur schlecht umgehen. Da bei Induktionsherden aber Temperaturen von bis zu 500°C innerhalb einer Minute erreicht werden können, verformt sich das Geschirr, wird es ohne Inhalt erhitzt. RIESS KELOmat hat deshalb den Kontakt zu einem Unternehmen gesucht, das Stahl mit einem Curie-Punkt von 260° herstellt, d.h. jenem Punkt, bei dem der Magnetismus aufhört, der Topf keine Wärme mehr übernimmt und somit der Topf nicht mehr überhitzt werden kann. Für RIESS KELOmat ist nun in einem weiteren Schritt wichtig, dass der Stahl auch emailierfähig ist. Die Herausforderung stellt in diesem Fall die Anwendung auf Kundenseite dar. RIESS KELOmat will dafür auch Videoclips erstellen, um Kunden die richtige Anwendung zu vermitteln.

3.34 Kommunikation von Innovationsleistungen

Intern werden Neuheiten und Innovationen unter anderem auf der drei Mal jährlich stattfindenden Außendiensttagung vorgestellt. Auch Meetings und Besprechungen werden genutzt, um Mitarbeiter mit Informationen zu versorgen. Besondere Innovationen und Leistungen einzelner Mitarbeiter wurden in der Vergangenheit auch schon bei der Weihnachtsfeier hervorgehoben. Das Unternehmen sieht seine Größe und informelle Struktur aber auch als klaren Vorteil bei der Kommunikation.

Statt Umsatzzahlen zu kommunizieren wird extern versucht, Nachhaltigkeitsbemühungen in den Vordergrund zu stellen. Dies wird vor allem mittels Presseaussendungen erreicht. Bei der Überarbeitung und Modernisierung der Tiefziehpresse wurde auf eine große Präsentation verzichtet. Kommuniziert wurde dies über einen Bericht in der TÜV-Zeitung. Auch Auszeichnungen für Nachhaltigkeitsbemühungen werden gezielt genutzt.

3.35 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

RIESS KELOmat legt großen Wert auf die Vernetzung und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und bedauert, dass es früher einer Selbstverständlichkeit war, sich gegenseitig Produkte abzunehmen, gemeinsam Maschinen zu entwickeln und voneinander zu lernen, dies aber in der Vergangenheit immer weniger wurde.

Das Unternehmen schätzt vor allem die Zusammenarbeit im Netzwerk Wirtschaftsantrieb am Punkt („WiP“), über welches auch schon Geschäfte zustande gekommen sind. Die rund 200 Mitglieder arbeiten gemeinsam an der Lösung von Problemen und sehen als ihre Aufgabe, ihr Umfeld mitzugestalten. Auch im Gewerbeverein, dem Österreichischen Email-Verband und verschiedenen Arbeitsgruppen ist man tätig und bringt Nachhaltigkeitsthemen und Interessen der KMUs ein. RIESS KELOmat ist zudem Mitglied im „Regionalen Emaillierertreffen Ost“ und nutzt diese Mitgliedschaft für den Austausch und Betriebsbesichtigungen.

In der Vergangenheit war auch der „Mostviertel-Cluster“, ein Netzwerk, das auf Bestreben der Wirtschaftskammer, Leitbetriebe und KMUs der Region zusammenzubringen und zu vernetzen, gegründet worden war, für RIESS KELOmat sehr wertvoll.

Im Forschungsnetzwerk Mostviertel, einer gemeinsamen Initiative der Mitgliedsbetriebe der Zukunftsakademie Mostviertel, ist RIESS KELOmat in der Arbeitsgruppe „Intelligente Materialien und Oberflächen“ aktiv. Das mit dem Ziel, die regionale Forschungskompetenz zu steigern und die Forschungsleistung zu fördern.

RIESS KELOmat unterstützt darüber hinaus auch Bildungseinrichtungen und nutzt deren Wissen und Expertise immer wieder für seine Zwecke.

3.36 Lernprozesse und Spannungsfelder

RIESS KELOmat kritisiert, dass das Unternehmen bei öffentlichen Ausschreibungen benachteiligt wird, da der Preis noch immer das alleinige Entscheidungsmerkmal ist, und fordert, dass die Nachhaltigkeit des Produkts und des Unternehmens in der öffentlichen Beschaffung ein Ausschreibungskriterium werden muss. Denn KMUs schaffen Arbeitsplätze in der Region, zahlen Steuer in Österreich und lassen die Achtung vor Mensch, Wirtschaft und Umwelt in jede Unternehmensentscheidung hineinfließen. Dennoch können viele der kleineren und mittleren Unternehmen keine eigene Entwicklungsabteilung vorweisen. Dies wirkt sich in weiterer Folge nachteilig auf die Vergabe öffentlicher Ausschreibungen aus. Um die Bemühungen voranzutreiben, hat das Unternehmen das Nachhaltigkeitsmanagement nach ONR 192500 eingeführt.

Ebenso wird der vorherrschende Fokus auf Konzernpolitik und die große Abhängigkeit von großen Konzernen negativ hervorgehoben.

Für das Unternehmen ist es oft schwierig, mit den Fertigungsgegebenheiten zurechtzukommen. Obwohl viele gute Ideen eingebracht werden, gibt es dazu im Haus oft nicht die passende Technik. Grundsätzlich wird stets von kleineren Stückzahlen

ausgegangen, sodass man sich bei Investitionen nicht zu weit aus dem Fenster lehnen kann. Soll die Auslastung steigen, muss die Fertigung flexibler werden. RIESS KELOmat aber sieht die Gewerkschaft und den Anteil an Teilzeitbeschäftigten aber als Problem der flexiblen Fertigung.

Eine weitere Herausforderung stellt für das Unternehmen auch die Tatsache dar, dass die Kunden Veränderung wie beispielsweise eine Überarbeitung oder Modernisierung nostalgischer Formen ablehnen, und am Produkt nichts geändert werden darf. Das Unternehmen hat daraus gelernt, dass die Kunden in den Innovationsprozess miteinzuziehen und Rückmeldungen eingeholt werden müssen. Auch Mitarbeiter haben Ängste und Vorbehalte, wenn es um Veränderung geht. Dies bringt Schwierigkeiten mit sich, wenn neue Dinge ausprobiert werden wollen.

Auch was die Qualitätsanforderungen angeht, gibt es bei Produktinnovationen zu Beginn oft Schwierigkeiten. Denn neue Produkte laufen fast nie problemlos an. Auch bei Zukaufteilen, wie Stiele, gibt es immer wieder Probleme. Auch hier ist das Unternehmen gefordert, da Verbesserungen in diesen Fällen nicht immer einfach sind, aber optische Änderungen auch hier gleichzeitig abgelehnt werden.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus der Tatsache, dass die Produktion in zwei Schichten abläuft, man also nicht immer vor Ort sein kann. Dies macht die Kommunikation zwischen den Schichten und den Schichtführern sehr komplex. Wir vergessen, Änderungen zu dokumentieren und kommunizieren, ist dies für die Mitarbeiter sehr verwirrend. In diesem Rahmen ist es besonders wichtig, Gewohnheiten aufzubrechen.

8.AUSBLICK

RIESS KELOmat will auch in Zukunft seinen nachhaltigen und innovativen Weg fortsetzen und weiter ausbauen, egal ob im Mitarbeiter-, Umwelt- oder Energiesektor oder auch bei neuen Produkten. So plant das Unternehmen unter anderem die sortenreine Rückgewinnung von Email, um den Recyclinganteil zu erhöhen. Auch der umweltschonende Bau eines neuen Kraftwerks – auf der Staustufe eines bestehenden Kraftwerks – ist vorgesehen. Damit kann sichergestellt werden, dass die Stromversorgung im Falle eines höheren Bedarfs weiter aus eigener Wasserkraft gedeckt wird, und gleichzeitig der CO₂ Fußabdruck weiter verbessert werden.

Fallstudie 7: Sonnentor

1. DAS UNTERNEHMEN

„Man muss wegfahren, um zu Hause bleiben zu können. Wenn man immer nur in den Grenzen denkt, innerhalb derer man sich bewegt, bringt man wenig Neues hervor und kommt auf keine neue Ideen.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:

Tees, Gewürze, Kaffee,
Geschenkartikel

Gründung: 1988

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung: Johannes
Gutmann

MitarbeiterInnen: 176

Umsatz (2012/13): EUR 27,4
Mio.

Die Sonnentor Kräuterhandels-gesellschaft mbH wurde 1988 von Johannes Gutmann gegründet, mit der Idee, Bio-Kräuterspezialitäten national und international zu vermarkten. Ein besonderes Merkmal ist bis heute die weitgehende Veredelung der Rohstoffe direkt am Bio-Bauernhof und damit die Unterstützung kleinster landwirtschaftlicher Strukturen. So wird das Unternehmen von mehr als 150 Bio-Kräuterbauern aus der Region beliefert, die rund 500 Hektar bewirtschaften und Tees, Kräuter und Gewürze produzieren. 250 ha Fläche stehen darüber hinaus durch regionale Anbauprojekte in Tschechien, Rumänien, Albanien und Nicaragua zur Verfügung.

Unter dem Logo der lachenden Sonne, einem mittelalterlichen Lebens- und Lichtsymbol, werden über 700 Produkte in mehr als 50 Ländern vertrieben. Der Exportanteil beträgt 75 Prozent, wobei Deutschland, die Schweiz und Frankreich die wichtigsten Exportländer darstellen. 2012/2013 konnte insgesamt ein Jahresumsatz in Höhe von 27,4 Mio. EUR erzielt werden. In Österreich ist Sonnentor führend im Fachhandel mit einem Marktanteil von 50 Prozent, in Deutschland gehört das Unternehmen mit 25 Prozent Marktanteil zu den Top 3. Neben dem Vertrieb über den Bio-Fachhandel, Reformhäuser, Apotheken und das Internet unterhält das Unternehmen auch ein beständig wachsendes Netz von Franchise-Partnern in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Diese sind für rund 10 Prozent des Umsatzes verantwortlich.

Das Unternehmen mit Sitz in Sprögnitz bei Zwettl beschäftigt 176 Mitarbeiter in Österreich, in Tschechien weitere 75.

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI SONNENTOR

2.1 Vision, Leitbild und Werte

„Die Philosophie, nach der bei uns gearbeitet wird, stammt aus einem bäuerlichen, traditionellen und familiären Umfeld. Werte, wie Natur, Verantwortung und Wertschätzung werden von uns täglich gelebt.“

Die Werte und Vision des Unternehmens sind untrennbar mit Nachhaltigkeit verbunden, denn Nachhaltigkeit und Gemeinwohl sind seit 25 Jahren die Basis des unternehmerischen Handelns. Der Gründer Johannes Gutmann bekennt sich zum nachhaltigen Wirtschaften und setzt auf langfristige und faire Partnerschaften. Ziel des Unternehmens ist es, Bio-Lebensmittel von höchster Qualität und Sicherheit mit nachhaltiger Kreislaufwirtschaft, mit gesunden Böden und Menschen in einer lebenswerten Umwelt herzustellen.

Im Leitbild werden die Werte des Unternehmens noch einmal zusammenfasst und in Beziehung gebracht (vgl. Abb. 1).

Abbildung 9: Leitbild Sonnentor



Das Unternehmen hat sich dazu verpflichtet, sich in jedem Unternehmensbereich ständig weiterzuentwickeln. Das

betrifft die Qualität der Produkte, die ökologische Nachhaltigkeit des Unternehmens, die Arbeitsplatzqualität und den Nutzen für die Gesellschaft.

Auch ein Verhaltenskodex wurde entwickelt, um die Verantwortung für Mensch, Natur, Umwelt und Gesellschaft zu stärken und hervorzuheben. Darin enthalten ist unter anderem die Verpflichtung zu respektvollem und wertschätzendem Umgang miteinander und der Einsatz einer fairen Preispolitik. Darüber hinaus werden im Unternehmen nur Aktivitäten durchgeführt, die ethisch und moralisch bedenkenlos umgesetzt werden können.

2.2 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

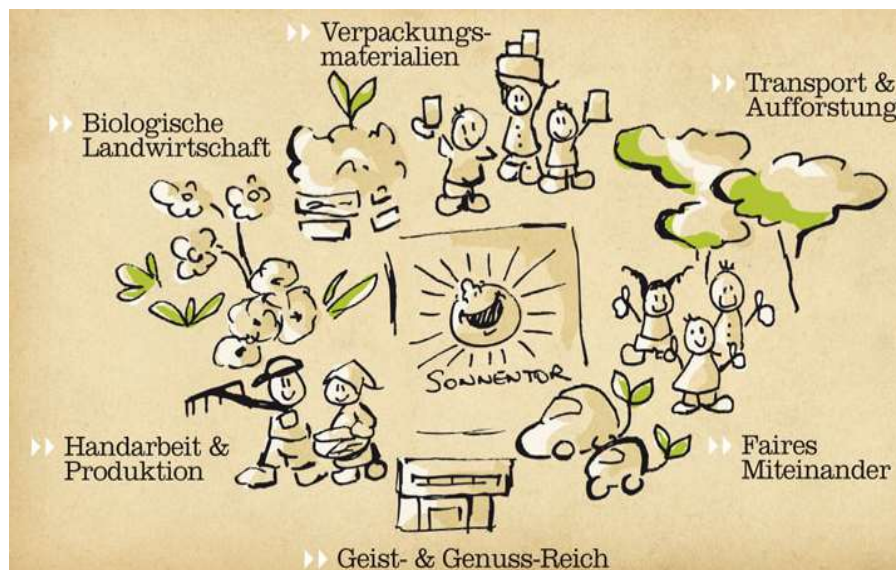
Wir haben ein klares Ziel: „Durch unser Wirtschaften unterstützen wir die Region, unsere Kinder, die Natur, das Klima und die Gemeinschaft. Biologisch und nachhaltig.“

Der Nachhaltigkeitsgedanke ist für Sonnentor eine Selbstverständlichkeit. Alle Produkte werden so sozial verträglich und ökologisch wie möglich erzeugt. Bei der Herstellung wird bewusst auf den Einsatz von chemischen Düngemitteln, künstlichen Farb-, Aroma- und Konservierungsstoffen verzichtet und durch die teilweise Veredelung der Rohstoffe direkt am Hof eine nachhaltige Existenzgrundlage für kleinstrukturierte Bio-Bauernhöfe auf der ganzen Welt geschaffen.

Für Sonnentor ist es Aufgabe des Staates und jedes Einzelnen, das Wohl der allgemeinen Gesellschaft zu fördern. Als Unterstützer der Gemeinwohl-Ökonomie werden die Art der Kooperation und Zusammenarbeit mit allen Bezugsgruppen bewertet und der Beitrag zu den zentralen Säulen der Gemeinwohlökonomie wie Menschenwürde und ökologische Nachhaltigkeit in einem Gemeinwohlbericht dargestellt.

Kurzfristige Gewinnmaximierung wird abgelehnt – Wert gelegt wird hingegen auf den Respekt vor den Menschen und der Natur und die Entwicklung sinnstiftender Produkte. Unternehmensgewinne werden weder an Mitarbeiter noch an Eigentümer ausgeschüttet, sondern zur Erhöhung der Eigenkapitalquote und zur Investition in den Firmenstandort verwendet. Sonnentor kann aufgrund seiner bewussten und nachhaltigen Wirtschaftsweise eine Eigenkapitalquote von 60 % vorweisen – ein Wert, der weit über dem Branchendurchschnitt liegt.

Abbildung 2: Nachhaltigkeit bei Sonnentor



Neben der Gemeinwohl-Ökonomie, dem ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt und der Förderung des Bio-Gedankens, ist für Sonnentor auch die Weiterentwicklung von Branchen-Standards in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit von großer Bedeutung.

2.3 Themen der Nachhaltigkeit

„Wir wollen uns und unserer nächsten Generation mit gutem Gewissen in die Augen sehen können, sorgsam miteinander und mit unserer Umwelt umgehen. Soziales, Ökologie und Ökonomie sind kein Widerspruch – Sonnentor ist der Beweis dafür.“

2.3.1 Ökonomie

Für Sonnentor gehen Nachhaltigkeit, regionale Entwicklung und wirtschaftlicher Erfolg Hand in Hand. Das Unternehmen hat sich verpflichtet, das Unternehmenswachstum in einem, auf alle Interessensgruppen abgestimmten, Maß zu gestalten, mit dem aber gleichzeitig auch der wirtschaftliche Erfolg nachhaltig gesichert ist. Ein zentrales Ziel ist in diesem Zusammenhang besonders auch die Steigerung des Gemeinwohls.

2.3.2 Ökologie

Kerngeschäft bei Sonnentor ist die Verarbeitung von biologischen Kräutern und Gewürzen, wodurch gleichzeitig auch Sonderkulturen und Bio-Diversität gefördert werden. Dem Boden wird nur das entnommen, was ihm auch wieder zugeführt wird. Das Unternehmen hat sich dem Natur- und Umweltschutz verschrieben und strebt beständig danach, die ökologische Nachhaltigkeit in allen Unternehmensbereichen zu verbessern, den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und so das Ziel einer negativen CO₂-Bilanz zu erreichen. Grundprinzip dabei ist

stets das Kreislaufdenken und das Bekenntnis zum Wirtschaften in Harmonie mit der Umwelt.

Bei der Fertigung der Sonnentor-Produkte entstehen keine direkten Emissionen. Das Büro- und Veranstaltungsgebäude des Unternehmens ist ein Nullenergie-Haus, ausgestattet mit Erdwärmepumpe, Hackgut-Heizung, Photovoltaik-Anlage und Regenwasser-Zisterne. Auch die Wärme zur Trocknung der Kräuter und Gewürze auf den Bio-Bauernhöfen stammt zu 80 % aus erneuerbaren Energieträgern. Das Unternehmen hat zudem eine eigene hauseigene Elektrotankstelle, zwei Elektroautos und zwei E-Bikes im Fuhrpark, zwei weitere fahren auf der Basis von Pflanzenöl.

Die Verpackungsmaterialien stammen zu 80 % aus nachwachsenden Rohstoffen wie Papier, Karton und Folien aus Zellulose, weitere 16 % sind recycelbar (z.B. Glas und Metall). Transportkartons werden mehrfach verwendet, Emissionen aufgrund von Transportwegen über Aufforstungsprojekte ausgeglichen. Auch Büromaterial und Reinigungsmittel werden von umweltschonenden Anbietern bezogen. Werbemittel werden auf FSC-zertifiziertem Papier gedruckt und in CO₂-kompensierten Verfahren hergestellt.

2.3.3 Gesellschaft

Für Sonnentor haben der wertschätzende Umgang mit Partnern und Lieferanten auf der ganzen Welt und das Ermöglichen einer nachhaltigen Lebensqualität durch faire Bezahlung und langjährige Beziehungen hohe Priorität. Das Unternehmen übernimmt Verantwortung für das Waldviertel, fördert die regionalen landwirtschaftlichen Strukturen und stärkt die regionale Wertschöpfung vor Ort. 46 % der gesamten Ausgaben für Rohstoffe, Bauaufträgen bis hin zu Dienstleistungen gehen an regionale österreichische Unternehmen.

Sonnentor verzichtet bewusst auf die Automatisierung der Arbeitsschritte – viele Produkte werden per Hand abgefüllt, abgepackt und etikettiert. Dies garantiert höchste Qualität, spart Emissionen und schafft gleichzeitig viele Arbeitsplätze. Weltweit können dadurch mehr als 500 Arbeitsplätze finanziert werden.

Das Unternehmen legt Wert auf ein Höchstmaß an Sicherheit im Arbeitsalltag, ein gesundheitsförderndes Umfeld und Weiterbildung der Mitarbeiter. Auch das kostenlose Mittagessen mit biologischen Zutaten aus der Region bringt die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck.

Um den Gedanken des Gemeinwohls zu stärken, werden nachhaltige Organisationen und Veranstaltungen gefördert und unterstützt. So arbeitet Sonnentor beispielsweise mit der Caritas Werkstatt zusammen, die Tees und Gewürze einpackt.

Das Wissen über Nachhaltigkeit und Gemeinwohl wird an Schulen und Hochschulen weitergegeben. Auch Kunden werden über die Bedeutung nachhaltiger Produkte informiert mit dem Ziel ein Bewusstsein für eine nachhaltige Lebensweise zu schaffen.

2.4 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Für Sonnentor bestätigen die erhaltenen Auszeichnungen den eingeschlagenen, nachhaltigen Weg und dienen so auch der Kommunikation nach außen.

Auszeichnungen:

- 2012: Förderpreis „Nachhaltiger Mittelstand“ der Ethikbank (Deutschland)
- 2012: Utopia-Publikums-Award in der Kategorie „Unternehmen“
- 2012: Johannes Gutmann ist als „Entrepreneur of the World“ für Österreich nominiert (Ernst & Young)
- 2011: Österreichischer Klimaschutzpreis in der Kategorie „Landwirtschaft und Gewerbe“
- 2010, 2011: „Austria's Leading Companies“, Auszeichnung auf bundesweiter Ebene als führendes Unternehmen
- 2010: Nestor Gold – Auszeichnung für alter(n)sgerechte Organisationen und Unternehmen
- 2008: TRIGOS – Auszeichnung für besonders verantwortungsbewusste Unternehmen

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT

3.1 Innovationsverständnis und -kultur

„Das SONNENTOR Sortiment: Tradition trifft auf Innovation“

Obwohl der Innovationsbegriff bei Sonnentor nicht direkt verwendet wird, ist dieser dem Unternehmen doch sehr wichtig. Das Unternehmen will ein Vorreiter sein, immer wieder etwas Neues schaffen und sich gegenüber Mitbewerbern abheben. Durch dieses Innovationsstreben hat Sonnentor auf dem Markt eine Vorreiterrolle übernommen. Für seine Innovationskraft wurde das Unternehmen in der Vergangenheit bereits mit dem Niederösterreichischen Innovationspreis ausgezeichnet.

Innovationen finden sich bei Sonnentor vor allem bei den Produkten – die Produktentwicklung ist einer der zentralen Motoren des Unternehmens, von denen der unternehmerische Erfolg abhängt. Jedes Jahr kommen rund 20 Produktinnovationen auf den Markt. Aufgrund der einfachen Prozesse und des starken Einsatzes von Handarbeit spielen Prozessinnovationen eine untergeordnete Rolle.

Sonnentor sieht sich selbst als sehr traditionelles Unternehmen, das aber aus den vorhandenen Ressourcen das Bestmögliche herausholen will. Treiber hinter den Innovationen sind die kulturellen Werte, das Leitbild und die Positionierung des Unternehmens, sozial und ökologisch möglichst verträgliche Materialien zu verwenden und

sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Innovationen ermöglichen es, nachhaltig zu leben und Nachhaltigkeitsbemühungen kontinuierlich voranzutreiben.

3.2 Nachhaltiger Innovationsprozess

Der Innovationsprozess im Unternehmen ist nicht theorie- und prozessgetrieben, sondern situations- und anlassbedingt. Dennoch steht meist ein strukturierter Prozess dahinter.

Ideengenerierung

Für Sonnentor wird der Innovationsprozess im Unternehmen gelebt, angetrieben von einer Idee oder dem Wunsch nach Veränderung bzw. Verbesserung. Ein großer Ideenbringer und -treiber ist der Geschäftsführer Hannes Gutmann, der eine Vision hat, wie das Unternehmen ist und es in Zukunft sein soll. Dieser kümmert sich vor allem um die längerfristige Entwicklung des Unternehmens und liefert so Ideen für Innovationen und Verbesserungen in den Bereichen Soziales, Ökologie und Ökonomie.

Geht es um neue Produkte, stammen viele Ideen aus der Abteilung für Produktentwicklung. Die Mitarbeiter suchen überall nach möglichen Innovation, schauen, was in den Städten angeboten wird oder was in der Biobranche Thema ist, und durchforsten Artikel, Blogs und Webseiten. Ideen ergeben sich immer wieder auch das Screening des eigenen Verhaltens, insbesondere das Koch- und Trinkverhalten, auch aus verschiedenen Rollen und Perspektiven (z.B. Vater oder Mutter).

Auch Kunden stellen eine wichtige Quelle für Innovationen dar. So ist rund ein Drittel des Sonnentor-Sortiments auf Kundenwünsche zurückzuführen. Während das Bio-Kaffeesortiment auf Wunsch eines Großhändlers entstanden ist, wurden vegane Kekse auf Anfrage von Sonnentor-Fans entwickelt.

Ideen werden entweder direkt über E-Mail, die Homepage und Kommunikationskanäle wie Facebook an das Unternehmen herangetragen oder indirekt über die Verkaufs- und Außendienstmitarbeiter und Franchise-Partner, die täglich in Kontakt mit den Kunden sind und von diesen Anregungen bekommen. Außendienstmitarbeiter und Franchisenehmer können ihre Ideen auf eine elektronische Plattform stellen.

Auch alle Mitarbeiter sind dazu angehalten, Innovationen einzubringen. Dies ist zwar nicht explizit definiert, wird aber implizit gefördert. Persönliches Engagement ist wichtig. Dafür gibt es im Unternehmen die „Ideenwerkstatt“, ein betriebliches Vorschlagswesen, über das Ideen auf einfache Art und Weise aktiv eingebracht werden können.

Inspirationen für Innovationen entstehen darüber hinaus auch durch den Besuch von Veranstaltungen oder Fachmessen, wie der BioFach-Messe, der internationalen Weltleitmesse für Bio-Produkte. Auf Messen, auf denen Sonnentor selbst ausstellt, tragen Kunden und Händler auch immer wieder Ideen an das Unternehmen heran.

Bei der Entwicklung neuer Produkte sind neben dem Produktmanagement auch Einkauf, Qualitätsmanagement, Geschäftsführung, Verkostungszirkel und Verkauf involviert. Wer die Verantwortung für ein Projekt übernimmt, hängt von der Art und Quelle der Idee ab. So lag beispielsweise die Verantwortung für den Umstieg auf nachhaltige Verpackung bei Qualitätsmanagement, die Verantwortung für die Gestaltung dazu aber beim Produktmanagement.

Die eingebrachten Ideen werden zunächst in der Abteilung für Produktentwicklung gesammelt und gesichtet und ein Ideenpool erstellt. Diese stellt auch immer die Schnittstelle für Innovationen dar und trifft eine erste Entscheidung über die Durchführbarkeit – in Abstimmung mit der Geschäftsführung. In einem ersten Schritt wird auch die Verfügbarkeit der Rohstoffe mit der Einkaufsabteilung abgeklärt.

Bewertung und Auswahl

Die Ideen im Ideenpool werden von der Abteilung für Produktmanagement in unregelmäßigen Abständen angesehen und je nach zeitlichen Ressourcen zur Umsetzung ausgewählt.

In der abteilungsübergreifenden Strategie-Teamsitzung und der monatlich stattfindenden Führungskräfte-Fokusrunde werden diese neuen Ideen besprochen und bewertet. Dabei holen die Abteilungsleiter die Meinung ihrer Teammitglieder ein und vertreten diese.

Einmal pro Quartal veranstaltet Sonnentor auch ein Botschafter-Treffen, an dem alle Vertriebsmitarbeiter, die zuständigen Mitarbeiter aus dem Marketing und die Geschäftsführung teilnehmen. Dieses Meeting bietet eine Plattform des Austauschs und die Möglichkeit, Kundenwünsche zu diskutieren und zu bewerten und so auch die Möglichkeit, diese Mitarbeiter in die Entwicklung der Produkte und des Unternehmens einzubeziehen.

Die von den Mitarbeitern über die Ideenwerkstatt einbrachten Ideen landen im Qualitätsmanagement und werden dann themenspezifisch den jeweiligen Abteilungen zugeordnet und übermittelt.

Prototyping und Evaluierung

Nachdem eine Idee zur Umsetzung ausgewählt wurde, wird, je nach Verantwortung, ein Projektteam zusammengestellt. Liegt die Verantwortung beim Produktmanagement, wird dieses Projekt in einen Zeitplan eingereiht und ein festgelegter Produktentwicklungsprozess startet.

Für die Bewertung von neuen Produkten gibt es einen Verkostungszirkel, der sich aus Vertretern des Produktmanagements, des Einkaufs und Qualitätsmanagements zusammensetzt. In diesem Kreis wird die Innovation evaluiert und der Prototyp sensorisch und optisch bewertet. Bei jeder Änderung erfolgt eine neue Evaluierung.

Umsetzung

Ist ein Produkt fertig, wird die Innovation zunächst intern kommuniziert, besonders an die Mitarbeiter im Verkauf, damit sie das Produkt auch kennenlernen und weitertransportieren können. Mitarbeiter, die Ideen für das Unternehmen und die Produktentwicklung einbringen, erhalten auch kleine finanzielle Belohnung, um einen Anreiz zu schaffen und sie zu ermutigen, über ihre Abteilungsgrenzen hinaus zu blicken. Gute Ideen werden zudem einmal im Jahr bei der Weihnachtsfeier prämiert.

Viele Neuprodukte werden vor der Einführung in einem eigenen Pilotgeschäft angeboten, um frühzeitige Rückmeldungen zu erhalten. In den Sonnentor-Geschäften finden wöchentlich auch Verkostungen statt, mit der Möglichkeit, seine Meinung in Feedbackformularen bzw. im direkten Gespräch kundzutun. Daraus können sich auch neue Ideen entwickeln.

Obwohl es im Hinblick auf Innovationen keine Vorgabe gibt, hat sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt, bei der jährlich im Februar stattfindenden BioFach-Messe mit einer Neuheit aufzutreten, um für den Kunden gesehen zu werden und präsent zu sein.

3.3 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Sonnentor verwendet zur Bekanntmachung von Produkten oft Kostmuster, welche in transparenter Folie verpackt, anderen Produkten beigelegt werden. Diese Folie war vor zu Beginn noch aus Kunststoff. Mit dem Bestreben, dafür eine nachhaltigere Verpackungsform zu verwenden, wurde so lange gesucht, bis ein Unternehmen in Großbritannien gefunden wurde, das Folien aus dem nachwachsenden sowie biologisch abbaubaren Rohstoff Cellulose herstellen kann. Um diese dickeren und starrereren Folien aber verwenden zu können, mussten die Maschinen angepasst werden, was einen Abstimmungs- und Umrüstungsprozess notwendig machte.

Sonnentor war damit eines der ersten Unternehmen, das Verpackungsfolie aus Zellulose einsetzte und entwickelte ein eigenes Symbol dafür. Mit dieser Folie wird nur jene Menge an CO₂ in die Atmosphäre zurückgeführt, das vormals von den Pflanzen gebunden wurde. Sie dient als Aromaschutz bei Teebeuteln und Gewürzen und kann in Österreich, Deutschland und der Schweiz im Heimkompost entsorgt werden.

Abbildung 2: Symbol für Verpackungsmaterialien



Die Idee für diese Innovation kam von innen und steht in direkter Verbindung mit den Unternehmenszielen und der sozial-ökologischen Positionierung des Unternehmens. Das

Unternehmen ist sich aber bewusst, dass es bezüglich nachhaltiger Verpackung noch Lücken gibt und will sich beständig verbessern. Vor allem in den Bereichen, in denen noch Kunststofffolien oder Aluminiumbeschichtung verwendet werden, ist das Unternehmen bestrebt, noch nachhaltiger zu werden. Dennoch muss die Produktsicherheit immer gegeben sein. Auch die höheren Kosten dürfen in diesem Zusammenhang nicht außer Acht gelassen werden.

Die Kunden bewerteten diese Umstellung überaus positiv, wodurch auch die Mitbewerber darauf aufmerksam wurden. Sonnentor konnte damit zeigen, dass mit diesen Schritten die Produktionsweise von Verpackungsmaterialien, aber gleichzeitig auch die Wirtschafts- und Denkweise geändert und viel bewegt werden kann.

Beispiel 2:

Auf der BioFach 2013 wurde die neu entwickelte Suppenlinie „Koch dir dein eigenes Süppchen“ vorgestellt. Das Unternehmen wollte mit dieser Innovation ein alternatives Angebot zu müllverursachenden und umweltbelastenden Instantprodukten schaffen und neue Zielgruppen auf biologische Lebensmittel aufmerksam machen. Dafür wurden fünf vegane und natürliche, zusatzstofffreie Convenience-Produkte entwickelt. Treiber hinter dieser Idee war der Wunsch, in einer schnelllebigen Zeit, in der Fertigprodukte immer mehr an Bedeutung gewinnen, auf Kundenbedürfnisse einzugehen, dabei gleichzeitig den ressourcenschonenden Umgang mit der Umwelt betonen.

3.4 Kommunikation von Innovationsleistungen

Bei Produktinnovationen gibt es, was die Kommunikation angeht, einen speziellen Ablauf und definierten Prozess. Darin sind unterem der Einsatz von marketingunterstützenden Materialien, die Erstellung von Produktinformationsblättern, der Kontakt mit Medien und Informationen an Partner geregelt.

Für das Unternehmen stellt die BioFach-Messe in Nürnberg die wichtigste, externe Kommunikationsplattform dar. Dort werden Innovationen der breiten Öffentlichkeit vorgestellt. Auch andere Messen werden für die Kommunikation genutzt. Darüber hinaus erhalten sowohl Großhändler als auch jene, die eine Sonnentor-Bonuscard besitzen und im Webshop registriert sind, einen Newsletter, in dem immer wieder über Innovationen berichtet wird. Somit kann eine breite Streuung der Informationen erreicht werden. In den Sonnentor-Geschäften werden Innovationen extra ausgeschildert und beschrieben. Auch auf Social Media Plattformen ist das Unternehmen sehr aktiv und nutzt diese Kanäle zur Kommunikation von Innovationsleistungen. Innovationen werden zudem im jährlich erscheinenden Gemeinwohlbericht und dem Kundenmagazin, das zwei Mal pro Jahr versendet wird, präsentiert.

Sonnentor versucht zudem, alle wichtigen Informationen, soweit wie möglich direkt auf die Produkte aufzudrucken.

Einmal monatlich lädt der Geschäftsführer die Mitarbeiter zur Mitarbeiter-Info. In diesem Rahmen erhalten diese Informationen zu Aktivitäten, Vorhaben und Erfolgen. Es wird

versucht, Verständnis zu schaffen und Fragen aus dem Weg räumen. Einmal wöchentlich erhalten die Mitarbeiter zudem eine schriftliche Wochen-Info mit allen relevanten Informationen.

Auch die Fokusrunden, in denen sich Abteilungsleiter monatlich treffen, werden zum Informationstausch und der Präsentation von Neuigkeiten genutzt. Abteilungsleiter werden dazu angehalten, diese Informationen auch an ihre Teammitglieder zu kommunizieren.

3.5 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Als Bio-Leitbetrieb in der Europäischen Union legt Sonnentor großen Wert auf langfristige Partnerschaften mit Unternehmen, deren Werte mit der Sonnentor-Philosophie und ihrem Leitbild übereinstimmen. Mittels Lieferantenaudits und Vor-Ort-Besuchen wird sichergestellt, dass die Qualität und die Prozesse vor allen im Hinblick auf ökologische und soziale Aspekte ihren Anforderungen entsprechen. Zu den wertvollsten Partnerschaften zählen für Sonnentor jene mit den Bio-Bauern.

Das Unternehmen pflegt zudem ein gutes Verhältnis zu Mitbewerbern und unterhält mit Unternehmen wie hessnatur, Grüne Erde, Rogner Bad Blumau und Zotter Partnerschaften.

Sonnentor setzt sich für die Weiterentwicklung von Branchenstandards ein und ist aktives Mitglied bei verschiedenen Verbänden und Organisationen, wie dem deutschen Bundesverbands für Naturkost und Naturwaren (BNN). Dieser dient als Plattform zum aktiven Austausch, zur offenen Kommunikation von Kennzahlen und somit der Weiterentwicklung der Unternehmen.

Weitere Mitgliedschaften:

- Austria Bio Garantie
- Demeter-Verband
- Leitbetriebe Austria (Niederösterreichischer Leitbetrieb)
- WiP – Wirtschaftsantrieb im Punkt
- WKO Ausschussmitglied für Export Nahrungsmittel in Niederösterreich und Gremialvertrauensperson
- Österreichischer Franchise-Verband

3.6 Lernprozesse und Spannungsfelder

Sonnentor war von der Idee, kompostierbare Folie einzusetzen, von Beginn an überzeugt und nahm dafür auch höhere Kosten in Kauf. Es zeigte sich im Laufe der Entwicklung, dass neben den höheren Kosten auch die Qualität eine große Herausforderung darstellte, da die Zellulosefolie aufgrund fehlender Weichmacher bei niedriger Luftfeuchtigkeit leicht brüchig wird. Für das Unternehmen bedeutete es einen langen Prozess herauszufinden, wie diese Folie am besten gelagert und verwendet wird. Sonnentor ist in diesem Fall auch auf die Innovationen der Lieferanten gewiesen, da in diesem Fall die externen Partner für die technische Umsetzung zuständig waren.

Eine weitere Herausforderung stellt das Bedrucken der Folie dar. So wird seit längerem daran gearbeitet, das eigens entwickelte Icon auf die Folie zu drucken, damit die Kunden die kompostierbare Folie auf den ersten Blick erkennen können. Dafür ist viel Aufmerksamkeit und Energie notwendig, die für andere Projekte wiederum fehlt.

Das Unternehmen ist sich auch der Tatsache bewusst, dass die Verwendung nachhaltiger Verpackung zu wenig kommuniziert wurde und dies andere Unternehmen besser vermarktet haben.

Bei der Produktentwicklung ist besonders die Verfügbarkeit der Rohstoffe in Bioqualität hervorzuheben. So stellt die Beschaffung meist eine viel größere Herausforderung dar als die Produktinnovation selbst. Sonnentor ist stets auf der Suche nach neuen Kräuterproduzenten, muss aber auch auf das angrenzende Ausland ausweichen, da in Österreich bereits ein Maximum erreicht ist. Im Unternehmen gibt es aber bei der Produktentwicklung keine strukturierte Risikobetrachtung, bei der mögliche Ernteaussfälle berücksichtigt werden, da dies bei der Vielfalt der Sonnentor-Produkte zu komplex wäre. Stolpersteine gibt es aber auch immer wieder im Produktionsprozess neuer Produkte. So stellte sich in der Vergangenheit bei einem neuen Produkt mit Fruchtpulver heraus, dass dieses in der Produktion klumpt. Dies machte eine schnelle Korrektur der Rezeptur notwendig.

Sonnentor identifiziert Spannungsfelder zwischen den Vertriebskanälen, da sich die Bedürfnisse der Kunden, die im Biofachhandel kaufen, von denen, die die Franchisegeschäfte besuchen, oft unterscheiden. So ist es bei den Franchiseläden möglich, eine einheitliche Linie zu verwenden und auf Präsentation Wert zu legen, während im Biofachhandel eine pragmatischere Herangehensweise notwendig ist.

Auch innerhalb des Unternehmens kommt es immer wieder zu Spannungen. So sind im Falle einer Produktinnovation Marketing und Controlling nicht immer einer Meinung. Die Mitarbeiter sehen bei Problemen dieser Art den großen Vorteil des eigentümergeführten Unternehmens, da Johannes Gutmann in der Entscheidung involviert ist.

Als Lernprozess sehen die Produktentwicklung und das Marketing auch die Tatsache, dass man sich von alten und bestehenden Dingen auch verabschieden muss, um immer wieder Neues machen zu können.

4. AUSBLICK

Für Sonnentor stellt der eingeschlagene Weg ein Wachstumsweg dar, denn die Nachfrage nach Sonnentor-Produkten steigt beständig. Das Unternehmen will damit zeigen, dass Nachhaltigkeit auch wirtschaftlich funktionieren kann und es Unternehmen nicht schlechter geht, wenn sie nachhaltig agieren. Sonnentor hofft, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit auch zukünftig steigt und gleichzeitig ein Wirtschaftstreiber wird.

Der Kräuterproduzent erkennt neben der großen Bedeutung und der vielen Möglichkeiten aber auch eine gewisse Sättigung und ist sich der Tatsache bewusst, dass er innovativ sein und sich beständig weiterentwickeln muss, um sich auch in Zukunft von anderen abzuheben.

Um die regionale Wertschöpfung im Waldviertel zu steigern, hat Sonnentor den Ausbau eines nachhaltigen und sanften Tourismuskonzepts, dem Sonnen-Tourismus, geplant und größtenteils auch schon umgesetzt. Durch die Eröffnung eines Bio-Restaurants, eines Seminarbereichs und einer Kinderbetreuungseinrichtung können so weitere acht Arbeitsplätze geschaffen werden.

Fallstudie 8: Vöslauer

1. DAS UNTERNEHMEN

„Nachhaltigkeit bei Vöslauer beginnt bei den Menschen und geht Hand in Hand mit Innovationen – von Ressourcen schonender Produktion über Transport bis zum nachhaltigen Materialeinsatz.“

*Herbert Schlossnikl
Vorstand Produktion und Technik*



ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld:

Abfüllung und Vertrieb von Mineralwasser (mit oder ohne Zusätzen) und Lizenzmarken

Gründung: 1936

Rechtsform: AG

Vorstandsvorsitzender: Alfred Hudler

MitarbeiterInnen: 181

Getränkavolumen (2012): 306 Mio. Liter (inkl. Lohnabfüllung)

Umsatz (2013): EUR 97,8 Mio.

Die Vöslauer Mineralwasser AG wurde 1936 gegründet und ist heute der größte Hersteller von natürlichem Mineralwasser und Near Water-Getränken in Österreich. Das Unternehmen gehört zum börsennotierten österreichischen Getränkekonzern Ottakringer Getränke AG – mit Sitz in Wien. Dort sind auch die Abteilungen Einkauf, Finanzen, Buchhaltung, HR, IT und Recht angesiedelt.

Mit einem Marktanteil von 41 % ist Vöslauer Marktführer am österreichischen Mineralwassermarkt. Es legt großen Wert auf sympathisches, junges und selbstbewusstes Auftreten und positioniert sich als dynamische und trendige Premium-Marke. Neben der Herstellung von Vöslauer Natürliches Mineralwasser, Vöslauer Balance sowie Vöslauer Bio ist das Unternehmen auch Lizenznehmer von Pepsi Cola und Almdudler und Lohnabfüller für Almdudler. Alle Vöslauer Produkte sind frei von Konservierungsmitteln, Süßstoffen und künstlichen Aromen.

Insgesamt werden jährlich rund 300 Millionen Liter Getränke abgefüllt. Davon werden ca. 10 % exportiert, vor allem nach Deutschland und Ungarn. Das Unternehmen selbst liegt direkt an der über 15.000 Jahre alten, 660 Meter tiefen Quelle in Bad Vöslau, südlich von Wien. Im Jahr 2013 erwirtschaftete Vöslauer mit Unterstützung der 181 Mitarbeiter einen Jahresumsatz von EUR 97,8 Mio., davon EUR 78,5 Mio. mit eigenen Marken.

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI VÖSLAUER

2.5 Vision, Leitbild und Werte

Aufgrund der Tatsache, dass Vöslauer die Nummer 1 am österreichischen Mineralwassermarkt ist, nimmt das Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung sehr ernst und sieht es als seine Aufgabe, ein Vorbild gegenüber Mitarbeitern, Kunden und der Getränkebranche im Allgemeinen zu sein.

„Die Quelle ist unser Ursprung.

Wir schaffen Wohlbefinden und löschen den Durst der Zeit.“

Mit diesen Unternehmenswerten wird zum einem zum Ausdruck gebracht, dass die Produkte nicht nur absolut natürlich und rein sind, sondern auch ökologisch und nachhaltig hergestellt werden, aber auch, dass Vöslauer auf die Menschen, ihren Körper und ihre Gesundheit achtet.

Auch in der Mission findet sich ein klares Bekenntnis zur Nachhaltigkeit.

Abbildung 10: Mission Vöslauer Mineralwasser AG

2.6 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

Vöslauer positioniert Nachhaltigkeit in der Zieldefinition gleichrangig neben dem Ziel der Marktführerschaft und definiert Nachhaltigkeit als Paket von langfristigem Erfolg, sicheren Arbeitsplätzen sowie Verantwortung gegenüber der Umwelt und späteren Generationen. Auch in Leitbild und Unternehmensphilosophie ist Nachhaltigkeit seit Jahren integriert. In diesen findet sich ein klares Bekenntnis zum Umweltschutz, zum Engagement in der Region sowie zur Verantwortung gegenüber Mitarbeitern. Bei allen Maßnahmen steht immer auch das Nachhaltigkeits-Engagement im Fokus: Getränke von Vöslauer sollen in der Umwelt die kleinstmögliche Spur hinterlassen.

Das Unternehmen hat erkannt, dass Nachhaltigkeit für den langfristigen Geschäftserfolg immer wichtiger wird und hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, bis 2015 Österreichs erfolgreichster und nachhaltigster Anbieter von Mineralwasser und Wohlfühlgetränken zu werden. Konkret wurde für den Zeitraum zwischen 2010 und 2015 die Erreichung folgender Ziele vereinbart:

- Steigerung des PET-Recyclat-Anteils von 52 % auf 66 % über alle Vöslauer Flaschen
- Reduktion des CO₂-Ausstoßes um 10 %

„Wir sind gerne die Nummer 1. Und das nachhaltig.“

Wir mögen Erfolg und streben nach immer neuen Zielen, langfristig strategischen und nachhaltigen. Nur das garantiert auf Dauer den wirtschaftlichen Erfolg und sichert Arbeitsplätze. Wir handeln wie Unternehmer und sind uns unserer Verantwortung bewusst. Besonders auch unserer Verantwortung gegenüber der Umwelt sowie späteren Generationen.

„Wir sind Vöslauer. Bad Vöslauer.“

Die Quelle ist unser Ursprung. 660 m tief und 15.000 Jahre jung. Sie ist Tradition, Lebensader, Naturschatz und Grundlage aller Produkte und Konzepte. Sie ist unser Vorbild für sprudelnde Ideen und Ermahnung, sich täglich zu erneuern. Bad Vöslau ist unser Unternehmenssitz und ein wichtiger Teil unserer Geschichte. Hier tragen wir Verantwortung nicht nur für das wertvolle Wasser, sondern auch als wichtiger Arbeitgeber und mit dem Thermalbad als lebendiger Mittelpunkt des Ortes.

„Wir werden von unseren Kunden bezahlt.“

Und die haben hohe Ansprüche. Top-Qualität auf allen Ebenen ist Grundbedingung. Darüber hinaus ist es unsere Aufgabe, sie zu begeistern, zu überraschen und ihnen jeden Tag viele gute Gründe zu geben, unsere Produkte zu kaufen. Ein niedriger Preis darf es nie sein.

„Wir sind verantwortlich.“

Wir übernehmen Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter. Unsere Ansprüche und Regeln gehen in vielen Bereichen über die gesetzlichen Vorschriften hinaus.

„Wir arbeiten zusammen.“

Engstirniges Denken und „Dienst nach Vorschrift“ haben bei uns keinen Platz. Und ob jemand alt oder jung, homo oder hetero, weiblich oder männlich ist, spielt genauso wenig eine Rolle wie Vorurteile gegenüber Kollegen mit Behinderungen, anderer Herkunft oder Religion. Wir glauben an die Stärke von Teams, deren Mitglieder sich gegenseitig unterstützen, vertrauen, fordern und kontinuierlich verbessern.

„Wir reden Klartext.“

Wir glauben an ehrliche und offene Kommunikation: intern wie extern. Wir setzen uns ehrgeizige operative Ziele: Wenn wir sie erreichen, freuen wir uns. Wenn nicht, suchen wir nach Verbesserungen. Wir akzeptieren Fehler, die auf der Suche nach Neuem einfach vorkommen. Hoffentlich nur einmal. Wir haben auch den Mut, auf Fehler hinzuweisen.

„Du fängst an über die Zeit zu schimpfen, wenn deine vorbei ist.“

Karl Lagerfeld

Unsere Zeit hat gerade erst begonnen. Veränderungen sind für uns selbstverständlich und Weiterentwicklung ein Muss. Wer bei uns oder für uns arbeitet, braucht Ehrgeiz, Neugier, Kreativität, Sorgfalt und Veränderungsbereitschaft. Und ein großes Herz.

- Verringerung von Verpackungsmaterial und -gewicht um 20 % pro Artikel

Vöslauer ernennt Nachhaltigkeit zur Chefsache, sieht sie aber gleichzeitig auch als Aufgabe aller Mitarbeiter und als selbstverständlicher Teil des täglichen Handelns. Denn für den Getränkeproduzenten ist Nachhaltigkeit weder delegierbar noch Aufgabe einzelner Spezialisten, sondern eine Aufgabe, die nur mit allen gemeinsam erreicht werden kann.

Als Marktführer ist es dem Unternehmen möglich, wirtschaftlichen Erfolg mit einer auf Dauer angelegten Perspektive und verantwortungsbewusstem Handeln zu verbinden. Deshalb investiert Vöslauer seit Jahren im Bereich Ökologie und engagiert sich auf regionaler und gesellschaftlicher Ebene. Denn das Unternehmen ist sich seiner Verantwortung bewusst:

„Wir leben von der natürlichsten und wertvollsten Ressource überhaupt – von reinem, natürlichem Mineralwasser.“

Ziel ist es daher, eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung zu erreichen. Evaluiert werden die Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit mindestens einmal pro Jahr im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Das Unternehmen hat mittlerweile seinen sechsten Nachhaltigkeitsbericht verfasst und veranstaltet seit 2009 jährlich einen Nachhaltigkeitstag.

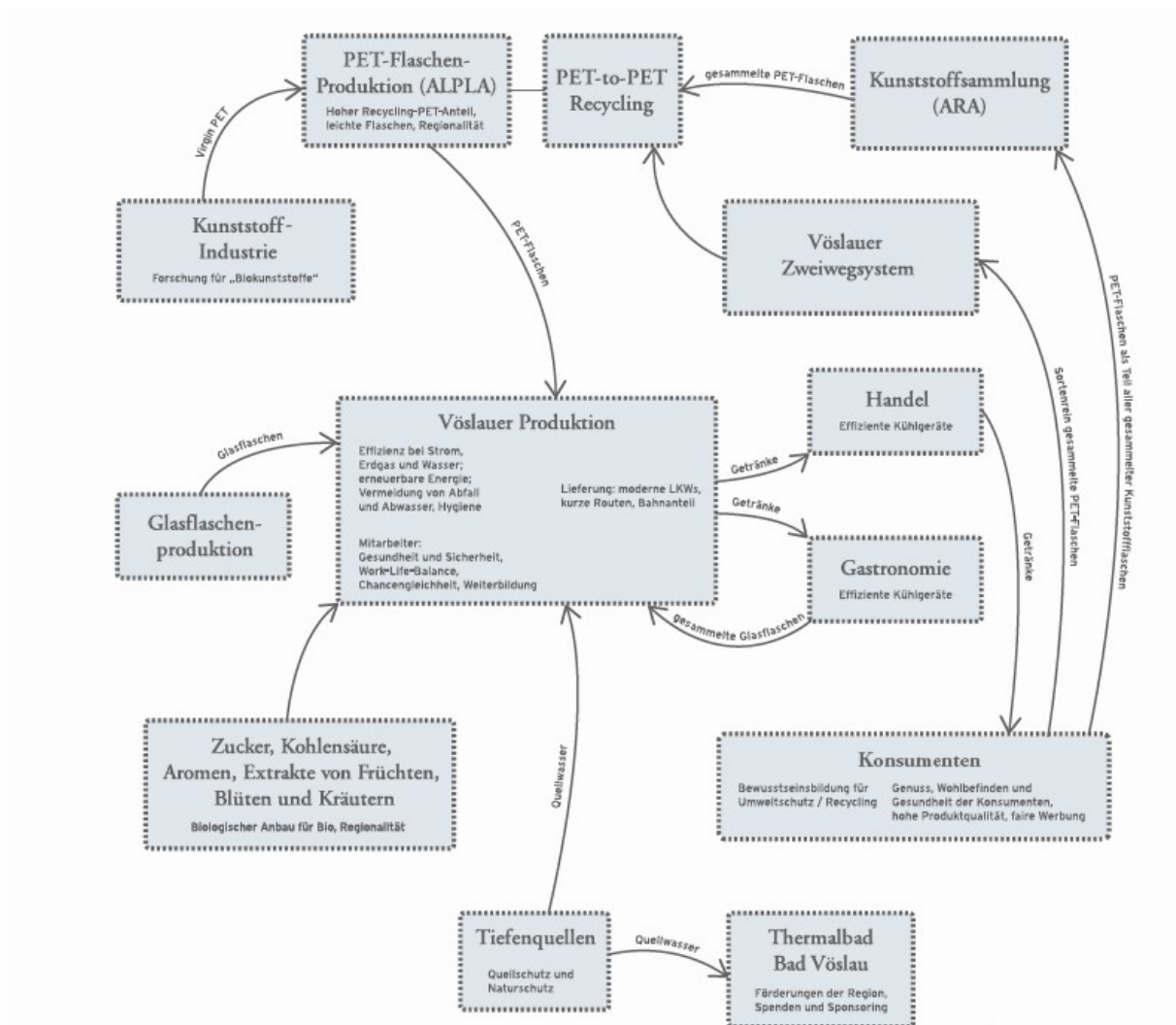
2.7 Themen der Nachhaltigkeit

Das Unternehmen sieht seine Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, der Gesellschaft und Umwelt, aber auch gegenüber den Eigentümern und Gesetzgebern. Umweltengagement, Qualitätsmanagement, Stakeholder-Dialoge sowie regionales, soziales und gesellschaftliches Engagement stellen die für Vöslauer wesentlichen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung dar.

Die Aktivitäten des Getränkeherstellers konzentrieren sich auf die folgenden sieben Bereiche und stellen die relevanten Herausforderungen für eine nachhaltige Entwicklung dar:

- Recycling und Verpackung
- Klimaschutz und Energie
- Transport und Mobilität
- Wasserschutz
- Lebensqualität und Gesundheit der Mitarbeiter und Konsumenten
- Fairer Umgang mit Stakeholdern
- Regionales und gesellschaftliches Engagement.

Die konkreten Tätigkeitsfelder und Handlungsschritte im Sinne der Nachhaltigkeit können auch anhand der Wertschöpfungskette von Vöslauer gezeigt werden.



2.7.1 Ökonomie

Vöslauer ist sich der Tatsache bewusst, dass es die Rolle als Marktführer ermöglicht, den wirtschaftlichen Erfolg mit einer auf Dauer angelegten Perspektive und verantwortungsbewusstem Handeln zu verbinden. Für das Unternehmen ist wirtschaftlicher Erfolg wesentlich und so strebt es nach immer neuen Zielen, sowohl langfristig strategischen, als auch nachhaltigen. Denn nur so können auf Dauer wirtschaftlicher Erfolg garantiert und Arbeitsplätze gesichert werden.

2.7.2 Ökologie

Mit den Maßnahmen „Reduce, Reuse, Recycle“ will die Vöslauer Mineralwasser AG mit immer weniger Ressourcen immer mehr Lebensqualität und Wohlbefinden schaffen und stellt sich der Herausforderung des verantwortungsvollen Umgangs mit

Verpackungsmaterial und der größtmöglichen Ressourcenschonung. Dies zeigen auch die bereits genannten ökologischen Ziele, die Vöslauer bis 2015 erreicht haben will, wie beispielsweise die Reduktion des CO₂-Ausstoßes um 10 % durch Einsparungen bei Verpackung, Produktion, Anlieferung, Auslieferung usw.

Die Verpackung von Getränken stellt einen gewichtigen Faktor bei der Ermittlung der Umweltbelastung dar, denn deren Klimaeffekt ist vergleichsweise hoch. Die Reduktion von Verpackungsmaterial und -gewicht ist daher für das Unternehmen von großer Bedeutung. Zur Wiederverwertung der Kunststoffflaschen betreibt Vöslauer gemeinsam mit anderen Getränkeherstellern die Recyclinganlage der PET-to-PET Recycling Österreich GmbH. Dort werden PET-Flaschen zu PET-Recyclat verarbeitet, aus dem wieder neue PET-Flaschen hergestellt werden. Seit 2007 wurden dort bereits mehr als 3 Milliarden PET-Flaschen wiederverwertet. Einen großen Erfolg konnte Vöslauer 2012 mit der 0,75 Liter PET-Flasche Vöslauer Balance aus 100 % Recyclat erzielen. 2013 wurde zudem ein Projekt für eine Glasmehrwegflasche gestartet – dieses wird ab Herbst 2014 im Handel erhältlich sein.

Die Betonung von Nachhaltigkeit findet sich auch in der externen Kommunikation wieder. Denn Vöslauer will auch die Kunden mittels Werbekampagnen und Aufdrucken auf Etiketten zum richtigen und noch stärkeren Sammeln von PET-Flaschen animieren, um sie dem PET-Wertstoffkreislauf zuzuführen.

Vöslauer benötigt Wasser, Erdgas und Strom zur Herstellung der Getränke, wobei der Strom zu 100 Prozent aus Wasserkraft stammt. 2012 investierte das Unternehmen rund eine Million Euro in neue energieeffizientere Produktionsanlagen. Auch die Verpackungs- und Recycling-Prozesse werden seit mehreren Jahren kontinuierlich optimiert. Um die Transportwege ökonomisch und ökologisch effizient zu halten, setzt das Unternehmen bei Flaschenrohlingen, Verschlüssen, aber auch Inhaltsstoffen wie Zucker oder Aromen auf Produkte aus Österreich und bevorzugt den Transport mit der Bahn.

2.7.3 Gesellschaft

Nachhaltigkeit bedeutet für die Vöslauer Mineralwasser AG auch ein respektvoller und fairer Umgang mit Mitarbeitern unabhängig von Herkunft und Geschlecht. Ziel ist es auch, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter zu gewährleisten und Teams zu schaffen, die sich gegenseitig unterstützen, vertrauen, fordern und kontinuierlich verbessern. Anspruchsgruppen werden fair, wertschätzend und mit Respekt behandelt und langfristige Partnerschaften bevorzugt. In einem eigenen „Code of Conduct“ sind zudem die Rechte des Individuums festgeschrieben.

Vöslauer trägt als wichtiger Arbeitgeber Verantwortung in der Region und legt Wert auf regionales Engagement. Mit seinem gesellschaftlichen Engagement – in Form von gesundheitsfördernden, Umwelt- und Trinkwasserprojekten – trägt Vöslauer zur gesellschaftlichen Bewusstseinsbildung bei.

2.8 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Für Vöslauer stellen regelmäßige Auditierungen und Zertifizierungen einen wesentlichen Bestandteil des Qualitätsmanagements dar. Folgende Zertifizierungen kann das Unternehmen vorweisen:

- IFS Food 5
- IFS Food 6
- HACCP
- ISO 9001:2008
- Biozertifikat
- AIB
- ISO 14001
- ISO 50001
- Umweltzeichen für Getränke in Glasmehrwegflaschen

Seit 2011 ist Vöslauer ein assoziierter Partner des „klima:aktiv pakt2020“, der Klimaschutzinitiative des Lebensministeriums. Diese hat sich das Ziel gesetzt, den CO₂-Ausstos vom Jahr 2005 bis zum Jahr 2020 um 16% zu senken.

2012 wurde Vöslauer zudem der Nachhaltigkeitspreis TRIGOS Niederösterreich in der Kategorie „Gesellschaft“ verliehen.

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN

3.7 Innovationsverständnis und -kultur

„Nachhaltigkeit bedeutet für uns aber auch Vorreiter zu sein. Das liest sich zwar im ersten Moment wie ein Widerspruch. Wir verstehen darunter aber das Setzen neuer Standards, das Leben von Innovationen im Bereich Ressourcenschonung und Umweltverträglichkeit.“

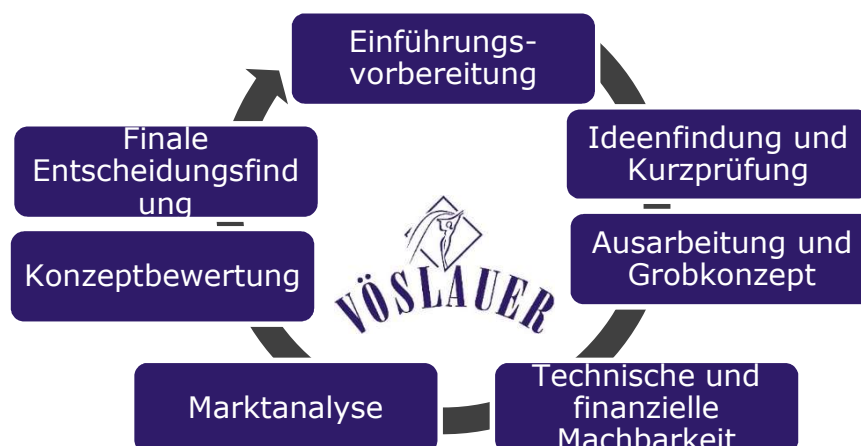
Für Vöslauer sind Innovationen die Triebfedern ihres Tuns und Veränderungen sowie Weiterentwicklung selbstverständlich. Innovationen werden stets auf ihre Nachhaltigkeit hin überprüft. So wird bei der Entwicklung neuer Produkte, der Einführung neuer Verfahren und im Beschaffungswesen, soweit wirtschaftlich vertretbar, der präventive Umweltschutz bevorzugt.

Innovation bedeutet für Vöslauer aber auch permanente Verbesserung, schnelles Reagieren auf Änderungen, Flexibilität ebenso wie die Fähigkeit Trends frühzeitig aufzugreifen. Ziel ist es, nicht nur Marktführer, sondern auch Innovationsführer zu sein. Dafür werden im Bereich Nachhaltigkeit die Entwicklungen vorangetrieben, um auf dem Markt immer einen Schritt voraus sein. Es wird stets darüber nachgedacht, wie Produkte bzw. die Produktion noch innovativer gemacht werden können. Dafür gibt es im Unternehmen auch eine eigene Stelle für Forschung und Entwicklung als Schnittstelle zwischen Produktion/Technik und Marketing. Das Unternehmen sieht sich selbst als innovationsfreudig. Im Sinne einer guten Fehlerkultur werden aber auch Innovationen, die nicht erfolgreich sind, akzeptiert. Dennoch kann Vöslauer, was Innovationen angeht, eine hohe Trefferquote vorweisen.

3.8 Nachhaltiger Innovationsprozess

Die Bedeutung von Innovationen bei Vöslauer zeigt sich auch in der Tatsache, dass gemeinsam mit einem Beratungsunternehmen ein strukturierter Innovationsprozess erarbeitet wurde. Dieser umfasst folgende Schritte: (1) Ideenfindung und Kurzprüfung, (2) Ausarbeitung des Grobkonzepts, (3) Technische und finanzielle Machbarkeit, (4) Marktanalyse, (5) Konzeptbewertung, (6) Finale Entscheidungsfindung und (7) Einführungsvorbereitung (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Innovationsprozess Vöslauer Mineralwasser AG



In diesem Prozess werden Nachhaltigkeitsaspekte von Anfang an mitberücksichtigt, wie z.B. die Bedeutung der guten Recyclierbarkeit eines Produkts bereits bei seiner Entwicklung.

3.8.1 Ideengenerierung

Für den Getränkeproduzenten haben Trends eine zentrale Bedeutung und so werden Erkenntnisse der Trendforschung über das Marketing in den Innovationsprozess eingebracht. Innovationen entstehen durch Analogien aus anderen Bereichen und Branchen. So werden z.B. Spielzeugmessen besucht, um mehr darüber zu erfahren, was Menschen bevorzugen bzw. für erstrebenswert halten. Vöslauer arbeitet auch mit Designern, Künstlern und Agenturen zusammen. Innovationen entstehen zudem durch die Beobachtung konkreter Lebenssituationen wie beispielsweise der Vorlieben und dem Umgang mit Getränken auf Baustellen.

Das Unternehmen lernt durch Marktforschung und Benchmarking mit anderen Ländern, wie zum Beispiel die Verwendung von PET-Flaschen in Frankreich oder die Verwendung von light-weight-Flaschen oder neuen Granulaten in den USA.

Im Jahr 2011 führte Vöslauer zudem eine Stakeholder-Befragung durch, die sich an Kunden, Mitarbeiter, Interessenverbände, NGOs und Pressevertreter richtete. Dabei wurde untersucht, welche Themenbereiche und Projekte für die Stakeholder von Vöslauer Bedeutung sind. Anregungen aus der Umfragen, wie beispielsweise die Bedeutung eines hohen Recyclinganteils, wurden wahrgenommen.

Input für Innovationen kommt daher zumeist von Marketing bzw. Marktforschung, aber auch von der Technik- oder Produktionsabteilung. Anregungen kommen zudem von Lieferanten, wie beispielsweise Herstellern von Kunststoffmaschinen. Kunden wenden sich u.a. über die Homepage an das Unternehmen und liefern so immer wieder Anstöße für Innovationen.

3.8.2 Bewertung und Auswahl

Besprochen und bewertet werden Ideen zunächst gemeinsam im Entwicklungsteam, wobei auf eine Visualisierung der Idee oder auch des Problems Wert gelegt wird. Das Entwicklungsteam trifft sich einmal monatlich und setzt sich aus den beiden Vorständen sowie den Abteilungsleitern von Marketing, Forschung und Entwicklung und Technik zusammen. Um eine zu starke Beeinflussung hinsichtlich möglicher Absatzzahlen zu vermeiden, nehmen Vertreter der Verkaufsabteilung nicht von Beginn an diesen Entwicklungsgesprächen teil. Auch das Controlling wird erst miteinbezogen, wenn es bereits um konkrete Kalkulationen geht. Bei Produktinnovation wird für die Verkostung mit einem Marktforschungsinstitut zusammengearbeitet.

Bei der Bewertung von möglichen Innovationen wird der Markt als Treiber gesehen, da die Kunden bei einer Premiummarke wie Vöslauer ein besonders kritisches Publikum darstellen. Da Frauen für viele Produkte die wichtigste Zielgruppe sind, ist die

Berücksichtigung dieser bei der Entwicklung von nachhaltigen Innovationen besonders wichtig.

In die Bewertung fließen stets auch Nachhaltigkeitsargumente, wie Energie, Recyclinganteil, Transport aber auch Kostenaspekte mit ein. Ebenso wichtig sind aber auch die Werte des Unternehmens.

3.8.3 Evaluierung und Umsetzung

Für Innovationen werden langfristige wirtschaftliche Ziele klar formuliert, ebenso existieren aber auch Image- und Nachhaltigkeitsziele. Die Überprüfung des wirtschaftlichen Erfolgs erfolgt mittels Deckungsbeitrag und Investitionssteuerung.

Durch das Zielvereinbarungssystem bestehen auch Anreize, Ideen für nachhaltige Innovationen einzubringen. Denn bei allen Führungskräften und vielen Mitarbeitern stellt der Bereich ökologische Ziele einen der fünf Zielbereiche dar. Die Ideen der Mitarbeiter werden aber derzeit noch zu wenig genutzt, weshalb geplant ist, die Mitarbeiter zukünftig aktiver in die Ideenfindung einzubinden.

3.9 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1

Da Vöslauer die Zeit für ein aktuelles Glasgebinde reif sah, startete das Unternehmen im August 2013 ein Projekt für eine neue Glasmehrwegflasche. Dafür wollte man einen anderen Weg als bei Entwicklung der Glasflasche vor 20 Jahren gehen. Für die Produktentwicklung arbeitete das Entwicklungsteam mit Kisten- und Glaslieferanten, aber auch Agenturen und Marktforschungsinstituten zusammen. Ebenso wurde der Kontakt zu NGOs gesucht, die in die Produktentwicklung miteingebunden wurden.

Zunächst wurden Ideen durch Beobachtung und der Auseinandersetzung mit der Frage, was Konsumenten wollen und brauchen, gesammelt. Zudem wurden Kaufmotive im In- und Ausland erforscht und verglichen. Obwohl Konsumenten Glas als besonders nachhaltig empfinden, stellt doch das Gewicht der Flasche das wichtigste Kaufmotiv dar. Ziel war es daher, nicht nur ein möglichst schönes und begehrenswertes Produkt zu entwickeln, sondern auch ein praktisches und gleichzeitig möglichst leichtes und gewichtsoptimiertes. Nach und nach wurden Prototypen entwickelt, die die Richtung bestätigten, und das Produkt, was Formen der Flaschen und Kisten anging, gemeinsam mit den Partnern optimiert.

Als Endprodukt entstand eine 1 Liter-Glasmehrwegflasche, die sich im Vergleich zu herkömmlichen Glasflaschen durch ein geringeres Eigengewicht auszeichnet. Acht dieser Flaschen können in der ebenfalls neu entwickelten Splitkiste transportiert werden. Mit 14 Kilogramm ist diese fast 40 Prozent leichter als herkömmliche 12 x 1 Liter Kiste. Darüber hinaus lässt sich die Kiste in zwei Hälften teilen und die Last somit besser ausbalancieren. Die Glasmehrwegflasche ist nach einjähriger Entwicklungszeit und einem Investitionsvolumen von rund 4,5 Millionen Euro seit Herbst 2014 im Handel erhältlich.

Beispiel 2

Insbesondere beim Thema Verpackung arbeitet Vöslauer laufend und konsequent an Verbesserungen und sieht es als besondere Verantwortung, besonders beim Recyclat-Einsatz in den PET-Flaschen vorbildlich zu agieren und dieses Verantwortungsbewusstsein auch zu zeigen. Denn Recycling gehört laut Ergebnissen der Stakeholder-Umfrage zu den wichtigsten Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit. Das Unternehmen hat sich deshalb bis 2015 das Ziel gesetzt, den PET-Recyclat-Anteil bei allen Vöslauer Flaschen auf 66 % zu erhöhen und damit den Stoffkreislauf immer mehr zu schließen. Der Recyclat-Anteil steigt bei Vöslauer schon seit Jahren kontinuierlich an. Während dieser im Jahr 2010 noch bei 34 % lag, stieg er bis 2013 bei allen PET-Flaschen bereits auf 59 % und liegt damit weiter über dem österreichischen Durchschnitt (30 %). Die 0,75 Liter PET-Flasche Vöslauer Balance besteht sogar bereits aus 100 % Recyclat.

Die Erreichung dieser Ziele bedingt jedoch einen wesentlichen Mehraufwand, denn grundlegende Kriterien in diesem Zusammenhang sind Sicherheit, Qualität und Verarbeitbarkeit, was beispielsweise den Spritzguss angeht. Problematisch ist bis heute auch oft noch die Farbe bei hohem Recyclat-Anteil. Bei der Entwicklung der Flaschen erstellt die Forschungs- und Entwicklungsabteilung daher immer wieder Prototypen, testet diese, und stimmt sich mit Technik und Marketing ab. Die Erhöhung des Recyclat-Anteils erreicht Vöslauer, indem beispielsweise recycelte Flaschenverschlüsse in Flaschenkisten eingearbeitet werden, Kistenmahlgut zur Herstellung neuer Kisten und Recyclingmaterial in der Wickelfolie, Etiketten und den Tragegriffen verwendet wird. Wiederverwertet werden die Kunststoffflaschen in der Recyclinganlage PET-to-PET Recycling Österreich GmbH, die Vöslauer seit 2007 gemeinsam mit anderen österreichischen Getränkeherstellern betreibt.

Da das Sammeln von PET-Flaschen aber das Kernstück im Recyclingprozess ist, setzt das Unternehmen auf bewusstseinsbildende Maßnahmen und Vermittlung von Know-how in der Bevölkerung und bei Mitarbeitern.

3.10 Kommunikation von Innovationsleistungen

Nachhaltige Innovationsleistungen werden im jährlich erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht präsentiert. Dieser stellt gleichzeitig die Grundlage zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie und deren kritische Evaluierung dar.

Für Darstellung (nachhaltiger) Innovationen werden aber auch Pressekonferenzen veranstaltet, Pressemeldungen versendet und Werbekampagnen entwickelt und Werbungen platziert. Zudem nutzt Vöslauer auch gezielt Flaschenetiketten für die Kommunikation. So bekennt sich Vöslauer beispielsweise zum klima:aktiv pakt2020.

Auch intern werden Innovationsleistungen kommuniziert. Vöslauer nutzt dafür unter anderem den jährlich stattfindenden Nachhaltigkeitstag für die Mitarbeiter.

3.11 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Für Vöslauer ist der Meinungsaustausch mit den relevanten Stakeholdern, wie Kunden, Verbraucher, Geschäftspartner, Lieferanten und Mitarbeitern, aber auch NGOs, Wissenschaft und Forschung ein entscheidendes Element der Nachhaltigkeitsstrategie. Auch der Kontakt zu Unternehmen der gleichen Branche wird gesucht, wenn es um Fragen wie z.B. Pet-to-Pet geht. Vöslauer ist in verschiedenen Arbeitsgruppen und Wirtschaftsverbänden auf nationaler und europäischer Ebene aktiv, wie beispielsweise dem Österreichischen Getränkeverband, dem Mineralwasserverband/Forum Natürliches Mineralwasser, ist Partner des klima:aktiv pakt2020 und Mitglied von respACT sowie der Nachhaltigkeitsagenda der Getränkeindustrie.

Der Dialog mit den Stakeholdern zeigt Vöslauer, welche Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens für welche Anspruchsgruppen von Bedeutung sind. Netzwerktreffen liefern darüber hinaus wertvolle Impulse und Inputs für Innovationen sowie gegenwärtige und zukünftige Handlungsfelder.

Bei Vöslauer wird langfristigen, fairen und von Respekt geprägten Partnerschaften mit Geschäftspartner und Lieferanten große Bedeutung beigemessen. Auch Regionalität spielt eine zentrale Rolle, denn viele Rohstoffe und Vorprodukte aus der Region werden aus der Region bezogen, um österreichische Arbeitsplätze zu sichern und Transportwege kurz zu halten. Im Umgang mit Geschäftspartnern und Lieferanten sind aber klare Regeln wichtig. Ethik-Richtlinien, ein Einkaufshandbuch und Verhaltenskodex bilden die Grundlage für eine langfristige Geschäftsbeziehung.

3.12 Lernprozesse und Spannungsfelder

In ihren Nachhaltigkeitsbemühungen muss die Vöslauer Mineralwasser AG immer die Anforderungen der Wirtschaft gegen gesellschaftliche Herausforderungen abwägen. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit auch gelernt, dass Aussagen der Konsumenten zu ihren (nachhaltigen) Einkaufsgewohnheiten und ihr tatsächliches Einkaufsverhalten nicht immer übereinstimmen.

Die Umsetzbarkeit nachhaltiger Innovationen muss mit vielen Partnern inner- und außerhalb des Unternehmens abgeklärt werden – dafür ist auch immer wieder einer Moderatorenfunktion übernommen werden. Auch Ansprüche zwischen den unterschiedlichen Geschäftsbereichen müssen immer wieder ausbalanciert und Kompromisse gefunden werden.

Vöslauer hat bei der Erhöhung des Recyclat-Anteils immer wieder Probleme rund um Verarbeitbarkeit, Farbe und Viskosität zu bewältigen. Auch eine Balance zwischen Gewichtsreduktion, Handling und Optik muss gefunden werden. Für das Unternehmen stellt die Auseinandersetzung mit Cradle-to-Cradle eine ständige Herausforderung dar, Mehrkosten von bis zu 5 % bei nachhaltigen Lösungen werden jedoch meist akzeptiert.

4.AUSBLICK

„Nachhaltigkeit bei Vöslauer [ist] umfassend, innovativ, zukunftsweisend“ – dies spiegelt die Bedeutung von Innovationen für die Nachhaltigkeitsagenden wider. Nachhaltigkeitshemmen müssen aber immer auch zum Markenbild und Premiumanspruch von Vöslauer passen.

Das Unternehmen entwickelt derzeit verschiedene Recycling-Lösungen, z.B. auch für Verschlüsse, und gemeinsam mit der Firma Alpla eine neuartige Verpackungsfolie. Auch an alternativen Verpackungssystemen, wie z.B. Klebepunkte für die einzelnen Flaschen statt Kisten, wird gearbeitet. Vöslauer möchte dem Handel bessere Lösungen bieten und Gastronomiekunden an ihren Überlegungen zu Nachhaltigkeit beteiligen. Zudem wird versucht die Übertragung von Lösungsansätzen aus anderen Branchen oder Produkten zu intensivieren. Vöslauer ist derzeit auch auf der Suche nach einfacheren Lösungen, um Nachhaltigkeitsaktivitäten vergleichbar und messbar zu machen.

In Zukunft erwartet die Vöslauer Mineralwasser AG eine Verschärfung der Ressourcenthematik. Ebenso wird ihrer Ansicht nach die Rolle der Zulieferer, was gemeinsame Entwicklungsarbeit und Aufbau von Know-how angeht, an Bedeutung zunehmen. Besonders hinsichtlich Rohstoffe und Transport wird auch zukünftig großen Wert auf Regionalität gelegt.

Fallstudie 9: Wim Tec Elektronische Steuerungs- und Messgeräte GmbH

1.DAS UNTERNEHMEN



„Die Wirtschaft braucht Ideen. Ideen von Vordenkern, Mitdenkern und Querdenkern.“

„Vorsprung durch Innovation“

„Wer in der Wirtschaft als Technologieführer bestehen will, darf sich nicht mit der technischen Innovation allein begnügen.“

ZAHLN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld: elektronische Sanitärsysteme

Unternehmenssitz: Ferschnitz

Gründung: 1991

Sparte: Gewerbe und Handwerk

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung: Herbert und Peter Wimberger

MitarbeiterInnen: rund 50

Umsatz (2010): EUR 6 Mio.

Die WIMTEC Elektronische Steuerungs- und Meßgeräte GmbH entwickelt, produziert und vertreibt am Unternehmenssitz in Ferschnitz, Niederösterreich, elektronisch gesteuerte Sanitärtechnik. Das Unternehmen wurde 1991 von Herbert Wimberger mit dem Ziel der Entwicklung und Erzeugung zukunftsorientierter elektronischer Geräte gegründet, seit 2006 ist Sohn Peter Wimberger 50%iger Mitgesellschafter und Co-Geschäftsführer. 2006 wurde das Betriebsgebäude um das Freiraum-Kompetenzzentrum, in dem unter anderem Seminare zu Hygiene, Barrierefreiheit, Neuromarketing u.Ä. angeboten werden, auf mehr als 3.000 m² erweitert. Seit 2012 gibt es auch eine Niederlassung in Deutschland.

Das Familienunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern sieht seine Kernkompetenz in der Entwicklung und Produktion von elektronischen Sanitärsystemen und Armaturen unter Marke SanTec und ist damit auch österreichischer Marktführer bei berührungslos gesteuerten Armaturen. Dafür wird der schon seit langem bekannte „Kondensator-Effekt“ und damit die galvanische Trennung von Metallteilen genutzt. Dies ermöglicht einen hygienischen, komfortablen und sparsamen Umgang von Wasser bei der Benutzung von Waschtischen, WCs und Duschen und zunehmend auch in Küchen. Durch zahlreiche Veranstaltungen rund um Richtlinien, Normen und Perspektiven und der Zusammenarbeit mit Bauherren, Architekten, Planern, Interessenvertretungen und der Politik ist WimTec in Österreich auch Vorreiter und Initiator für barrierefreies Planen und Bauen („Design for All“).

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI WIMTEC

2.9 Vision, Leitbild und Werte

<i>Das ist unsere Mission:</i>	<i>Mit neuen sanitären Qualitäten zu mehr Lebensqualität der Menschen beitragen.</i>
<i>Das sind unsere Ziele:</i>	<i>Ein herausragender Systemanbieter, hinter dem herausragende Mitarbeiter stehen.</i>
<i>Das ist unser Wesen:</i>	<i>Ein Familienunternehmen, das regional verwurzelt und international erfolgreich ist.</i>
<i>Das sind unsere Stärken:</i>	<i>Produkte mit System – aus einer Hand.</i>
<i>Das bedeutet Wasser für uns:</i>	<i>Ein Lebensgrundstoff für alle Menschen, dessen Verfügbarkeit und Qualität wir mitgestalten.</i>
<i>Das sind unsere Kraftquellen:</i>	<i>Sinn und Ziel. Selbstbestimmung und Initiative. Anerkennung und Begeisterung.</i>
<i>Das ist unsere Sicherheit:</i>	<i>Konstantes Wachstum.</i>

WimTec sieht sich als ein unabhängiges österreichisches Familienunternehmen, das zu seinen regionalen Wurzeln steht, sich konsequent am Markt orientiert und national wie international tätig ist. Mittels intelligent eingesetzter Elektronik werden die Voraussetzungen geschaffen, dass Menschen in allen Lebensphasen und Lebenslagen Wasser so nutzen können, wie sie es aus der Vergangenheit gewohnt sind.

Auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genießen einen besonderen Stellenwert im Unternehmen und profitieren von einer besonderen Arbeits- und Lebensqualität. Dies wirkt sich positiv auf ihre Kompetenz und Motivation aus.

2.10 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Seit mehr als 20 Jahren steht WimTec für nachhaltige Nutzung von Trinkwasser. „Wir leben Wasser“ ist der Slogan, dem alle

MitarbeiterInnen und Steakholder, aber vor allem die Geschäftsleitung nachgehen. Das bedeutet nicht nur, dass wir damit arbeiten, sondern dass wir es analysieren und Armaturen dahingehend entwickeln, um das lebenswichtigste Element – Wasser – schonend zu nutzen und in all seinen Qualitäten zur Entfaltung zu bringen.

Das Unternehmen ist 1991 aus der Mission entstanden, die Nachhaltigkeit in der Nutzung von Wasser und die Qualität von Trinkwasser auf breiter Grundlage zu verbessern. Wasser ist für WimTec ein Lebensgrundstoff für alle Menschen, dessen Verfügbarkeit und Qualität das Unternehmen mitgestalten will. Vor diesem Hintergrund wird berührungslos bedienbare Sanitärtechnik erforscht, entwickelt, designt, erzeugt und vertrieben, die die Verschwendung von Wasser und Energie im Sanitärbereich minimiert, zu qualitativ hochwertigem Wasser beiträgt und hygienisch einwandfreies Wasser gewährleistet. Denn das Lebensgut Wasser soll Menschen in allen Lebenslagen zugänglich gemacht werden.

Beim WimTec wird Nachhaltigkeit immer im Zusammenhang mit Lebensqualität betrachtet, da die Produkte Komfort auf der einen Seite, Ressourceneinsparung sowie Kostenersparnisse in der wirtschaftlichen Darstellung auf der anderen Seite darstellen. Stets wird überlegt, was für die Lebensqualität und die Zukunft der Menschen notwendig ist.

Besonders wichtig ist Wimberger, dass Nachhaltigkeit authentisch ist. Der Gründer und Geschäftsführer sieht dabei den Vorteil für KMUs, da viele von ihnen als Familienbetriebe von Grund auf nachhaltig ausgerichtet sind und deshalb eine andere Art von Beziehung im sozialen Netzwerk besteht. In größeren Unternehmen wirkt das Thema Nachhaltigkeit seiner Ansicht nach oft aufgesetzt. In KMUs ist vieles meist selbstverständlich – und wird daher nicht in der Kommunikation genutzt. Statt der Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts, will das Unternehmen Nachhaltigkeit leben und diese Haltung auch verkaufen. Das Unternehmen will Stakeholder einbinden und die Menschen berühren – ihnen begreifbar machen, wie denken – sie abholen, entschleunigen und mit diesen Dingen vertraut machen. Mit dem offen angelegten Kommunikationszentrum „freiraum“ wird die Möglichkeit geboten, abseits der alltäglichen Produktion unterschiedliche Anspruchsgruppen an einen Tisch zu bringen.

WimTec steht als mittelständisches Unternehmen zu seiner Verantwortung als Wirtschaftsbürger. Mit seiner Initiative „Wirtschaftsantrieb am Punkt“ verbreitet das Unternehmen das Prinzip der nachhaltigen Unternehmensführung in Niederösterreich und unterstützt auch junge Unternehmerinnen und Unternehmer bei der Umsetzung von CSR in KMU. Das Unternehmen engagiert sich auch in Gremien und Plattformen, die den Weg zu einer wertorientierten Wirtschaftswelt mitgestalten.

2.11 Themen der Nachhaltigkeit

2.11.1 Ökonomie

Das Unternehmen versucht stets eine Balance zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem zu schaffen. Für den Unternehmensgründer hapert es bei Nachhaltigkeitsbemühungen in Unternehmen oft daran, dass der wirtschaftliche Aspekt für die Nachhaltigkeit zu wenig heraus gearbeitet wird. So konnte beispielsweise eine Studie im Auftrag der Niederösterreichischen Landesregierung zeigen, dass mit modernen berührungslosen Armaturen die Betriebskosten in Krankenanstalten und Pflegeeinrichtungen um über ein Drittel gesenkt werden können.

2.11.2 Ökologie

Im Unternehmen wird immer wieder betont, dass Wasser kostbar ist, dass ein effizienter Umgang mit Wasser aber gleichzeitig auch Kosten spart. Mit den Armaturen, die den Wasserfluss berührungslos auslösen und stoppen, wird genau die Menge an Wasser eingesetzt, die gebraucht wird und damit bis zu 40 Prozent der Wasser- und Energiekosten zur Warmwasserbereitung gegenüber manuellen Armaturen eingespart.

Abbildung 11: Wasser als lebenswichtige Ressource für WimTec

Wasser ist Wert.

Bei WimTec leben und arbeiten wir für das Element Wasser. Wir analysieren und studieren es. Das Ergebnis daraus: elektronisch gesteuerte Sanitär-Armaturen der Marke SanTec. Nicht gebaut, um Wasser am Ende einfach „durchzuschicken“. Vielmehr entwickelt, um die Ressource Wasser schonend zu nutzen und in all ihren Qualitäten zur Entfaltung zu bringen.

Seit 20 Jahren entwickeln und produzieren wir in Österreich unter dem Markennamen SanTec berührungslos gesteuerte Sanitärtechnologie. Für den öffentlichen Raum ebenso wie für den gehobenen Gäste- und Privatbereich. Denn Wasser ist ein Wert, den wir alle teilen. Und er verdient die beste Technologie und ganzen Einsatz.]

Darüber hinaus betreibt WimTec eine Hackschnitzelheizung mit, aus der unmittelbaren Umgebung bezogenem Hackgut, die eine annähernde CO₂-Neutralität der Heizung ermöglicht.

2.11.3 Gesellschaft

WimTec versteht seine gesellschaftliche Verantwortung vor allem auch gegenüber seinen Mitarbeitern und will diesen und ihren Familien Sicherheit geben. Für das Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit auch, dass den Mitarbeitern Arbeitsplätze geboten werden, bei dem sie nicht ausbrennen, sondern auch noch ein Leben haben. Die gegenseitige Wertschätzung wird im Unternehmen großgeschrieben. Das Gesundheitsprogramm AGiL (Aktiv gesund im Leben) beispielsweise ist eine 2005 gegründete Initiative für eine gesunde Lebensführung und Lebensbewältigung aller Mitarbeiter. Im Betrieb und gemeinsam mit Partnern wurde begonnen, den Mitarbeitern systematisch Angebote zu machen, die ihnen helfen, gesünder zu arbeiten und zu leben. Dazu gehören auch ernährungstechnisch ausgeklügelter Betriebskost, Vorträge durch ausgewiesene Experten für ganzheitliche Gesundheit und ein Gesundheits-Shop im Haus.

Darüber zeichnet sich das Unternehmen durch zahlreiche Weiterbildungsangebote und Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus. So nutzen die Mitarbeiter die optimierte Segmentfertigung zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten.

WimTec betreibt zudem das Kommunikationszentrum „freiraum“ – ein offen angelegter Raum – in dem es Platz für das WimTec IMPULSE-Seminarprogramm und für Treffen mit Stakeholdern gibt. Das Kursprogramm umfasst unter anderem Seminare zu Hygiene, Barrierefreiheit, Neuromarketing.

Die ca. 7 Prozent vom Jahresumsatz, die in F&E investiert werden, konzentrieren sich derzeit auf die demographische Entwicklung und die Bedürfnisse der Generation 50+, um ihnen den selbständigen Zugang zu den elementaren Lebensgütern, wie Wasser und Hygiene, länger zu ermöglichen. Das Unternehmen plant dafür in Zukunft eine Adaptierung der WimTec Technologie, unter Berücksichtigung der Lebensgewohnheiten, um mehr Sicherheit bringen und ein lebensgerechtes Altern im Eigenheim unterstützen.

2.12 Zertifizierungen und Auszeichnungen

2013 wurde WimTec für die Entwicklung des AquaCapSense in der Kategorie „Innovationen für den Konsumenten“ mit dem NÖ Innovationspreis, dem Karl Ritter von Ghenga Preis, ausgezeichnet. Mit seiner wassersparenden und keimreduzierenden Designarmatur aus Glas für den Einsatz im Nassbereich war das Unternehmen auch der Gesamt-Sieger 2013.

Weitere Auszeichnungen:

- 1993: Das Steuersystem SanTec MICRO wird mit dem österreichischem Umweltzeichen und dem Innovationspreis ausgezeichnet.
- 2010: Herbert Wimberger wird vom Österreichischen Gewerbeverein zum „Unternehmer 2010“ gewählt.
- 2011: WimTec reiht sich in die Riege der zertifizierten Leitbetriebe ein und erhält das Abzeichen „Leitbetrieb Austria“.

- 2012: Für seine unternehmerische Verantwortung wird WimTec mit dem CSR-Preis „TRIGOS“ NÖ in der Kategorie Arbeitsplatz ausgezeichnet.

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT IN

3.13 Innovationsverständnis und -kultur

„Wir sind offen für neue Ideen und bereit, aus Fehlern und Erfolgen zu lernen. Die Forschung und Entwicklung neuer Technologien von Morgen ist unser Motor zur Absicherung unseres Unternehmens für die Zukunft.“

Im Unternehmen entsteht Innovation vor allem über Technologie. So bilden Know-how und Innovationsbestreben in der Elektronik die Wurzeln des Unternehmens und sein eigenständiges Profil am Markt. Während WimTec auch Standardprodukte über den Preis verkauft, werden besondere, innovative Produkte entwickelt, bei denen der Preis in den Hintergrund rückt. Ganzheitliches Denken bildet den Boden für diese speziellen Innovationen. Das Unternehmen hat in der Vergangenheit eine Nische gesucht und diese mit der Kapazitivtechnologie gefunden. Damit konnte das WimTec zeigen, wie man Know-how zukunftsorientiert einsetzt und umsetzt, um Marktanteile und wirtschaftliches Wachstum zu generieren. Heute ist WimTec Marktführer im Bereich der berührungslosen Armaturen gemäß dem Motto „Vorsprung durch Innovation“.

WimTec betreibt Grundlagenforschung und verfolgt dabei in der Produktentwicklung das Ziel, neue und nachhaltige Impulse bei Bedienung, Komfort und Hygiene zu setzen. Das Unternehmen ist bemüht, nachhaltige Innovationen in diesem Bereich stets voranzutreiben. Zahlreiche Patente und erfolgreiche Innovationen bestätigen ihren Weg. Der Unternehmensgründer betont aber, dass sich auch Technologieführer nicht mit der technischen Innovation allein begnügen dürfen und fordert ein umfassendes Verständnis von Innovation. Wimberger möchte sein Innovationsverständnis auch anderen vermitteln und am Markt erlebbar machen und lädt dafür Kunden und anderen Stakeholdern in sein Kommunikationszentrum ein.

Für Wimberger ist Innovation eine Kreativitätsleistung – Kreativität lässt sich jedoch nicht „einschalten“, sondern nur beeinflussen. Ein effizienter Innovationsprozess erfordert daher unter anderem, das richtige Umfeld zu schaffen und den Prozess gut einzubetten. Der Geschäftsführer sieht es als seine Aufgabe, Störelemente zu eliminieren und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die Mitarbeiter wohlfühlen und kreativ sein können. Ein wesentlicher Einflussfaktor für Kreativität ist für ihn die Lebensqualität und eine Gesprächs- bzw. Unternehmenskultur, die Innovation und Kreativität fördert. Erst wenn die Kreativität gefördert wird, können neue Kreativitätstechniken entwickelt und neue Prozessabläufe angedacht werden.

3.14 Nachhaltiger Innovationsprozess

Im Unternehmen ist ein dokumentierter Entwicklungsprozess für Innovationen vorhanden. Dieses Dokument stellt die Grundlage dar und führt durch den Innovationsprozess. Der Leitfaden für ein Entwicklungsprojekt ist aber wenig detailliert, da WimTec in der Vergangenheit mit genauen Projekthandbüchern schlechte Erfahrungen gemacht hat und diese in der Praxis nicht ausgefüllt werden. Neben einer graphischen Darstellung, wie einem Ablaufdiagramm, sollte das Dokument mindestens eine Seite umfassen, alles weitere kann, muss aber nicht ausgefüllt werden. Die Projektverwaltung erfolgt in einem ERP-System, in dem auch eingegeben werden kann, ob ein Projekt abgeschlossen oder abgebrochen wurde. Ergebnisse sollten aber dokumentiert werden, um diese für zukünftige Projekte verwenden zu können.

Alle Entwicklungs- und Produktionsschritte werden im Unternehmen ausgeführt. Die gewährleistet die Unabhängigkeit des Unternehmens und stellt sicher, dass die Innovation auch als Mehrwert in den Produkten und bei den Kunden ankommt.

3.14.1 Ideengenerierung

Bei Innovationen spielt neben den Mitarbeitern vor allem der Markt eine große Rolle. Dies geschieht unter anderem durch Marktanalysen und -beobachtungen. Auch die Vertriebsmitarbeiter leiten diesbezüglich Informationen an die relevanten Stellen weiter. Es wird stets überlegt, was der Markt braucht und welche Bedürfnisse die Kunden haben. Dabei wird auch versucht, die Kunden und ihre Meinungen einzubinden, wobei diese jedoch nicht zwangsweise innovative Lösungen verlangen. Auf Basis der gesammelten Informationen wird untersucht, welche Technologien im Unternehmen vorhanden sind, und ob und wie diese weiterentwickelt werden können, um dem Markt gerecht zu werden. Viele dieser Überlegungen finden unternehmensintern statt – es wird versucht Signale vom Markt zu identifizieren, bevor am Markt überhaupt ein Bedürfnis entsteht.

Zudem wird mit Hochschulen wie der Johannes Kepler Universität/Linz und anderen Forschungsstellen zusammengearbeitet, und als Forum zum Austausch und zur Weiterentwicklung von Technologien genutzt. Während WimTec normalerweise auf die Hochschulen zugeht und mit einer Thematik konfrontiert, um von ihnen Lösungsvorschläge zu erhalten, treten diese umkehrt, selten aber doch, mit Ideen an das Unternehmen heran.

Auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten wird gelegentlich für die Generierung von Ideen genutzt. Mit elektronischen Bauteillieferanten ist dies aber nur eingeschränkt möglich, da viele der Innovationen dem elektronischen Funktionsprinzip entsprechen. Die Lieferanten sind stolz auf die Zusammenarbeit und liefern so auch immer wieder neue Ideen. WimTec redet mit ihnen offen über Visionen und Spinnereien und sieht diese als gleichwertige Partner. Viel wichtiger als Verträge und Geheimhaltungsvereinbarungen ist für WimTec Vertrauen zwischen den Partnern.

Viele Innovationen im Unternehmen entstanden in der Vergangenheit nicht in geplanten Produktentwicklungs-Meetings, sondern wurden spontan geboren. In vielen Fällen handelt es sich dabei um Ideen, die nebenbei festgehalten wurden und später diskutiert wurden.

WimTec wagt auch immer wieder den Blick über den Tellerrand und sucht in anderen Branchen nach Inspirationen für mögliche Innovationen und Lösungen. Für das Unternehmen ist dies besonders in seiner Branche wichtig, da diese technisch nicht zu den Fortschrittlichsten gehört.

3.14.2 Bewertung und Auswahl

Im Unternehmen gibt es ein Produktmanagementteam, das ca. einmal monatlich zusammentrifft. Dieses setzt sich aus der operativen Geschäftsleitung, der Produktions- und Betriebsleitung, dem Leiter für Entwicklung und Technik, dem Leiter für Anwendungstechnik, Vertrieb, Service und dem Leiter für Einkauf und Marketing zusammen. In diesem Rahmen werden sowohl vage als auch konkrete Ideen gesammelt, diskutiert, bewertet und priorisiert. Die Entscheidung über eine mögliche Umsetzung wird von der gesamten Gruppen getroffen, wobei die Verantwortung letztendlich beim operativen Geschäftsführer liegt.

Je konkreter die Idee ist, desto eher wird sie auch priorisiert und dementsprechend auch schneller umgesetzt. In manchen Fällen dauert es bis zur Markteinführung nur 6-12 Monate. Vage Ideen werden mit einem anderen Zeithorizont versehen. Eine wichtige Bedingung für die Entwicklung ist in allen Fällen, dass die Innovation für den Markt auch leistbar ist.

In einem nächsten Schritt werden Ziele, Nicht-Ziele, Anforderungen, Must-haves, Nice-to-haves, Rahmenbedingungen und Kosten diskutiert und festgelegt.

3.14.3 Prototyping und Evaluierung

Im Unternehmen wird ein Prototyp erstellt und die entworfene Hard- und Software in vielen Schritten im Betrieb getestet. Dafür werden unter anderem Klimaschränke verwendet und die Mitarbeiter gebeten, die Produkte zu testen und Feedback zu geben. Dabei wird stets auf die sich ständig ändernden Anforderungen des Marktes Rücksicht genommen. Durch das Feedback von den im Betrieb angestellten Installateuren, Reinigungspersonal, Maurern, Schlossern und Elektronikern erhält das Produktmanagement ein breit gestreutes Spektrum an Meinungen und wertet dieses als ersten kleinen Markttest. Nachdem ihre Rückmeldungen berücksichtigt und das Produkt gegebenenfalls adaptiert worden ist, geht das Produkt an ausgewählte Kunden in der Umgebung zum Feldtest. Auch Zulieferer werden um Feedback gebeten.

Bereits bei der Konstruktion wird auch der ökologische Footprint der wassersparenden Sanitärsysteme über den gesamten Produktlebenszyklus bewertet, berücksichtigt und nachweislich belegt, dass es zu keinerlei Emission in Bezug auf Lärm oder Abgasen kommt, möglichst wenig Abfall entsteht und kein Wasser verbraucht wird.

3.14.4 Umsetzung

Rückmeldungen aus dem Feldtest werden berücksichtigt, das Produkt marktkonform entwickelt und auf den Markt gebracht. Produziert wird ohne Fließband, mit Hilfe

eingespielter und flexibler Fertigungsteams, die sich die Verantwortung nach Produktgruppen über alle Fertigungsschritte teilen.

Der Erfolg einer Innovation wird auch gemessen und im Falle eines Misserfolges auch nach den Gründen gesucht. Manche Produkte werden aber aus strategischen Gründen aufrechterhalten, obwohl sie keine großen Umsatzbringer sind, da ein abgerundetes Produktportfolio notwendig ist und das Unternehmen als Kompetenzzentrum auftreten möchte.

3.15 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Bereits 2004 entstand im Unternehmen die Idee, den Endverbrauchermarkt mit elektronischen Sanitärarmaturen aus Glas zu bedienen. Obwohl der Produktlaunch für 2006 geplant gewesen wäre, wurde die SanTac Ocean-Linie erst 2009 auf den Markt gebracht. Denn während kapazitive Bedienkonzepte wie bei Smartphones im Trend liegen, eigneten sie sich zu Beginn nicht für den Einsatz im Nassbereich. Die Sensorik konnte nicht zwischen der gewollten Betätigung und den beim Duschen unvermeidbaren Wasserspritzern unterscheiden. Im Unternehmen wurden dafür drei Elektronikgenerationen entwickelt, nachdem die ersten zwei verworfen werden mussten. Auch die Glasfertigung bereitete WimTec Probleme, da dafür Anforderungen, wie Toleranzvorgaben von unter einem Millimeter, gestellt wurden, die von normalen Glasproduzenten nicht erfüllt werden konnten. Aufgrund der Investitionskosten von mehr als EUR 300.000 wurde eine Inhouse-Produktion des Glases abgelehnt.

Trotz aller Herausforderungen schaffte WimTec mit dem AquaCap-Sensor eine Weltneuheit. Dieser Sensor fusioniert Infrarot- und Kapazitivtechnik mit einem besonderen, adaptiven Auswertalgorithmus. Er ermöglicht so das Bedienen der Armaturen bei nasser Oberfläche und darüber hinaus sogar im Spritzbereich von Duschen.

In der Entwicklungsphase wurden viele Versuchsreihen durchgeführt, zunächst am Computer, in weiterer Folge in der Dusche, da der Sensor bei allen Menschen funktionieren sollte und die Funktion des Sensors von Haut, Körpergröße, Trinkverhalten und Position in der Dusche abhängig ist. Dafür wurden auch betriebsfremde Menschen eingeladen, die Dusche und die elektronische Armatur zu testen. Ältere Menschen hatten mit dem Produkt zu Beginn Probleme, was ein größeres Redesign erforderlich machte, Kinder hingegen kamen damit aufgrund ihrer intuitiven Herangehensweise von Beginn an gut zurecht.

Beispiel 2

Für WimTec von großer Bedeutung im Zusammenhang mit Wasser als lebensnotwendige Ressource ist die Trinkwasserhygiene, da diese die Lebensqualität der Menschen entscheidend beeinflusst. In vielen Gebäuden gibt es heute ein weit verzweigtes Rohrnetz und viele Wasserabgabestellen, in denen Wasser steht und so Keime entstehen können. Auch die immer wärmer werdenden Gebäude, die dazu führen, dass auch Kaltwasser bereits warm ist, können als Ursache der vermehrt auftretenden Verkeimungen identifiziert werden. Besonders für Krankenhäuser stellt dies heute eine große Herausforderung dar.

WimTec beschäftigt sich schon seit der Unternehmensgründung mit der Bekämpfung der Wasserverkeimung. Dafür wurde eine automatische Stagnationsspülung entwickelt, die den Anstieg der Keimzahl im Trinkwassersystem verhindert. Die intelligenten Armaturen wissen, wann sie zuletzt benutzt wurden und können so eingestellt werden, dass sie alle 6/12/24 Stunden spülen, um stagnationsfrei zu sein. Während man zu Beginn der Untersuchungen von Spülzeiten von 24 h ausgegangen ist, weiß man heute, in kritischen Bereichen alle 6 Stunden gespült werden muss, damit das Wasser nicht steht, warm wird oder verkeimt und schlecht wird.

3.16 Kommunikation von Innovationsleistungen

Im Unternehmen wird großen Wert auf Kommunikation nach innen und außen gelegt. Statt Presseaussendungen, Nachhaltigkeitsberichte und E-Mails werden aber persönliche Gespräche vor Ort bevorzugt. Die Geschäftsführer wollen menschlich sein, einen Eindruck ihrer Werte und Einstellungen vermitteln und zeigen, was sie nachhaltig leisten. Dafür wird das Ausbildungs-, Kompetenz- und Kommunikationszentrum „freiraum“ mit Schulung-, Experimentierraum, Stube und Außenbereich intensiv genutzt. Unter anderem für Kunden, um sie über neueste Entwicklungen informieren, oder für Gäste und Experten, die an Fachveranstaltungen bei WimTec teilnehmen.

3.17 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

„Ich brauche ein Netzwerk, damit eine Technologie am Markt erfolgreich ist.“

Für Herbert Wimberger sind Netzwerke für die unternehmerische Entwicklung und Innovationen überaus wichtig. So arbeitet WimTec auch bei Projekten wie der Verbesserung der Trinkwasserhygiene mit Partnern und in Netzwerken zusammen. Netzwerke spielen im unternehmerischen Leben eine enorm große Rolle, weil das Unternehmen über Querverbindungen in den Netzwerken an wichtige Informationen gelangt.

Wimberger ist auch Vorsitzender der Unternehmensplattform Wirtschaftsanstrieb am Punkt (WiP), einer parteipolitisch unabhängigen Plattform, mit dem Ziel zukunftsorientierte Rahmenbedingungen für KMUs zu schaffen. Wimberger will als Sprachrohr für mittelständische Unternehmen fungieren. Die Gemeinschaft von ca. 150 KMU aus Niederösterreich, die die Ziele „voneinander zu lernen, miteinander Geschäfte zu machen und gemeinsam zu netzwerken“ verfolgt, hat sich in den letzten Jahren zu einer der wichtigsten KMU-Gruppen in Niederösterreich entwickelt. Die Plattform verfolgt Projekte, die sich mit Steuererleichterung für KMU oder Mitarbeitergesundheit beschäftigen, es ist vor allem aber auch das nachhaltige Denken, das die Gruppe eint.

WimTec engagiert sich darüber hinaus in verschiedenen Gremien und Plattformen, um den Weg zu einer werteorientierten Wirtschaftswelt mitzugestalten. Auch die Rolle der Region für das Unternehmen wird immer wieder hervorgehoben.

Der Innovationsprozess bei WimTec baut auf die Einbindung von Kunden und Lieferanten. Der Unternehmensgründer bezeichnet diese als Partner und betont, dass Probleme nur gemeinschaftlich gelöst werden können. Für ihn ist dieser partnerschaftlicher Ansatz ein besonders Merkmal mittelständischer Unternehmen und zeichnet diese auch aus. So werden viele Partner ins Kommunikationszentrum eingeladen und die Zeit zunächst für das Kennenlernen und eine Unterhaltung genutzt, bevor Geschäftliches besprochen wird.

Auch die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen wird geschätzt, sowohl für die Produktentwicklung wie mit der Johannes Kepler Universität oder dem AIT. Darüber hinaus wurde in der Vergangenheit mit der FH Wiener Neustadt und der FH Wieselburg zusammengearbeitet und einem Rahmen für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten in KMUs zu erstellen und dieses Projekt gemeinsam mit Unternehmen wie Riess KELOmat, Sonnentor und Ardex durchgeführt.

3.18 Lernprozesse und Spannungsfelder

Der Unternehmensgründer sieht es als eines der Hauptprobleme von KMU, dass Unternehmensleiter mit operativen Aufgaben überladen werden und nicht mehr dazu kommen, das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Wimberger betont zudem, dass es notwendig ist, dass der öffentliche Auftraggeber eine Vorreiterrolle übernimmt und nicht nach dem billigst-billigst-Prinzip vorgeht, sondern bestimmte Qualitätskriterien verlangt. Dafür sind Ausschreibungen notwendig, die die Nachhaltigkeit in den Fokus rücken. Unternehmen, die nachhaltig agieren, bekommen aber zu wenig Unterstützung. Er bedauert, dass der positive Ruf der Nachhaltigkeit durch die Trittbrettfahrer zerstört wird.

Auch Forschungsförderung ist ein Muss, wenn der Forschungsbereich ausgebaut werden soll. In Österreich müssen Innovationen in den Vordergrund gestellt und genug Mittel zur Verfügung gestellt werden, um die Forschung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen voranzutreiben. Er kritisiert, dass das Vermitteln der Innovation in mittelständischen Unternehmen viel zu wenig verbreitet ist und appelliert an Staat und Länder. Zur Diskussion der Probleme und Herausforderungen wurden in der Vergangenheit schon verschiedene Politiker ins Kommunikationszentrum eingeladen.

Was den Innovationsprozess bei WimTec angeht, so hat das Unternehmen in den letzten Jahren viel gelernt. Innovationen laufen nun sehr viel geplanter ab, auch die Zeitplanung ist nun, im Gegensatz zu jenem vom AquaCap-Sensor viel realistischer.

WimTec bedauert die Tatsache, dass Installateure und Großhändler vor allem den Preis als Verkaufsargument nützen und wenig Interesse daran haben, den Kunden etwas Neues zu verkaufen und diesen zu beraten. Ausnahmen sind nur Abnehmer, die im Luxusbereich tätig sind oder auch kleine bis mittelständische Installateure. Da der Verkauf über Zwischenhändler erfolgt und kein großes Werbebudget vorhanden ist, kämpft das Unternehmen auch mit einem beschränkten Bekanntheitsgrad bei den Endkunden.

4.AUSBLICK

Mit seinen Produkten treibt WimTec die Entwicklung des Smart Bathrooms voran, der in weiterer Folge in das vernetzte Smart Home der Zukunft integriert werden soll, welches sich durch Komfort, Sicherheit, Kommunikation, Energieeffizienz und Gesundheit auszeichnet. Durch die Vernetzung dieser Systeme sollen kritischen Situationen selbst erkannt und im Vorfeld vermieden werden.

Für WimTec ist Innovation ein Wachstumstreiber, der das Überleben des Unternehmens langfristig sichert. Innovation und Nachhaltigkeit ist und bleibt für das Unternehmen ein Thema für die Zukunft. WimTec will glaubwürdig und nachhaltig auftreten und dies auch weiterhin im Tun vermitteln. Wasser als wertvollste Ressource ist für das Unternehmen ein Zukunftsthema und dies wird seiner Ansicht nach auch noch an Bedeutung gewinnen. Der Unternehmensgründer ist überzeugt, dass die Zeit der mittelständischen Unternehmen erst beginnt.

Fallstudie 10: Zotter

1. DAS UNTERNEHMEN



„Die Vision hängt ganz eng mit der Produktentwicklung zusammen, das Produkt alleine ist aber zu wenig, es braucht eine Seele.“

„Innovationen und Genussabenteuer entstehen, wenn man die Schranken im Kopf auflöst. Das ist echte Genussfreiheit.“

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Geschäftsfeld: Bean-to-Bar-Produzent von Schokolade, Besucherzentrum mit Restaurant

Gründung: 1987

Rechtsform: GmbH

Geschäftsführung: Josef Zotter

MitarbeiterInnen: 160 in Österreich, 50 in Shanghai

Umsatz (2012): EUR 17 Mio.

Produktionsmenge: 400 Tonnen Kakao

Sortiment: über 365 Schokoladensorten

Die Zotter Schokoladen Manufaktur mit Sitz in Bergl, einem oststeirischen Dorf bei Riegersburg, wird von Josef und Ulrike Zotter als Familienbetrieb geführt. 1987 eröffnet Zotter in Graz zunächst eine Konditorei und kurz drauf drei weitere Filialen und stellt ab 1992 auch Schokolade her. Dabei wird die „handgeschöpfte“ Schokolade erfunden, die in Schichten und Lagen gefüllt wird. Nachdem Zotter 1996 Insolvenz anmelden und seine Filialen schließen muss, konzentriert er sich ganz auf die Schokoladenherstellung, verkauft die Konditorei und eröffnet 1999 auf dem elterlichen Bauernhof seine Schokoladenmanufaktur.

2014 werden, gemeinsam mit rund 160 Mitarbeitern, jährlich rund 800 Tonnen Schokolade nach Fairtrade-Richtlinien und unter ausschließlicher Verwendung biologischer Zutaten hergestellt. Dafür werden rund 400 Tonnen Kakao unter anderem aus Nicaragua, Peru, Ecuador, Panama, Brasilien, Bolivien, Indien, der Dominikanischen Republik und dem Kongo verarbeitet.

Zotter ist einer der wenigen unabhängigen Bean-to-Bar-Produzenten und investierte 18 Millionen, um Schokolade direkt von der Kakaobohne weg verarbeiten zu können und alle Produktionsprozesse der Schokoladenerzeugung im Haus zu haben. Der fair gehandelte Bio-Kakao wird dabei direkt eingekauft, geröstet, gemahlen, gewalzt und conchiert.

Das Sortiment umfasst stets mehr als 365 verschiedene, kunstvoll verpackte Schokoladensorten, die weltweit vertrieben werden, wobei rund 80 Prozent des Umsatzes auf Österreich, Deutschland und der Schweiz entfallen.

Am Produktionsstandort in Bergl befindet sich auch das Schoko-Laden-Theater, ein Besucherzentrum, bei dem neben Verkostungen auch Einblicke in die Produktionsschritte der Schokoladenherstellung gegeben werden. Mit jährlich rund 265.000 Besuchern zählt dieses zu den beliebtesten Ausflugszielen in der Steiermark. Ein zweites Schoko-Laden-Theater wurde 2014 in Shanghai eröffnet und nun von Julia Zotter, der Tochter des Gründers und Geschäftsführers, geführt.

2. NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG BEI ZOTTER

2.13 Vision, Leitbild und Werte

„Bio, Fairtrade und Bean-To-Bar, das macht Zotter einzigartig – selbstgemacht, regional und verantwortungsbewusst.“

Die bestimmenden Werte nach außen sind für das Unternehmen der faire Handel und das ökologische Wirtschaften. 2004 wurde das gesamte Sortiment auf Fairtrade umgestellt und seither auf kleinbäuerliche Strukturen, Qualität, direkten Kontakt mit den Bauern und eine partnerschaftliche Beziehung gesetzt. Zotter besucht die Kakaobauern regelmäßig und versucht, alles über die Geschmacksvielfalt und Qualität der genussreichen Bohne unmittelbar in den Kakaowäldern zu erfahren. 2006 folgte die Umstellung auf Bio und 2007 wurde die Manufaktur um eine Bean-to-Bar-Schokoladefabrik erweitert. Auf der Vorderseite der Produkte ist aber weder ein Bio- noch ein Fair Trade-Logo zu finden, da damit nicht versucht wird, das Image mit einem Vorzeigeprodukt aufzupolieren und Kunden anzulocken, sondern dies den Werten und der Überzeugung des Unternehmens entspricht.

Josef Zotter sieht die Wurzeln seiner Werte auch im schwierigen Beginn seines Unternehmertums in seinen Kaffeehäusern, bei denen er trotz qualitativ hochwertiger Produkte scheiterte. Der Gründer steht zu seiner Überzeugung und setzt diese konsequent um. Großer Wert wird zudem auf eine positive Unternehmenskultur, ökosoziales Wirtschaften, naturverbundene Bautechniken und erneuerbare Energiesysteme gelegt.

Ziel des Gründers, ist es, langfristig ein stabiles Unternehmen zu errichten, welches unter Beweis stellt, dass man nachhaltig und erfolgreich zugleich sein kann. Darüber hinaus möchte er neue Wege für die Landwirtschaft aufzeigen, für Kleinbauern und Produzenten in der Nische, da er Massentierhaltung und Industrialisierung der Landwirtschaft für eine Sackgasse hält. Zudem möchte er sich nicht einem Preisdiktat unterwerfen lassen und dies auch anderen vorleben. Mit seinem konsequent umgesetzten sozial-ökologischen Geschäftskonzept ist das Unternehmen wirtschaftlich derzeit sehr erfolgreich.

Für Josef Zotter stecken in jeder Schokolade die Persönlichkeit und die Überzeugung, dass nicht auf Kosten von Umwelt und Menschen produziert wird. Zotter Schokoladen stehen für Vielfalt, Qualität, Kreativität und Nachhaltigkeit (siehe Abbildung 1).

*Abbildung 12: Leitbild Zotter***VIELFALT**

Wir lieben Vielfalt. Die Natur zeigt uns, wie schön und überraschend Vielfalt ist. 365 unterschiedliche Schokoladen stellen wir in unserer Schokoladen Manufaktur in Riegersburg (Steiermark, Österreich) her. Für jeden Tag im Jahr, eine Schokolade.

Von schräg bis klassisch. Wir feiern den individuellen Geschmack mit extravaganten Sorten wie „Hummus Street Art“, „H2O Superfood“. In dieser Saison haben wir den Schwerpunkt auf vegane und laktosefreie Schokoladen gesetzt und eine Reihe neuer rein pflanzlicher Schokoladen aus Buchweizen, Soja, Reis und Goldhirse entwickelt.

QUALITÄT

Laut internationalem Schokoladentest zählt Zotter zu den besten Chocolatiers der Welt.

Unsere kleine Manufaktur, die einst im Stall meiner Eltern provisorisch errichtet wurde, ist zu einem Kompetenzzentrum für Schokolade herangewachsen. Wir stellen unsere Schokoladen von der Bohne zur Tafel selbst her, Bean-to-Bar, und beschäftigen ein Team von 160 engagierten Mitarbeitern.

KREATIVITÄT

Unsere handgeschöpften Schokoladen genießen mittlerweile Kult-Status. Bei Zotter ist alles möglich: Käse-Schokolade, Fisch-Schokolade, Messwein- und Weihrauch-Schoko und jetzt die süße Variation von Hummus. Jedes Jahr kommen viele, neue Sorten ins Programm. Doch was wären unsere Schokoladen ohne die faszinierenden Zeichnungen von Andreas h. Grätze, alias AHG? Mit seinem Art-Design verwandelt er eine simple Verpackung in Kunst.

NACHHALTIGKEIT

Wir produzieren alles in Bio- und Fairtrade-Qualität, weil es uns nicht egal ist, was mit den Menschen und der Umwelt passiert. Wir arbeiten bewusst mit Kleinbauern zusammen, besuchen unsere Kakaobauern und laden sie auch zu uns in die Manufaktur ein. Denn Qualität beginnt beim Rohstoff und Anbau vor Ort und hängt von einer guten Zusammenarbeit ab. Neben Bio und Fairtrade sind wir jetzt auch EMAS zertifiziert. Dabei geht es ganz konkret um den Umweltschutz im gesamten Unternehmen, der als vorbildlich gewertet wurde.

2.14 Nachhaltigkeitsverständnis und -strategie

„Wenn man überzeugt ist, kann man wirklich etwas bewegen und verändern. Sich einbringen, aktiv sein, verändern, die Sachen neu denken – das macht das Leben reicher. Wir müssen nicht im Strom schwimmen. Gegen den Strom ist zwar anstrengend, aber auch spannender und man bleibt sportlich. Wir nehmen uns sehr viel von der Erde, also sollten wir auch etwas zurückgeben. Nachhaltig leben, bedeutet seine Balance zu finden und Lebensqualität zu gewinnen. Denn weniger zu besitzen, ist der wahre Luxus.“

Zotter produziert alles in Bio- und Fairtrade-Qualität aus der Überzeugung, dass öko-sozial verantwortliches Wirtschaften möglich und besser ist als die kriselnde Profitwirtschaft. Dass dieses Wirtschaften auch erfolgreich ist, stellt das Unternehmen seit Jahren unter Beweis.

Für Zotter sagt der Nachhaltigkeit aus, dass es zu Beginn schwierig ist und der Erfolg erst danach kommt. Das Unternehmen ist sich der Tatsache bewusst, dass dieser Prozess länger dauert. Trotz des längeren Wegs ist es für Zotter aber zu 100 Prozent auch der Erfolgreichere.

Obwohl der Begriff Nachhaltigkeit in der Vermarktung sehr gut funktioniert, sieht das Unternehmen Nachhaltigkeit als Modeerscheinung kritisch. So wird auch die Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts bewusst abgelehnt, mit der Begründung beschränkte Ressourcen eher für nachhaltiges Handeln einzusetzen als für die Erstellung von Richtlinien und Berichten. In diesem Zusammenhang wird auch Kritik am sogenannten Greenwashing vieler Firmen geübt.

2.15 Themen der Nachhaltigkeit

2.15.1 Ökonomie

Für Josef Zotter muss die von ihm hergestellte Schokolade in erster Linie gut schmecken. Er lehnt eine starre Ausrichtung auf Gewinnoptimierung und Effizienzsteigerung ab, kritisiert, dass die Wirtschaft auf Wachstum aufgebaut ist, und gibt zu bedenken, dass heute nicht mehr alles, was produziert, auch gebraucht wird. In dem die Menschen weniger essen, aber mehr dafür bezahlen, können Gewinne erzielt, Arbeitsplätze geschaffen und die Wertschöpfung im Inland erzielt werden.

2.15.2 Ökologie

Josef Zotter legt in allen Bereichen Wert auf Ökologie und Nachhaltigkeit. Energie wird einerseits aus regionalem Öko-Strom bezogen, andererseits auch mittels Photovoltaik-Anlage selbst gewonnen. Zur Warmwasserversorgung wird Erdwärme genutzt. Neben einer Wärmerückgewinnungsanlage ist auch ein Dampfkraftwerk für das Rösten der Kakaobohnen vorhanden, in dem neben Biomasse auch Kakaoschalen verheizt werden. Die Schokoladen-Manufaktur ist zu 60 Prozent und der Essbare Tiergarten zu 100 Prozent energieautark. Das

Schokolade-Werk zeichnet sich zudem durch die grüne Architektur aus. Darüber hinaus ist eine eigene Trinkwasserquelle vorhanden, auch Regenwasser wird gesammelt, um es für die Landwirtschaft im Essbaren Tiergarten zu nutzen.

Für die Verpackung der Produkte wird Bio-Plastik auf nachwachsenden Rohstoffen verwendet. Darüber hinaus werden umweltfreundliches Papier und Druckerfarben verwendet. Durch die Umstellung von Hochglanz auf Natur-Papier wurde sogar ein Umsatzeinbruch in Kauf genommen.

Der Fuhrpark der Schokoladen-Manufaktur wird Schritt für Schritt auf Elektro umgestellt. Zudem ist eine Stromtankstelle für Besucher vorhanden.

Im Essbaren Tiergarten, der zum Besucherzentrum gehört, leben die Tiere in Erdställen, die im Sommer natürlich kühlen und im Winter natürlich wärmen. Alles, was in der Bio-Landwirtschaft wächst und gedeiht, wird zu frischen Speisen und Getränken verarbeitet.

2.15.3 Gesellschaft

Bei Zotter wird großen Wert darauf gelegt, die Mitarbeiter wieder in den Mittelpunkt zu stellen. So gibt es für alle ein täglich frisch zubereitetes kostenloses Bio-Menü mit selbst gemachten Teigwaren, frisch gemahlenem Getreide, Fleisch und Obst aus der eigenen Bio-Landwirtschaft im Essbaren Tiergarten. Für das Unternehmen übertragen sich die Grundwerte eines kommunikativen, gesunden, gemeinsamen Essens positiv auf die Mitarbeiter und somit auch auf die Produkte.

Mit den Kakaobauern steht das Unternehmen in einer partnerschaftlichen Beziehung und zahlt diesen Preisen weit über dem Weltmarktniveau. Rohstoffe werden ausschließlich bio-zertifiziert und fair gehandelt eingekauft. Denn für Zotter stellt der faire Handel die Chance für Kleinbauern und Plantagenarbeitern in den Anbauländern dar, sich von den schwankenden Weltmarktpreisen zu emanzipieren und eine gesicherte und selbstbestimmte Existenz aufzubauen.

Darüber hinaus fördert Zotter aktiv soziale Projekte, um die Qualität der Ernten zu verbessern, Arbeitsprozesse zu optimieren und somit auch die Lebenssituationen der Kakaobauern nachhaltig zu verbessern. Nur mit Qualität können sich diese gegen die Massenproduktion am Markt behaupten. Mit Projekten wie "Qualität statt Armut" in Nicaragua und "Kakao statt Kokain" in Kolumbien engagiert sich Zotter darüber hinaus aktiv in der Entwicklungshilfe.

2.16 Zertifizierungen und Auszeichnungen

Zusätzlich zur Bio- und Fairtrade-Zertifizierung ließ Zotter 2014 erstmals die Umweltschutzmaßnahmen des Unternehmens analysieren und evaluieren und erhielt dafür die ISO 14001- und EMAS-Zertifizierung.

Weitere Auszeichnungen:

- 2004: „Trophée Gourmet“ in der Kategorie Gourmandise für ausgefallene Produkte
- 2005: „Unternehmer des Jahres“ in der Kategorie Handwerk
- 2006: „Trigos“ für die „Zeichen setzen“-Schokolade

- 2006: „Eurochocolate Award“ als „Bester ausländischer Schokoladenhersteller“ in Perugia, Italien
- 2007: „Primus 2007“, der große Preis der steirischen Wirtschaft“ für Zotter’s Comeback
- 2008: „Trigos Steiermark“ für das Projekt „Qualität statt Armut“ in Nicaragua
- 2008: „Best of Organic“ für die handgeschöpfte Schokolade vom Organic Marketing Forum in Warschau
- 2009: Nominierung für den Designpreis der Bundesrepublik Deutschland
- 2009: Wahl zum Leitbetrieb der KMU in Österreich durch die Europäische Kommission
- 2010: „Trigos Steiermark“ für das Projekt „Kakao statt Kokain“ und den „Sonderpreis von WIN“ (Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit)
- 2010: Kür zum nachhaltigsten Unternehmer durch das Nachhaltigkeitsmagazin „Lebensart“
- 2011: Auszeichnung für die beste Bean-to-Bar Milkschokolade von der Academy of Chocolate silver award
- 2012: Ernennung zum Klimabündnis-Betrieb
- 2012: Zotter wird zu den acht besten Schokoladenherstellern der Welt gewählt (laut Georg Bernardini und seinem Buch „Der Schokoladentester“)
- 2013: European Business Award auf nationaler Ebene als Ruban d’Honneur 2012-13 (Österreich) in der Kategorie Nachhaltigkeit
- 2013 Auszeichnung mit dem Kennedy Award als "Most Creative Chocolate Company" in London
- 2013: Eurosolar Austria Preis für seinen Einsatz für nachhaltige Energie
- 2013: Publikumspreis der Austrian Leading Companies
- 2014: International Chocolate Award (Deutschland, Österreich, Schweiz) in der Kategorie gefüllte Schokoladen
- 2014: Klimaaktiv Mobil Preis der Republik Österreich für die Elektrofahrzeugflotte des Unternehmens
- 2014: Josef-Krainer-Heimatpreis in der Kategorie Wirtschaft

3. NACHHALTIGE INNOVATIONEN / NACHHALTIGES INNOVATIONSMANAGEMENT

3.19 Innovationsverständnis und -kultur

„Schokolade ist einfach ein spannender Stoff. Innovative Kreationen und das Experimentieren mit Zutaten und Herstellungsverfahren sind unsere Neugierde. Wir versuchen Schokolade immer wieder neu zu denken.“

Für Zotter ist die Mischung aus Innovation, Kreativität und Regionalität zukunftsfähig. Die Kreativität des Gründers und Geschäftsführers kennt keine Grenzen und ist der Motor des Unternehmens. Innovationen und Nachhaltigkeit gehen bei Zotter stets Hand in Hand.

Das Unternehmen hat 365 unterschiedliche Schokoladensorten im Programm, jährlich werden zwischen 30 und 70 neue Sorten entwickelt. In seinem Buch „Der Schokoladentester“ bezeichnet Bernardini das Unternehmen Zotter *„mit Abstand [als} das innovativste Unternehmen in der Schokoladenbranche. Während des Schokoladebooms war das*

Unternehmen sicher eine der treibenden Kräfte. Die Produkte sind aber nicht nur innovativ, sondern auch qualitativ stets von sehr hohem Niveau."

Als größte Innovation im Unternehmen wird aber das Gesamtkonzept betrachtet – dieses wird täglich überarbeitet und erneuert, verbessert, nachgefeilt und auch immer wieder anders strukturiert.

Innovation muss aus der Sicht Zotter's immer angetrieben werden, gleichzeitig muss auch jemand die Verantwortung und das Risiko für Misserfolge tragen.

Abbildung 2: Ausschnitt Produktkatalog



3.20 Nachhaltiger Innovationsprozess

3.1.1 Ideengenerierung

„Wie soll es Innovation geben? Meine absolute Erkenntnis: Frag niemals den Kunden, was er will. Mach immer nur das, was du glaubst. Nur das kann richtig sein. Ich mache ja den ganzen Tag nichts anderes."

Während die Mitarbeiter in ihren Bereichen Ideen und Vorschläge einbringen und so Abläufe und Prozesse verbessern können, ist für Ideengenerierung bei der Entwicklung neuer Produkte einzig und allein Josef Zotter zuständig. Zotter's Devise lautet, niemals den Markt zu fragen, da dieser immer nur nach Konformität trachten und Neues ablehnt. Er sieht es als Aufgabe der Produzenten, Waren herzustellen, die der Kunde gebrauchen kann. Dafür braucht es innovative Köpfe und Produzenten, die sich auch trauen, abseits des Mainstreams, Waren herzustellen. Entwickelt werden immer nur Produkte, die Zotter selbst gut findet und gerne isst – Lakritz-Schokolade wird es deshalb, trotz wiederholten Kundenanfragen, nie im Sortiment geben.

Zotter will bei der Entwicklung neuer Rezepturen und der Verwendung von Zutaten wie Fisch, Speck oder Maden bewusst Grenzen übertreten und provozieren. Für ihn gibt es keine, nicht-umsetzbaren Ideen. Sorten wie Schokolade mit Speckmaden werden aber nicht im Handel verkauft, sondern können nur im Besucherzentrum verkostet werden. Das mediale Echo und die Diskussion sieht Zotter positiv und übernimmt dafür die Verantwortung. Auch bei der Vermittlung seiner Vision vertraut Zotter einzig und allein auf seine Ideen. Erst bei der Umsetzung holt er sich Unterstützung. Josef Zotter stellt das Gesicht und den Namen nach innen und außen und stellt so auch die Authentizität des Unternehmens sicher.

Zu den von Mitarbeitern eingebrachten Vorschlägen gehört beispielsweise die Lagerung von Kakaobohnen in Tanks statt in Blöcken.

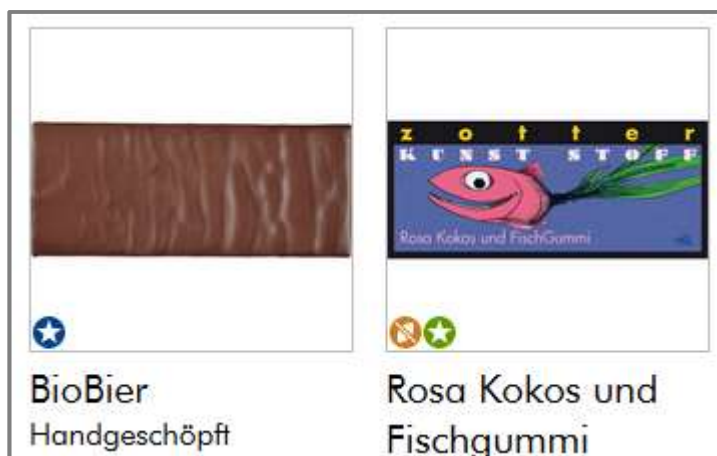
3.1.2 Bewertung und Auswahl

Alle von Zotter entwickelten Produkte werden ohne Marktforschung und Geschmacktests auf den Markt gebracht. Die Möglichkeit, kleinere Auflagen zu produzieren und direkt auf den Markt zu bringen, lässt das Risiko gering werden. Doch nicht immer sind alle Produkte erfolgreich. Während jährlich viele neue Sorten ins Programm aufgenommen werden, verschwinden wenig erfolgreiche wieder. Diese landen auf dem sogenannten „Ideenfriedhof“ – einen Bereich im Essbaren Tiergarten, wo ehemaligen Schokosorten und Ideen Grabsteine gewidmet werden. Regelmäßig werden Sorten „exhumiert“ und für kurze Zeit wieder produziert und verkauft – 2014 z.B. die Sorten „Bio-Bier“ und „Rosa Kokos und Fischgummi“.

Abbildung 3: Josef Zotter am Ideenfriedhof



Abbildung 4: Vom Ideenfriedhof exhumierte Produkte



3.1.3 Prototyping und Evaluierung

Bevor die Produkte auf den Markt gebracht werden können, ist es zunächst die Aufgabe des Einkaufs, die Zutaten für die Produktion auszuwählen und sicherzustellen, dass die gewünschten Zutaten in Bio-Qualität zur Verfügung stehen. Die wichtigste Zutat stellt die Kakaobohne dar. Neue Kakao-Anbauländer werden von Josef Zotter bereist und auch die Produzenten individuell ausgewählt.

Während die Ideen für neue Produkte beinahe ausschließlich von Josef Zotter kommen, sind ab der Umsetzung der Ideen auch die Mitarbeiter involviert und können sich kreativ und innovativ einbringen. Der Geschäftsführer legt daher großen Wert darauf, mit seinen Ideen zu seinen Mitarbeitern gehen zu können, die diese umsetzen. Bei der Produktentwicklung arbeitet Zotter mit dem Produktionsleiter des Schokoateliers und dem Leiter der Kakaoverarbeitung zusammen und bespricht Zutaten, Rezepturen, Verarbeitungsweisen und Arbeitsschritte. Bei der Entwicklung der Verpackung und der logistischen Umsetzung können die Mitarbeiter eigenständig und selbstständig arbeiten. Dafür sind gute Mitarbeiter notwendig, die innovativ sind, sich neue Lösungen und Umsetzungen überlegen und bereit sind, an neuen Ideen mitzuarbeiten.

3.1.4 Umsetzung

Während in vielen Unternehmen bei der Produktentwicklung zunächst der Preis fixiert wird, ist dieser bei Zotter nicht entscheidend. Aus einer Idee wird ein Rezept, die in weiterer Folge ins Sortiment wandert. Viele Sorten hätten es aber ohne diesen Ansatz nie ins Produktprogramm geschafft. Zotter verwendet weder Testesser noch Marktforschung, sondern, alternative Strategien, die nicht im Lehrbuch stehen und setzt auf Kreativität in der Umsetzung.

Die Erlaubnis, mit einem Produkt zu scheitern, ist im Unternehmen besonders wichtig. Das Unternehmen ist sich auch bewusst, dass es bei manchen Produkten dauert bis sie akzeptiert werden. So wurde von der Schokolade mit Grammeln im ersten Jahr nur 300 Stück verkauft. Heute stellt die Schokolade mit 100.000 abgesetzten Stück eines der meistverkauften Produkte dar. Ein Drittel der Schokoladen im Sortiment sind für Zotter Cash-Cows, ein Drittel hat fast schon überlebt, während ein Drittel völlig unbrauchbar ist. Aus diesem Drittel sind aber immer wieder Produkte entstanden, die Zotter heute ausmachen und die Marke erfolgreich und zu dem gemacht haben, was sie heute ist. So wurden von der Fischschokolade bei der Einführung 3.000 Stück pro Jahr verkauft, bei der kurzzeitigen Exhumierung aber 5.000 Stück pro Monat.

3.21 Beispiele nachhaltiger Innovationen

Beispiel 1:

Als Reaktion auf die Expansion nach China und den Reaktionen dazu, begann Zotter mit Insekten zu experimentieren. Für den Schokoladeproduzenten stellt dies in Bezug auf die Welternährung und der Notwendigkeit, Alternativen zum Fleischkonsum zu finden, ein überaus wichtiges und brisantes Thema dar. Zotter möchte sich dem stellen und hebt hervor, dass Insekten bereits jetzt ein wichtiger Bestandteil und Protein- und Eiweißlieferant in der Nahrungsergänzungsmittelproduktion sind. Obwohl Produkte im Handel nicht zu kaufen sind, können Besucher in der Schokoladen-Manufaktur "Buffalo Worm auf weißen Mandeln" und "Heuschrecken in Weißwein" kosten. Ziel ist es, ein Bewusstsein zu schaffen, wach zu rütteln und eine Diskussion anzuregen.

Beispiel 2:

2011 eröffnete Zotter den Essbaren Tiergarten als Open-Air-Teil des Schoko-Laden-Theaters. Von der insgesamt 72 Hektar biologisch bewirtschafteten Landwirtschaft sind 27 Hektar für Besucher begehbar. Für Zotter ist der Essbare Tiergarten ein politisches Statement und ein Plädoyer für nachhaltige Landwirtschaft – es geht um die Zukunft des Essens. Den Besuchern wird Bio-Essen, direkt von den eigenen Weiden und Gärten, serviert. Zotter möchte damit hervorheben, dass Tiere und Pflanzen Lebewesen sind und keine Produkte, die mit Achtung und Liebe behandelt werden sollen. Mit dem Essbaren Tiergarten wirbt er für Nachhaltigkeit, Transparenz und Wertschätzung von Lebensmitteln und will einen Ausweg aus der Massentierhaltungsindustrie zeigen.

3.22 Kommunikation von Innovationsleistungen

Der Hauptkommunikationsort bei Zotter ist der große Küchentisch, an dem die Mitarbeiter ihr kostenloses biologisches Mittagessen einnehmen, diskutieren und Neuerungen mitgeteilt bekommen. Die Marketingabteilung informiert darüber hinaus einmal wöchentlich über wichtige Termine, Besuche oder Aktivitäten. In der internen Mitarbeiterzeitung werden alle 6-8 Wochen Informationen über geplante Umbauten und Veränderungen kommuniziert.

Der Saisonauftakt findet bei Zotter im September statt. Den Mitarbeitern werden die neuen Sorten der Saison vorgestellt und erklärt, wo Zotter im Sortiment den Schwerpunkt setzt und warum. Es findet aber keine langfristige Planung der Produkte statt und so werden auch während des Jahres immer wieder neue Produkte eingeführt und kommuniziert.

Nach außen hin nutzt das Unternehmen Social-Media-Kanäle für einen direkten Zugang zu den Kunden, umgekehrt können sich diese auch so ans Unternehmen wenden. Für die Produktentwicklung ist das Feedback der Kunden aber nicht relevant. Darüber hinaus ist ein Youtube-Kanal vorgesehen. Josef Zotter legt Wert darauf, sich der Kritik und den Fragen zu stellen und beantwortet Fragen und Anregungen persönlich. Besonders nach der Eröffnung des Essbaren Tiergartens und der Auseinandersetzung mit bewusstem Fleischkonsum gab es intensive Diskussionen mit Tierschützern und Vegetariern bzw. Veganern.

Zotter veröffentlicht regelmäßig die „Nachrichten“, informiert darin über neue Produkte, stellt Mitarbeiter vor und setzt sich mit Nachhaltigkeitsthemen auseinander.

3.23 Die Bedeutung von Netzwerken und Partnern in der Wertschöpfungskette

Zotter legt großen Wert auf eine gute Partnerschaft mit den Rohstofflieferanten. Die Beziehungen sind langfristig, sie werden gepflegt und so Vertrauen aufgebaut. Denn nur durch langfristige Partnerschaften und qualitätsbezogene Preise bekommen auch kleine Bauernkooperativen die Chance, in Ruhe den Kakaoanbau weiterzuentwickeln. Zotter sieht die Verantwortung für die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Bauern in der Dritten Welt. So werden diese von Josef Zotter auch regelmäßig nach Bergl in die Manufaktur eingeladen. Für Zotter ist Qualität die Chance für die Kleinbauern, sich gegen die Massenproduktion am Markt zu behaupten.

Zotter legt Wert auf regionale Produkte, warnt aber gleichzeitig auch vor krankhafter Regionalität. Denn er möchte auf Produkte wie Bananen und Ingwer nicht verzichten. Auch

bei den Kakaobohnen ist eine regionale Beschaffung nicht möglich. Bei Bautätigkeiten werden aber regionale Handwerksbetriebe bevorzugt.

3.24 Lernprozesse und Spannungsfelder

Die Dominanz des Gründers und Geschäftsführers bei der Ideengenerierung und Produktentwicklung macht das Unternehmen stark von diesem abhängig. Dies ist besonders im Hinblick auf einen Unfall oder Ableben riskant. Die Kinder des Gründers arbeiten aber bereits im Unternehmen mit und werden auch bei der Produktentwicklung bereits miteinbezogen.

Im Unternehmen gibt es keine langen Kommunikationswege oder Hierarchien und nur wenige Verantwortliche. Nur jene Mitarbeiter, die direkt beteiligt sind, haben bei der Produkt- oder Prozessentwicklung Mitspracherecht. Erst nach und nach werden die relevanten Stellen eingebunden. Es gibt aber Bestrebungen, die Kommunikation zu verbessern, da Energie und Geld verloren geht und Frustrationspotential aufgebaut wird.

Der Geschäftsführer konzentriert sich mehrheitlich auf die Ideengenerierung und lässt seinen Mitarbeitern bei der Umsetzung große Freiräume. Dies bedeutet aber gleichzeitig auch, dass diese bei Problemen und Entscheidungen oft auf sich alleine gestellt sind.

4.AUSBLICK

Josef Zotter hält es für selbstverständlich, dass Spitzenlebensmittel in Zukunft nur mehr Bio und Fair gehandelt werden, um ihrer Bezeichnung gerecht zu werden. Mit seinen Ideen lebt Josef Zotter vor, wie einzelne sich einbringen, etwas verändern sowie Leben und Arbeiten neu denken können. Das Unternehmen und der Standort unterliegt ständiger Veränderung und Wachstum – so entsteht am Standort in Bergl eine neue Online-Logistik sowie eine Sim-Bim-Kuchenbäckerei und eine Flat-Ice-Küche.

