

Industry Roundtable: kreislauffähiges Möbiliar

Resultatepapier

Inhalt

Zusammenfassung	2
1 Ausgangslage des Industry Roundtables	4
2 Ziel des Industry Roundtables	4
3 Diskussionsergebnisse	5
3.1 Strukturelle Anpassungen	5
3.2 Handlungsoptionen Möbiliar-Beschaffende	6
3.3 Handlungsoptionen Möbiliar-Anbietende	8
4 Validierte Kriterien	10
4.1 KLW-Design der Produkte	10
4.2 Rücknahmeangebot	10
4.3 Verwertungskonzept	11
4.4 Angebot aufbereiteter Produkte (Menge)	11
5 Abschluss / Ausblick	12
Weiterführende Literatur	13

Zusammenfassung

Im Rahmen eines Industry Roundtables haben sich Angebot und Nachfrage zum Thema Kreislaufwirtschaft (KLW) in der Möbelbranche ausgetauscht. Das Format wurde von den Teilnehmenden geschätzt und zeigt das Bedürfnis nach mehr **Dialog**, gerade auch im Ausschreibungsvorfeld. Ebenso stimulieren die Durchführung und anschliessende Kommunikation von **Pilotprojekten** den Markt und helfen Unsicherheiten abzubauen. Die Notwendigkeit dafür ist beiden Seiten bewusst, denn die Kreislaufwirtschaft ist ein geeignetes Mittel, um Ressourcen zu schonen und CO₂ zu reduzieren. Damit werden auch die **Klimaziele** von Unternehmen/Organisationen unterstützt. Entsprechend dieser Bewusstheit haben sowohl die Beschaffungsorganisationen angefangen, nach kreislauffähigen Lösungen zu fragen, als auch die Anbietenden, derartige Lösungen zu entwickeln. Für die grossflächigere und systematischere Umsetzung sind aber beidseitig noch weitere Bemühungen notwendig:

Handlungsoptionen Mobiliar-Beschaffende:

- Qualität muss in Ausschreibungen eine Gewichtung erhalten, die für den Zuschlag relevant ist.
- Der Einsatz geeigneter Kriterien in Ausschreibungen hilft, explizit nach KLW zu fragen und für eine grösstmögliche Transparenz bezüglich Zielvorstellungen zu sorgen (bspw. mittels Publikation der Bewertungsschlüssel der Kriterien).
- Den Anbietenden ist Zeit für die (Weiter-)entwicklung ihrer kreislauffähigen Angebote zu gewähren. Dies kann mitunter durch frühzeitige Ankündigung der Ausschreibung, vorgängige Publikation der KLW-Ambition, das Durchführen solcher Industry Roundtables oder auch die Nutzung von Dialog und mehrstufigen Ausschreibungen mit verbindlichen Zwischenzielen ermöglicht werden.
- Bei einer Ausrichtung auf KLW wird die Möbelbeschaffung zu einer Möbelbewirtschaftung. Dies erfordert innerhalb der Organisation Sensibilisierung und einen Kulturwandel. So darf bspw. auf eine Bedarfsäusserung nicht mehr automatisch mit Kauf reagiert werden.

Handlungsoptionen Mobiliar-Anbietende:

- KLW muss sich im Design der Möbel widerspiegeln. Dies erlaubt den Anbietenden ökonomisch tragfähig für mehrere Lebenszyklen die Verantwortung für ihre Produkte zu übernehmen.

- Wichtiger Bestandteil eines KLV-Geschäftsmodells sind die Rücknahme und werterhaltende Verwertung (bspw. Wiedereinsatz) des Mobiliars. Diese gilt es anbieterseitig zu etablieren.
- Bewusstsein für die Attraktivität von as-a-Service-Angeboten nimmt nachfrageseitig zu. Entsprechend sollten Anbietende, mitunter durch das Eingehen von Partnerschaften, solche Angebote aufbauen.

1 Ausgangslage des Industry Roundtables

Der Markt für kreislauffähige Möbellösungen ist noch jung und die Umstellungsphase auf zirkuläre Lösungen mit Unsicherheiten verbunden. Um dem zu begegnen, ist der transparente Dialog zwischen Angebot und Nachfrage unverzichtbar. Verschiedene Möglichkeiten zum Gespräch sollten genutzt werden, sie helfen Missverständnisse zu umgehen, Wünsche zu platzieren und vorhandene (Teil-)lösungen kennenzulernen.

In der Möbelbranche gibt es mehrere Anbieter, die kreislauffähige Teil-Lösungen offerieren oder zu entwickeln bereit wären. Auf Seiten der Beschaffungsstellen ist der Wille da, langlebige, aufbereitete und wiederverwendbare Möbel zu beschaffen. Bisherige Möbelausschreibungen haben aber noch kaum zu Vertragsabschlüssen mit konsequenter Ausrichtung auf kreislauffähiges Mobiliar geführt. Gründe dafür werden unter anderem im mangelnden Verständnis der Anbieter für die KLV-Anforderungen und Ambitionen sowie in der zu wenig klaren Zielformulierung und zu tiefen Gewichtung der KLV-Ausschreibungskriterien seitens Nachfrage vermutet.

2 Ziel des Industry Roundtables

Um das gegenseitige Verständnis für kreislauffähige Möblierung zu stärken, hat Prozirkula mit finanzieller Unterstützung des Bundesamt für Umwelt einen branchenspezifischen Industry Roundtable durchgeführt und damit beiden Markt-Seiten Raum für den themenspezifischen Austausch geboten.

Die Teilnehmenden des Industry Roundtables haben in Gruppen folgende Fragen diskutiert (Ergebnisse in Kapitel 3 ersichtlich):

- Welche Ambition verfolgen Nachfrage- und Angebotsseite bezüglich kreislauffähiger Möblierung?
- Welche (Teil-)Lösungen für kreislauffähige Möblierung sind bereits auf dem Markt erhältlich?
- Was ist nötig, um Angebot und Nachfrage nach kreislauffähigen Möblierungslösungen besser zusammenzubringen? Welche Ausschreibungskriterien sind dafür hilfreich?

Mittelfristig verfolgt der Industry Roundtable damit das Ziel, durch gesteigertes Verständnis beider Marktseiten den Markt für kreislauffähige Lösungen zu stimulieren und konkret mehr kreislauffähige Beschaffungsgeschäfte zu ermöglichen.

3 Diskussionsergebnisse

Die Gespräche rund um vorhandene (Teil-)lösungen sowie Ambitionen an kreislauffähige Möblierung ergaben strukturelle Anpassungen sowie Handlungsoptionen für Nachfrage und Angebot.

3.1 Strukturelle Anpassungen

Priorisierung: Eine Einbettung in die übergeordnete Unternehmens- und/oder Beschaffungsstrategie ist wichtig, denn die kreislauffähige Beschaffung ist ein Instrument zur Erreichung der Netto Null-Zielsetzung der Organisation. Entsprechend ist KLW als Führungsaufgabe zu verstehen und Ressourcen für den Kompetenzaufbau sind bereitzustellen.

Dialog / Entwicklungszeit: Sowohl im Rahmen der Ausschreibung als auch während der Vertragslaufzeit muss darauf geachtet werden, dass den Anbietenden Zeit für die Entwicklung ihrer KLW-Reife gegeben wird. Dazu gehören:

- Ein frühzeitiger Austausch zwischen Angebot und Nachfrage ermöglicht es den Anbietenden, vor der nächsten Ausschreibung Entwicklungen anzustossen und gegebenenfalls Partnerschaften aufzubauen. Dafür ist bspw. eine Ankündigung auf Simap zu prüfen oder auch die vorgängige Publikation der KLW-Ambition.
- Die Vertragslaufzeit kann dem notwendigen Transformationsprozess Platz einräumen, indem Optionen zur Vertragsverlängerung an das Erreichen von KLW-Zwischenzielen (KPI) gebunden werden. Nachfrageseitig sollte geprüft werden, ob für diesen Prozess ein Entwicklungsbudget reserviert werden kann. Innerhalb der Beschaffung könnte vermehrt mit einem Vor-Qualifikationsprozess (zweistufige Ausschreibung) und dem Dialog gearbeitet werden.
- In der Umsetzung der KLW sind noch viele Fragen offen (u.a.: wie sind kreislauffähige Möbellösungen beschaffungsseitig «bestellbar»? Welcher Einfluss hat die Umstellung auf die Logistik? Muss die Umzugs-Terminierung angepasst werden? Braucht es Übergangslösungen? Wie lässt sich ein Upcycling systematisch vor einem Neukauf priorisieren? Wer leistet die Auffrischung?). Damit diese Unsicherheiten abgebaut werden können, sollten Pilotprojekte umgesetzt und kommuniziert werden. Der Erfahrungsaustausch zu diesen Pilotprojekten stärkt das Bewusstsein für vorhandene Lösungsansätze und die beschaffungsrechtlichen Möglichkeiten ebendiese nachzufragen. Dadurch erlangt KLW mehr Sichtbarkeit in der Gesellschaft und wird sowohl fassbarer als auch attraktiver.

Partnerschaften: Die heutige Vielfalt an kreislauffähigen Teillösungen muss mittels Eingehens von Partnerschaften und Bilden neuer Ökosysteme zu ganzheitlichen Lösungen zusammengeführt werden. Dabei ist die gesamte Wertschöpfungskette einzubeziehen und neue Geschäftsmodelle zu prüfen. Heute auf Produktion spezialisierte Firmen werden künftig um den Aufbau von Angeboten im Bereich Mobiliar-Bewirtschaftung nicht herumkommen. Als Reaktion auf Ausschreibungen können diese Partnerschaften mitunter als Bietergemeinschaft auftreten und so eine umfassende Lösung aus einer Hand offerieren.

Vergleichbarkeit: Damit die Kreislauffähigkeit von Möbelangeboten verglichen werden kann, ist eine Standardisierung in der Begrifflichkeit und den Nachweisen anzustreben. Dem Markt wird geholfen, wenn eine Reduktion auf wenige international anerkannte Nachweise geschieht. Dies würde auch die Evaluation der eingereichten Angebote erleichtern.

Regulierung: Eine verstärkte Regulierung könnte für Klarheit sorgen und Anreize für die Investition in KLV schaffen (bspw. über CO₂-Abgaben auf Produkte). Verbänden obliegt dann die Verantwortung, diese Regulierungen in Richtlinien herunterzubrechen. Gleichzeitig herrscht ein Konsens, dass der Markt nicht auf Regulierungen warten sollte, sondern mutig umzusetzen beginnen.

3.2 Handlungsoptionen Mobiliar-Beschaffende

Marktkennnisse: Damit Innovation weiterhin stattfindet, muss konstant danach gefragt werden. Um diesen Hebel zur Förderung der KLV nutzen zu können, sind beschaffungsseitig der Aufbau von erweiterten Kenntnissen zum Produkt zu erlangen (durch eine fundierte Marktanalyse) und die Möglichkeiten innerhalb von Ausschreibungen zu nutzen.

Ausschreibungen: Damit Ausschreibungen als Hebel zur Förderung der KLV funktionieren, müssen sie gewissen Logiken folgen. Dazu gehören:

- Die Gewichtung der Ausschreibungskriterien muss in Richtung von Qualität und damit Kreislauffähigkeit verschoben werden, sodass diese Zuschlagsrelevant sind.
- Nutzungsorientiert ausschreiben, den Beschaffungsbedarf also möglichst funktional definieren, damit Innovation auch in Richtung neuer Angebotsmodelle wie Product-as-a-Service oder Kauf mit Rückkauf zugelassen wird. Damit rückt anstelle des Produkts die Serviceleistung ins Zentrum. Genaue Vorstellungen an die Marke oder das Design des Mobiliars müssen demgegenüber zurückgestellt werden.

- Es muss Zeit in die Formulierung von Kriterien investiert werden. Sie sollten greifbar sein, transparent bewertet werden und die beiden Elemente Rücknahmeverpflichtung und Verwertungsprozess abdecken. Eine Datenbank mit Vorlagen für KLV-Kriterien wäre ein gern gesehenes Hilfsmittel für Beschaffungsstellen.
- Indem in der Ausschreibung die KPIs kommuniziert werden, an denen die Anbieterperformance während der Vertragslaufzeit gemessen wird (siehe Abschnitt «Entwicklungszeit» weiter oben), steigt die Transparenz über die angestrebten Ziele und Entwicklungswünsche seitens der Beschaffungsstelle.
- Die Abfrage des Preises als TCO (total cost of ownership) ist auch für die KLV relevant, weil KLV-Angebote oftmals im Verlauf der Nutzungsdauer finanzielle Vorteile bringen können, dafür im Ankaufspreis u.U. teurer sind. Nebst dem CHF als Währung kann darüber nachgedacht werden, auch CO₂ zu berücksichtigen und anhand der Kompensationszertifikatspreise (oder internen Vermeidungskosten) in Franken umzurechnen. Da sich viele Unternehmen Klimaziele gesetzt haben, wird die dadurch geforderte CO₂-Reduktion als nicht vernachlässigbarer Kostenfaktor künftig an Bedeutung gewinnen. Zudem ermöglicht eine Preiskalkulation nach TCO eine verbesserte Vergleichbarkeit verschiedener Angebotsmodelle (wie Kauf, Miete und as-a-Service-Modelle).

Organisationsentwicklung: Da sich eine kreislauffähige Möblierung weg von der reinen Beschaffung zur Bewirtschaftung von Mobiliar verschiebt, sehen sich Bedarfsträger und Beschaffungsstellen mit neuen Anforderungen konfrontiert. Dazu gehören:

- Auf eine Bedarfsäusserung darf nicht sofort mit einem Kauf reagiert werden. Vielmehr ist der Bedarf grundsätzlich zu hinterfragen (Suffizienz) als auch die Bedarfserfüllung aus dem Bestand mit Aufbereitung zu prüfen.
- Eine Standardisierung des Möbelkatalogs ist notwendig. Denn dies erleichtert die Kreislaufführung von Mobiliar durch raschere Zerlegung, Aufbereitung und Wiedereinsatz an neuen Standorten.
- Flexibilität im Umgang mit neuen Prozessen ist gefordert. Die Abläufe verändern sich, wenn von der Beschaffung zur Bewirtschaftung umgestellt wird.
- Weil mit Bestandsmobiliar länger gearbeitet wird, entsteht gegebenenfalls ein stärkerer Mix an Mobiliar. Die Akzeptanz dafür seitens Bedarfsträger ist zentral.
- Es muss ein Möbelinventar erstellt werden, damit eine effiziente Bewirtschaftung gelingt.

- Es ist zu prüfen, ob nebst der Möbelbeschaffung auch Rahmenverträge für die Logistik, die Aufbereitung und das Remanufacturing von Mobiliar ausgeschrieben werden sollten. Zusätzlich ist die Rolle des «Planers» zentral (intern zu besetzen oder auszuschreiben), welche die Arbeit mit dem Bestand sicherstellt und KLW ganzheitlich umsetzt.
- Die Beschaffungsstelle sollte sowohl den Innovationsgehalt der Lösung als auch den CO₂-Fussabdruck der Produkte in der Ausschreibung bewerten.
- Während der Budgetierungsphase muss dem neuen Umfang der Mobiliar-Bewirtschaftung bereits Rechnung getragen werden, indem Beträge für die Aufbereitung, Reparatur und den Kauf von aufbereiteten Möbeln eingestellt werden.

3.3 Handlungsoptionen Mobiliar-Anbietende

Design: Kreislauffähiges Design muss in der Konzeption der Möbel noch stärker berücksichtigt werden. Dazu gehören:

- Die Zerlegbarkeit und die Verwendung von sortenreinen Materialien müssen im Design stärker berücksichtigt werden, um die Restwerte nach der ersten Gebrauchsphase höher halten zu können. Heute haben zurückgenommene Möbel noch nicht ihren maximalen Restwert, mitunter, weil nicht auf die einfache Trennbarkeit der Komponenten und Materialien geachtet wird (verschweissen statt verschrauben, bspw.). Erst eine modulare Bauweise erlaubt es Anbietern, ökonomisch tragfähig über mehrere Lebenszyklen die Verantwortung über das offerierte Mobiliar zu übernehmen.
- Die notwendige Kreativität beim Designen von Mobiliar auf Grundlage von vorhandenen Materialien ist auf die Planer zu übertragen: Diese sollen neue Möbelstücke kreativ mit bestehendem Mobiliar kombinieren lernen.

Geschäftsmodell: Das Geschäftsmodell von Möbelherstellenden muss neu gedacht werden, sodass die Vorteile der Kreislaufwirtschaft ausgeschöpft werden. Dazu gehören:

- Das Eingehen von Partnerschaften ermöglicht die Entwicklung ganzheitlicher Lösungspakete. Der Nachfrageseite ist gedient, wenn sie kreislauffähige Möblierungslösungen aus einer Hand beziehen kann. Anbieterseitig rückt dazu das Servicedenken in den Vordergrund.
- Es müssen systematische und grossflächige Lösungen für das Remanufacturing von Gebrauchtmöbeln entstehen.

- Die Aufbereitung von Mobiliar muss zukünftig von Marktteilnehmenden herstellerunabhängig und mit Garantie angeboten werden können.
- Ersatzteile sind über die gesamte Lebensdauer der Möbel anzubieten. Dafür können ausgediente Möbel zurück- und an Lager genommen werden.
- Umfassende as-a-Service-Angebote müssen in der Schweiz noch stärker entwickelt und angewendet werden.

4 Validierte Kriterien

Die nachfolgend aufgelisteten Kriterien wurden sowohl von der Angebots- als auch von der Nachfrageseite als gut befunden. Gewisse Aspekte der Kriterien wurden kontrovers diskutiert, insgesamt aber als geeignetes Instrument eingestuft. Sie sollten daher mindestens als Zuschlagkriterien in Ausschreibungen genutzt werden.

4.1 KLW-Design der Produkte

Beschrieb	Nachweis	Bewertungsschlüssel
Bitte belegen Sie, die Kreislauffähigkeit des angebotenen Produkts gemäss Cradle-to-Cradle-Zertifizierung.	Bitte entsprechendes gültiges Zertifikat beilegen. Verfügt der Anbieter über ein anderes, gleichwertiges Zertifikat als jenes von Cradle-to-Cradle, wird er aufgefordert, die Gleichwertigkeit dieses Zertifikats darzulegen. Kann die Gleichwertigkeit nicht belegt werden, ist das Kriterium nicht erfüllt.	Kein Zertifikat (0 Pt) C2C-Zertifikat in Bronze oder Silber (1 Pt) C2C-Zertifikat in Gold oder Platin (3 Pte)

4.2 Rücknahmeangebot

Beschrieb	Nachweis	Bewertungsschlüssel
Der Anbieter nimmt die heute offerierten Produkte nach deren Gebrauchsende von der Kundin gratis oder gegen eine Vergütung zurück. Die Vergütung je offeriertem Produkt wird zum Zeitpunkt der Rückgabe fällig und ist bereits im Moment des Verkaufs vertraglich zuzusichern.	Schriftliche Erläuterung des Anbieters zum Rücknahmeangebot auf max. 1 A4-Seite und Angabe der Kosten / Vergütung in CHF.	Rücknahme gegen Bezahlung (0 Pt) Kostenlose Rücknahme (1 Pt) Beim Kauf vertraglich zugesicherte monetäre Vergütung. (3 Pt)

4.3 Verwertungskonzept

Beschrieb	Nachweis	Bewertungsschlüssel
Der Anbieter führt von ihm offerierte und nach Gebrauchsende von der Kundin zurückgenommene Produkte einer fachgerechten Aufbereitung, Wiedereinsatz oder Recycling zu.	Der Anbieter beschreibt auf max. 3 A-4 Seiten nachvollziehbar den Verwertungsprozess, wenn möglich mit Referenzbeispielen.	Reine Entsorgung (0 Pt) Recycling (1 Pt) Verkauf auf Gebrauchtmart (2 Pt) (Aufbereitung und) Wiedereinsatz von Komponenten und Materialien in Neuprodukten oder als Ersatzteile (3 Pt)

4.4 Angebot aufbereiteter Produkte (Menge)

Beschrieb	Nachweis	Bewertungsschlüssel
Anteil der Produkte im Katalog, der als aufbereitete Variante verfügbar ist (gebraucht aber neuwertig aufbereitet mit Garantie).	Katalog mit eindeutig gekennzeichneten Produkten sowie Listung der neuwertigen und der aufbereiteten Produkte mit Angabe des Prozentsatzes.	Keine aufbereiteten Produkte im Angebot oder < 5% (0 Pt) Für ≥5% bis <15% des Kataloges sind auch aufbereitete Alternativen verfügbar (1 Pt) Für ≥15% bis <25% des Kataloges sind auch aufbereitete Alternativen verfügbar (2 Pte) Für ≥ 25% des Kataloges sind auch aufbereitete Alternativen verfügbar (3 Pte)

5 Abschluss / Ausblick

Der Industry Roundtable war ein inspirierender Tag und die Teilnehmenden verabschiedeten sich mit Lob und Tatendrang.

«Es war ein unglaublich spannender und für uns als Hersteller auch wichtiger Tag. Wir werden uns diesen Themen intensiv annehmen» – Tobias Lörwald, Vitra

Es war wichtig, diese Plattform zu bieten und Menschen zusammen zu bringen, die die Möbelbranche hin zu mehr KLV verändern wollen. Dabei wurde das Potential aufgezeigt, das der Austausch über die Organisations- und Funktionsgrenzen hinaus hat, denn KLV betrifft die ganze Möbel-Wertschöpfungskette.

“Für uns war der Tag sehr inspirierend und lehrreich. Zudem war es wirklich auch eine gute Möglichkeit sich über die Disziplinen hinaus auszutauschen» – Thomas Wüthrich, Inch Furniture

Der Tag zeigte: Es gibt bereits Ansätze und Pilotprojekte für mehr KLV im Mobiliarbereich. Nun gilt es, diese weiterzuentwickeln und zu skalieren. Dieses Resultatepapier hat die wichtigsten Handlungsoptionen aufgezeigt. Die neue Logik muss sich in der Organisationsstruktur widerspiegeln.

«Toll wie viele Ansätze vorhanden sind. Nun geht es darum, dies in unserer Organisation umzusetzen, mit Leben zu füllen» – Christina Amrein, Schweizerische Post

Um der Beschaffungsseite dabei zu helfen, ihre Nachfragemacht für die Förderung von KLV-Lösungen einzusetzen, gibt dieses Resultatepapier vier Ausschreibungskriterien und zeigt auf, was bei der Entwicklung solcher beachtet werden muss. Dies ist wichtig, um die nötige Transparenz und Berechenbarkeit zu gewährleisten. Die Anbieterseite ihrerseits muss ihre Wertschöpfungskette überdenken und eventuell umbauen und Zusatzleistungen wie die Aufbereitung etablieren.

Die positive Resonanz der Veranstaltung zeigt, dass sich das Format des Industry Roundtables zwecks Zusammenführens von Angebot und Nachfrage eignet. Kleinere Arbeitsgruppen könnten das Thema KLV im Mobiliarbereich oder spezifische Subthemen tiefer diskutieren und vielleicht weitere Ausschreibungskriterien erarbeiten. Es ist noch ein weiter Weg bis zur systematischen Ausrichtung der Möbelbranche an der KLV. Aber das Ziel ist klar, Aufgaben benannt – die beteiligten Akteure können sich an die Arbeit machen.

Weiterführende Literatur

Anwendungsbeispiel in der Schweiz: Leitfaden für den Wiedereinsatz von Möbeln:
<https://prozirkula.ch/project/leitfaden-fuer-den-wiedereinsatz-von-moebeln/>

Inspirierende Lektüre aus Holland zum Beschaffungsprozess für Kreislaufbeschaffung:
Circular Procurement in 8 Steps, copper 8: <https://bit.ly/3mUhaU4>

Sehr lesenswerte Publikation zur funktionalen Betrachtung / Logik für Büromöblierung im Auftrag des Holländischen Staates: The path towards a circular category office furniture, turn too: <https://bit.ly/428pKP1>