



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Das Patagonia-Dilemma: Angewandte Fallstudie zu Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Profitabilität

Version Nr. 1, 17. April 2024

Seitz, Jasmin

Koller, Laura

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: [10.25938/oepms.411](https://doi.org/10.25938/oepms.411)



Open Education Platform
for Management Schools

Das Patagonia-Dilemma: Angewandte Fallstudie zu Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Profitabilität

Version Nr. 1, 17. April 2024

Seitz, Jasmin

Koller, Laura

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Kreislaufwirtschaft; Nachhaltigkeit; Geschäftsmodelle; Profitabilität; Value Creation; Value Proposition

Einsatzbereich: Masterstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Seitz, J. & Koller, L. (2024). Das Patagonia-Dilemma: Angewandte Fallstudie zu Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Profitabilität. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oepps.411



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht:

Das Patagonia-Dilemma: Angewandte Fallstudie zu Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Profitabilität

Seitz, Jasmin ^a, Koller, Laura ^a

^a *Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Organisation und Leadership,
Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, jasmin.seitz@ost.ch*

Abstract. Diese Fallstudie beleuchtet die Strategien und Aktivitäten von Patagonia, einem Bekleidungsunternehmen mit starkem Fokus auf Umweltschutz und sozialer Verantwortung. Die Balance zwischen Nachhaltigkeit und Profitabilität zu finden, ist für Unternehmen jedoch oftmals sehr herausfordernd. Der vorliegende Best-Practice-Fall zeigt, wie die Kreislaufwirtschaft als nachhaltiges Konzept funktioniert und welche Chancen sie für ein Unternehmen bieten kann.

1. Einführung.....	3
2. Lernziele.....	3
3. Zielgruppe und Gruppengrösse	4
4. Bisherige Anwendung des Fallbeispiels.....	4
5. Lehrplan.....	5
6. Diskussionsleitfaden und Unterrichtshinweise.....	6
6.1 Grundprinzipien der Kreislaufwirtschaft.....	7
6.2 Kreislaufwirtschaft als Wettbewerbsvorteil	8
6.3 Hinweise für die Aufgaben.....	11
Literaturverzeichnis.....	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Butterfly-Modell der Ellen MacArthur Foundation (Ellen MacArthur Foundation, 2019).....	7
Abbildung 2: Circularity Matrix (Atasu et al., 2021).....	8
Abbildung 3: Waves of sustainability (Benn et al., 2014).....	9
Abbildung 4: Business Model Canvas (Umweltperspektive) am Beispiel von Nestlé Nespresso (Joyce et al. 2016)	10
Abbildung 5: Wettbewerbsfähige Umweltstrategien (Orsato, 2006)	10

1. Einführung

Die vorliegende Fallstudie untersucht das Geschäftsmodell zur Nachhaltigkeit von Patagonia, einem international renommierten und erfolgreichen Unternehmen in der Outdoor-Bekleidungsbranche. Patagonia gilt oftmals als Vorreiter – nicht nur für seine hochwertigen Produkte, sondern auch für sein Engagement für Umweltschutz und soziale Verantwortung.

Um ihre Umweltziele zu erreichen, hat das Unternehmen mehrere zirkuläre Strategien eingeführt, um seine Produkte langlebiger zu gestalten, Ressourcen effizienter zu nutzen und seine Kundschaft für nachhaltigeres Handeln zu sensibilisieren und entsprechend einzubinden. Diese zirkulären Strategien wurden ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells von Patagonia.

Eine Herausforderung für Patagonia ist die Frage, wie das Unternehmen das Spannungsverhältnis zwischen nachhaltiger Geschäftstätigkeit und Profitabilität erfolgreich bewältigt und gleichzeitig seine Kreislaufwirtschaftsstrategien und umweltfreundlichen Werte bewahrt.

In dieser Fallstudie werden die Grundprinzipien der Kreislaufwirtschaft anhand des Beispiels von Patagonia veranschaulicht. Es wird gezeigt, wie Patagonia seine zirkulären und nachhaltigen Strategien erfolgreich umsetzt und dabei seine Position als Vorreiter in der Branche stärkt. Der Best Practice Case bietet einen wertvollen Einblick in das Unternehmen Patagonia, um ihre Praktiken zu analysieren, zu vergleichen und zu bewerten. Darüber hinaus werden potenzielle Herausforderungen und zukünftige Entwicklungen diskutiert, um ein umfassendes Bild von Patagonias Geschäftsmodell zur Nachhaltigkeit zu zeichnen und Inspiration für andere Unternehmen zu bieten.

Die intensive Auseinandersetzung mit dem nachhaltigen Geschäftsmodell von Patagonia und seinen zirkulären Strategien gewinnt in der aktuellen gesellschaftlichen Debatte zunehmend an Bedeutung. Angesichts wachsender Umweltprobleme und der Notwendigkeit einer nachhaltigen Wirtschaftsführung rückt die Thematik von Patagonia in den Mittelpunkt des aktuellen Diskurses. Die Herausforderungen, eine ausgewogene Balance zwischen Umweltfreundlichkeit und Profitabilität zu finden, spiegeln wider, welche komplexen Fragen Unternehmen heutzutage bewältigen müssen. Die Entwicklung von Lösungsansätzen und Handlungsempfehlungen im Kontext der Kreislaufwirtschaft wird somit zu einer essenziellen Kompetenz, um den aktuellen Herausforderungen der nachhaltigen Unternehmensführung gerecht zu werden.

2. Lernziele

Durch die Fallstudie werden 5 Haupt-Lernziele abgedeckt. Die Fallstudie enthält problembasierte Beschreibungen von Herausforderungen innerhalb des Unternehmens und bisherige Lösungsansätze. Die Fallstudie regt zum einen die Anwendung von Modellen aus der Kreislaufwirtschaft an und zum anderen die Erarbeitung von verschiedenen Lösungsvarianten, die über die bisherigen Ansätze hinausgeht.

Die Studierenden können nach Bearbeitung der Fallstudie:

- Verstehen, wie die Kreislaufwirtschaft die Art und Weise beeinflusst, wie Unternehmen Ressourcen nutzen und Produkte gestalten.
- Erkennen, weshalb Kreislaufwirtschaft für Organisationen von strategischer Bedeutung ist in Bezug auf Wettbewerbsvorteile und Nachhaltigkeit.
- Anwenden von Tools und Modellen wie das 10R Framework und die Circularity Matrix, um die Implementierung von Kreislaufwirtschaft zu unterstützen.

- Sich kritisch auseinandersetzen mit den Herausforderungen und Chancen von Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung von Umweltschutz, sozialer Verantwortung und Profitabilität.
- Fundierte Lösungsansätze und konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln für die Balance zwischen Umweltfreundlichkeit und Gewinnmaximierung.

3. Zielgruppe und Gruppengrösse

Die Zielgruppe der vorliegenden Fallstudie sind Masterstudierende des 2. Semesters in Business Administration. Es muss kein spezifisches Fachwissen zur Kreislaufwirtschaft vorhanden sein. Die Fallstudie sollte in Kleingruppen mit 3-4 Personen stattfinden. Die Maximalgrenze sollte bei 4 Personen gezogen werden, um einen bestmöglichen Austausch unterschiedlicher Perspektiven sicherzustellen.

4. Bisherige Anwendung des Fallbeispiels

Das vorliegende Fallbeispiel fand bisher zweimalige Anwendung und die Resonanz der Studierenden war sehr positiv. Es empfiehlt sich die Durchführung bei Masterstudierenden des 2. Semesters durchzuführen, idealerweise im Bereich Business Administration. Anhand des Fallbeispiels wurde das Thema der Kreislaufwirtschaft vertieft und durch den hohen Bekanntheitsgrad von Patagonia für die Studierenden besser verständlich. Die Teilnehmenden haben anhand eines realen Unternehmens unterschiedliche theoretische Konzepte angewendet und anhand einer Literaturrecherche das Wissen erweitert. Diese theoretischen Konzepte wurden zuvor durch die Dozierende vorgestellt und offene Fragen geklärt. Die Erfahrung hat gezeigt, dass der grösste Anteil der Studierenden der Gen Z ein sehr grosses Interesse am Thema hat und auch sehr angeregte Diskussionen zwischen den Studierenden über die Konzepte und deren Umsetzbarkeit stattfindet. Da viele Studierende sich bereits viel mit dem Thema der Nachhaltigkeit beschäftigen und den Wunsch äusserten, sich auch zukünftig mit dem Thema der Kreislaufwirtschaft in ihrem Beruf zu beschäftigen, war die Rückmeldung der ersten Kohorte, dass sie das Wissen sehr gut in der Praxis einsetzen konnten. Eine Steigerung des Schwierigkeitsgrads könnte erreicht werden, indem vereinzelte Modelle kritisch auf die jeweiligen Schwachpunkte hin überprüft und weiterentwickelt werden könnten.

Die Aufgaben könnten wahlweise auch an die Bachelorstufe angepasst werden. Dabei empfiehlt es sich die Hinweise auf passende Modelle, welche zur Lösung beitragen (vgl. Kapitel 6 und insbesondere Kapitel 6.3), im Voraus detaillierter zu erklären als es bei Masterstudierenden der Fall wäre. Diese Modelle sollten auf Bachelorstufe explizit mit der Aufgabenstellung verknüpft werden.

Methodisch wurde das Fallbeispiel als separate Übungsaufgabe angewendet. Der genaue Ablauf wird im Kapitel zum Lehrplan detailliert beschrieben. Für die erfolgreiche Umsetzung ist es essenziell zunächst die Konzepte zu erläutern und den Studierenden genügend Zeit für die Literaturrecherche zur Verfügung zu stellen.

5. Lehrplan

Die Fallstudie kann als Vertiefung zum Thema Kreislaufwirtschaft genutzt werden und umfasst typischerweise 8 Lektionen (dabei entspricht eine Lektion 45 Minuten) einschliesslich der Gruppenarbeiten. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die vorausgesetzte Gesamtbearbeitungszeit für die Fallstudie mit spezifischen Zeitangaben und Aktivitäten für jede Lektion. Der Lehrplan kann in zwei Blöcke unterteilt werden, deren Durchführung innerhalb von zwei Tagen empfohlen wird.

Lehreinheit	Aktivitäten
Selbststudium 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitungsauftrag: Lesen der Fallstudie vor Lektion 1
<i>Block 1 / Tag 1</i>	
Lektion 1: Grundlagen der Kreislaufwirtschaft 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Begrüssung und kurze Vorstellung der Fallstudie Präsentation der Lernziele Einführung in das Thema Kreislaufwirtschaft (Definition und Bedeutung sowie Unterschiede zur linearen Wirtschaft) Verbindung zwischen Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit Gruppeneinteilung (maximal 4 Personen) Klärung von offenen Fragen
Lektion 2: Fallbearbeitung in der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeitung der Aufgabe 1 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse
Lektion 3: Zirkuläre Strategien 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Einführung in zirkuläre Strategien und Möglichkeiten (inkl. 10R Framework und Circularity Matrix) Das Konzept des Circular Design Praktische Beispiele
Lektion 4: Geschäftsmodelle 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Was ist ein Geschäftsmodell? (Business Model Canvas) Value Creation und Value Proposition
<i>Block 2 / Tag 2</i>	
Lektion 5: Strategische Bedeutung von Kreislaufwirtschaft 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Der Circular Advantage: Wie Kreislaufwirtschaft strategische Wettbewerbsvorteile schafft Untersuchung zirkulärer Geschäftsmodelle
Lektion 6: Fallbearbeitung in der Gruppe 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Bearbeitung der Aufgaben 2-4
Lektion 7: Präsentationen	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation und Diskussion der Ergebnisse jeder Gruppe
Lektion 8: Abschluss 45 Min.	<ul style="list-style-type: none"> Abschliessende Reflexion und Learnings

6. Diskussionsleitfaden und Unterrichtshinweise

Um ein einheitliches Verständnis zentraler theoretischer Grundlagen der Aufgaben zu gewährleisten, werden diese im Lehrplan aufgenommen. Der Diskussionsleitfaden ergibt sich somit aus den Unterrichtsunterlagen. Für grundsätzliche Konzepte der Kreislaufwirtschaft und zirkulärer Strategien und Geschäftsmodellen kann zusätzlich beispielsweise auf folgende Literatur zurückgegriffen werden:

- Alfred, M. (2021). *Kreislaufwirtschaft als Strategie der Zukunft: Nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen* (1. Aufl.). Haufe.
- Ellen MacArthur Foundation (2015). *Growth within: A circular economy vision for a competitive Europe*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe>
- Frishammar, J., & Parida, V. (2019). Circular Business Model Transformation: A Roadmap for Incumbent Firms. *California Management Review*, 61(2), 5-29. <https://doi.org/10.1177/0008125618811926>
- Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense-Smit, E., Muller, J., Huibrechtse-Truijens, A., & Hekkert, M. (2018). Barriers to the Circular Economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, 150, 264-272. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028>
- Kortmann, S., & Piller, F. (2016). Open business models and closed-loop value chains: Redefining the firm-consumer relationship. *California Management Review*, 58(3), 88-108. 10.1525/cmr.2016.58.3.88
- Münger, A. (2021). *Kreislaufwirtschaft als Strategie der Zukunft: Nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen* (1. Aufl.). Haufe.
- Oberhuber, S., & Rau, T. (2021). *Material Matters: Wie eine neu gedachte Circular Economy uns zukunftsfähig macht | Die Antwort auf die Klimakrise ist die Kreislaufwirtschaft* (1. Aufl.). Econ.
- Pieroni, M., McAloone, T., & Pigosso, D. (2019). Business Model Innovation for Circular Economy: Integrating Literature and Practice into a Conceptual Process Model. *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design. 1.* 2517-2526. 10.1017/dsi.2019.258
- Stahel, W. (2020). Warum ein Haushalten in Kreisläufen unsere Wirtschaft revolutionieren könnte. In: S. Eisenriegler (Hrsg.), *Kreislaufwirtschaft in der EU*. Springer Gabler.

6.1 Grundprinzipien der Kreislaufwirtschaft

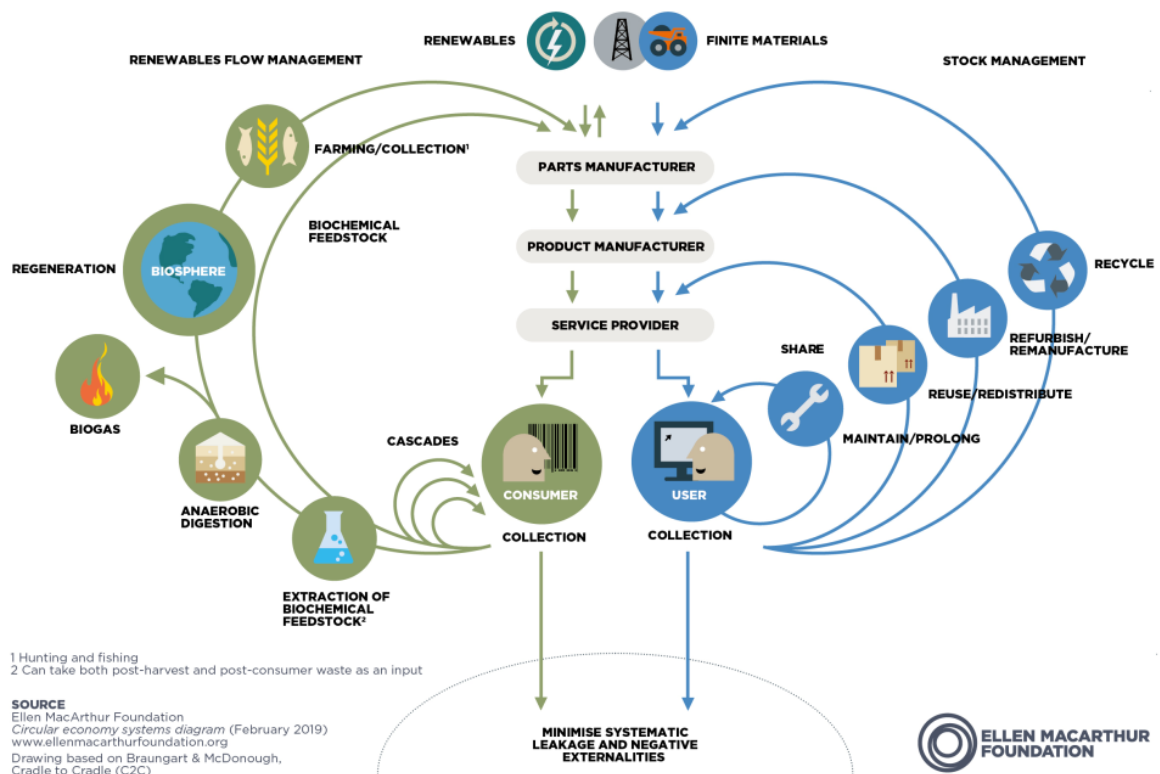


Abbildung 1: Butterfly-Modell der Ellen MacArthur Foundation (Ellen MacArthur Foundation, 2019)

Für diese Fallstudie empfiehlt es sich, den Studierenden zunächst die Grundprinzipien der Kreislaufwirtschaft zu vermitteln. Hierfür kann das Butterfly-Modell der Ellen MacArthur Foundation (Abbildung 1) herangezogen werden. Das Modell visualisiert zwei Flügel: den biologischen und den technischen Kreislauf. Im biologischen Kreislauf werden Materialien nach ihrer Nutzung in natürliche Systeme zurückgeführt, um biologisch abgebaut zu werden oder als Nährstoffe zu dienen. Der technische Kreislauf hingegen umfasst die Wiederverwendung, Reparatur, Aufarbeitung und das Recycling von Materialien, um deren Lebensdauer zu verlängern und den Bedarf an Neuproduktion zu reduzieren. Durch die Anwendung des Butterfly-Modells können Organisationen dazu beitragen, die Abhängigkeit von endlichen Ressourcen zu verringern und gleichzeitig wirtschaftliche Vorteile und ökologische Nachhaltigkeit zu fördern. (Ellen MacArthur Foundation, 2019)

Das 10R Framework (vgl. Abbildung 10 in der Fallstudie), welches für Aufgabe 3 verwendet werden kann, ist teilweise vergleichbar mit dem Butterfly-Modell (Abbildung 1). Die Strategien der untersten Gruppe "sinnvolle Nutzung von Materialien und Energie" des 10R Frameworks sind mit dem äussersten Kreislauf des Butterfly-Diagramms gleichzusetzen während die zweite Gruppe, "Verlängerung der Lebensdauer von Produkten und Teilen", Strategien beinhaltet, die die inneren Kreisläufe des Butterfly-Diagramms repräsentieren. Die dritte Gruppe, die "Intelligentere Nutzung und Herstellung" des 10R Modells, ist ebenfalls vergleichbar mit den inneren Kreisläufen des Butterfly-Diagramms. Dies wird jedoch ergänzt durch die Strategie einer Verbesserung der Produktion und des Ressourcenverbrauchs (R2) sowie durch eine generelle Einschränkung des Konsums (R0).

In Aufgabe 2b wird auf die Circularity Matrix von Atasu et al. (2021) (vgl. Abbildung 2) Bezug genommen. Diese Matrix basiert auf drei grundlegenden Kreislaufwirtschaftsstrategien: Produktbesitz

beibehalten (RPO), Produktlebensdauer verlängern (PLE) und Design für das Recycling (DFR). Die y-Achse zeigt die Rückgewinnungsfähigkeit des Produkts durch das Unternehmen oder den Hersteller, während die x-Achse die Wiederherstellbarkeit des Produktwerts darstellt. Durch die Einschätzung dieser beiden Aspekte kann ein Unternehmen seinen Platz in der Circularity Matrix bestimmen. Die Matrix stellt somit die strategischen Optionen für die Schaffung eines kreislauforientierten Geschäftsmodells dar und zeigt einem Unternehmen, wie es den besten Ansatz für seine Situation identifizieren kann. (Atasu et al., 2021)

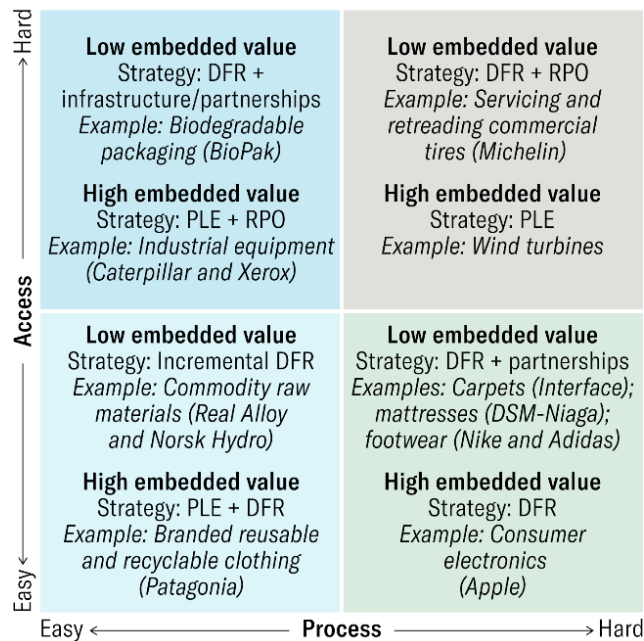


Abbildung 2: Circularity Matrix (Atasu et al., 2021)

Wie auch Atasu et al. (2021) feststellt und wie in den Beispiellösungen erläutert, ist Patagonia ein geeignetes Beispiel für ein Unternehmen, das in den unteren linken Quadranten der Circularity Matrix eingeordnet werden kann. Beispiele anderer Unternehmen sind in Abbildung 2 zu finden.

6.2 Kreislaufwirtschaft als Wettbewerbsvorteil

Der Begriff "Circular Advantage", den eine Gruppe von Autoren und Berater von Accenture verwendet und auch ein Handbuch dazu veröffentlicht hat, bezieht sich auf den Wettbewerbsvorteil, den Unternehmen durch die Integration von Prinzipien der Kreislaufwirtschaft in ihre Wachstumsstrategie erzielen (Lacy et al., 2020). Durch die Entkopplung von dem Verbrauch knapper Ressourcen und Wachstum schützen sich Unternehmen vor steigenden und schwankenden Rohstoffpreisen und werden widerstandsfähiger gegenüber Versorgungsstörungen. Gleichzeitig verringern sie ihren ökologischen Fussabdruck und können neue Geschäftsmodelle entwickeln, die den Kundennutzen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg maximieren. (Lacy et al., 2015)

Dass ein Unternehmen durch zirkuläre und nachhaltige Praxis im Allgemeinen Mehrwert generieren kann, wird auch von Benn et al. (2014) in ihrem 3-Wellen-Modell (Abbildung 3) dargelegt. Die sechs Phasen der Nachhaltigkeit, die in drei Wellen eingeteilt werden, illustrieren den Entwicklungspfad einer Organisation von Anfangsphasen der Vernachlässigung von Umwelt- und Sozialaspekten hin zu einer gänzlich nachhaltigen Organisation. Die oberen Pfeile kennzeichnen die vorherrschenden Führungshaltungen in jeder Phase. So erkennen Führungskräfte beispielsweise in der Ablehnungsphase ("Rejection") die Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten für ihr Unternehmen nicht an, während sie sich

in der Phase der strategischen Proaktivität ("Strategic proactivity") vor allem darauf konzentrieren, daraus einen strategischen Vorteil zu ziehen. Im Modell werden auch Schlüsselmerkmale von Unternehmen in jeder Phase aufgeführt, wobei weitere Details dazu in den entsprechenden Kapiteln im Buch von Benn et al. (2014) zu finden sind. Die Pfeile am unteren Rand zeigen die Auswirkungen jeder Phase auf den Unternehmenswert. Zum Beispiel mindert Ablehnung in der ersten Phase ("Rejection") den Wert durch erhöhtes Risiko für das Unternehmen, während in der Phase der Konformität ("Compliance") der Wert bewahrt wird, indem das Unternehmen das Risiko weitestgehend reduziert. Die Phasen der Effizienz ("Efficiency") und strategischen Proaktivität ("Strategic proactivity") schaffen Wert. Und schliesslich steht das nachhaltige Unternehmen ("The sustaining corporation") für eine Transformation, die Mehrwert für das Unternehmen selbst, aber auch für die Gesellschaft und die Umwelt schafft. (Benn et al., 2014)

Die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell erfolgt nicht unbedingt stufenweise durch jede Phase des Wave-Modells. Ein Unternehmen wie Patagonia, das von Anfang an auf Nachhaltigkeit fokussiert war, trat beispielweise direkt in die Phase einer "Sustaining corporation" (dritte Welle) ein.

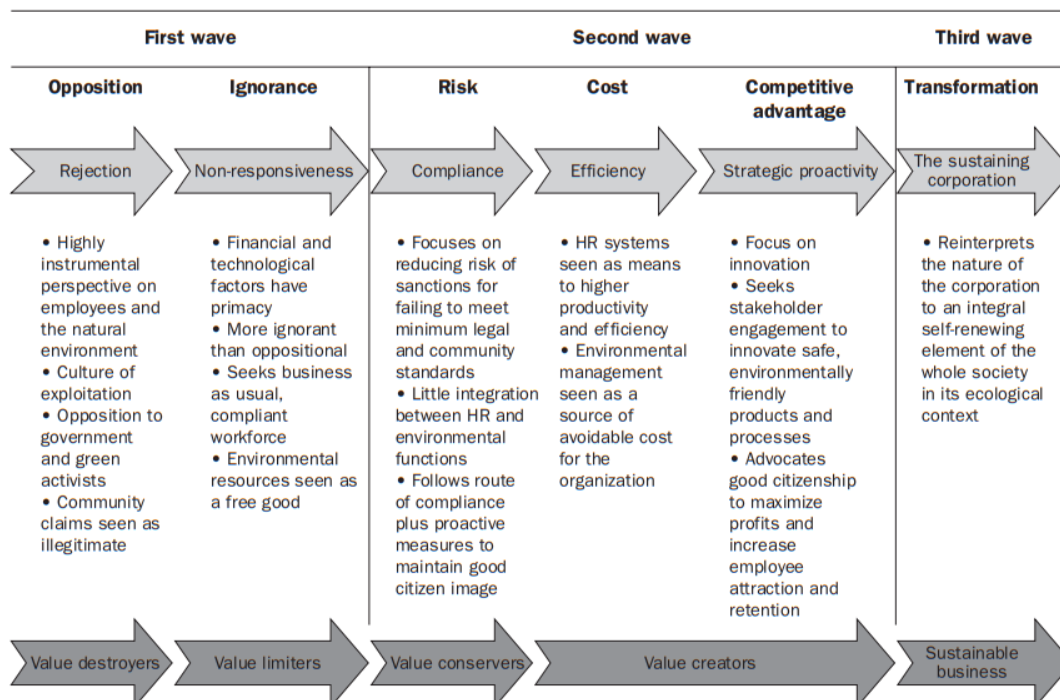


Abbildung 3: Waves of sustainability (Benn et al., 2014)

Ein weiteres Modell, das im Kontext der Wertgenerierung Anwendung findet, ist das Triple-Layered Business Model Canvas. Dieses Modell baut auf dem ursprünglichen Geschäftsmodell-Canvas von Osterwalder und Pigneur (2010) auf, jedoch ergänzt es dieses um zwei entscheidende Ebenen: eine Umwelt-Ebene (vgl. Abbildung 4), die eine ganzheitliche Betrachtung des Produktlebenszyklus ermöglicht, und eine soziale Ebene, die die Interessen der Stakeholder berücksichtigt. Auf diese Weise werden nicht nur wirtschaftliche, sondern auch ökologische und soziale Werte in die Überlegungen einbezogen, was eine umfassendere Perspektive auf die Wertschöpfung schafft. Diese ganzheitliche Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte erstreckt sich somit über das gesamte Geschäftsmodell. (Joyce et al. 2016)

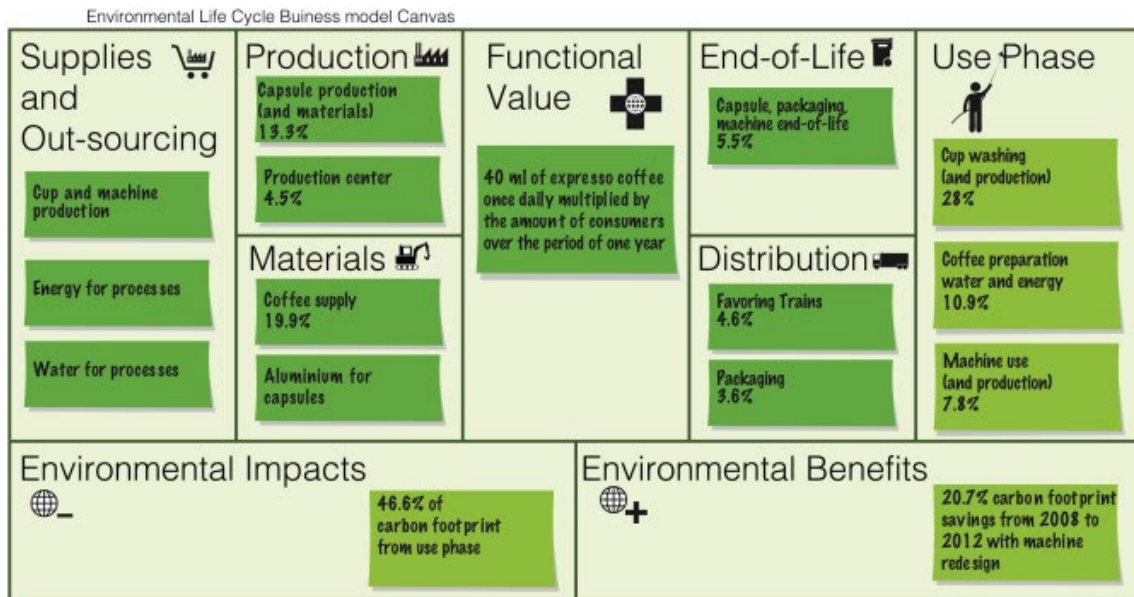


Abbildung 4: Business Model Canvas (Umweltperspektive) am Beispiel von Nestlé Nespresso (Joyce et al. 2016)

Um herauszufinden, wie und wann es sich für ein Unternehmen tatsächlich lohnt, umweltfreundliche Massnahmen zu ergreifen, beginnt man gemäss Orsato (2006) damit, zu überlegen, wie diese Massnahmen dazu beitragen können, einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Abbildung 5 zeigt vier verschiedene Arten von Umweltstrategien, die ein Unternehmen anwenden kann, abhängig von seiner Branche, seiner Marktposition, seinen Zielmärkten und seinen vorhandenen Ressourcen. Man kann sich entweder auf die Verbesserung von Prozessen oder auf die Entwicklung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen konzentrieren. Diese Strategien können dazu beitragen, Kosten zu senken oder sich durch die Differenzierung von Konkurrenten abzuheben. In seinem Artikel beschreibt Orsato (2006) die verschiedenen Strategien im Einzelnen. Unternehmen können auch mehrere Umweltstrategien gleichzeitig verfolgen. Dieser Rahmen hilft Führungskräfte dabei, Umweltinvestitionen zu priorisieren, den wirtschaftlichen Nutzen zu maximieren und sie in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln. Dies erleichtert somit die Identifizierung wettbewerbsfördernder Schwerpunkte von Umweltstrategien. (Orsato, 2006)

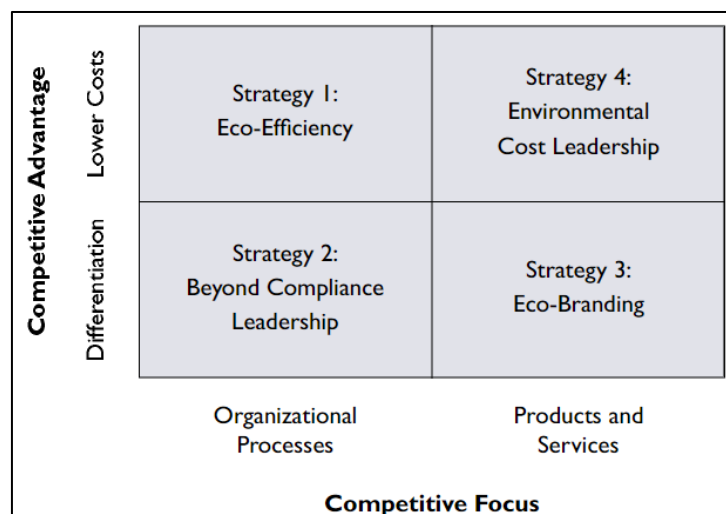


Abbildung 5: Wettbewerbsfähige Umweltstrategien (Orsato, 2006)

Diese Ansätze und Modelle können in den Unterricht integriert und zur Lösung der Aufgaben (insb. Aufgabe 2a und 4) verwendet werden.

6.3 Hinweise für die Aufgaben

Ergänzend zu den Literaturvorschlägen und den vorgestellten Modellen und Theorien finden sich im Folgenden Musterlösungen für die einzelnen Aufgaben. Diese sind als erste Anhaltspunkte und Vorschläge gedacht, können aber auf Basis der Literatur und der Theorien erweitert werden.

Aufgabe 1: Welche Auswirkungen, Chancen und Risiken sehen Sie im Ansatz von Patagonia, das Unternehmen an zwei Stiftungen zu übergeben? Welche Aspekte sollte Patagonia in diesem Hinblick berücksichtigen? Wie wären Sie als CEO vorgegangen? Hätten Sie eine ähnliche Entscheidung getroffen?

Der von Patagonia gewählte Ansatz, das Unternehmen an zwei Stiftungen zu übergeben, kann als mutig und wegweisend angesehen werden. Es zeigt das aufrichtige Engagement des Unternehmens für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung. Allerdings gab es auch Kritik, die besagte, dass diese Entscheidung als Steuervermeidungsmassnahme angesehen werden könnte (Bennett, 2022). Als CEO wäre es wichtig, diese Entscheidung transparent und klar zu kommunizieren und begründen. Sofern die Entscheidung im Einklang mit den Werten und der Mission des Unternehmens steht, dürfte sie positiv bewertet werden. In Bezug auf die Kritik bezüglich der Steuervermeidung müsste Patagonia offenlegen, dass die Hauptmotivation hinter dieser Entscheidung die Weiterführung der Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens ist. Die Übertragung an Stiftungen ermöglicht es, den langfristigen Fokus auf Nachhaltigkeit sicherzustellen und Gewinne in nachhaltige Initiativen fliessen zu lassen. Es ist wichtig, deutlich zu machen, dass dies keine reine PR-Massnahme ist, sondern eine strategische Entscheidung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen langfristig seinen Verpflichtungen gegenüber Umwelt und Gesellschaft gerecht werden kann. Generell sollte die Kommunikation authentisch sein, um das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen und zu erhalten. Dies könnte durch regelmässige Berichterstattung über den Fortschritt bei nachhaltigen Initiativen und Spenden an Umwelt- und Sozialprojekte unterstützt werden.

Aufgabe 2:

- a. Welche sind die herausragenden Vorteile, die im Zusammenhang mit kreislauforientierten Geschäftspraktiken häufig genannt werden? Welche positiven Auswirkungen ergeben sich aus der Kreislaufwirtschaft? Als Mitglied der Geschäftsleitung von Patagonia, wie können Sie sicherstellen, dass Sie diese Vorteile optimal nutzen?

Hier kann man auf den "Circular Advantage" von Lacy et al. (2020) verweisen (vgl. Kapitel "Kreislaufwirtschaft als Wettbewerbsvorteil"). Zusätzlich können beispielsweise die folgenden Vorteile und positiven Auswirkungen, die die Ellen MacArthur Foundation (2023) beschreibt, genannt werden:

Wirtschaftlicher Nutzen:

- *Wirtschaftliches Wachstum*
- *Einsparung von Materialkosten*
- *Potenzial zur Schaffung von Arbeitsplätzen*
- *Innovation*

Umwelt- und systemweite Vorteile

- *Verringerung der Kohlendioxidemissionen*
- *Verringerung des Primärmaterialverbrauchs*
- *Bodenproduktivität und Bodengesundheit*

Chance für Unternehmen

- *Ertragschancen*
- *Geringere Volatilität und grössere Sicherheit der Versorgung*
- *Neue Nachfrage nach Unternehmensdienstleistungen z.B. Wartung, Wiedervermarktung und Verkaufsplattformen zur Verlängerung der Produktlebensdauer, Wiederaufbereitung von Produkten und Komponenten sowie damit verbundenen Fachkenntnissen, die angeboten werden können.*
- *Verbesserte Kundeninteraktion und -loyalität*

Chancen für Einzelpersonen (Kunden)

- *Erhöhtes verfügbares Einkommen: Analysen zeigen, dass eine Kreislaufwirtschaft das verfügbare Einkommen eines durchschnittlichen europäischen Haushalts erhöhen könnte.*
- *Höherer Nutzen aufgrund der zusätzlichen Auswahl oder Qualität, die zirkuläre Modelle bieten: Die Auswahl für die Kunden wird grösser, indem die Hersteller ihre Produkte oder Dienstleistungen besser an die Bedürfnisse der Kunden anpassen.*
- *Geringere Obsoleszenz: Für die Kunden bedeutet die Vermeidung der vorzeitigen Obsoleszenz (des vorzeitigen Ausfalls von Produkten) eine erhebliche Senkung der Kosten und einen höheren Komfort, da sie sich den Ärger mit Reparaturen und Rücksendungen ersparen.*

Mögliche Massnahmen der Geschäftsleitung sind:

- *Innovation fördern: Kontinuierliche Produktinnovation, um langlebigere, reparierbare Produkte und Materialien zu schaffen.*
- *Kundenbindung: Aufbau von Kundenbindung durch ein starkes Markenimage und Serviceangebote wie Worn Wear.*
- *Transparenz: Klare Kommunikation über die Bemühungen von Patagonia im Bereich der Kreislaufwirtschaft, um das Vertrauen der Kunden zu stärken.*
- *Kooperationen: Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (entlang der gesamten Wertschöpfungs-/Produktionskette) und Initiativen, um die Kreislaufwirtschaft zu fördern.*

- b. Nutzen Sie die Circularity Matrix, um Patagonias Produkte in Bezug auf dessen Rücknahme sowie die Einfachheit der Wertrückgewinnung einzustufen. Dabei ist zu untersuchen, wie einfach es für Patagonia ist, ihre Produkte zurückzuerhalten und welches Potenzial zur Wertrückgewinnung aus ihren Produkten besteht. Überlegen Sie sich, welche externen Einflussfaktoren den Wert der Produkte von Patagonia beeinflussen könnten, und erörtern Sie, wie sich diese Faktoren auf die Möglichkeiten eines zirkulären Geschäftsmodells auswirken.

(Siehe hierfür auch Kapitel "Grundprinzipien der Kreislaufwirtschaft")

Patagonia kann im Quadranten unten links der Circularity Matrix positioniert werden (Atasu et al., 2021). Dies bedeutet, dass der Zugang zu den Produkten relativ einfach ist und die Wertrückgewinnung dieser Produkte im Sinne von Reparatur, Wiederverkauf und Wiederverwendung ebenfalls als einfach angesehen werden kann. Beispielsweise können Kunden über das Patagonia-Worn-Wear-Programm gebrauchte Patagonia-Kleidungsstücke einsenden, die dann repariert und über die Worn-Wear-Website wiederverkauft werden (vgl. Kapitel "Kreislaufwirtschaft bei Patagonia"). Diese Strategien sind gemäss Atasu et al. (2021) typisch für den Quadranten, in dem Patagonia positioniert ist, da sie auf die Verlängerung des Produktlebenszyklus (PLE: Product Lifecycle Extension) und das Design für Recycling (DFR: Design for Recycling) abzielen. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Patagonia in diesem Zusammenhang ist die hohe Qualität und Langlebigkeit ihrer Produkte. Dies ermöglicht nicht nur eine längere Nutzungsdauer, sondern erleichtert auch die Reparatur und das Recycling. Patagonia hat klare Schritte unternommen, um sicherzustellen, dass die Produkte am Ende ihres Lebenszyklus sinnvoll weiterverwertet werden können.

Zu den externen Einflussfaktoren, die den Wert der Produkte von Patagonia beeinflussen und sich somit auch auf die Möglichkeiten eines zirkuläres Geschäftsmodell auswirken können, gehören beispielsweise:

- Verfügbarkeit und Preise von Rohstoffen: Die Kosten für die Herstellung von Patagonia-Produkten kann durch eine fehlende Verfügbarkeit und erhöhte Preise von nachhaltigen Rohstoffen erheblich beeinflusst werden. Dabei kann die Wirtschaftlichkeit von Recycling- und Wiederverwertungsprozessen beeinträchtigt werden wenn die Rohstoffpreise erheblich schwanken oder es einen allgemeinen Engpass an Rohstoffen gibt, was wiederum die Rentabilität des zirkulären Geschäftsmodells von Patagonia beeinflussen kann.
- Technologie Entwicklungen: Die Effizienz und die Rentabilität von Recyclingprozessen kann durch Fortschritte anhand von Recycling- und Fertigungstechnologien erhöht oder gesenkt werden. Zudem kann die Verfügbarkeit neuer Technologien zur umweltfreundlichen Textilherstellung und auch zum Textilrecycling die Nachhaltigkeitsziele von Patagonia unterstützen oder erschweren.
- Regulierung und Vorschriften: Bei einer Abänderung von Umweltgesetzen, neuen Regulierungen und Umweltvorschriften können erhebliche Auswirkungen auf Praktiken von Patagonia beim Recycling und der Wiederverwertung haben. Vorschriften zur Produktverantwortung und zur Reduzierung von Überschüssen könnten die Anforderungen an die Rücknahme und das Recycling von Produkten erhöhen.
- Gesellschaftliche Interessen: Gesellschaftliche Trends und Aktivismus können den Druck auf Unternehmen erhöhen, um sowohl nachhaltiges Wirtschaften zu verfolgen als auch sozial verantwortlich zu handeln. Ein zunehmender Fokus der Gesellschaft auf Umweltthemen kann die Akzeptanz und den Erfolg von Patagonias zirkulärem Geschäftsmodell unterstützen.
- Kundenverhalten: Die Nachfrage der Kunden nach nachhaltigen Produkten und deren Bereitschaft, gebrauchte Produkte zu kaufen und zurückzugeben, können die Rentabilität des zirkulären Geschäftsmodells von Patagonia erheblich beeinflussen. Ein steigendes Umweltbewusstsein und Interesse an nachhaltigen Produkten könnten die Nachfrage nach gebrauchten Patagonia-Produkten steigern.

- *Wettbewerbslandschaft: Die Initiativen von Wettbewerbern innerhalb der Bekleidungsindustrie können ebenfalls den Erfolg von Patagonia beeinflussen. Wenn mehr Unternehmen ähnliche zirkuläre Ansätze verfolgen, könnte dies den Wettbewerb um gebrauchte Produkte und Recycling-Ressourcen verschärfen.*

Die Fähigkeit von Patagonia, das zirkuläre Geschäftsmodell erfolgreich beizubehalten, hängt stark von der Fähigkeit ab, solche Einflussfaktoren zu überwachen, anzupassen und proaktiv darauf zu reagieren. Durch kontinuierliche Innovation, die Zusammenarbeit mit Interessengruppen und eine enge Kundenbeziehung kann Patagonia sicherstellen, dass das zirkuläre Geschäftsmodell unabhängig von den Veränderungen im Unternehmensumfeld nachhaltig bleiben kann.

Aufgabe 3: Führen Sie einen Vergleich zwischen Patagonia und einem vergleichbaren Unternehmen (Hersteller und Anbieter von Gebrauchsgütern) durch, das ähnliche Ansätze zur Kreislaufwirtschaft verfolgt, und analysieren Sie die Unterschiede in den Ergebnissen und Strategien. Wie könnte Patagonia weitere R-Strategien des 10R Frameworks (Kapitel "Zirkuläre Strategien") mit dem grössten Kreislaufpotenzial bestmöglich anwenden? Bitte erläutern Sie Ihre Ansätze und Ideen.

Ein Unternehmen in der Mode- und Accessoires-Branche, das ähnlich wie Patagonia auf die Umsetzung von Kreislaufwirtschaftsansätzen spezialisiert ist, ist das Schweizer Unternehmen Freitag. Freitag ist bekannt für die Herstellung von Taschen und Accessoires aus recycelten LKW-Planen. Im Jahr 2014 erweiterten sie ihr Portfolio um die eigene Kleiderkollektion "F-ABRIC". Alle Stoffe in der F-ABRIC-Kollektion bestehen aus natürlichen Fasern wie Leinen, Hanf und Modal, die in Europa angebaut werden. Die Kleidungsstücke selbst werden ebenfalls in Europa gefertigt und zeichnen sich durch ihre vollständige Kompostierbarkeit aus, dank biologisch abbaubarer Webbänder, Nähfäden und Knöpfe. (Freitag, 2023)

Dieser Ansatz entspricht der "Rethink"-Strategie, bei der Produkte und Prozesse von Anfang an und somit bereits beim Design grundlegend neu durchdacht werden. Patagonia könnte einen ähnlichen Ansatz wie das "F-ABRIC"-Konzept von Freitag verfolgen, indem es verstärkt auf natürliche und nachhaltige Materialien wie Bio-Baumwolle, Hanf, Leinen und Tencel setzt. Diese Materialien sollten unter umweltfreundlichen Bedingungen angebaut und verarbeitet werden. Ebenso wie Freitag könnte Patagonia biologisch abbaubare Elemente (z.B. Knöpfe, Nähfäden, Labels, etc.) in seine Produkte integrieren und darüber hinaus die Produktion so gestalten, dass lange Transportwege vermieden werden.

Zusätzlich könnte das Unternehmen, ähnlich wie Freitag in seinem ursprünglichen Geschäftsbereich (recycelte LKW-Planen), innovative Wege erforschen, um gebrauchte Produkte in neuen Zusammenhängen weiterzuverwenden, falls diese nicht mehr für ihren ursprünglichen Zweck geeignet sind ("Repurpose"). Beispielsweise könnten aus alten Kleidungsstücken, welche nicht repariert werden können, Accessoires wie Taschen hergestellt werden, um den Lebenszyklus der Materialien zu verlängern und den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft gerecht zu werden.

Aufgabe 4: Wie kann Patagonia das Spannungsverhältnis zwischen nachhaltiger Geschäftstätigkeit und gleichzeitiger Profitabilität effektiv bewältigen? Welche Massnahmen würden Sie, als Mitglied der Geschäftsleitung, ergreifen, um sowohl die Kreislauffähigkeit als auch die umweltfreundlichen Werte von Patagonia zu bewahren und dabei gleichzeitig profitabel zu bleiben?

Patagonia sollte weiterhin seine Bemühungen um die Verlängerung des Produktlebenszyklus (Product Lifecycle Extension (PLE)) fortsetzen. Dies bedeutet, hochwertige Produkte herzustellen, die länger halten und Reparaturdienstleistungen anzubieten, um sicherzustellen, dass Kunden ihre Produkte über einen längeren Zeitraum nutzen können. Diese Massnahme stärkt die Kundenbindung und erhöht gleichzeitig den Customer Lifetime Value. Eine längere Lebensdauer der Produkte kann zwar zu weniger Verkäufen führen, stellt jedoch ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern dar und ermöglicht somit Premium Pricing (Atasu, et al. 2021). Die Qualität des Produkts, die einem Neuprodukt gleichkommt, kann somit zu einem Verkaufsargument werden.

Ein weiterer Ansatz, der hier verwendet werden kann, ist der Klassifizierungsrahmen von Takacs et al. (2020). Das vierte Hauptmuster "Excite the Loop" (oder "Go beyond the loop") konzentriert sich auf eine intensivere Einbindung der Nutzerinnen und Nutzer sowie die Förderung von Befähigung und Bewusstseinsbildung in Bezug auf die Kreislaufwirtschaft. Dieser Ansatz zielt darauf ab, langfristige Beziehungen zu Kunden aufzubauen und die Kundentreue zu stärken (Takacs, et al., 2020). Patagonia hat bereits eine beeindruckende Markenreputation aufgebaut, bei der der Kauf eines Patagonia-Produkts oft als Akt des Umweltschutzes wahrgenommen wird. Dies kann spezifischer betont werden. Kunden sollten ermutigt werden, Teil des Prozesses der Kreislaufwirtschaft zu sein und stolz darauf zu sein, Produkte von Patagonia zu besitzen. Diese Markenbindung führt zu einer höheren Kundenloyalität und einer höheren Zahlungsbereitschaft im Vergleich zur Branche.

Patagonia sollte diese Vorteile nutzen, um profitabel zu sein. Die Kundenbindung, das Premium-Image und die Bereitschaft der Kunden, einen höheren Preis für nachhaltige Produkte zu zahlen, sind Schlüsselfaktoren, um dieses Gleichgewicht zu erreichen. Das Unternehmen sollte diese Elemente in seiner Marketingstrategie hervorheben und gleichzeitig weiter in Innovationen und Qualitätsverbesserungen investieren, um die Profitabilität zu steigern und ihre Umweltziele zu erreichen.

Literaturverzeichnis

- Atasu, A., Dumas, C., & Van Wassenhove, L. N. (2021). The Circular Business Model. Pick a strategy that fits your resources and capabilities. *HBR* Jul-Aug 2021. <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>
- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational Change for Corporate Sustainability* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Bennett, C. (2022, 15. September). Patagonia owner's move to give away company draws criticism. *TheStreet*. <https://www.thestreet.com/investing/patagonia-owners-move-to-give-away-company-draws-criticism>
- Ellen MacArthur Foundation (2019). *The Butterfly Diagram: Visualising the Circular Economy*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-diagram>
- Ellen MacArthur Foundation (Abgerufen am 04.10.2023). *The circular economy in detail. Deep dive*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/the-circular-economy-in-detail-deep-dive>
- Freitag (Abgerufen am 30.08.2023). *Natürliche Fasern*. <https://www.freitag.ch/de/natural-fibers>
- Joyce, A., & Paquin, R.L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). *The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage*. Palgrave Macmillan.
- Lacy, P., Rutqvist, J., & Buddemeier, P. (2015). *Wertschöpfung statt Verschwendung: Die Zukunft gehört der Kreislaufwirtschaft*. Redline.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be green? *California Management Review*, 48(2), 127–143. <https://doi.org/10.2307/41166341>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. John Wiley & Sons, Inc.
- Takacs, F., Stechow, R., & Frankenberger, K. (2020). *Circular Ecosystems: Business Model Innovation for the Circular Economy. White Paper of the Institute of Management & Strategy, University of St. Gallen*. https://ifb.unisg.ch/wp-content/uploads/2020/01/Circular-Ecosystems_Takacs-Stechow-Frankenberger-2020.pdf



Open Education Platform
for Management Schools

Fallstudie:

Das Patagonia-Dilemma: Angewandte Fallstudie zu Herausforderungen von Nachhaltigkeit und Profitabilität

Seitz, Jasmin ^a, Koller, Laura ^a

^a *Ostschweizer Fachhochschule, Institut für Organisation und Leadership,
Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen, jasmin.seitz@ost.ch*

Abstract. Diese Fallstudie beleuchtet die Strategien und Aktivitäten von Patagonia, einem Bekleidungsunternehmen mit starkem Fokus auf Umweltschutz und sozialer Verantwortung. Die Balance zwischen Nachhaltigkeit und Profitabilität zu finden, ist für Unternehmen jedoch oftmals sehr herausfordernd. Der vorliegende Best-Practice-Fall zeigt, wie die Kreislaufwirtschaft als nachhaltiges Konzept funktioniert und welche Chancen sie für ein Unternehmen bieten kann.

Abbildungsverzeichnis	2
1. Unternehmensprofil Patagonia	3
2. Kreislaufwirtschaft als nachhaltiges und umweltfreundliches Wirtschaftsmodell.....	4
2.1 Zirkuläre Strategien.....	4
2.2 Zirkuläre Geschäftsmodelle.....	5
3. Kreislaufwirtschaft bei Patagonia.....	8
Literaturverzeichnis.....	10

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mission statement von Patagonia (Patagonia, 2019).....	3
Abbildung 2: Wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit den Werten (Patagonia, 2023c)	3
Abbildung 3: Von einer linearen zu einer zirkulären Wirtschaft (Harff & McLachlan, 2021).....	4
Abbildung 4: 10R Framework (Kraft et al., 2022).....	5
Abbildung 5: Circularity Matrix (in Anlehnung an Atasu et al., 2021)	6
Abbildung 6: Vier Ansätze zur Business model innovation (Takacs et al., 2020).....	7
Abbildung 7: Common Threads Initiative von Patagonia (Patagonia, 2023b).....	8
Abbildung 8: Anti-Werbung von Patagonia (Patagonia, 2023b)	8
Abbildung 9: Being greener than green – and make a profit (Balch, 2023).....	9

1. Unternehmensprofil Patagonia

Patagonia ist ein US-amerikanisches Unternehmen für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung. Die Firma wurde 1973 von Yvon Chouinard gegründet, einem begeisterten Kletterer und Naturliebhaber. Ursprünglich begann das Unternehmen als Chouinard unterschiedliche Kletterausrüstung produzierte und verkaufte. Im Laufe der Jahre entwickelte sich Patagonia zu einem Vorreiter in der nachhaltigen Bekleidungsindustrie. (Patagonia, 2023a)



Abbildung 1: Mission statement von Patagonia (Patagonia, 2019)

Die Firma verfolgt seit Beginn eine einzigartige Geschäftsphilosophie, die sich stark auf Umweltschutz und soziale Verantwortung konzentriert. Die Mission von Patagonia ist es, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, die den Outdoor-Lifestyle unterstützen, während gleichzeitig die Umweltbelastung minimiert wird. Patagonia setzt sich für die Reduzierung von Abfall, den Schutz natürlicher Ressourcen und die Förderung von Fair Trade ein. (Patagonia, 2023f)

Das Unternehmen bietet eine breite Palette von Produkten für Outdoor-Aktivitäten an, darunter Bekleidung für verschiedene Wetterbedingungen und Aktivitäten sowie Ausrüstung, wie Rucksäcke, Schlafsäcke und Zelte, die auf Langlebigkeit und Leistung ausgelegt sind. (Patagonia, 2023a)

Im Jahr 2022 kündigte der Gründer und alleinige Eigentümer an, dass er sein 3-Milliarden-Dollar-Unternehmen an zwei Stiftungen übergeben wird. Unter der Leitung des Vorstands wird zukünftig CEO Ryan Gellert gemeinsam mit seinem Führungsteam und den Mitarbeitenden das Unternehmen weiterführen. Somit wird, "anstatt der Natur Werte zu entziehen und sie in Vermögen für Investoren zu verwandeln, das durch Patagonia geschaffene Vermögen genutzt, um den Planet zu schützen", wie Patagonia auf ihrer Webseite schreibt (Patagonia, 2023c). Diese Entwicklung bedeute jedoch nicht, dass das Unternehmen nun lediglich darauf abzielt, den Umsatz zu maximieren, um jedes Jahr mehr Geld für Spenden zu generieren. Die Leitung von Patagonia betont, dass dies keine Rechtfertigung dafür ist, das reale Verhältnis zwischen Wachstum und den Umweltauswirkungen ihrer Aktivitäten zu ignorieren. Die neue Eigentümerstruktur biete vielmehr die Gelegenheit, den Wert verantwortungsbewussten Wachstums zu nutzen, um aktiv gegen die Klimakrise vorzugehen. Patagonias Anspruch ist es seit Beginn, im Einklang mit ihren Werten profitabel zu wirtschaften. (Patagonia, 2023c)

Patagonia is 50 years into an experiment, and plans to stay in business, operating profitably in line with our values, for the next 50 years and beyond.

Abbildung 2: Wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit den Werten (Patagonia, 2023c)

Aufgabe 1: Welche Auswirkungen, Chancen und Risiken sehen Sie im Ansatz von Patagonia, das Unternehmen an zwei Stiftungen zu übergeben? Welche Aspekte sollte Patagonia in diesem Hinblick berücksichtigen? Wie wären Sie als CEO vorgegangen? Hätten Sie eine ähnliche Entscheidung getroffen?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf 2 Slides oder 1 Flipchart zusammen.

2. Kreislaufwirtschaft als nachhaltiges und umweltfreundliches Wirtschaftsmodell

Die am meisten verbreitete Definition von Kreislaufwirtschaft stammt von der Ellen MacArthur Foundation (2013, p.7):

"A circular economy is an industrial system that is restorative or regenerative by intention and design. [...] It replaces the 'end-of-life' concept with restoration, shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models."

Wie in Abbildung 3 (Harff & McLachlan, 2021) visualisiert, verfolgt die lineare Wirtschaft einen Einwegansatz und führt damit zu einer ständigen Erschöpfung der natürlichen Ressourcen und zu erhebliche Abfallströme. Im Gegensatz dazu versuchen die Recycling-Wirtschaft und die Kreislaufwirtschaft, Ressourcen mehrfach zu nutzen. Die Kreislaufwirtschaft geht jedoch noch weiter, da sie darauf abzielt, den Lebenszyklus von Produkten zu verlängern und echte Kreisläufe zu schaffen, bei denen Abfall vermieden wird. Im Einklang mit ihren Unternehmenswerten verfolgt auch Patagonia dieses Ziel, und das schon seit geraumer Zeit. Bereits 2005 haben sie sich das Ziel gesetzt, eine Kollektion zu schaffen, die niemals auf einer Mülldeponie landet (Ram, 2021).

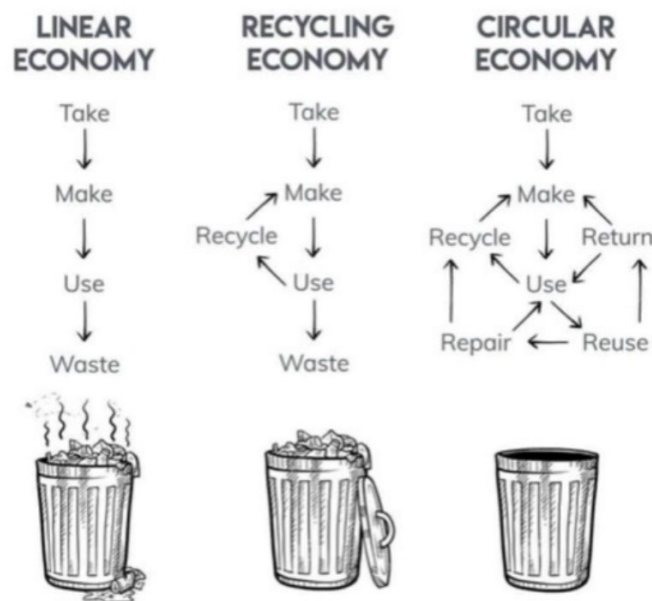


Abbildung 3: Von einer linearen zu einer zirkulären Wirtschaft (Harff & McLachlan, 2021).

2.1 Zirkuläre Strategien

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie die Transformation von einer linearen zu einer zirkulären Wertschöpfung erreicht werden kann. Das 10R Framework (vgl. Abbildung 4) zeigt dazu zehn mögliche Kreislaufstrategien, die in drei Gruppen unterteilt werden (Kirchherr et al., 2017). Jedes dieser zehn Prinzipien adressiert einen spezifischen Aspekt des Produktlebenszyklus, von der Gestaltung über die Nutzung bis hin zur Entsorgung von Produkten. Von unten nach oben betrachtet, weisen die Strategien R9 bis R0 eine zunehmende Kreislauffähigkeit auf, wobei die unterste Gruppe "sinnvolle Nutzung von Materialien und Energie" die geringste Zirkularität zeigt und eher dem linearen Wirtschaften zuzuordnen ist. Die Strategien dieser Gruppe sollten daher laut Kraft et al. (2022) für die Erzielung einer

Kreislaufwirtschaft eher zweitrangig betrachtet werden, da sie Produkte und Komponenten in der Regel mit hohen Umweltbelastungen umwandeln. Das Ziel der Strategien der zweiten Gruppe, "Verlängerung der Lebensdauer von Produkten und Teilen", ist, Produkte und ihre Komponente so lange wie möglich zirkulieren zu lassen. Dies kann auch durch eine Kaskadennutzung über Branchen oder Produktgruppen hinweg geschehen. Die Strategien der dritten Gruppe, die "Intelligenter Nutzung und Produktion", können als die radikalsten Möglichkeiten mit dem grössten Kreislaufpotential angesehen werden, indem man Produkte oder Prozesse intelligenter gestaltet. (Kraft et al., 2022)

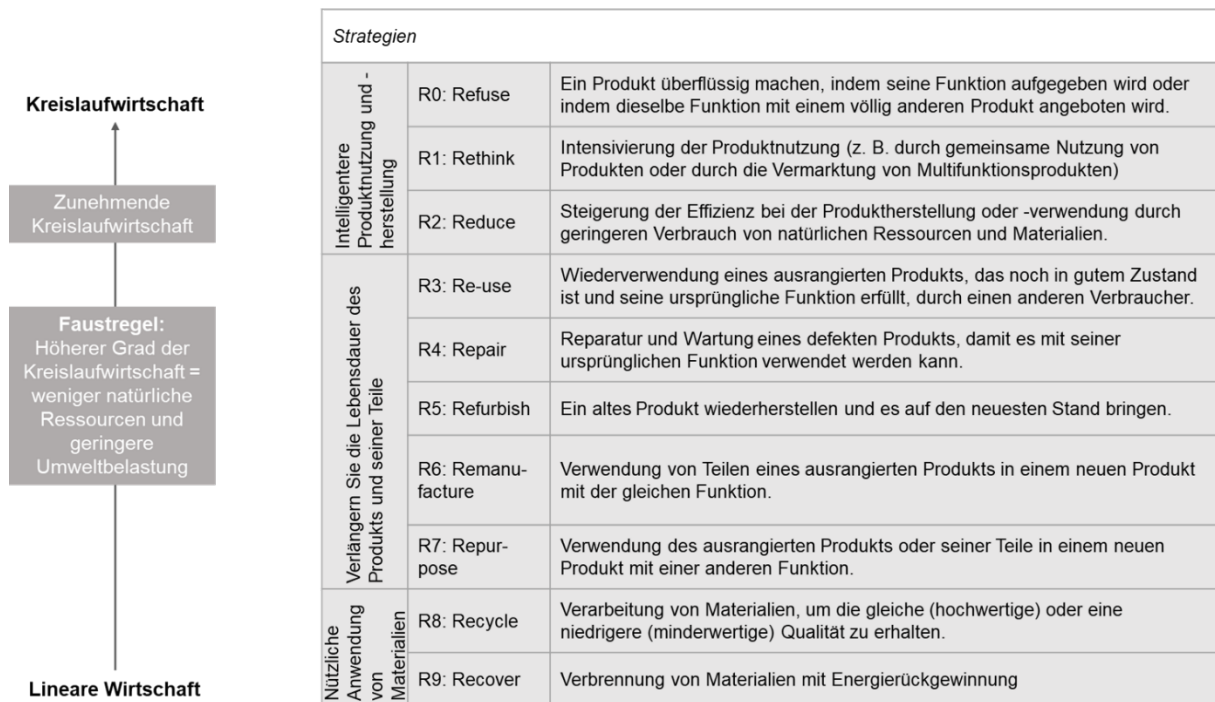


Abbildung 4: 10R Framework (Kraft et al., 2022)

2.2 Zirkuläre Geschäftsmodelle

Die Schaffung eines nachhaltigen zirkulären Geschäftsmodells hängt von vielen Faktoren ab. Die Wahl eines Ansatzes, der mit den Fähigkeiten und Ressourcen eines Unternehmens übereinstimmt und die betriebsbedingten Einschränkungen berücksichtigt, ist besonders wichtig (Atasu et al., 2021). Atasu et al. (2021) stellen in ihrem Artikel drei grundlegende Strategien für Kreislaufwirtschaft vor – Produktbesitz beibehalten (RPO), Produktlebensdauer verlängern (PLE) und Design für das Recycling (DFR) (Atasu et al., 2021):

- RPO = Retain Product Ownership: Bei diesem Ansatz vermietet oder least der Hersteller sein Produkt an den Kunden, anstatt es zu verkaufen. Dadurch übernimmt der Hersteller die Verantwortung für die Produkte, sobald die Verbraucher diese nicht mehr benötigen. Für den Hersteller bedeutet das einen höheren After-Sales-Aufwand und entsprechende Wartungskapazitäten, allerdings auch gleichmässige Erträge. RPO stellt eine interessante Strategie für Unternehmen dar, die komplexe Produkte mit einem hohen eingebetteten Wert anbieten. RPO funktioniert aber auch mit einfacheren Produkten, zum Beispiel, wenn diese teuer sind und selten gebraucht werden.
- PLE = Product Lifecycle Extension: Unternehmen, die diese Strategie anwenden, konzentrieren sich darauf, Produkte so zu gestalten, dass ihre Lebensdauer verlängert wird.

Dadurch können sich neue Möglichkeiten für Märkte mit gebrauchten Produkten eröffnen. Obwohl eine längere Produktlebensdauer auf den ersten Blick für Hersteller von Originalprodukten möglicherweise nachteilig erscheint, da dadurch über die Zeit weniger Neukäufe erfolgen, kann Langlebigkeit ein Differenzierungsmerkmal und entscheidender Wettbewerbsfaktor sein und bietet ein starkes Argument für eine Premium-Preisgestaltung.

- DFR = Design for Recycling: Unternehmen, die diese Strategie verfolgen, gestalten ihre Produkte und Herstellungsprozesse so, dass die Materialien bestmöglich wieder in neuen Produkten genutzt werden können. Oft beinhaltet diese Strategie Partnerschaften mit Unternehmen, die spezifische technologische Expertise besitzen oder am besten in der Lage sind, die zurückgewonnenen Materialien zu nutzen.

Welche Strategie die richtige ist, hängt davon ab, wie leicht das Unternehmen bzw. der Hersteller das Produkt zurückerhalten kann (Abbildung 5, y-Achse "Zugang") und wie leicht sich der Wert des Produkts wiederherstellen lässt (Abbildung 5, x-Achse "Verwertung"). Anhand der Antworten auf diese beiden Fragen lässt sich ermitteln, wo ein Unternehmen in der Circularity Matrix einzuordnen ist. Die Matrix stellt somit die strategischen Optionen für die Schaffung eines kreislauforientierten Geschäftsmodells dar und zeigt einem Unternehmen, wie es den besten Ansatz für seine Situation identifizieren kann. (Atasu et al., 2021)

Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass ein höherer Wert im Produkt – sei es in Bezug auf sein Markenimage, die bei der Herstellung verwendeten Ressourcen, den Aufpreis, den die Kunden bereit sind, für ein umweltfreundliches Produkt zu zahlen, oder andere Aspekte – ein grösseres Potenzial für ein zirkuläres Geschäftsmodell bietet. Gleichzeitig spielen aber auch externe Faktoren wie Regulierungen, Sekundärmärkte für gebrauchte Produkte oder die Verfügbarkeit von Halbfabrikaten eine entscheidende Rolle für den Wert, der durch das Geschäftsmodell generiert werden kann. (Atasu et al., 2021)

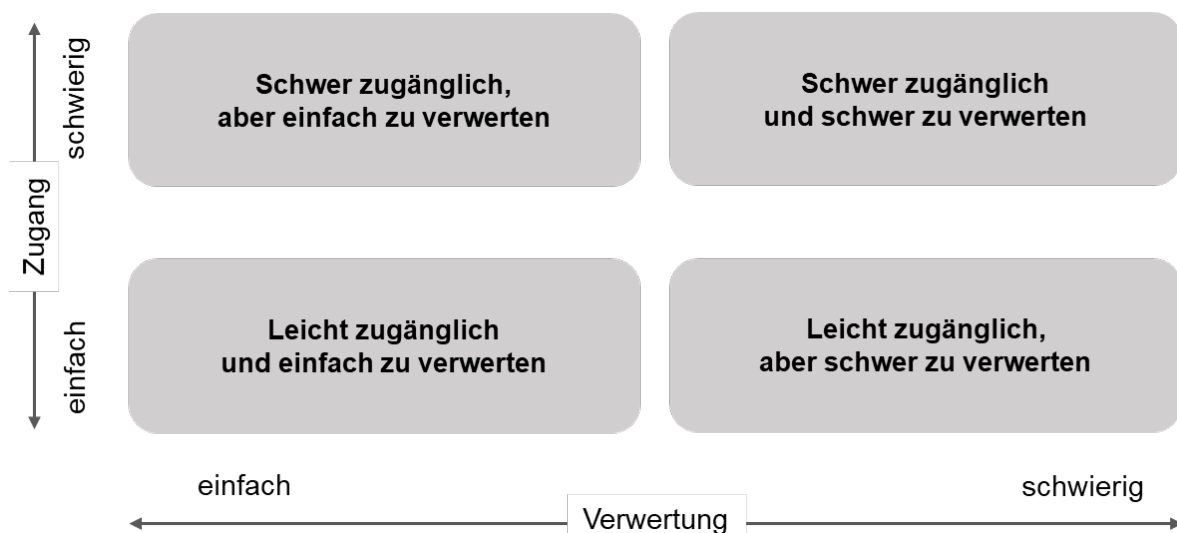


Abbildung 5: Circularity Matrix (in Anlehnung an Atasu et al., 2021)

Basierend auf ihrer Forschung haben Takacs et al. (2020) einen Klassifizierungsrahmen entwickelt, der vier Hauptmuster identifiziert, die die Schaffung eines zirkulären Geschäftsmodell unterstützen (vgl. Abbildung 6). Die ersten beiden Ansätze betonen die materiellen Aspekte der Kreislaufwirtschaft, die zur Schliessung des Materialkreislaufs und ökologischer Nachhaltigkeit beitragen, wie z.B. Langlebigkeit und Vermeidung toxischer Stoffe. Die anderen beiden Ansätze sind geschäftsorientiert

und konzentrieren sich auf die wirtschaftliche Verwertung der Kreislaufprozesse sowie die Begeisterung der Nutzerinnen und Nutzer und mögliche Anreize. (Takacs et al., 2020)

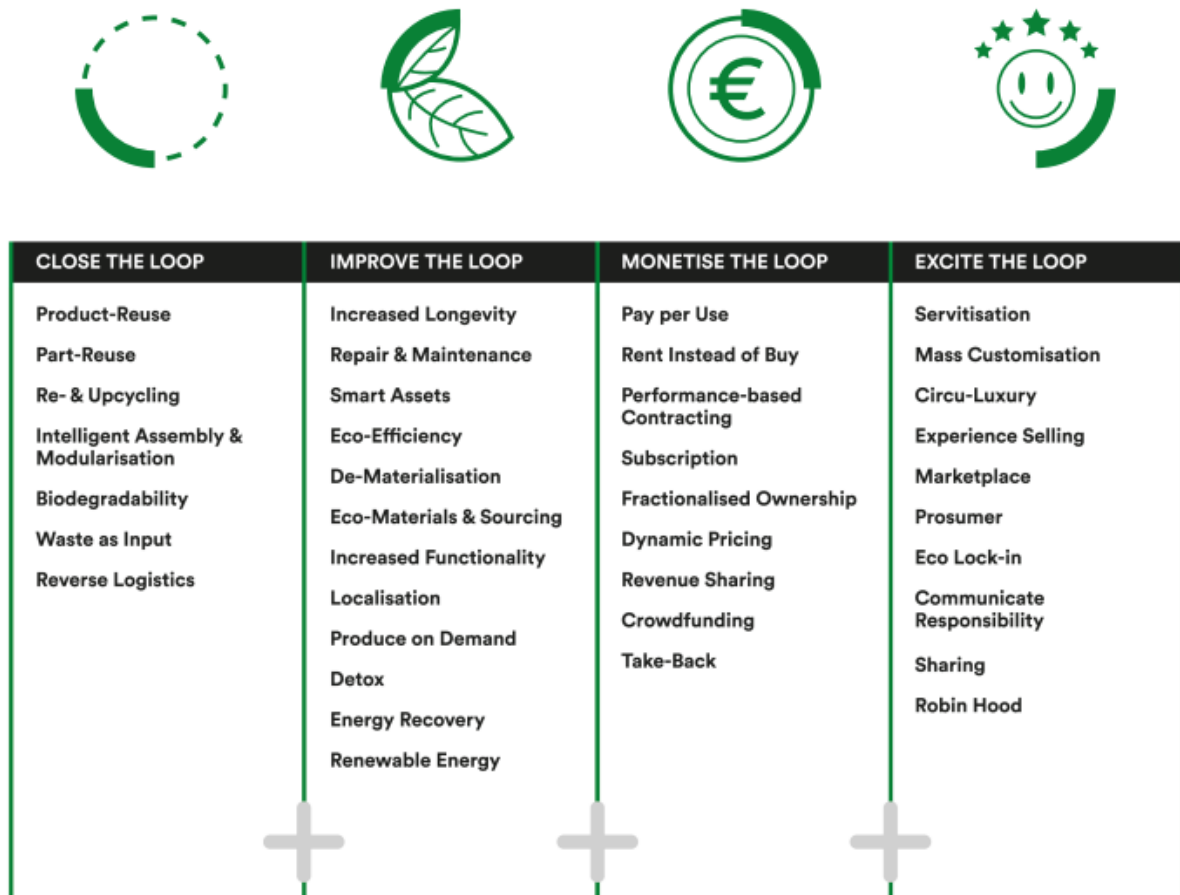


Abbildung 6: Vier Ansätze zur Business model innovation (Takacs et al., 2020)

Aufgabe 2

- a. Welche sind die herausragenden Vorteile, die im Zusammenhang mit kreislaforientierten Geschäftspraktiken häufig genannt werden? Welche positiven Auswirkungen ergeben sich aus der Kreislaufwirtschaft? Als Mitglied der Geschäftsleitung von Patagonia, wie können Sie sicherstellen, dass Sie diese Vorteile optimal nutzen?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf 5 Slides zusammen.

- b. Nutzen Sie die Circularity Matrix, um Patagonias Produkte in Bezug auf dessen Rücknahme sowie die Einfachheit der Wertrückgewinnung einzustufen. Dabei ist zu untersuchen, wie einfach es für Patagonia ist, ihre Produkte zurückzuerhalten und welches Potenzial zur Wertrückgewinnung aus ihren Produkten besteht. Überlegen Sie sich, welche externen Einflussfaktoren den Wert der Produkte von Patagonia beeinflussen könnten, und erörtern Sie, wie sich diese Faktoren auf die Möglichkeiten eines zirkulären Geschäftsmodells auswirken.

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf 5 Slides zusammen.

3. Kreislaufwirtschaft bei Patagonia

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time
YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear
YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear
you no longer need
YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear
that is worn out
YOU pledge to keep your stuff out of
the landfill and incinerator



REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take
only what nature can replace

patagonia
patagonia.com

Abbildung 7: Common Threads Initiative von Patagonia (Patagonia, 2023b)

kostenlose Reparaturdienste an. Zusätzlich werden den Kundinnen und Kunden Anleitungen zur Selbstreparatur gegeben, um ihnen zu zeigen, wie sie ihre Produkte pflegen können. Dies fördert die Langlebigkeit der Produkte und reduziert die Notwendigkeit, ständig neue Produkte zu kaufen. (Patagonia, 2023e)

Reuse: Im Bemühen, die Lebensdauer ihrer Produkte zu verlängern, hat Patagonia ausserdem das "Worn Wear"-Programm ins Leben gerufen. Dieses ermöglicht es Kunden, gebrauchte Patagonia-Ausrüstung einzutauschen und zu kaufen. (Patagonia, 2023h)

Recycle: Patagonia hat sich das Ziel gesetzt, sich in Richtung 100% erneuerbare und recycelte Rohstoffe zu bewegen. Im Herbst 2023 bestehen 80% ihres Materialaufkommens aus recycelten Bestandteilen (weitere 10% sind erneuerbare Rohstoffe). 98% ihrer Produktlinie verwenden recycelte Materialien. Zusätzlich bietet Patagonia an, alle Kleidungsstücke zurückzunehmen und recycelt sie, um sicherzustellen, dass sie nicht einfach auf der Mülldeponie landen. (Patagonia, 2023d; Patagonia, 2023g)

Aufgabe 3: Führen Sie einen Vergleich zwischen Patagonia und einem vergleichbaren Unternehmen (Hersteller und Anbieter von Gebrauchsgütern) durch, das ähnliche Ansätze zur Kreislaufwirtschaft verfolgt, und analysieren Sie die Unterschiede in den Ergebnissen und Strategien. Wie könnte Patagonia weitere R-Strategien des 10R Frameworks (Kapitel "Zirkuläre Strategien") mit dem grössten Kreislaufpotenzial bestmöglich anwenden? Bitte erläutern Sie Ihre Ansätze und Ideen.

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf maximal 5 Slides zusammen.

Patagonia ist nicht nur eine beliebte Marke für Outdoor-Bekleidung und Ausrüstung, sondern auch ein Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit und Zirkularität. Durch das Bekenntnis zu "Reduce, Repair, Reuse, Recycle" (vgl. Abbildung 7) setzt das Unternehmen Massstäbe in der Bekleidungsindustrie und inspiriert Kunden weltweit, bewusstere Entscheidungen zu treffen und einen positiven Einfluss auf die Umwelt auszuüben.

Reduce: In einer Anti-Werbung, die pünktlich zum Black Friday 2011 veröffentlicht wurde, lautete die Botschaft von Patagonia: "Kauf diese Jacke nicht" (vgl. Abbildung 8). Unter dieser Aussage erfuhren Leserinnen und Leser von den Umweltkosten, die mit der Herstellung der Jacke verbunden sind. Diese Anti-Werbung war ein Statement gegen Überkonsum. Die Botschaft dahinter: Kaufen Sie diese Jacke nur, wenn Sie sie wirklich brauchen, und überlegen Sie zweimal, bevor Sie etwas kaufen. Wie Patagonia betont: "One of the best things we can do for the planet is keep stuff in use longer and reduce our overall consumption" (Patagonia, 2023h). (Patagonia, 2023b)

Repair: Patagonia bietet nicht nur qualitativ hochwertige Produkte, sondern auch

**DON'T BUY
THIS JACKET**



Abbildung 8: Anti-Werbung von Patagonia (Patagonia, 2023b)

Das Dilemma

Trotz der vielversprechenden Ansätze von Patagonia gibt es nach wie vor Herausforderungen zu bewältigen. Zum Beispiel trägt Patagonias Worn Wear-Programm, das darauf abzielt, Produkte im Umlauf zu halten, nur 5 Millionen Dollar zum jährlichen Umsatz von 1,5 Milliarden Dollar bei (Balch, 2023). Dies stellt eine Herausforderung dar, insbesondere angesichts des starken Fokus von Patagonia auf Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft. Die Tatsache, dass ein vergleichsweise geringer Prozentsatz des Umsatzes aus zirkulären Praktiken resultiert, erschwert die Erreichung der ehrgeizigen Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens.

Darüber hinaus wird 13% des von Patagonia verwendeten Polyesters immer noch aus Erdöl gewonnen (Balch, 2023). Die Abhängigkeit von Erdöl als Rohstoffquelle bleibt ein ökologisches Anliegen, das bewältigt werden muss, um die langfristigen Umweltauswirkungen der Produkte zu minimieren. Nachhaltigere Rohstoffe und Produktionsverfahren können aber auch höhere Kosten verursachen und die Gewinnmargen reduzieren. Patagonia wird zukünftig entscheiden müssen, ob sie höhere Preise akzeptiert oder die Gewinnmargen verringert, um ihre Umweltziele zu erfüllen.

Diesem Dilemma zwischen nachhaltiger Geschäftstätigkeit sowie der gleichzeitigen Profitabilität ist eine fundamentale Herausforderung, der sich Patagonia seit seiner Gründung stellt. Von Anfang an hat Patagonia die Mission verfolgt, ökologisch und sozial verantwortliche Produkte herzustellen und gleichzeitig einen positiven Einfluss auf die Umwelt auszuüben. Die Balance zwischen dem Streben nach maximaler Umweltfreundlichkeit und der Erzielung von Gewinnen ist nicht einfach zu erreichen. Das Management dieser Balance ist komplex, da das Unternehmen seine Mission für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung verfolgt und dennoch wirtschaftlich erfolgreich sein möchte (Balch, 2023).

Ryan Gellert: 'At Patagonia we have to be greener than green – and make a profit'

Abbildung 9: Being greener than green – and make a profit (Balch, 2023)

Aufgabe 4: Wie kann Patagonia das Spannungsverhältnis zwischen nachhaltiger Geschäftstätigkeit und gleichzeitiger Profitabilität effektiv bewältigen? Welche Massnahmen würden Sie, als Mitglied der Geschäftsleitung, ergreifen, um sowohl die Kreislauffähigkeit als auch die umweltfreundlichen Werte von Patagonia zu bewahren und dabei gleichzeitig profitabel zu bleiben?

→ Fassen Sie Ihre Ergebnisse zu obigen Punkten auf 2 Slides oder 1 Flipchart zusammen.

Literaturverzeichnis

- Atasu, A., Dumas, C., & Van Wassenhove, L. N. (2021). The Circular Business Model. Pick a strategy that fits your resources and capabilities. *HBR* Jul-Aug 2021. <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>
- Balch, O. (2023, 11. April). Ryan Gellert: 'At Patagonia we have to be greener than green – and make a profit'. *Reuters*. <https://www.reuters.com/business/sustainable-business/ryan-gellert-patagonia-we-have-be-greener-than-green-make-profit-2023-04-11/>
- Ellen MacArthur Foundation (2013). *Towards the circular economy Vol. 1: an economic and business rationale for an accelerated transition*. <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an>
- Harff, C., & McLachlan, C. (2021). Corporate nudging: Verhaltensmuster in Organisationen durch intelligente Anstupser verändern. Haufe.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>
- Kraft, M.H.G., Christ, O., & Scherer, L. (2022). *Management der Kreislaufwirtschaft - Positionierung und Gestaltung zirkulärer Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39225-3>
- Patagonia (2019, 19. Februar). *Patagonia Environmental + Social Initiatives 2018*. <https://issuu.com/thecleanestline/docs/patagonia-enviro-initiatives-2018>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023a). *Company History*. <https://www.patagonia.com/company-history/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023b). *Don't buy this jacket*. https://www.patagonia.com/blog/wp-content/uploads/2016/07/nyt_11-25-11.pdf
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023c). *Earth is now our only shareholder*. <https://www.patagonia.com/ownership/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023d). *How Clean Are Your Clothes?* <https://www.patagonia.com/hidden-cost-of-clothes/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023e). *If it's broke fix it*. <https://eu.patagonia.com/ch/de/repairs/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023f). *Our Core Values*. <https://www.patagonia.com/core-values/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023g). *Why Recycled?* <https://www.patagonia.com/why-recycled/>
- Patagonia (Abgerufen am 25. August 2023h). *Worn Wear*. <https://wornwear.patagonia.com/>
- Ram, A. (2021, 11. März). Our Quest for Circularity. *Patagonia*. <https://eu.patagonia.com/ch/de/stories/our-quest-for-circularity/story-96496.html>
- Takacs, F., Stechow, R., & Frankenberger, K. (2020). *Circular Ecosystems: Business Model Innovation for the Circular Economy. White Paper of the Institute of Management & Strategy, University of St. Gallen*. https://ifb.unisg.ch/wp-content/uploads/2020/01/Circular-Ecosystems_Takacs-Stechow-Frankenberger-2020.pdf