

Simone Rockenfeller, Mitarbeiterin der Vaillant Group

I   
MY  
Green IQ



22

**Erfolg verpflichtet**  
Eine Wette auf die Zukunft.  
Was der Gewinn des Deutschen  
Nachhaltigkeitspreises bedeutet.



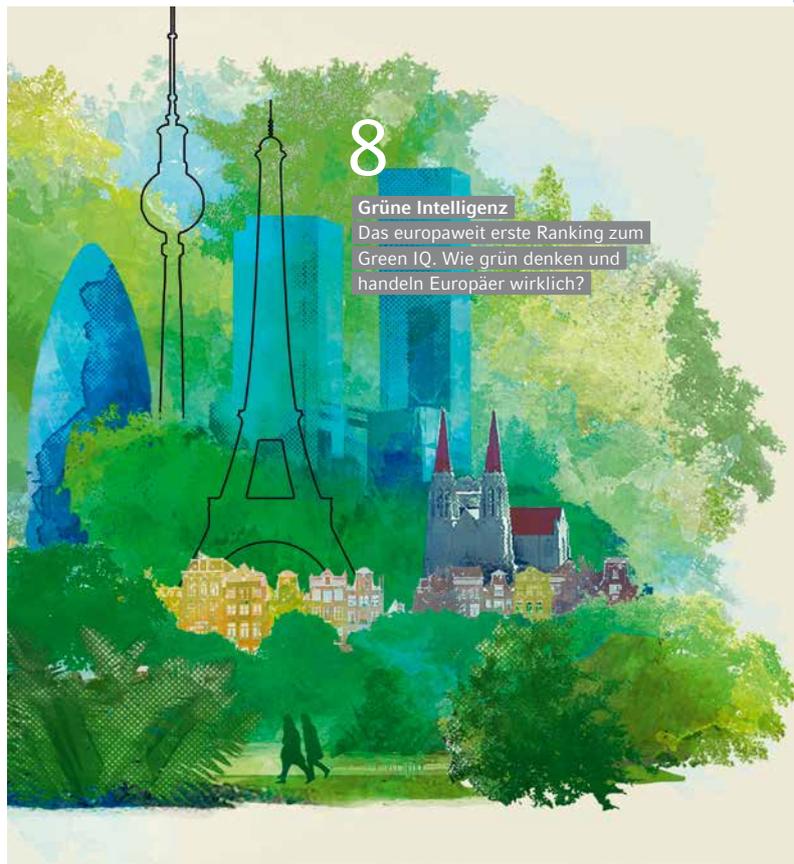
56

**Wachsen und stark werden**  
Von Herzen. Aus Überzeugung.  
Vaillant spendet Wärme für  
SOS-Kinderdörfer.



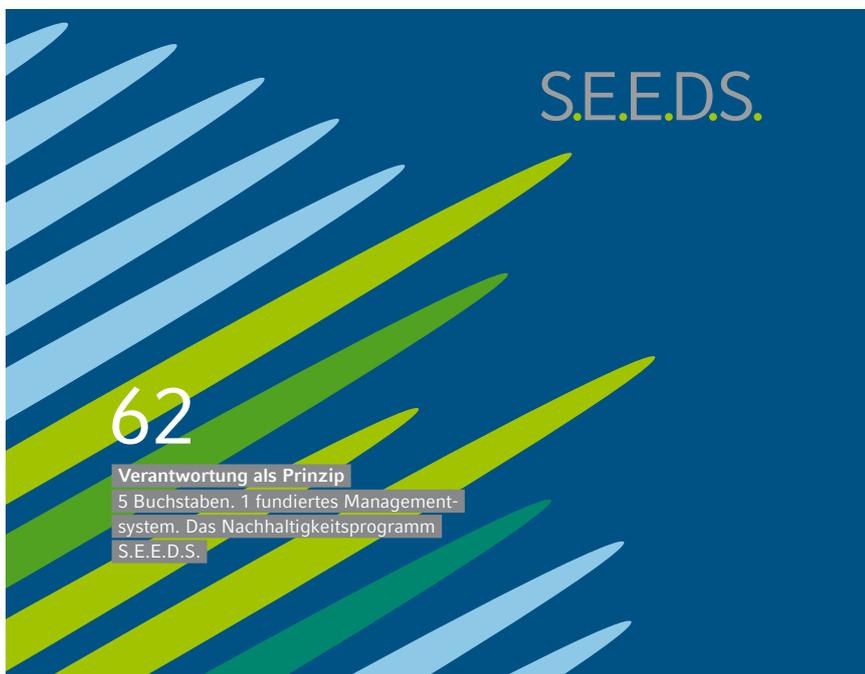
44

**Hand aufs Herz**  
Walk the talk? Welche  
Rolle spielt Nachhaltigkeit  
für unsere Mitarbeiter?  
Wir haben nachgefragt.



8

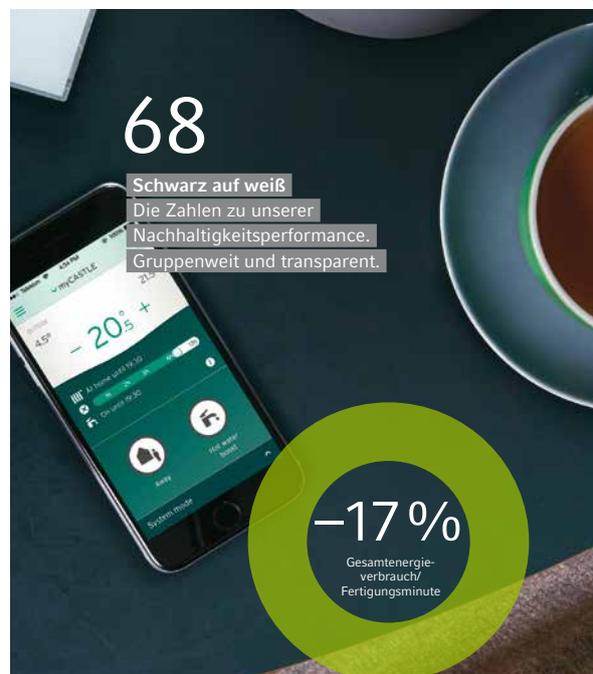
**Grüne Intelligenz**  
Das europaweit erste Ranking zum  
Green IQ. Wie grün denken und  
handeln Europäer wirklich?



S.E.E.D.S.

62

**Verantwortung als Prinzip**  
5 Buchstaben. 1 fundiertes Management-  
system. Das Nachhaltigkeitsprogramm  
S.E.E.D.S.



68

**Schwarz auf weiß**  
Die Zahlen zu unserer  
Nachhaltigkeitsperformance.  
Gruppenweit und transparent.

-17%

Gesamtenergie-  
verbrauch/  
Fertigungsminute



Dr. Carsten Voigtländer, Dr. Andree Groos, Dr. Dietmar Meister, Dr. Norbert Schiedeck

## INHALT

- 3 Vorwort der Geschäftsführung
- 4 Unser Unternehmen
- 6 Unsere Marken und Produkte
- 8 Green-IQ-Studie
- 18 Spitzengespräch
- 22 Deutscher Nachhaltigkeitspreis
- 26 Grüne Produktentwicklung
- 30 Green iQ Produktreihe
- 32 Ressourceneffizienz
- 36 Intelligente Energienutzung
- 38 Smarte Produktion
- 42 S.E.E.D.S. international
- 44 Mitarbeiteransichten
- 50 Jobs mit Sinn
- 54 Hoppelhasen
- 56 SOS-Kinderdörfer
- 62 Nachhaltigkeitsstrategie
- 68 Kennzahlen
- 72 Printproduktion
- 74 Auf einen Blick

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Vaillant GmbH  
Berghauser Straße 40  
42859 Remscheid  
Deutschland

[www.vaillant-group.com](http://www.vaillant-group.com)  
[sustainability@vaillant.de](mailto:sustainability@vaillant.de)

VGC Unternehmenskommunikation,  
Nachhaltigkeitsmanagement & Politik  
Tel. +49 2191 18-2754  
Fax +49 2191 18-2895

### Gestaltung

gerlach&partner, Köln

### Fotos

Frank Fendler, Horst Gerlach,  
Hoppelhasen, iStock, Mike König,  
Uwe Schinkel, Joachim Stretz,  
Studios Garnier, Vaillant Group

### Illustrationen

Visualize.my

### Druck

Kunst- und Werbedruck,  
Bad Oeynhausen

Der Nachhaltigkeitsbericht  
liegt auch in englischer  
Sprache vor.

## Liebe Leserinnen und Leser,

manchmal ist es geboten, innezuhalten und zurückzuschauen. In diesem Jahr haben wir dazu gleich zweifachen Anlass. S.E.E.D.S., das strategische Nachhaltigkeitsprogramm der Vaillant Group, ist nun fünf Jahre alt, die Hälfte des Weges zu unseren gruppenweiten Nachhaltigkeitszielen 2020 ist beschritten. Daher ziehen wir jetzt eine kritische Zwischenbilanz, beleuchten Erfolge, machen aber sehr bewusst auch deutlich, wo es noch nachzubessern gilt.

Unserem Familienunternehmen wurde im Jahr 2015 eine außergewöhnliche Ehre zuteil. Die Vaillant Group erhielt den **Deutschen Nachhaltigkeitspreis (S. 22)** als nachhaltigstes Großunternehmen Deutschlands. Eine Würdigung für die Arbeit unserer weltweit über 12.000 Mitarbeiter und ein echter Ansporn, den eingeschlagenen Weg weiterzugehen.

Aufschlussreiche, zum Teil unerwartete Erkenntnisse hat die europaweit erste Erhebung zu grüner Intelligenz ergeben. Die **Green-IQ-Studie (S. 8)** offenbart, welche Bedeutung Nachhaltigkeit in all ihren Dimensionen für Menschen in Europa besitzt, wie sie Denken und Handeln in 13 Ländern beeinflusst.

Wir haben den Blick nach innen gerichtet und fünf unserer Kollegen aus verschiedenen Ländern gefragt, welchen Stellenwert ein nachhaltiger Lebensstil für sie besitzt, wie hoch der grüne Intelligenzquotient unseres Unternehmens aus ihrer Sicht ist. **Ihre Ansichten (S. 44)** liefern echte und ungefilterte Impulse.

Dass aus unserem Kerngeschäft, hocheffiziente und zukunftsweisende Heiztechnik, direkter gesellschaftlicher Mehrwert erwachsen kann, macht einmal mehr die Partnerschaft mit „**SOS-Kinderdörfer weltweit**“ (S. 56) deutlich. Die beeindruckende Arbeit der Kinderhilfsorganisation ist von Werten geprägt, die auch unserem Familienunternehmen seit seiner Gründung wichtig sind.

Einen Aspekt unserer Zwischenbilanz dürfen wir im Licht dieser Themenvielfalt vorwegnehmen. **Das strategische Nachhaltigkeitsprogramm (S. 62)** verzweigt sich immer tiefer, immer selbstverständlicher in die verschiedensten Bereiche des Unternehmens. Es wirkt in unserer Entwicklung, die sich immer konsequenter an grünen Kriterien orientiert. Es verbessert unsere Fertigung, indem Qualität, Effizienz und Ressourcenverbrauch zusammen gedacht werden. Es schärft unsere Wahrnehmung bei Kunden und Partnern, weil die Losung „Grün ist das neue Premium“ in unseren Produkten und Dienstleistungen spürbar wird. Es schreibt Geschichten, die vermitteln, was die Vaillant Group und ihre Mitarbeiter tagtäglich antreibt. Wir sind gespannt auf die nächsten fünf Jahre.

Begleiten Sie uns dabei.

**Dr. Carsten Voigtländer**

Vorsitzender  
der Geschäftsführung

**Dr. Andree Groos**

Geschäftsführer  
Vertrieb, Marketing  
und Service

**Dr. Dietmar Meister**

Geschäftsführer  
Finanzen und  
Dienstleistungen

**Dr. Norbert Schiedeck**

Geschäftsführer  
Technik

Johann Vaillant legt den Grundstein für die heutige Vaillant Group, die sich immer noch zu 100 Prozent in Familienbesitz befindet.



1874

2001



Vaillant übernimmt die britische Hepworth-Gruppe. Die Marken der neuen Gruppe werden weiterhin vertriebllich getrennt geführt.

# DAS IST DIE VAILLANT GROUP

Wärme für zu Hause – unser Unternehmen entwickelt innovative Lösungen für Warmwasser, Raumwärme und Kühlung. Die Vaillant Group versorgt heute Menschen in mehr als 60 Ländern der Welt mit effizienten Produkten, die Energie sparen, Ressourcen schonen und die Lebensqualität erhöhen.

**D**ie Vision macht es deutlich: „Wir wollen der führende Anbieter von einfach zu bedienenden, umweltfreundlichen sowie energiesparenden Lösungen im Bereich Heizen, Kühlen und Warmwasser sein. Unser Ziel ist nachhaltiges und profitables Wachstum für unser Familienunternehmen.“

Ein Familienunternehmen ist die Vaillant Group noch immer. Bis heute befindet es sich zu 100 Prozent in Familienbesitz – und steht damit nicht nur für echte Ingenieurskunst, sondern auch für Werte wie Verlässlichkeit und Verantwortung. Inzwischen bietet das Familienunternehmen in über 60 Ländern Effizienztechnologien, Produkte, die erneuerbare Energien nutzen, sowie individuell kombinierbare Systeme an. Und das mit acht Marken unter dem Dach der Vaillant Group.

## Nachhaltigkeit im Kerngeschäft

Nachhaltigkeit ist wesentlicher Bestandteil der Vaillant Group, die 2015 mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis als Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen ausgezeichnet wurde. Nachhaltigkeit prägt das Kerngeschäft der Vaillant Group, ist es doch der größte Hebel für das Gelingen der Energie-

wende, für die Erreichung der UN-Klimaziele und für die Bewältigung globaler Ressourcenkonflikte.

Mehr als 40 Prozent der gesamten Primärenergie innerhalb der Europäischen Union werden in Gebäuden verbraucht. Und der Löwenanteil, nämlich rund 90 Prozent davon, wird benötigt, um Raumwärme und warmes Wasser zu erzeugen. Ein riesiges Potenzial – zum Sparen und damit zum Schonen von Ressourcen und Umwelt.

## Ressourcenschonung von Anfang an

Dieses Potenzial ist unsere Verantwortung. Dafür arbeiten unsere mehr als 12.000 Mitarbeiter. Ein großer Teil davon arbeitet in einem internationalen Netzwerk von elf Produktions- und Entwicklungsstandorten, verteilt auf sechs europäische Länder und die Volksrepublik China. Die Standortstruktur des Unternehmens folgt dabei dem Prinzip der gebündelten Kompetenz. Fachwissen und die Produktion bestimmter Komponenten werden an ausgewählten Standorten konzentriert, und es werden Kompetenzzentren für einzelne Technologien gebildet – auch in der Entwicklung. Expertenteams lassen neue Produktgenerationen immer noch etwas effizienter werden.

Die Vaillant Group übernimmt die Mehrheitsanteile am türkischen Heiz- und Klimatechnikspezialisten Türk DemirDöküm Fabrikalari.



2007

2011



Mit ecoPOWER 1.0 erhält das erste Mikro-KWK-System für Ein- und Zweifamilienhäuser den Deutschen Nachhaltigkeitspreis als nachhaltigstes Produkt.

S.E.E.D.S. wird beim Deutschen Nachhaltigkeitspreis unter die drei besten Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland gewählt.



2013

2015



Green iQ ist in Deutschland das erste Label für zukunftsfähig vernetzte und nachhaltige Produkte von höchster Qualität.

Die Vaillant Group erhält den Deutschen Nachhaltigkeitspreis als das nachhaltigste Großunternehmen Deutschlands.



2015

### Innovation als Auftrag

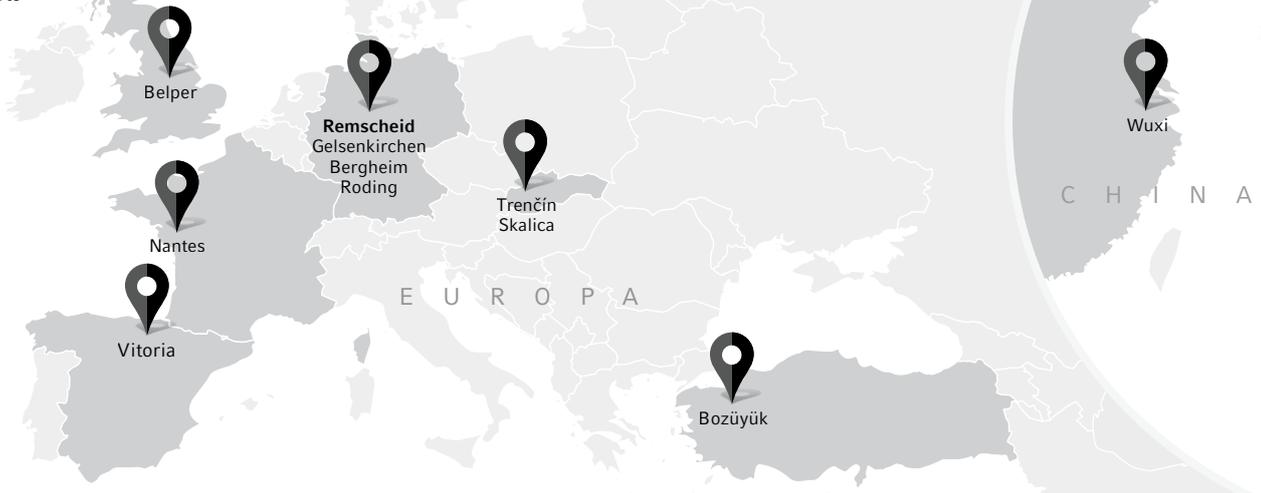
Unternehmensgründer Johann Vaillant würde das gefallen. 1894 revolutionierte er mit seinem Gasbadeofen die deutschen Badezimmer: Von nun an musste man nicht mehr mühsam das Badewasser kesselweise auf dem Kohleherd erhitzen – das erledigte seither der Gasbadeofen in seinem geschlossenen System. Die Geschichte des Unternehmens ist voller Innovationen, wie der des ersten Zentralheizungskessels, den Vaillant im Jahr 1924 vorstellte, zuletzt etwa die weltweit erste Zeolith-Wärmepumpe, das europaweit erste Mikro-Blockheiz-

kraftwerk für Einfamilienhäuser oder ein Brennstoffzellen-Heizgerät.

### Wärme für die Familie

Johann Vaillants innovativer Geist beschränkte sich aber nicht auf die Technik. Er führte im Jahr 1909 den arbeitsfreien Samstag ein, er setzte sich für die Abschaffung der Luxussteuer auf Warmwasser ein. Ein sozialer Gedanke, der das Unternehmen bis heute nach innen und außen prägt. Nicht zuletzt in Gestalt der Partnerschaft mit „SOS-Kinderdörfer weltweit“. Denn Familie und Wärme gehören zusammen – und zur Vaillant Group.

Produktions- und Entwicklungsstandorte der Vaillant Group



VAILLANT  
SEIT  
1874



# INTELLIGENT IN DIE ZUKUNFT

Die Vaillant Group bietet mit ihren acht Marken ein komplettes Portfolio für Heiz-, Lüftungs- und Klimatechnik und damit das perfekte System für nahezu jede Anforderung. Sie steht für innovative und effiziente Produkte, für intelligente Steuerungen und optimalen Service.

**A**us gutem Haus: Acht Marken vereint die Vaillant Group unter ihrem Dach. Mit dieser Vielfalt stellt sie sicher, dass sie für nahezu jeden Bedarf die optimale Lösung anbieten kann. Optimal für den Nutzer und die Umwelt. Dabei steht die Traditionsmarke Vaillant der Vaillant Group für höchste Ansprüche an Zukunftsorientierung, Komfort, Design, Effizienz – und Nachhaltigkeit. Für „Das gute Gefühl, das Richtige zu tun“.

Sie bietet ein breites Portfolio mit zahlreichen Produktvarianten, das innovative Lösungen bereithält. Vaillant verspricht den Kunden, die führende Marke für nachhaltige und verantwortliche Systemlösungen und Services für Heizung, Kühlung und Warmwasser zu sein. Nachhaltigkeit ist ein zentrales Element des Markenversprechens und spiegelt sich in den Produkten und Services wider.

Einen wichtigen Teil der Produktwelt der Vaillant Group bildet die Saunier Duval Markengruppe mit sieben Marken – Saunier Duval, AWB, Bulex, DemirDöküm, Glow-worm, Hermann Saunier Duval sowie Protherm. Sie ist Spezialist für die Ansprüche des volumenstarken mittleren Preissegments. Die Marken der Saunier Duval Gruppe stehen für clevere, unkomplizierte und zuverlässige Heiztechnik.

Natürlich gelten für alle Produkte der Vaillant Group die gleichen hohen Erwartungen an Qualität, Sicherheit und Effizienz.

## Breit gefächert

Die Märkte sind verschieden; Klima, Bauweisen und Gewohnheiten unterscheiden sich regional, von Sevilla über Liverpool, Oslo, Moskau und Istanbul bis Shanghai. Deshalb ist das Produktportfolio der Vaillant Group breit gefächert und dabei stets an Effizienz orientiert: ob stehendes oder hängendes Gas-Brennwertgerät, Solar- oder Photovoltaikanlagen, Luft- oder Erdwärmepumpen, Blockheizkraftwerke für Ein-, Zwei- oder Mehrfamilienhäuser, dazu Wasserspeicher, Lüftungssysteme und Regelungen. Für jeden Bedarf findet sich das richtige Gerät oder System.

Mit effizienten Systemen, die auf erneuerbare Energien setzen, gelingt es schon heute, den Primärenergieverbrauch erheblich zu senken. So lassen sich Wärmepumpen, die die Wärme der Luft oder der Erde nutzen, mit Kollektoren für Photovoltaik oder Solarthermie kombinieren und mit Wasserspeichern für Zeiten höheren Bedarfs ergänzen. Mit dem Batteriespeicher eloPACK kann nun auch selbst erzeugte elektrische Energie gespeichert werden, bis sie gebraucht wird. Ein Meilenstein der Energie-



wende, denn mit einem solchen System gelingt es, die erneuerbaren Energien optimal zu nutzen.

**Intelligent geregelt**

Je individueller und passgenauer die Heizsysteme, desto wichtiger ist eine intelligente Regelung. Schließlich geht es darum, die Einzelkomponenten auch möglichst effizient miteinander arbeiten zu lassen. Dazu gehört auch eine intuitiv bedienbare Steuerung, die dem modernen Standard der Nutzertechnik entspricht.

Im Jahr 2015 hat Vaillant mit Green iQ eine Produktreihe auf den Markt gebracht, die für ein grünes Premium steht und Nachhaltigkeit lebt – vom ersten Pinselstrich bis zur Entsorgung. Die drei Geräte der Reihe stehen für höchste Effizienz, Nachhaltigkeit von Anfang an und Intelligenz, denn sie lassen sich interaktiv steuern. Damit ist Green iQ auch Vorreiter für nutzerorientierten Bedienkomfort.

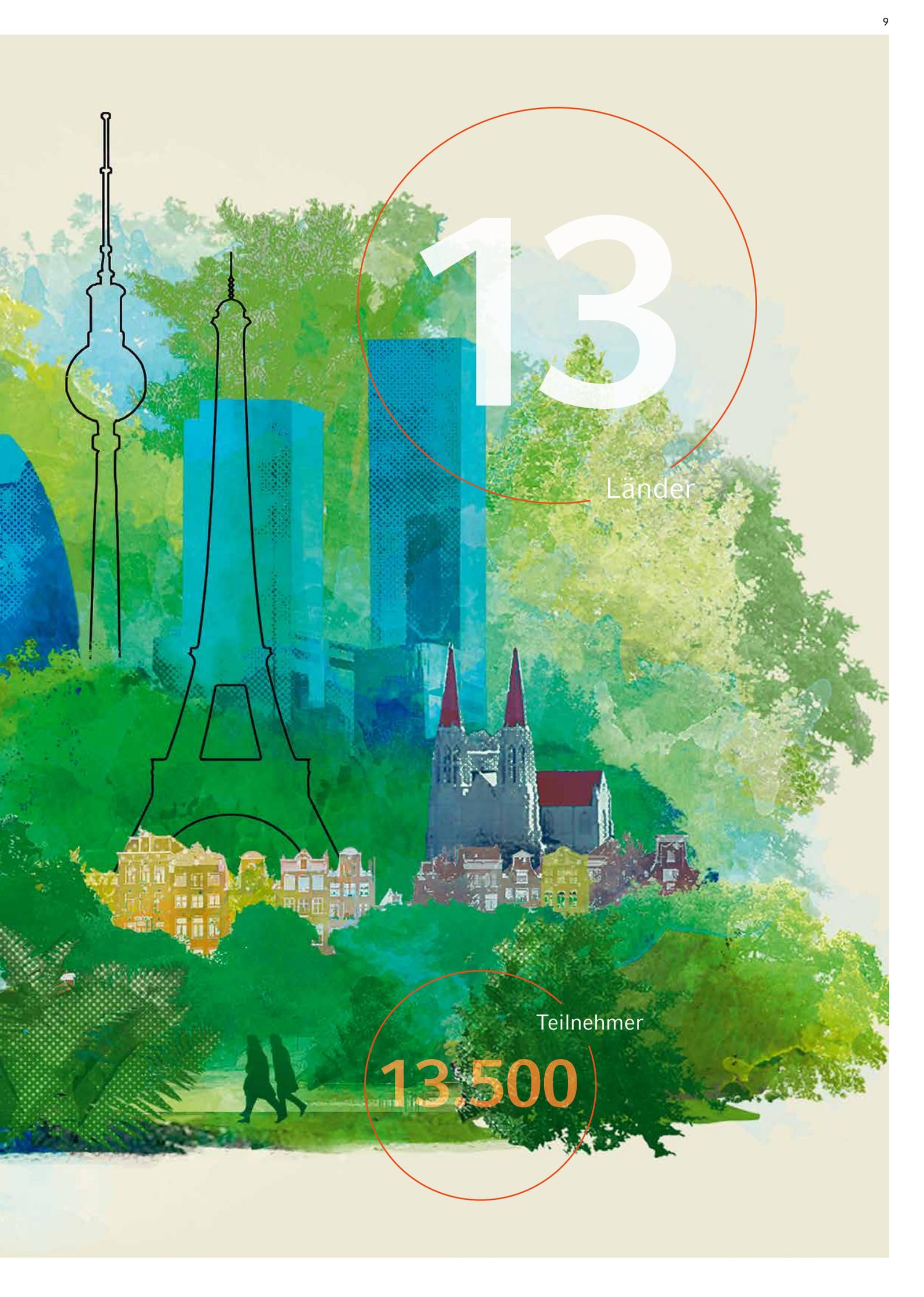
Das intelligente Internetkommunikationsmodul VR 900 macht Vaillant Heizgeräte internetfähig. Zusammen mit dem multiMATIC Regler gibt das VR 900 Modul eine Antwort auf veränderte Nutzergewohnheiten: So kann man schon vom Büro aus für wohlige Wärme im Badezimmer sorgen oder auf dem Weg in den Urlaub das Heizsystem auf Abwesenheit einstellen – intelligent, effizient und komfortabel. Und mit profiDIALOG ist es den Servicepartnern möglich, ein Problem schon zu erkennen und zu beheben, bevor der Anwender es überhaupt registriert hat. Einfach smart.

Marken der Vaillant Group



# Grüne Intelligenz

Was bedeutet Nachhaltigkeit für unseren Alltag? Handeln wir so, wie wir müssten, weil wir wissen, welche Folgen unsere Handlungen haben? Wie viel wissen wir überhaupt? Wir treffen tagtäglich viele Entscheidungen, die Folgen für die Umwelt haben. Lässt sich messen, wie klug Menschen in puncto Nachhaltigkeit agieren – so wie der IQ Intelligenz beziffert oder der emotionale IQ verrät, wie gut ein Mensch eigene und fremde Gefühle wahrnehmen und verstehen kann? Die Vaillant Group hat eine europaweite Studie in Auftrag gegeben, die den Green IQ ermitteln sollte. Die Ergebnisse sind überraschend – und aufschlussreich.



13

Länder

Teilnehmer

13.500

„Uns hat sehr interessiert, ob es einen grünen IQ gibt“, erklärt Nicole Gharadjedaghi, die die Nachhaltigkeitskommunikation der Vaillant Group betreut und das Studienprojekt Green IQ geleitet hat. „Wir wollten herausfinden, wie grün die Menschen denken und leben, ob bzw. welche Unterschiede es zwischen einzelnen Nationen oder innerhalb einer Gesellschaft gibt.“

Dazu holte die Vaillant Group mit TNS Infratest ein bekanntes Marktforschungsinstitut an Bord. „Wir haben uns gemeinsam mit TNS lange überlegt, wie man einen solchen Green IQ berechnen kann“, erklärt der Leiter des Vaillant Group Market Research Teams, Thorsten Wintrich, der die Berechnungsmethodik der Studie mitentwickelt hat. „Uns war es vor allem wichtig, nicht nur die Einstellung zu erfragen, sondern auch das tatsächliche Verhalten miteinzubeziehen. Dafür haben wir mehrere Modelle getestet.“ Der Green IQ ermittelt sich zu zwei Dritteln aus dem Verhalten und zu einem Drittel aus der Einstellung. Auf dieser Grundlage wurde dann eine aufwendige Online-Befragung in 13 europäischen Ländern mit insgesamt mehr als 13.000 Teilnehmern durchgeführt.

Mindestens 1.000 Menschen pro Land nahmen an der Studie teil und beantworteten online über 100 Fragen. Wie bei

**Gender: Frauen haben im Durchschnitt aller Länder einen höheren Green IQ als Männer.**

der Ermittlung des geläufigen Intelligenzquotienten wurde der Normwert 100 zugrunde gelegt, der dem IQ-Mittelwert aller Länder entspricht. Die Studienmacher konzentrierten sich auf Themenfelder, die den Alltag der Befragten betreffen: Kauf- und Umweltverhalten, Energieverbrauch, Mobilität sowie Gesellschaft und Naturschutz. Während es im Fall der beiden ersten Themenfelder nur um das tatsächliche Verhalten der Befragten ging, beantworteten die Teilnehmer bei den anderen neben den Fra-

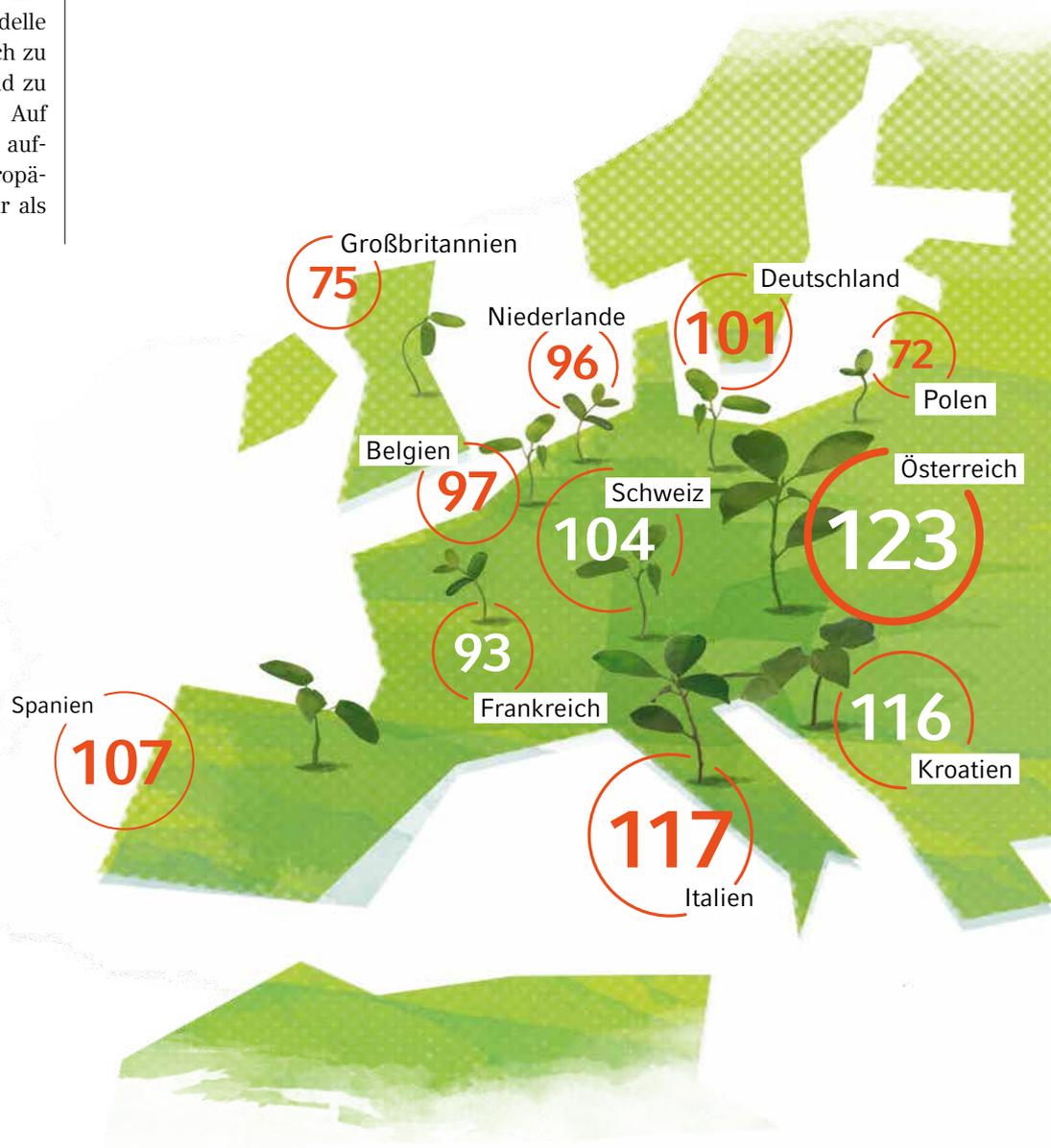
gen zum Verhalten auch Fragen zur individuellen Einstellung.

Was sind Ihrer Ansicht nach derzeit die wichtigsten politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen? Nutzen Sie Ökostrom oder Strom aus erneuerbaren Energien? Haben Sie schon einmal ein funktionstüchtiges Mobiltelefon durch ein neues ersetzt? Wie häufig unternehmen Sie private Flugreisen? Kaufen Sie lieber loses als abgepacktes Obst? Mit diesen und vielen weiteren Fragen ermittelten die Meinungsforscher den Green IQ von Spanien bis in die Türkei. Mit überraschenden Ergebnissen:

Als Land mit dem höchsten Green IQ ging die Türkei aus der Studie hervor. Das war so unerwartet, dass die Meinungsforscher eine Kontrollbefragung

Wie grün tickt die Vaillant Group?

Unsere Mitarbeiter im Selbsttest (ab Seite 44).



über einen neuen Kanal starteten – die die ersten Ergebnisse bestätigte. In allen Bereichen lag die grüne Intelligenz der türkischen Befragten weit über dem Durchschnitt. Zudem gaben sich die Teilnehmer bescheiden: Ihr tatsächliches Verhalten war stets grüner als ihre Einstellung. Wichtig ist ihnen insbesondere nachhaltiges Verhalten im Hinblick auf Gesellschaft und Natur.

**Alter: Im europäischen Durchschnitt sind die „Alten“ intelligenter als Menschen mittleren Alters.**

Einen hohen Green IQ erzielten auch die Österreicher und die Italiener. Während in Österreich die grüne Intelligenz in allen Bereichen gleichmäßig ausgeprägt scheint, drückten die italienischen Befragten, ähnlich wie die türkischen, eine

besondere Sensibilität in den Feldern Gesellschaft und Natur aus.

Frauen sind intelligenter als Männer, Ältere intelligenter als die Jungen – und nicht alle, die grün handeln, sind sich dessen so bewusst, wie etwa in der Türkei. Auch die Polen, die das Schlusslicht der Befragung sind, handeln grüner, als sie denken. Bewusstsein und Verhalten decken sich vor allem beim Thema Energieverbrauch. Dort, wo Energie kostbar ist, achten die Befragten sehr auf ihren Verbrauch. Das gilt etwa für Italien und Spanien, also für Länder, die ihre Energie fast ausschließlich importieren. Und nicht alle, die grün denken, handeln auch so. Die besten Beispiele dafür sind Deutschland und Österreich. Betrachtete man die Fragen zur Einstellung allein, läge der Green IQ deutlich höher. Beim

Verhalten schnitten Deutsche und Österreicher schlechter ab, vor allem beim Konsum.

**Das Einkommen der Befragten hat keinen entscheidenden Einfluss auf die Höhe des Green IQ.**

„Die Studie hat uns vor allem gezeigt, dass wir weiter informieren und aufklären müssen, immer wieder für das Thema Nachhaltigkeit werben müssen“, erklärt Nicole Gharadjedaghi. „Grundsätzlich zeigt sich in der Studie die Bereitschaft, etwas für Nachhaltigkeit zu tun. Das freut uns. Aber es gibt Punkte, die das Handeln erschweren, etwa, wenn Wissen fehlt, wenn nachhaltiges Handeln Geld kostet oder unbequem ist. Und hier können wir einiges tun.“



# Mobilität



27%



Bewusst unterwegs: **27 Prozent der Italiener schalten an einer roten Ampel den Motor aus**, um Sprit zu sparen. Dabei ist den Italienern das Auto wichtig. **Weniger als vier Prozent der italienischen Haushalte haben kein Auto**. Damit ist Italien Spitzenreiter. Und die Italiener nutzen das Auto auch sehr häufig. Ganz anders die Schweizer, die sich als passionierte Nutzer des öffentlichen Verkehrs geben. Jeder Vierte benutzt so oft wie möglich öffentliche Verkehrsmittel; die meisten geben an, gut an den öffentlichen Nahverkehr angebunden zu sein. **Damit fahren die Schweizer bequemer, entfällt so doch die lange Parkplatzsuche**. In Frankreich fährt rund die Hälfte mit dem Auto zur Arbeit – und zwar allein. Ganz ähnlich machen es die deutschen Nachbarn. **Eine Frage der Bequemlichkeit?**



# Bruno

ITALIEN

# Konsumverhalten

Nachgeschaut: **43 Prozent** der russischen Befragten meiden Produkte, die **Palmöl enthalten** – das übrigens nicht nur in Lebens-, sondern auch in Putzmitteln verwendet wird. Wenn es um verantwortungsvollen Konsum bei Elektronik geht, liegen die Franzosen vorn. **76 Prozent nutzen technische Geräte, bis diese tatsächlich kaputt sind.** Und das ist offenbar keineswegs eine Selbstverständlichkeit. Im Länderdurchschnitt ersetzen 55 Prozent der Nutzer etwa ihr funktionsfähiges Mobiltelefon gegen ein neueres Modell. **Beim Kauf von technischen Geräten achten immerhin 35 Prozent auf Effizienzlabel.** Spitzenreiter sind die Österreicher mit 45 Prozent.

# 43%

Destilliertes Wasser  
 · Cyclopentasiloxane (8%) · Limone (2%) · C12-15 Alkyl Benzoate · Persea gratissima oil · Benzylalkohol (0,8%) · **Palmöl** · Linalool · Alpha-Isomethyl Ionone · Citronellol · Parfum

Alexander

RUSSLAND

# Fatma

## TÜRKEI

# 9%

Zwiebeln  
 Äpfel  
 Möhren  
 Weintrauben  
 Buchweizen  
 Spaghetti



# Ernährung

Fleischesser und Veganer: **Neun Prozent der türkischen Befragten geben an, sich vegan zu ernähren.** So viele Veganer gibt es in keinem anderen der befragten Länder. Ganz anders sieht es beim zweitplatzierten Österreich aus. Hier sind nur zwei Prozent Veganer. **34 Prozent der österreichischen Teilnehmer geben an, jeden Tag Fleisch zu essen** – wobei auch 19 Prozent sagen, dass sie sich bewusst bemühen, weniger Fleisch zu essen. **Dafür setzen 42 Prozent der Österreicher auf Bio-Eier.** Wer nachhaltig einkaufen will, muss sich an den Türken orientieren und regionales, saisonales Obst und Gemüse kaufen, lieber lose als verpackte Ware. Das kostet manchmal mehr – Geld oder auch Zeit.

# Lukas

## ÖSTERREICH

# 42%



Ingrid

DEUTSCHLAND



83%



# Energie

Wasser aus! **83 Prozent der Deutschen drehen beim Zähneputzen den Wasserhahn zu.** So viele wie nirgendwo sonst. Die Spanier geben an, lieber zu duschen, als zu baden, um Wasser zu sparen, was 49 Prozent von ihnen ohnehin tun, wann immer dies möglich ist. Sie überwachen auch ihren Energieverbrauch und lassen sich dabei nur von den Belgiern, Türken und Kroaten „abhängen“. Für die Kroaten ist der Verbrauch auch Entscheidungsfaktor bei der Wohnungswahl. Und: **Bei den Kroaten ist die Bereitschaft, in intelligente Technik zu investieren, am größten (22 Prozent der Befragten).** Zu wissen, „wo's herkommt“, ist vor allem den Österreichern wichtig. Sie wollen keine Energie aus Atomkraftwerken – **fast 70 Prozent der Befragten lehnen Atomkraft ab, 55 Prozent setzen auf Ökostrom.**





**„DIE EINFÜHRUNG DER  
GREEN iQ PRODUKTLINIE  
IST EIN ABSOLUTES  
HIGHLIGHT.“**

# SPITZEN GESPRÄCH

Die Nachhaltigkeitsstrategie S.E.E.D.S. ist fünf Jahre alt – ein guter Zeitpunkt für ein Zwischenfazit mit Dr. Carsten Voigtländer, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung, und Dr. Jens Wichtermann, der als Direktor Kommunikation, Nachhaltigkeit & Politik verantwortlich zeichnet.

## Herr Dr. Voigtländer, Herr Dr. Wichtermann. Wir wollen über das Jahr 2015 aus Nachhaltigkeitssicht sprechen. Was fällt Ihnen zuerst ein?

**Dr. Voigtländer:** Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis. Wir wurden mit ihm 2015 als Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen ausgezeichnet. Das ist großartig! Damit wurden alle unsere mehr als 12.000 Mitarbeiter für ihre Anstrengungen, für ihre Leidenschaft und ihre Ideen belohnt. Aber er ist uns auch Ansporn, noch mehr zu tun, uns mehr anzustrengen, noch genauer hinzusehen und noch schwierigere Projekte anzugreifen. Er ist Lohn und Auftrag gleichzeitig.

**Dr. Wichtermann:** Die Auszeichnung mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis als Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen hat eine enorme Wirkung in die gesamte Gruppe. Er gilt allen Kollegen, natürlich auch unserem Team für Nachhaltigkeitsmanagement, das mit S.E.E.D.S. in nur fünf Jahren sehr viel erreicht hat. Er unterstreicht die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das gesamte Unternehmen. Aber uns ist wichtig, in ihm keinen Preis für ein Lebenswerk zu sehen, sondern eher eine Wette auf die Zukunft.

## Sie haben es eben erwähnt: S.E.E.D.S. ist nun fünf Jahre alt. Wie fällt Ihr Resümee aus?

**Dr. Voigtländer:** Wir haben uns mit S.E.E.D.S. sehr ambitionierte Ziele gesetzt. Im Umweltmanagement haben wir schon zur Halbzeit einige unserer 2020-Ziele knapp erreicht oder gar übererfüllt. Der gruppenweite strategische Ansatz hat sich hier bewährt. Wir

können auf einige Highlights zurückblicken – auch abseits der Auszeichnungen.

**Dr. Wichtermann:** Absolut! Im Bereich Entwicklung & Produkte ist die Einführung der Green iQ Produktlinie herausragend. Sie hat Bedeutung für die Märkte, aber auch eine Strahlkraft nach innen, indem wir anhand dieser Produkte exemplarisch alles auf den Prüfstand gestellt haben. Wir haben daraus viel gelernt. Die Kindertagesstätte Hoppelhasen gehört sicher auch auf die Liste der Highlights aus fünf Jahren S.E.E.D.S.

**Dr. Voigtländer:** Sehr wichtig ist mir die Partnerschaft mit „SOS-Kinderdörfer weltweit“. Mit ihr konnten wir die Anforderungen aus der Stakeholderbefragung zu 100 Prozent umsetzen. Wir helfen mit unserem Kerngeschäft – der Bereitstellung effizienter Heiztechnik – und wir helfen als Familienunternehmen einer äußerst renommierten Kinderhilfsorganisation. Wir stellen außerdem fest, dass sich sehr viele unserer Mitarbeiter mit dieser Partnerschaft identifizieren, sich persönlich einbringen und stolz darauf sind.

## Und wo war S.E.E.D.S. noch nicht erfolgreich?

**Dr. Voigtländer:** Es gibt sicher noch viel zu tun. Wir müssen etwa noch mehr Green iQ Produkte auf den Markt bringen und die Learnings auf das gesamte Sortiment ausbreiten. Allerdings ist auch klar: Wo Green iQ draufsteht, muss Green iQ drin sein. Dieses Label bekommen nur die Geräte, die besonders effizient sind, die vom Anfang bis zum Ende mit höchstem Anspruch an Nachhaltigkeit entworfen und produziert werden und die intelligent vernetzbar sind. Eine

Aufweichung der Kriterien wird es sicher nicht geben.

**Dr. Wichtermann:** Im Gegenteil: Wir entwickeln die Kriterien auch ständig weiter. Außerdem arbeiten wir seit einiger Zeit an der systematischen Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien, wie der Recycelbarkeit von Materialien, in den Group Development Process. Das dauert uns – ganz offen gestanden – zu lange, auch wenn wir die Gründe nachvollziehen können. Generell ist das Thema Nachhaltigkeit aber schwerlich schwarz-weiß zu bewerten. Bei vielen Feldern sind wir bereits einige Schritte gelaufen, die weiteren sind allerdings die anstrengenderen. Schauen Sie auf das Beispiel des Global Compact ...

## Ein spannendes Thema. Die Vaillant Group bezieht 100 Prozent ihres Standardeinkaufsvolumens von Lieferanten, die sich zum Global Compact bekennen. Auf den ersten Blick ein Erfolg. Doch was bedeutet das?

**Dr. Wichtermann:** Richtig. Wir könnten sagen: Der Beitritt zum Global Compact und dessen Umsetzung sind ein Erfolg. Wenn wir den Nachhaltigkeitsauftrag ernst nehmen, müssen wir uns selbstkritisch die Frage stellen, was diese Zahl wirklich wert ist. Kurz: Wir nehmen es ernst, und genau deshalb müssen wir das Thema Lieferantenaudits weiter forcieren, noch verbindlicher und verlässlicher nachhalten, wie es um Verantwortung in der Lieferkette bestellt ist. Denn – machen wir uns nichts vor –: Bis zur wirklich durch und durch nachhaltigen Lieferkette ist es noch ein weiter Weg.

## Gibt es noch andere Punkte abseits vom Bereich Entwicklung & Produkte?

**Dr. Wichtermann:** Natürlich! Ein wichtiges Feld, auf dem wir uns mehr Fortschritt im Sinne der Nachhaltigkeitsziele gewünscht hätten, sind die Mitarbeiter. Damit meine ich vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit, die sich nicht so positiv entwickelt hat wie gewünscht. Aber auch den Punkt bessere Vereinbarkeit von Leben und Arbeit, was sicherlich in einem internationalen Unternehmen viele Dimensionen hat. Und auch bei der Führungskräfteentwicklung sind wir noch nicht am Ziel.



### Und was passiert hier?

**Dr. Voigtländer:** Viel. Wir sind im Bereich Group HR an dem Thema dran. Wir werden uns hier bewegen, auch schneller werden, als wir in der Vergangenheit waren – mit Blick auf unsere Ziele und die Zukunft. Eine neue Herausforderung ist für uns und die gesamte Branche die Digitalisierung. Wir brauchen mehr Mitarbeiter mit Kompetenz auf diesem Feld; diese müssen wir gezielt ansprechen. Wir sollten aber auch festhalten, dass wir nicht schlecht sind, sondern einfach schneller noch besser werden wollen.

### Blicken wir in die Zukunft, die nächsten fünf Jahre S.E.E.D.S., bis 2020. Was sind die drängendsten Ziele?

**Dr. Voigtländer:** Es gibt schöne Aufgaben, wie etwa das Hochsetzen der Umweltziele, von denen wir einen Teil schon erreicht haben. Hier legen wir die Latte für 2020 nun noch einmal höher. Die nächste Aufgabe wird sein, den Nachhaltigkeitsgedanken noch tiefer in die Organisation zu tragen und auf eine breitere Basis zu stellen. An unserem Nachhaltigkeitsanspruch darf in der Vaillant Group schlicht niemand vorbeikommen. Vom Auszubildenden über den Vertriebsmitarbeiter bis zum Top-Manager.

### Wie soll das gelingen?

**Dr. Voigtländer:** Zwei Programme werden ganz wesentlich dazu beitragen. Zum einen wollen wir die Ausweitung von S.E.E.D.S. in die Vertriebsgesellschaften vorantreiben. Kroatien ist als Pilot vorangegangen. Das Nachhaltigkeitsteam arbeitet daran, den Vertriebs-

gesellschaften einen Modulbaukasten zur Verfügung zu stellen, aus dem sie sich die für ihren Markt und ihre Struktur passende S.E.E.D.S.-basierte lokale Strategie entwickeln können. Wir freuen uns über jede Vertriebsgesellschaft, die das wahrnimmt. Zum anderen wollen wir S.E.E.D.S.-Botschafter in den für Nachhaltigkeit besonders wichtigen Bereichen installieren.

### Was sollen diese S.E.E.D.S.-Botschafter tun und wer wählt sie aus?

**Dr. Wichtermann:** Sie sollen die Nachhaltigkeitsbrille in ihrem Bereich aufhaben; alles, was passiert, auch aus dieser Perspektive sehen; die Kollegen in ihrem Bereich anregen, Nachhaltigkeit mitzudenken. Auch und gerade wenn Nachhaltigkeitsziele nicht zu anderen Vorgaben passen. Außerdem sollen sie mit ihrem Bereichswissen eigene Ideen entwickeln; das Nachhaltigkeitsteam wird sie gern unterstützen.

**Dr. Voigtländer:** Die Auswahl der Botschafter ist dabei natürlich entscheidend. Sie brauchen Leidenschaft für das Thema, eine Beharrlichkeit und eine Position, die ihnen erlaubt, den Bereich zu überblicken und Impulse zu setzen.

### Ist das Potenzial im Unternehmen da? Haben Sie genug richtige Leute dafür?

**Dr. Voigtländer:** Ganz grundsätzlich glaube ich: Ja! Wir werden künftig beim Rekrutieren zudem mehr Wert darauf legen, die Menschen anzusprechen, die den gleichen Spirit haben wie wir, denen Nachhaltigkeit ebenso wichtig ist wie dem Unternehmen.

**Dr. Wichtermann:** Die Unterstützung vom Top-Management ist unbedingt nötig und aufseiten der Geschäftsführung auch vorhanden. An der einen oder anderen Stelle wünschen wir uns noch mehr Leidenschaft von einzelnen Top-Managern.

### Was glauben Sie in den kommenden fünf Jahren erreichen zu können?

**Dr. Voigtländer:** Zunächst alle 2020-Ziele, bis spätestens 2020. Natürlich haben wir in den ersten fünf Jahren S.E.E.D.S. viel erreicht. Aber eben nicht alles. Der Rest muss noch kommen. Wir sollten schon möglichst pünktlich liefern!

**Dr. Wichtermann:** Im Management spricht man gern von den „low-hanging fruits“. Deren Potenzial haben wir aufgearbeitet; nun müssen wir uns weiter strecken. Es wird zunehmend schwieriger. In einigen Feldern – wie beim Thema Mitarbeiter – dauert es auch länger, bis die Ergebnisse sich zeigen. Jetzt gilt es, den Nachhaltigkeitsgedanken tiefer in die Organisation zu verankern, mehr Kollegen, ihr Wissen und ihre Ideen zu aktivieren. Und damit mehr als einmal zu belegen, dass wir den Deutschen Nachhaltigkeitspreis wirklich verdient haben.

**Dr. Voigtländer:** Die Auszeichnung ist keine Überraschung. Ich finde, wir sind für die ersten fünf Jahre sehr weit gekommen und haben uns durchaus schon gestreckt. Ich bin sehr glücklich, dass wir nach fünf Jahren schon an dem Punkt sind, einige Ziele nach oben zu korrigieren, die Nachhaltigkeitsaufgaben auf mehr Schultern zu verteilen und das Nachhaltigkeitsmanagement weiterzuentwickeln.

„SEHR WICHTIG IST MIR  
DIE PARTNERSCHAFT MIT  
,SOS-KINDERDÖRFER  
WELTWEIT'.“

Dr. Carsten Voigtländer



DEUTSCHER  
NACHHALTIGKEITSPREIS



# Erfolg verpflichtet

---

Vaillant ist als nachhaltigstes Großunternehmen Deutschlands mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2015 ausgezeichnet worden. Die Auszeichnung macht stolz und motiviert, noch mehr zu tun.



**D**er Rahmen war feierlich, der Preis bedeutend. Die renommierte Fachjury hat mit der Verleihung des Deutschen Nachhaltigkeitspreises vor allem die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie S.E.E.D.S. gewürdigt, die verbindliche, messbare Ziele vorgibt und jährlich den Erfolg misst. Als Anbieter von Schlüsseltechnologien für die Energiewende komme Vaillant seiner ökologisch-sozialen Verantwortung in der Wertschöpfung in mustergültiger Weise nach, heißt es ferner in der Jurybegründung. Die feierliche Preisverleihung fand im November 2015 in Düsseldorf statt. Vaillant hatte die begehrte Trophäe bereits 2011 für das nachhaltigste Produkt erhalten.

Das Nachhaltigkeitspro-

gramm S.E.E.D.S. gehörte 2013 zu den drei besten Nachhaltigkeitsstrategien in Deutschland.

„Die Auszeichnung macht uns sehr stolz, weil sie die Konsequenz würdigt, mit der wir Nachhaltigkeit systematisch in allen Unternehmensbereichen verankern“, so Dr. Carsten Voigtländer, CEO der Vaillant Group. „Mit der Green iQ Produktlinie haben wir diesen Anspruch auch in unser Kerngeschäft integriert. Grün ist für uns das neue Premium.“ Und damit auch ein Versprechen für die Zukunft. „Der Erfolg verpflichtet uns. Wir sehen ihn nicht als finalen Preis. Vielmehr ist er uns Verpflichtung, Ansporn und Bestätigung, mit der gleichen Leidenschaft und Beharrlichkeit weiterzuarbeiten.“ Es gilt schließlich, noch effizientere Systeme noch nachhaltiger herzustellen.

Allerdings ist klar: Nachhaltiges Handeln in einem international agierenden und produzierenden Unternehmen umzu-



setzen, ist weder einfach noch jemals abgeschlossen. Denn die Wertschöpfungsketten sind sehr komplex, die Akteure sind vielfältig und nicht immer bis ins letzte Glied bekannt. Auch wenn es der Vaillant Group mit S.E.E.D.S. gelungen ist, deutliche Verbesserungen zu erreichen, arbeitet das Unternehmen nicht gänzlich nachhaltig.

„Um wirklich nachhaltig zu wirtschaften, müssen wir den nächsten Schritt machen, der uns noch tiefer in die Lieferkette führen wird“, sagt Claudia Altenrath. Sie hat die Aufgabe des Head of Sustainability Management im Dezember 2015 übernommen. Sie blickt voraus: „Um das zu erreichen, dürfen wir nicht nur Bestätigungen einsammeln, dass sich an die Kriterien des Global Compact gehalten wird. Wir brauchen auch hier verlässliche Belege, um Transparenz und Sicherheit herzustellen. Das ist viel Arbeit, es ist mühsam und liefert nicht schnell beeindruckende Zahlen.“

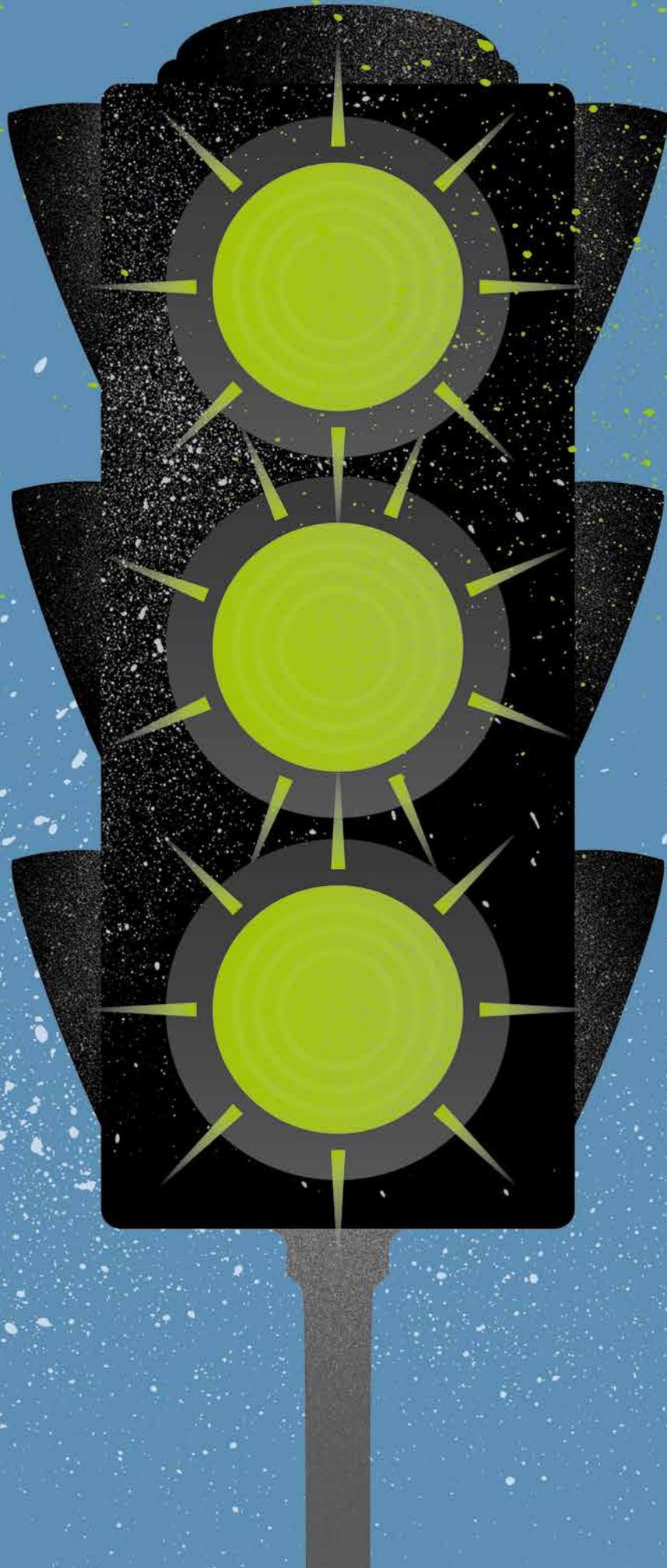
## Über den Deutschen Nachhaltigkeitspreis

Der Deutsche Nachhaltigkeitspreis prämiert Unternehmen, die vorbildlich wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung und Schonung der Umwelt verbinden und damit besonders den Gedanken einer zukunftsfähigen Gesellschaft fördern. Er gilt als der bedeutendste Nachhaltigkeitspreis in Deutschland.

Im Fokus stehen dabei konsequentes Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsthemen in der Markenführung. Ziel des Preises ist, Unternehmen in nachhaltigem Handeln zu bestärken und die Grundsätze nachhaltiger Entwicklung in der öffentlichen Wahrnehmung besser zu verankern. Die Auszeichnung ist eine Initiative der Stiftung Deutscher Nachhaltigkeitspreis e. V. in Zusammenarbeit mit der Bundesregierung, dem Rat für Nachhaltige Entwicklung, Wirtschaftsverbänden, zivilgesellschaftlichen Organisationen und Forschungseinrichtungen.

„Wir sehen die Auszeichnung nicht als finalen Preis. Vielmehr ist sie uns Verpflichtung, Ansporn und Bestätigung, mit der gleichen Leidenschaft und Beharrlichkeit weiterzuarbeiten.“

Dr. Carsten Voigtländer, CEO



# Alle Zeichen auf Grün

Was macht Produkte nachhaltig? Natürlich die Effizienz in der Nutzung. Aber es ist noch viel mehr gefordert, vor der Nutzung – in der Entwicklung und Produktion – und auch danach, wenn die Geräte ihr Lebensende erreicht haben. Den gesamten Produktlebenszyklus nachhaltig zu gestalten ist eine komplexe Aufgabe, mit vielen Herausforderungen und möglichen Antworten. Die Vaillant Group stellt sich ihr.



**E**s geht ums Detail – und davon gibt es sehr, sehr viele, wenn man sich den gesamten Produktlebenszyklus ansieht. Marion Storch, Ingenieurin im Nachhaltigkeitsmanagement der Vaillant Group, arbeitet daran, die Details zu identifizieren, um sie danach auf Nachhaltigkeit zu stellen. Systematisch. „Nachhaltigkeitskriterien in die Produkte zu integrieren bedeutet, ganzheitlich zu denken. Das heißt von der Idee zum Produkt bis zu seinem Lebensende; das schließt die Entwicklung, die Fertigung, den Vertrieb, die Nutzung und den Service ein. Idealerweise können die verwendeten Materialien wieder genutzt werden bzw. kehren in den Stoffkreislauf zurück“, sagt Storch. „Um das zu erreichen, müssen wir viele Details betrachten. Zum Teil gehen wir sehr in die Tiefe; wichtig dabei ist, dass wir den Blick aufs Ganze nicht verlieren.“ Die Ingenieurin arbeitet daran, diese vielen Details zu identifizieren und sie in einem Regelwerk für die Produktentwicklung zu systematisieren.

„Wir versuchen, neue Wege zu gehen“, erklärt Storch. Im Sommer 2015 fand ein Workshop entlang der Wertschöpfungskette statt. In ihm sollte analysiert werden, wo die Nachhaltigkeitspotenziale bei den verwendeten Materialien liegen. Auch Dr. Jochen Wriske, Leiter Vorentwicklungsmanagement, nahm teil: „Mein Augenmerk lag auf dem Müll. Am Ende des Lebenszyklus wird ein Teil der Wertstoffe wieder zurückgeführt, vor allem die Metalle. Aber was ist mit den Kunststoffen?“

“  
***Wir versuchen,  
 neue Wege zu gehen  
 und bewusst neue  
 Wege zu suchen.***

Marion Storch  
 Nachhaltigkeitsmanagerin

Aus diesem Ansatz sind zwei Vorentwicklungsstudien entstanden. Im Herbst wurden schließlich die Vorlieferanten der Spritzgussteilezulieferer eingeladen, in einem gemeinsamen Workshop neue Lösungen zu suchen – für Glasfaserverbundstoffe, die bisher nicht wiederverwendet werden konnten, und für alternative Kunststoffe auf biologischer Basis. „Wir sind bewusst einen Schritt

6  
**Nachhaltigkeit, wie  
 wir sie verstehen,  
 greift tief ein in die  
 Prozesse eines moder-  
 nen Industrieunter-  
 nehmens.**

Marion Storch  
 Nachhaltigkeitsmanagerin

weitergegangen, in-  
 dem wir mit den Vor-  
 lieferanten sprechen. So  
 wollten wir jenseits des be-  
 reits Bewährten herausfinden,  
 wo das Innovationspotenzial liegt“, er-  
 klärt Storch. „Die Fragestellungen wa-  
 ren konkret formuliert, damit wir so  
 auch an konkrete Ergebnisse kommen.  
 Wichtig ist uns, dass die Verbundstoffe  
 die technischen Spezifikationen erfül-  
 len – und die sind bei unseren Geräten  
 hoch – und dass sie tatsächlich nachhal-  
 tig sind“, erklärt Wriske.

Die Kriterien waren klar definiert: Abfall  
 soll reduziert, das Material wiederver-  
 wendet und die Materialvielfalt redu-  
 ziert werden. „Wir haben schnell ge-  
 lernt, dass auch ein gewisser Anteil aus  
 Glasfaserverbundstoffen wiederverwen-  
 det werden kann. An der konkreten Um-  
 setzung arbeiten nun in einer Studie die  
 Kollegen aus dem Centre of Compe-  
 tence für Hydraulikmodule in Skalica  
 mit einem der Vorlieferanten“, erklärt  
 Wriske.

Der Workshop mit den Vorlieferanten  
 befasste sich mit einem weiteren viel-  
 versprechenden Thema: Welche neuen  
 Möglichkeiten gibt es, auf biologische  
 Rohstoffe zu setzen, biologisch abbau-  
 bare und verträgliche Materialien einzu-  
 setzen? Ein Team in Remscheid arbeitet  
 daran, eine Wärmehülle für Gas-Brenn-  
 wertgeräte aus biobasierten Verbund-  
 stoffen zu entwickeln. Noch seien diese  
 Materialien sehr teuer und deshalb nur  
 für ausgewählte Teile zu verwenden, be-  
 richtet Wriske. Die Workshops waren  
 vor allem ein Austausch von Erwartun-  
 gen und neuen Möglichkeiten. „Die  
 Teilnehmer der vier Firmen waren sehr  
 aufgeschlossen und froh über die Opti-  
 on, gemeinsam etwas zu entwickeln“,  
 sagt Wriske. „Indem sie schon in die-  
 sem frühen Stadium eingebunden wer-  
 den, haben sie die Möglichkeit, gemein-  
 sam mit uns etwas zu entwickeln, was  
 auch beide gemeinsam wollen.“

Die Schritte sind klein, der Weg ist lang.  
 Wriske und Storch kennen die techni-  
 schen Schwierigkeiten und die Heraus-

forderungen, die es zu  
 bewältigen gilt, wenn  
 Materialien geändert  
 werden. „Weißt du, was das  
 bedeutet?!“ Marion Storch  
 schmunzelt. Ganz oft höre sie diesen  
 Satz. Natürlich weiß sie, was es bedeu-  
 tet, welch weitreichende Konsequenzen  
 eine Materialänderung hat, welche Ab-  
 teilungen miteinbezogen werden müs-  
 sen – von Forschung und Entwicklung  
 über Einkauf, Produktion und Qualität  
 bis hin zum Vertrieb. Dennoch ist es  
 wichtig, die Materialauswahl ökologisch  
 zu verbessern.

Der nächste, etwas größere Schritt wird  
 die Verankerung von Nachhaltigkeits-  
 kriterien im Group Development Pro-  
 cess (GDP) sein; dieser ist die Basis für  
 alle Entwicklungen, gibt Kriterien und  
 Prozessschritte vor. „Wir haben dazu  
 sechs Regeln entwickelt, die wir *Six  
 Green Rules* nennen“, so Storch. Diese  
 umfassen die Energieeffizienz und

Langlebigkeit der Produkte, die Verant-  
 wortung bei der Auswahl der Materiali-  
 en, die auch deren Herstellung mitein-  
 bezieht, den Service, die Handhabung  
 und das Lebensende. Sie sind in den  
 Prozessbeschreibungen für die Pro-  
 duktentwicklung hinterlegt – und si-  
 chern so, dass Nachhaltigkeitskriterien  
 schon ganz am Anfang, bei der Entste-  
 hung eines Produkts, berücksichtigt  
 werden.

Ein Projekt, das Marion Storch schon  
 seit 2014 verfolgt und das nun kurz vor  
 dem Abschluss steht. „Nachhaltigkeit,  
 wie wir sie verstehen, greift tief ein in  
 die Prozesse eines modernen Industrie-  
 unternehmens. Natürlich geht das nicht  
 immer so schnell, wie wir uns das wün-  
 schen würden. Aber die Umsetzung der  
*Six Green Rules* im GDP ist systemisch –  
 und muss deshalb sorgfältig geplant  
 und von allen Beteiligten geprüft sein.“  
 Es sind viele Schritte, große und kleine,  
 bis alle Zeichen auf Grün stehen.

## Ganzheitlich gedacht

Das Ziel ist ein geschlossener Kreis. Ein Stoffkreislauf, der  
 keinen Müll und keinen Abfall kennt, sondern nur Ressourcen.

Alles soll zum Beginn zurückkehren; alle verwendeten Stoffe bleiben im  
 Kreislauf, können wiederverwendet oder zumindest wiederaufbereitet werden.  
 Damit das Ziel erreicht werden kann, müssen Produkte ganzheitlich gedacht  
 werden, muss der gesamte Produktlebenszyklus schon in den frühesten  
 Phasen der Entwicklung berücksichtigt sein.

Längst können nicht alle Stationen eines Vaillant Produktlebenszyklus einen  
 geschlossenen Kreislauf garantieren. Es gibt noch Abfälle in der Produktion –  
 wenn auch immer weniger. Der Vertrieb nutzt Papier und kann nicht gewähr-  
 leisten, dass dieses zu 100 Prozent wieder in den Stoffkreislauf zurückgeführt  
 wird – kann aber alle Voraussetzungen dafür schaffen.

Am meisten Müll fällt da an, wo ein Produktlebenszyklus endet. Die Stoffe  
 werden nicht zu 100 Prozent zum Anfang zurückgeführt. Damit das in Zukunft  
 gelingt, arbeiten Entwickler und Produktdesigner hart an jedem Detail, etwa an  
 Steckverbindungen, die Löten oder Schrauben überflüssig und das Trennen bei  
 der Demontage leichter machen.

# GRÜN UND INTELLIGENT

**Seit einem Jahr sind die Green iQ Produkte auf dem Markt. Unschlagbar effizient, konsequent nachhaltig und intelligent vernetzt – mit diesen drei Merkmalen heben sich die Produkte ab. Vaillant setzt damit auf grünes Premium.**

2015 war das Jahr von Green iQ. So heißt die neue Premiumlinie, die Vaillant im Frühjahr 2015 vorgestellt hat. Inzwischen sind die drei Geräte – das wandhängende Gas-Brennwertgerät ecoTEC exclusive sowie die Wärmepumpen flexoTHERM und flexoCOMPACT – in fast allen europäischen Märkten eingeführt. Im Herbst 2016 folgen noch Italien, Frankreich und Großbritannien mit der Einführung des ecoTEC.

„Wir sind zufrieden damit, wie die Märkte diese Produkte angenommen haben“, sagt Tanja Brinks, Marketing-Direktorin der Vaillant Group. Vor allem die Märkte, die ohnehin mit einem guten Absatz gerechnet hatten, konnten die eigenen Erwartungen übererfüllen – wie etwa Deutschland, Belgien und Österreich. Die Vermarktung ist herausfordernd, denn die Produktlinie ist neu – und erklärungsbedürftig. „Wir müssen präsent sein und das Produkt an jedem Kundenkontaktpunkt erklären“, sagt Brinks. „Wir waren uns bewusst, dass die Vermarktung der Green iQ Produkte kein Selbstläufer wird. Wir haben uns dennoch für Green iQ entschieden. Aus Überzeugung. Nachhaltigkeit ist Teil des Markenkerns von Vaillant. Green iQ steht dafür wie sonst kein anderes Produkt!“

Sabine Ryheul, Marketing-Direktorin bei Vaillant Belgien, weiß, wie intensiv die Arbeit ist. „Wir haben wirklich viel investiert, um den Fachpartnern – vom Installateur bis zu den Architekten – sowie den Endkunden zu erklären, was Green iQ ist, wo der Mehrwert ist.“ Es hat sich gelohnt. „Wir werden mit den PR-Aktivitäten weitermachen und immer wieder kommunizieren, dass wir die Versprechen, für die das Green iQ Label steht – nämlich Effizienz, Nachhaltigkeit und Intelligenz –, auch erfüllen.“

Die Green iQ Produkte sind Ergebnis eines Projekts, in dem sämtliche CO<sub>2</sub>-Emissio-

nen des Gas-Brennwertgeräts ecoTEC über den gesamten Lebenszyklus hinweg erfasst und die verbauten Materialien kritisch überprüft wurden. An jeder Stelle, an jeder kleinen Schraube wurde gedreht, um es grüner zu machen. Daraus ist die Idee zu der neuen Produktlinie entstanden: Alle Bereiche – von Forschung und Entwicklung über Qualität, Marktforschung, Design und Marketing bis hin zum Nachhaltigkeitsmanagement – haben mitgewirkt und das Beste herausgeholt.

Das Label Green iQ soll den Kunden signalisieren, dass dieses Produkt über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg höchsten Nachhaltigkeitsstandards gerecht wird. Dass es effizient ist – denn über 90 Prozent der CO<sub>2</sub>-Emissionen entfallen auf die Nutzungsphase –, dass aber auch schon bei der Konstruktion nachhaltige Materialien ausgewählt wurden, die sich am Ende des Lebenszyklus gut wieder in den Stoffkreislauf zurückführen lassen.

Die Erkenntnisse bei der Umsetzung der Vorgaben für die Green iQ Produkte sind in die sogenannten *Six Green Rules* eingeflossen, die in den Group Development Process integriert werden und so bei allen Neuentwicklungen sicherstellen, dass Nachhaltigkeitskriterien verbindlich berücksichtigt werden. „Die grünen Regeln der Produktentwicklung sollen künftig auf die gesamte Produktpalette von Vaillant ausstrahlen. Für die Green iQ Produkte sind die Vorgaben allerdings ganz besonders streng“, erklärt Marion Storch vom Nachhaltigkeitsmanagement.

2016 wird eine Kombiversion des ecoTEC exclusive mit integriertem Plattenwärmetauscher für Warmwasser auf den Markt gebracht. Weitere Green iQ Produkte werden voraussichtlich im Jahr

2017 neu vorgestellt. Schließlich gilt: „Das Produkt muss dieses Label verdienen. Deshalb gibt es auch nicht automatisch jedes Jahr zwei oder drei neue Green iQ Produkte“, macht Brinks deutlich.

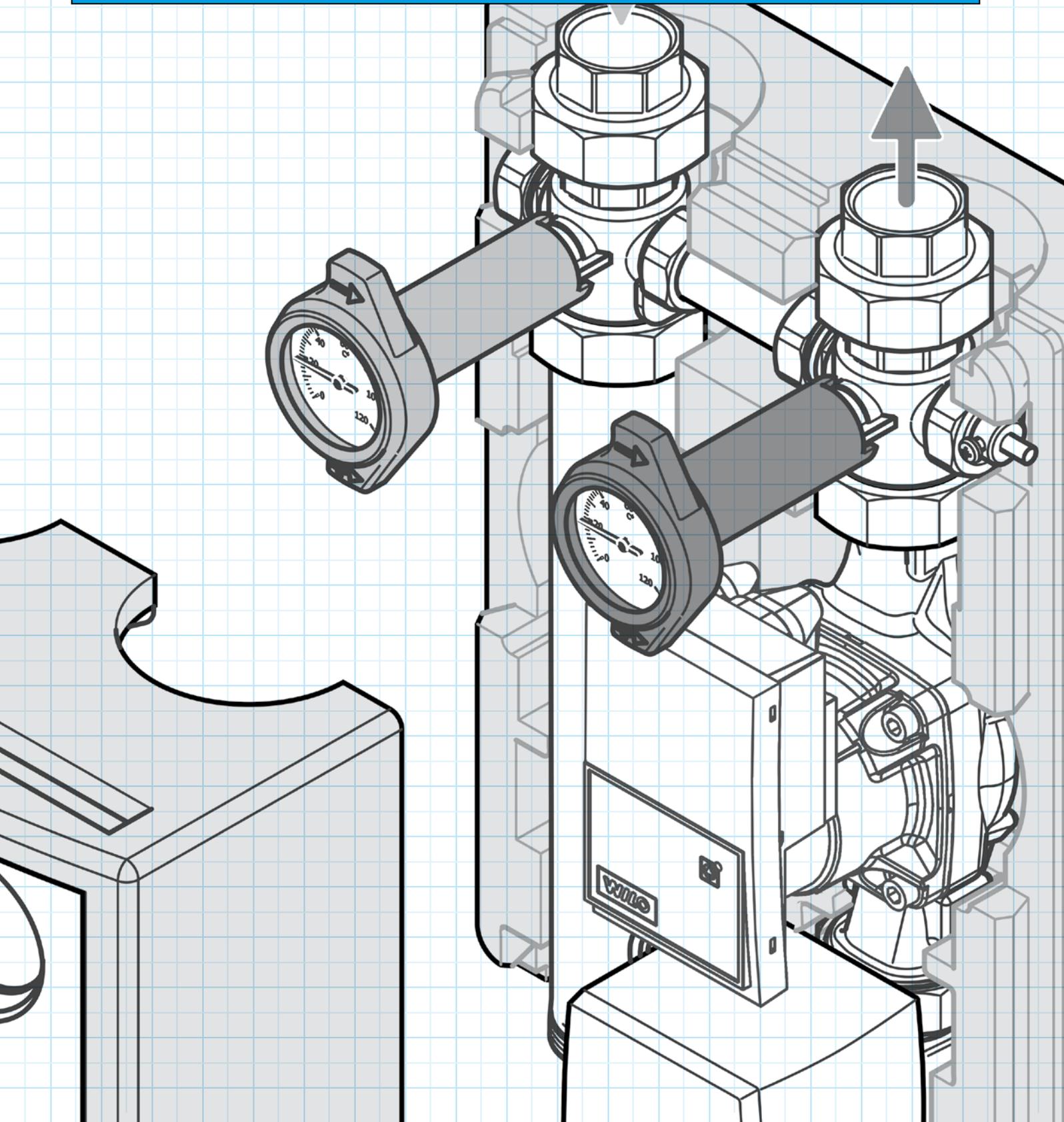
Effizient, nachhaltig und intelligent – für diese drei Eigenschaften steht Green iQ, das sind die Argumente für den Kunden. Die Vermarktung stützt sich auf diese drei Säulen; dabei entscheiden die Märkte, auf welches Argument sie sich am stärksten konzentrieren. Deutschland hat etwa besonders auf Nachhaltigkeit gesetzt, Belgien auf die Intelligenz, die Konnektivität. „Das ist der greifbarste Aspekt des Labels und sehr aktuell im belgischen Markt – sowohl für die Installateure als auch für die Endnutzer“, erklärt Sabine Ryheul. Die Green iQ Produkte sind die ersten Vaillant Geräte, die standardmäßig mit einer intelligenten Kommunikationsschnittstelle ausgerüstet sind. Mit dem internetfähigen Regler multiMATIC 700 lassen sich die Green iQ Geräte noch einfacher, noch bequemer regeln, noch besser auf die Nutzungsgewohnheiten einstellen. Übers Smartphone oder Tablet. Von überall aus. Sie sind grün – und intelligent.





RESSOURCENEFFIZIENZ

# Lieber leicht



Tausende Buchstaben, Text über Text – und das in mehr als 40 Sprachvarianten. Die Anleitungen zu den Produkten der Vaillant Group müssen rechtlichen Vorgaben entsprechen und Installateuren wie Endnutzern alle wichtigen Fragen beantworten. Aber geht das nicht einfacher? Das Dokumentationsteam hat sich diese Frage gestellt und die Anleitungen konsequent entschlackt. Dafür wurde das Team mit dem S.E.E.D.S.-Award ausgezeichnet.

**O**hne Papier geht es nicht. Aus rechtlichen Gründen. Carsten Auf dem Kampe, Head of Technical Information Management, kennt diese Grenze. „Wir erfüllen mit unseren Anleitungen ja nicht nur rechtliche Auflagen, sondern warnen vor Gefahren und wollen helfen, die Produkte so effizient wie möglich einzusetzen.“

Seit 2011 hat sein Team systematisch daran gearbeitet, die Anleitungen besser zu machen: weniger umfangreich und trotzdem – oder auch gerade deswegen – verständlich. 2012 wurde aus dem Projekt, das ursprünglich nur für die Marke Vaillant vorgesehen war, ein markenübergreifendes.

Die Basis waren ein neues Redaktionssystem und ein neuer Redaktionsleitfaden. „Wir haben wirklich alles konsequent überdacht: vom Format über Layoutvorgaben bis hin zu den Inhalten“, erklärt Auf dem Kampe. Es hat sich einfach vieles eingeschlichen. So war es etwa üblich, für jedes Hauptkapitel eine neue Seite zu beginnen – egal wie voll die vorherige war. Das kostet Papier. Der Grund hierfür war die vermeintliche Anforderung eines Verbrauchertests.

Nicht nur diese Vorgabe wurde geändert: Das Format kann flexibler gewählt werden, neben DIN A4 nun auch DIN A5; Wiederholungen wurden konsequent vermieden und auch Informationen wurden gestrichen. „Alles, was nicht sinnvoll ist, was der Nutzer in der Anleitung nicht braucht.“ Klingt einfach. War es aber nicht. „Es war eher ein schwieriger Prozess“, berichtet Auf dem Kampe. „Wir mussten viel Überzeugungsarbeit leisten.“

Seit 2012 werden alle neu zu erstellenden Anleitungen nach dem überarbeiteten Redaktionsleitfaden, der sogenannten Technical Documentation Guideline, verfasst. Das Ergebnis ist augenfällig. Die

Anleitungen sind geschrumpft. Der Papierbedarf der Anleitungen für die Regelung calorMATIC 350 ist so von 76 DIN-A4-Seiten auf 68 DIN-A5-Seiten und damit um mehr als die Hälfte reduziert worden. Allein mit den 1,6 Millionen Quadratmetern gespartem Papier für diese Reglerreihe ließe sich die Vatikanstadt vierlagig bedecken oder neuneinhalb Papiertürme, hoch wie der Eiffelturm, aufstapeln – oder sich der Reichstag in Berlin 16-mal verkleiden. Die Künstler Christo und Jeanne-Claude hatten 1995 den Reichstag in Berlin verpackt. Für die spektakuläre Kunstaktion nutzten die beiden knapp 100.000 Quadratmeter Polypropylengewebe. „Das ist gewaltig“, betont Auf dem Kampe.

Für die Bewerbung um den S.E.E.D.S.-Award hat Auf dem Kampe die Papiereinsparung exemplarisch für fünf Beispieldokumente berechnet. Rund 313 Tonnen Papier pro Jahr können durch die redaktionellen Änderungen eingespart werden, das entspricht außerdem einer CO<sub>2</sub>-Reduktion von 276 Tonnen pro Jahr. Die tatsächlichen Einsparungen sind deutlich höher, schließlich fällt mehr an als Papier. Hinzu kommen etwa die Reduktion der Druckvorgänge und die Verringerung des Gewichts bei der Auslieferung.

Am Ende mit seinen Ideen ist das Dokumentationsteam nicht. Zum Beispiel

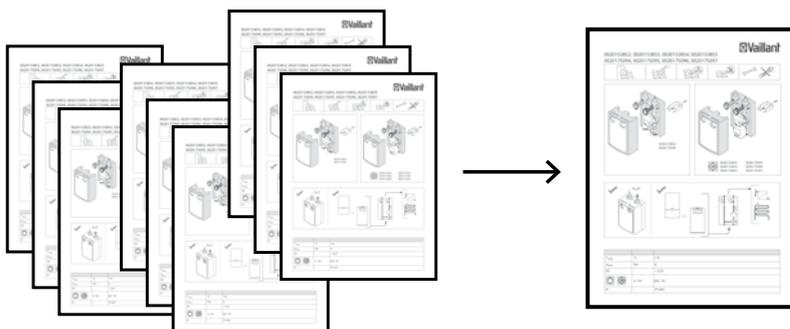
muss es nicht immer Text sein. Manchmal genügen Bilder, wie bei der Anleitung zur Solarstation auroFLOW VMS 70. So lässt sich nicht nur das Papier für den Text sparen, sondern auch die verschiedenen Sprachvarianten.

„Unser Redaktionssystem kann noch viel mehr“, sagt Auf dem Kampe. „Aktuell ist unser Produkt das druckfähige PDF. Aber es gibt noch viel mehr Möglichkeiten, die Informationen auch digital bereitzustellen.“ Noch geht es nicht ohne Papier. Aber bestimmt mit immer weniger.

## S.E.E.D.S.-AWARD

Welche internen Projekte und Maßnahmen haben im vergangenen Jahr am stärksten auf die Nachhaltigkeitsziele der Vaillant Group eingezahlt? Mit dem S.E.E.D.S.-Award, der 2015 zum dritten Mal ausgelobt wurde, sollen Teams für Projekte belohnt werden, die dazu beitragen, die Vaillant Group nachhaltiger zu machen.

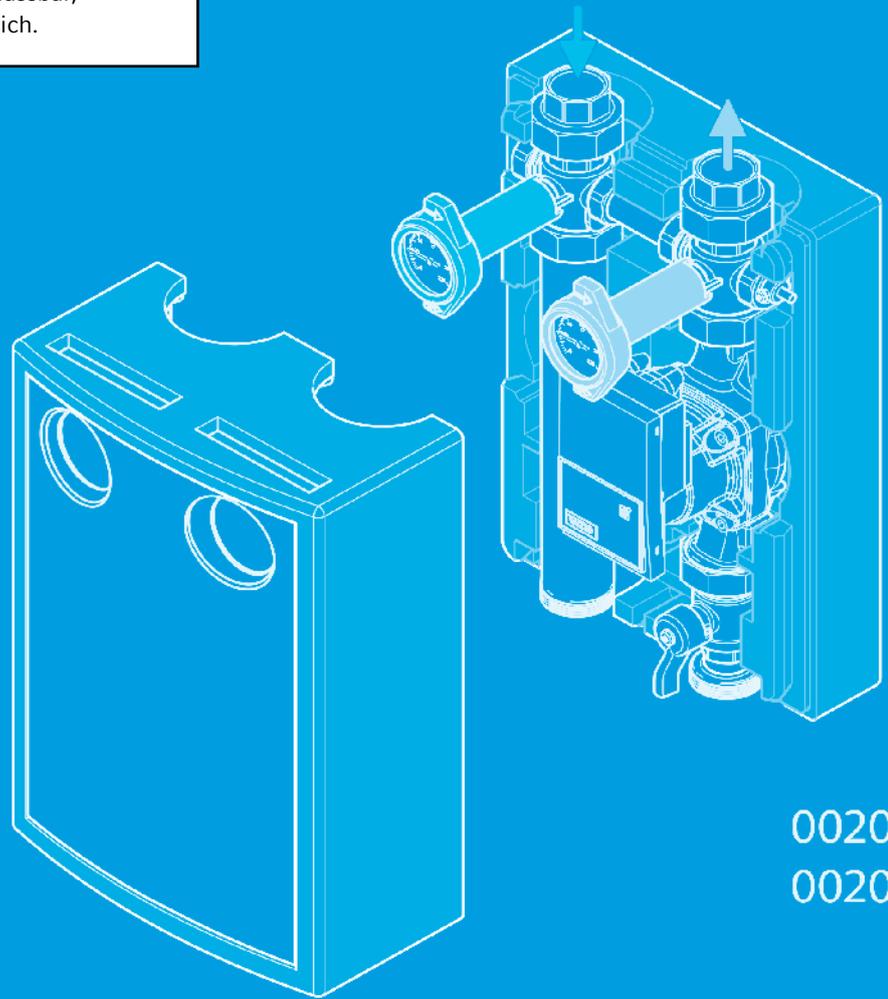
30 Projekte waren ins Rennen um den S.E.E.D.S.-Award 2015 gegangen; acht der teilnehmenden Teams konnten sich über die Auszeichnung freuen. Die Teams wurden mit Urkunden und Preisen belohnt, die sie jeweils an ihren Standorten erhalten haben.



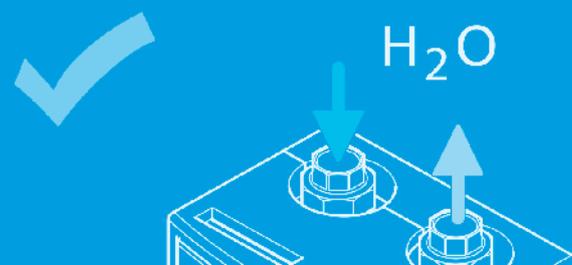
0020153852, 0020153853, 00  
0020175094, 0020175095, 00

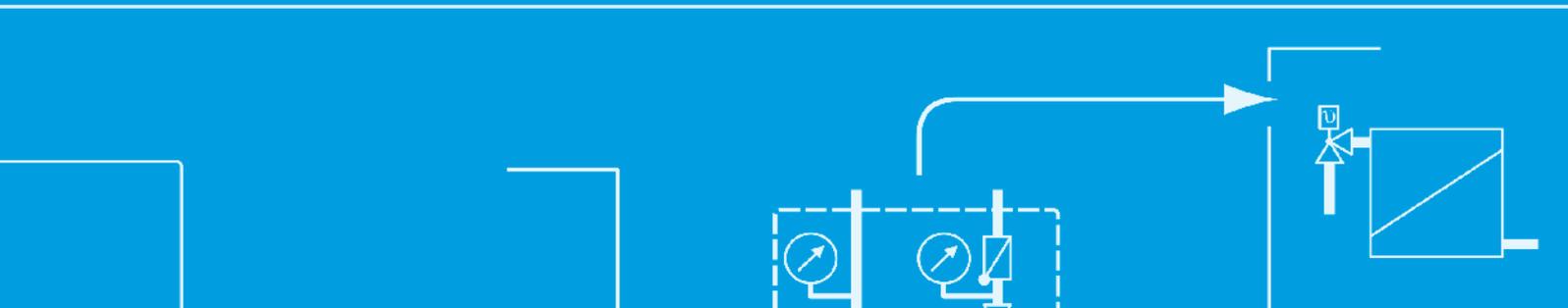
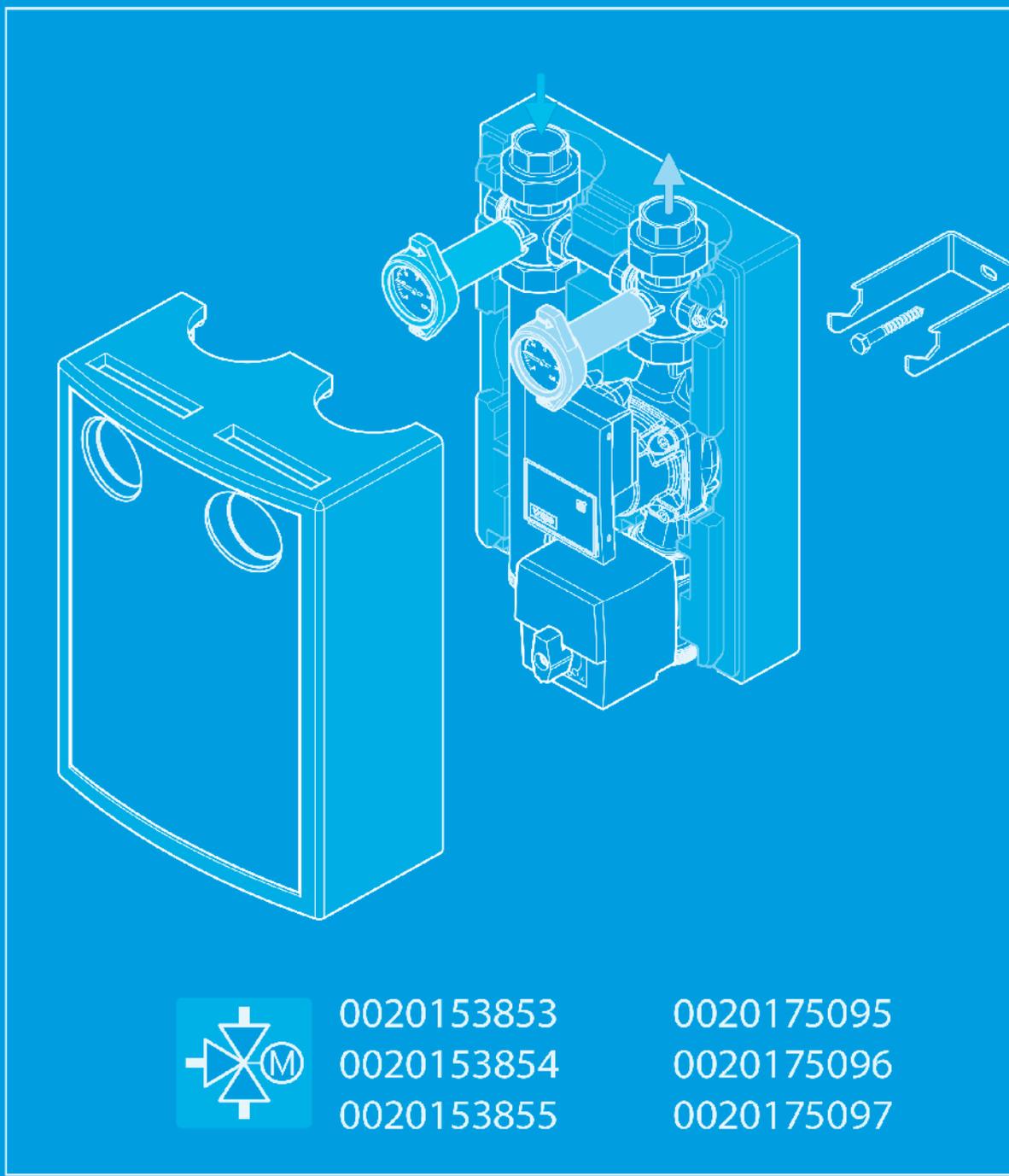
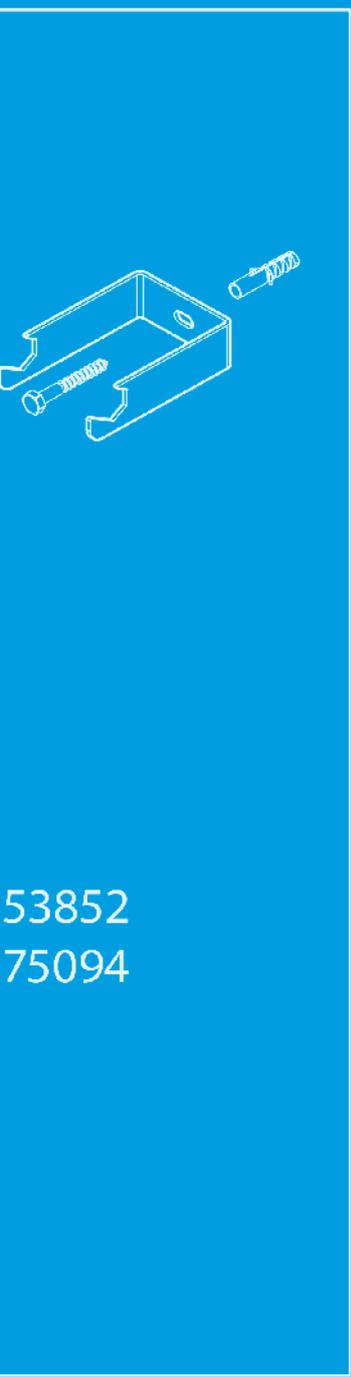
## Es muss nicht immer Text sein

Die Anleitung zur Solarstation auroFLOW VMS 70 setzt ganz bewusst auf die Kraft des Visuellen. Die grafischen Darstellungen sind sofort erfassbar, einprägsam und international verständlich.



00201  
00201



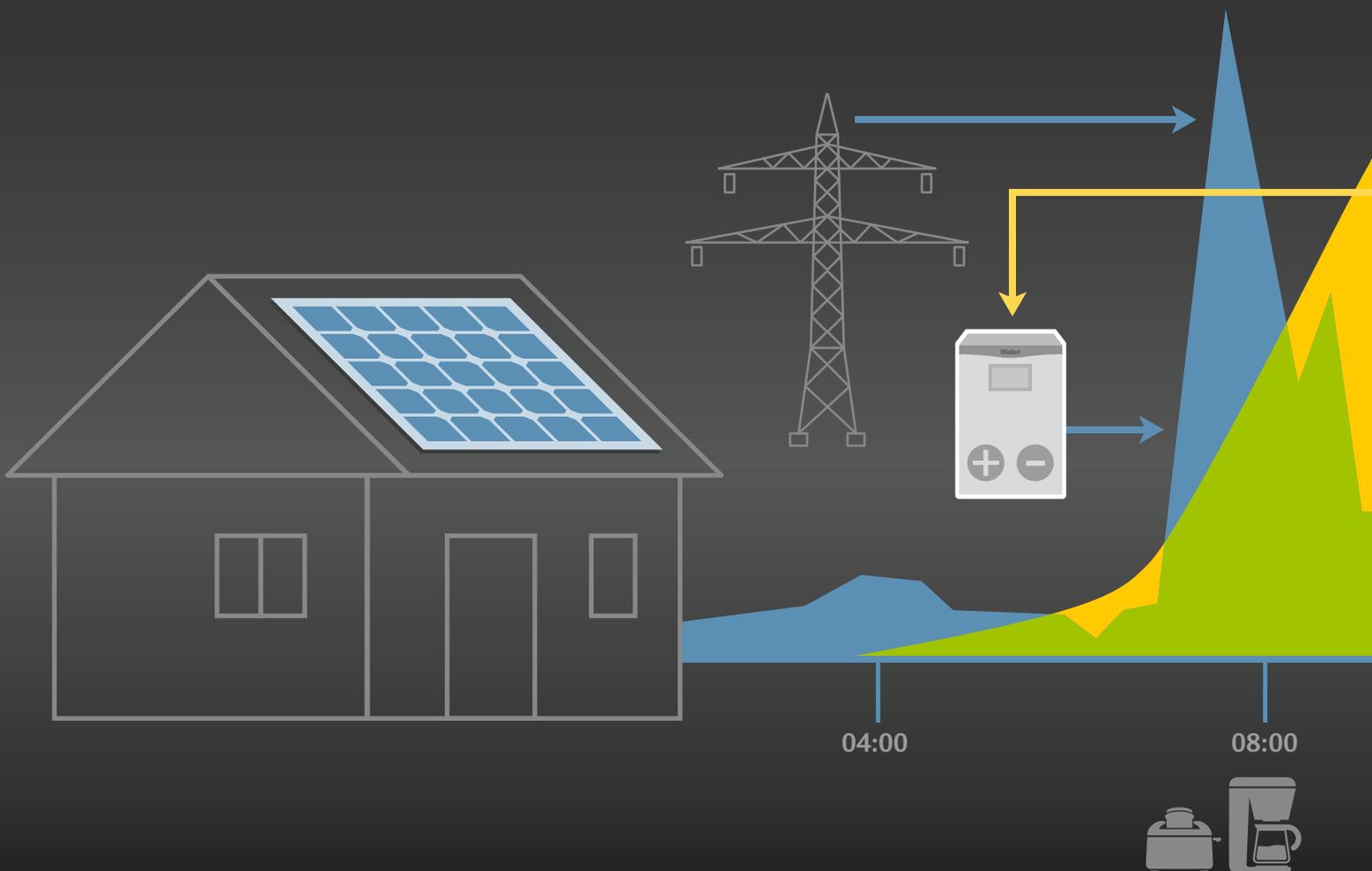


# Die Lösung

Erneuerbare Energien haben einen entscheidenden Nachteil: Sie sind oft nur phasenweise verfügbar, etwa wenn der Wind weht oder die Sonne scheint. Auf dieses Grundproblem der Energiewende hat Vaillant auf der größten deutschen Branchenmesse ISH eine Antwort vorgestellt: den Batteriespeicher eloPACK.

Strom wird dann gebraucht, wenn wir zu Hause aktiv sind. Morgens nach dem Aufstehen, bis alle das Haus verlassen haben, und gegen Abend, wenn wieder alle zurück sind, den Haushalt machen, essen oder fernsehen. Nur scheint die Sonne hauptsächlich dann, wenn kaum Strom verbraucht wird. Erzeugung und Nutzung passen zeitlich nicht zusammen.

Der Batteriespeicher eloPACK schließt diese Lücke. Er speichert die erzeugte Energie in hochleistungsfähigen und langlebigen Lithium-Eisenphosphat-Batterien, um sie dann abzugeben, wenn sie gebraucht wird. Mit ihm und einer intelligenten Gerätesteuerung, die die Waschmaschine oder Wärmepumpe etwa automatisch tagsüber starten lässt, können Kunden die Eigenverbrauchsquote von



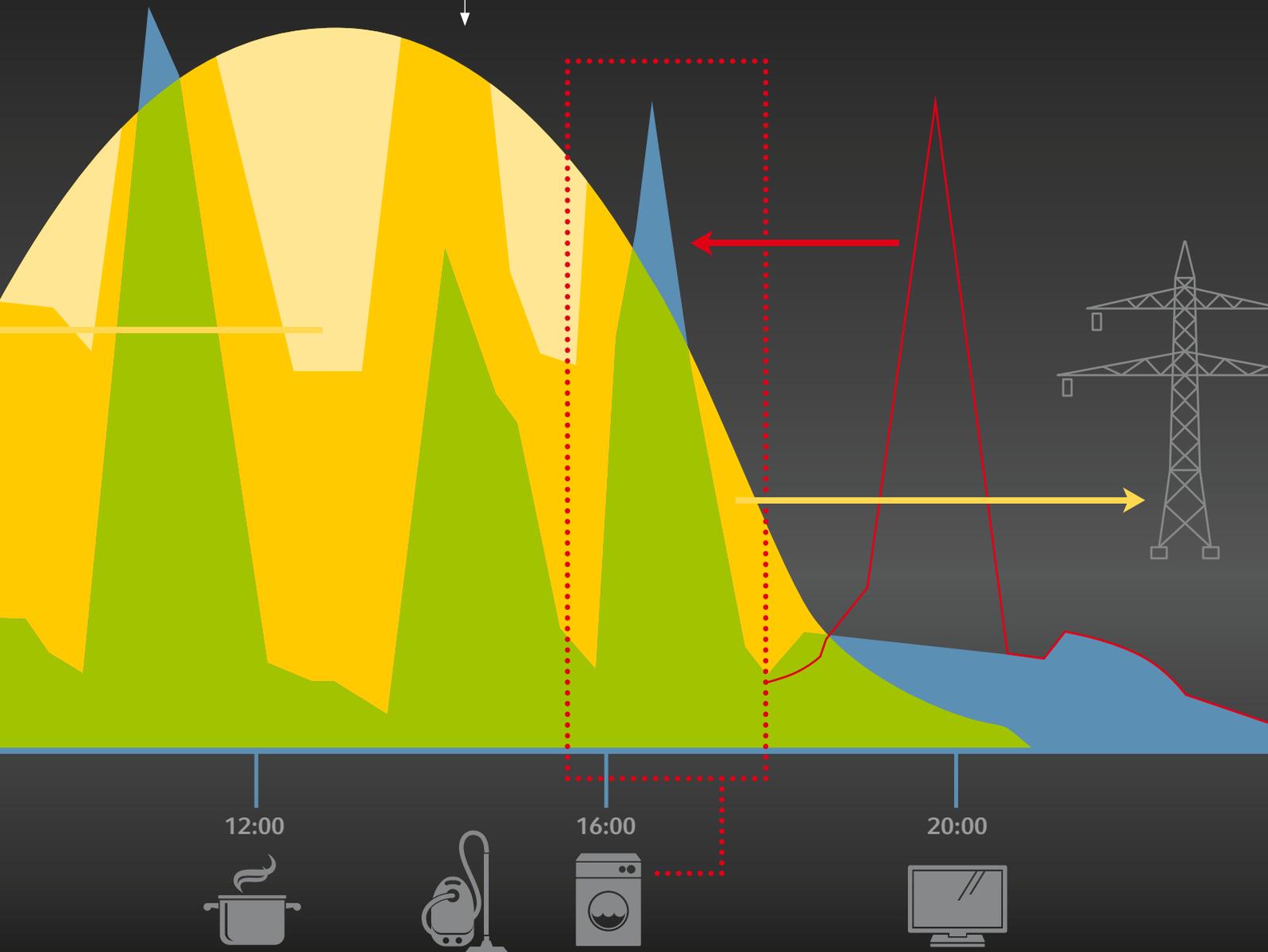
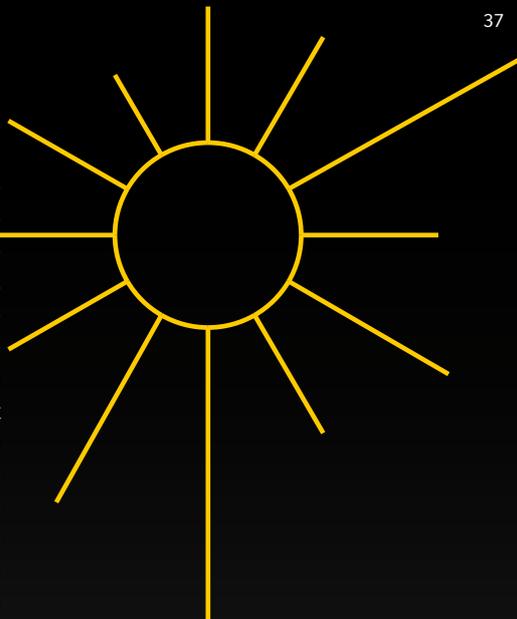
30 auf 85 Prozent erhöhen. Und wenn bei hoher Sonneneinstrahlung mehr Energie produziert wird, als gespeichert werden kann, wird der Überschuss ins öffentliche Netz eingespeist.

Das schont Geldbeutel und Umwelt. Dabei ist der eloPACK auf mindestens 10.000 Ladezyklen, also etwa 20 Jahre, ausgelegt und arbeitet mit allen Energieerzeugern zusammen, ob Photovoltaikanlage, Brennstoffzelle oder andere Systeme der Kraft-Wärme-Kopplung – und das ganz nach Bedarf: von 2 bis 12 kW.

Der Batteriespeicher eloPACK lässt sich einfach per Plug-and-play-Installation mit Solarstationen und allen KWK-Anlagen verbinden. Bedient wird er ganz einfach über einen Touchscreen oder bequem vom Sofa aus per App.

## Enormes Potenzial für Effizienz

Durch die Kombination von Stromerzeugern, Stromspeichern und intelligenten Haushaltsgeräten kann der Eigenverbrauch selbst erzeugten Stroms auf 85 Prozent erhöht werden. Der tagsüber in einer Photovoltaikanlage erzeugte, aber nicht verbrauchte Strom (hellgelb) wird im eloPACK gespeichert und kann dann abgerufen werden, wenn er gebraucht wird (blau). Smartes Energiemanagement sorgt dafür, dass Verbraucher wie Spül- und Waschmaschinen gerade dann laufen, wenn besonders viel selbst erzeugter Strom zur Verfügung steht. Wird in der Mittagszeit insgesamt mehr Strom produziert als verbraucht, profitieren Hausbesitzer doppelt. Durch die Einspeisung des Überschusses ins öffentliche Netz.



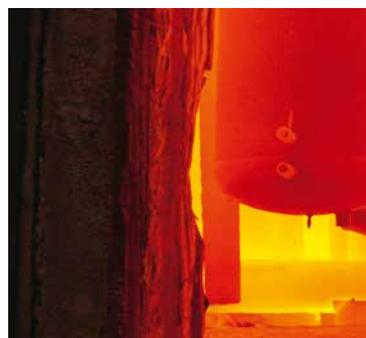


SMARTE PRODUKTION

# WPS

## VON MENSCHEN UND MASCHINEN

DIE VAILLANT GROUP ARBEITET MIT MODERNER PRODUKTIONS-  
TECHNIK, DIE WERKE SIND AUF DEM WEG ZU INDUSTRIE 4.0.  
VERNETZTE COMPUTERTECHNIK HILFT DABEI, QUALITÄT UND  
EFFIZIENZ ZU STEIGERN. DABEI IST KLAR: WISSEN UND LEIDEN-  
SCHAFT DER MITARBEITER SIND UNBEZAHLBAR.





In Bergheim fliegen die Funken – das Werk ist einer der wenigen Fertigungsstandorte der Vaillant Group, an denen es noch nach richtig schwerer Industrie riecht. René Petersen schweißt eine Naht an dem elegant gewickelten Wärmetauscher. Nicht weit entfernt kommen die Stahlzylinder aus einem Ofen. In der Höllenglut wird die Emaile an der Innenwand der Warmwasserspeicher eingebrannt. Mit Fertigungsprozessen wie Rohrbiegen, Blechbearbeitung, Schweißen, Emaillieren, Pulverbeschichtung und Endmontage ist Bergheim auf die Produktion von System-Warmwasserspeichern spezialisiert. Hier werden die indirekt beheizten Speicher für alle Marken der Vaillant Group gefertigt. Vor allem in Heizsystemen, die erneuerbare Energiequellen einbinden, wie Solarthermie oder Wärmepumpen, aber auch Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), spielen die Systemspeicher eine Schlüsselrolle.

Es fliegen zwar die Funken – im Werk steckt jedoch jede Menge modernster Technik und ausgeklügelter Produktionsverfahren.

Das Werk Bergheim hat kräftig in neue Produktionsanlagen investiert. So fügt etwa eine neue Rundnahtschweißanlage die Zylinderwand und die Zylinderdeckel in einem automatischen Schweißverfahren präzise aneinander. „Die Automatisierung der Abläufe beim Schweißen trägt zur wettbewerbsfähigen Fertigung der Warmwasserspeicher bei. Alle Schweißnähte werden durch einen Roboter exakt ausgeführt. Dies stellt eine hohe Produktqualität sicher“, erklärt Werksleiter Dr. Frank Fuchs.

In Bergheim arbeiten Mensch und Maschine nun Hand in Hand. Auch wenn das Werk einen großen Schritt in Richtung Industrie 4.0 gegangen ist, sei der Faktor Mensch nach wie vor der wichtigste, ist Fuchs überzeugt: „Bei der Planung der neuen flexiblen Fertigungslinien für die Plattformen ist im Rahmen von VPS die Erfahrung der Fertigungsmitarbeiter in hohem Maße mit eingeflossen.“

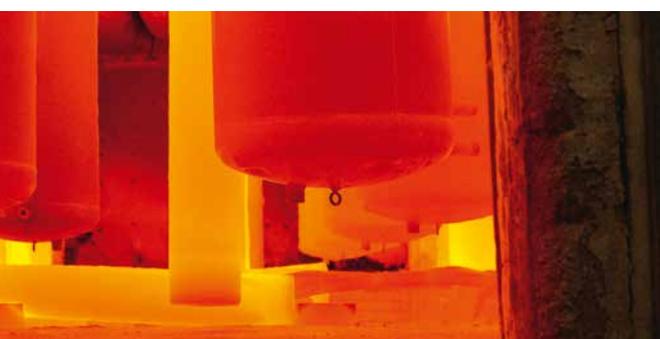


VPS – das ist das Vaillant Group Produktionssystem. Die meisten modernen Industrieunternehmen setzen auf ein Produktionssystem.

Viele davon sind sich sehr ähnlich, indem sie Verschwendung vermeiden, Arbeit strukturieren und standardisieren, die Prozesse im Fluss halten. Ziel ist immer eine schlanke und stabile Produktion. Die Vaillant Group hat mit VPS passgenau ihr eigenes Produktionssystem entwickelt, das darüber hinaus die Produktion kontinuierlich verbessern soll und vor allem die Mitarbeiter miteinbezieht und motiviert.

Abdullah Akdağ weiß, dass es funktioniert. Er arbeitet an einem der Schweißroboter. Inzwischen muss er kaum noch etwas zur Nachbearbeitung schicken, seit ein Schutzring dafür sorgt, dass beim Schweißen im Roboter keine Schweißspritzer mehr entstehen. Ein „Value Walk“, eine Methode, mit der VPS Verschwendung auf die Spur geht, hat dafür gesorgt. Akdağ und seine Kollegen, Gruppen- und Teamleiter sowie ein Experte aus der Instandhaltung trafen sich, um jeden Handgriff zu beobachten und zu hinterfragen. Gemeinsam hatten sie einige Ideen, umgesetzt wurde die des Schutzrings. „Ich arbeite schon seit 33 Jahren hier. Mit VPS klappt es jetzt besser, Ideen zu diskutieren und umzusetzen. Die Zusammenarbeit ist besser geworden“, findet Abdullah Akdağ und bespricht gleich mit dem VPS Plant Coach Kai Sturmberg eine neue Idee. Der ist sich sicher: „Eines hat sich stark verändert. Die Kollegen fragen: ‚Was kann ich tun, um es besser zu machen?‘“

Alle Werke der Vaillant Group arbeiten mit VPS, natürlich auch im 800 Kilometer entfernten französischen Werk Nantes.



Dort bedienen sich die Kollegen ebenfalls neuester Produktionstechnik. Bei Yolande Lecoq leuchtet das grüne Licht, der Bildschirm zeigt der Fertigungsmitarbeiterin: alles erledigt, alles richtig. Der Trolley, auf dem das Heizgerät im sogenannten One-Piece-Flow montiert wird, ist für die nächste Bearbeitungsstation freigegeben. Zwölf Stationen hat die Linie in Nantes, an der seit April 2015 eine neue Brennwertplattform produziert wird. Es war viel Arbeit, bis alle Lichter auf Grün standen, AMS+ eingeführt war.

AMS+ steht für Assembly Management System Plus. So heißt die neue Montagemanagementsoftware, die im Sommer 2015 in neun Werken der Vaillant Group eingeführt worden ist.

Sie ist webbasiert und mit SAP verknüpft, sie liefert alle Daten zu Fertigungsmanagement, Produktionsplanung, -überwachung und -reporting. Jeder Montagetrolley hat einen Identifikationscode, der per Funk an die Stationen übertragen wird. In AMS+ sind alle Arbeitsschritte für alle Produkte hinterlegt: „AMS+ kennt jeden einzelnen Schritt, alle Produktions- und Prüfvariablen eines Produkts bis hin zur Anzahl der Schrauben und zum Drehmoment, mit dem sie eingeschraubt werden müssen“, erklärt Christian Kron, Manager Production Test Development.

Bereits der Vorgänger AMS ist im eigenen Haus entstanden und ist abgestimmt auf die Produktion in allen Werken der Vaillant Group. Seinen Ursprung hat das System in der Umstellung von Wasser- auf Luftdrucktests, womit es gelang, sehr viel Wasser einzusparen. Daraus ist ein hochmodernes Fertigungsmanagementsystem entstanden. „Unser Ziel ist es, den Mitarbeitern ein direktes und interaktives Feedback zur Fertigungsqualität zu geben und so die Effizienz und Qualität der Fertigungsprozesse zu steigern“, sagt Kron. Stimmt etwas nicht, zeigt AMS+ dies auf dem Monitor der jeweiligen Fertigungsstation direkt an: Dann leuchtet kein grünes Licht und es gibt keine Freigabe für den nächsten Fertigungsschritt.

AMS+ verknüpft gruppenweit die Produktion der Werke über deren lokale Produktionsdatenbanken.

So können Produktionsinformationen in „Echtzeit“ ausgetauscht und den lokalen Teams zur Analyse und Planung zur Verfügung gestellt werden. Anpassungen sind schnell umgesetzt, denn das System ist für alle Werke standardisiert worden. „AMS+ ist der nächste Schritt auf dem Weg zu Industrie 4.0. Mit AMS+ bringen wir die digitale Transformation in der Produktion bei der Vaillant Group signifikant voran“, unterstreicht Kron.

Das Team in Nantes nutzt die Vernetzung mit den anderen Werken.

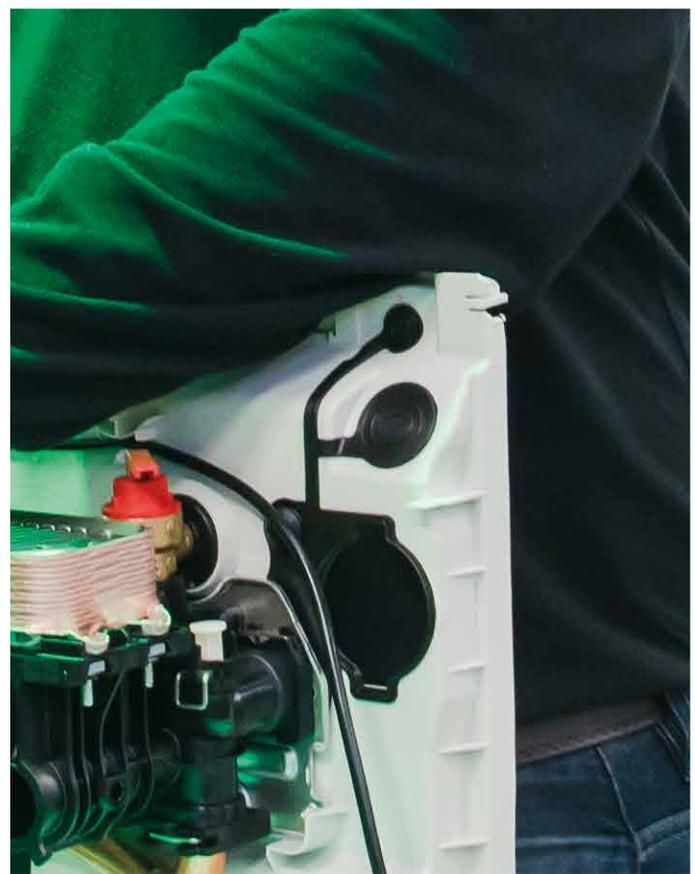
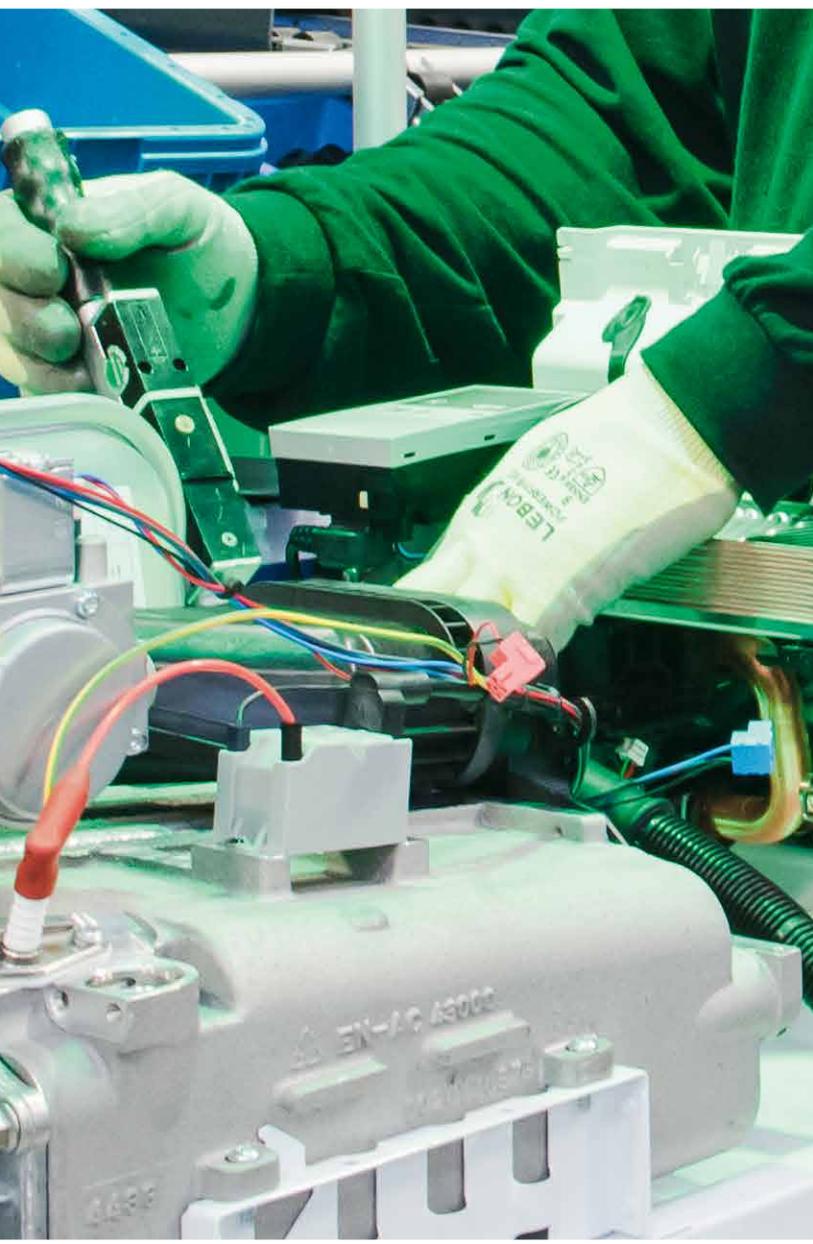
Mit einem Blick in den Rechner weiß Mickael Gueraud, Leiter Industrial Projects in Nantes, wie im 800 Kilometer entfernten nordenglischen Belper gearbeitet wird. „Wir können genau sehen, welche Einstellungen die Kollegen in Belper an einer Fertigungsstation für bestimmte Schrauben gewählt haben. So können wir in Nantes von den Erfahrungen aus Belper profitieren. Ganz schnell und einfach. Wir arbeiten sehr intensiv mit dem neuen System“, sagt er.

Das gilt auch für Christian Krons Team in Remscheid. „Wir arbeiten weiter am System, optimieren, stellen Funktionen zur Verfügung, die die Werke anfragen.“ Das Team unterstützt die Werke dauerhaft. Wenn es irgendwo ein Problem mit der IT in der Fertigung gibt, ist es gefragt. „Innerhalb von zwei Stunden muss das Problem behoben sein. Denn wenn die IT nicht funktioniert, steht die Produktion“, sagt Kron. Und das darf nicht vorkommen. Alle Lichter müssen auf Grün stehen.





# AMMS+



S.E.E.D.S. INTERNATIONAL

# Pilot aus Leidenschaft

Länderchef Mario Opačak hat sich entschieden, für die kroatische Vertriebsgesellschaft eine Nachhaltigkeitsstrategie aufzusetzen. Abgeleitet aus der gruppenweiten Strategie S.E.E.D.S. und passgenau für Kroatien, das damit zum Pilotprojektland des Unternehmens wird.

**W**arum? Die Frage ist für Mario Opačak leicht zu beantworten. „Als im Frühsommer 2015 auf dem Managermeeting für Osteuropa der Plan vorgestellt wurde, in den Vaillant Group Vertriebsgesellschaften, englisch „national sales companies“ (NSCs), die Nachhaltigkeitsstrategie S.E.E.D.S. lokal zu adaptieren, war mir klar, dass wir das in Kroatien machen. Wir hatten bis dahin schon vieles getan – Kleineres und Größeres –, aber ohne eine umfassende Strategie.“ Eine eigene, auf die Bedürfnisse von Partnern, Kunden und NSC angepasste Strategie ändert das aber. „Außerdem gab es für das Pilotprojekt zusätz-

liche Mittel – die waren perfekt, unsere Ideen, die wir schon hatten, umzusetzen.“

Es ging schnell. Schon im September 2015 war die Strategie fertig. Das Vaillant Group Nachhaltigkeitsmanagement hatte ein erstes Konzept vorgestellt und die NSC bei der Ausarbeitung unterstützt, schließlich sollte S.E.E.D.S. passgenau auf die lokalen Rahmenbedingungen der NSCs heruntergebrochen werden.

„Wir wollen die Vertriebsgesellschaften dabei unterstützen, aus S.E.E.D.S. heraus für sich eine Nachhaltigkeitsstrate-

gie zu entwickeln und umzusetzen, eine, die zur Strategie der Gruppe – also zum S.E.E.D.S.-Programm – passt, aber genauso zu den Bedürfnissen ihres jeweiligen Markts“, erklärt Claudia Altenrath, Head of Sustainability Management. „Wir arbeiten derzeit an einer Art Baukasten, aus dem die Vertriebsgesellschaften sich die einzelnen Module aussuchen können, die zu ihnen passen und die sie weiterbringen.“ Kroatien ist als Pilotprojektland schon vorangegangen, der große Nachbar im Norden folgt: Die Vertriebsgesellschaft in Österreich wird im Jahr 2016 ihre Nachhaltigkeitsstrategie implementieren.

Zu jedem Themenfeld analysierte die NSC in Kroatien ihren Status und definierte die Ziele, die sie bis 2020 erreichen will. Das geschieht vor allem mit ganz konkreten Projekten: Der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck etwa soll reduziert werden, das Bürogebäude mit selbst produziertem

„Wir wollen die Vertriebsgesellschaften dabei unterstützen, aus S.E.E.D.S. heraus für sich eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln.“

Claudia Altenrath, Head of Sustainability Management

Strom versorgt werden usw. Einiges ist bereits realisiert. Die Photovoltaikanlage ist seit Januar 2016 in Betrieb; das Gebäude kann zwar noch nicht klimaneutral betrieben werden, aber es ist immerhin energetisch unabhängig. Auch das Elektroauto ist bereits im Einsatz und kann vor der eigenen Tür mit eigenem Strom betankt werden. Die Tankstelle steht auch den Kunden zur Verfügung. Noch fragten sie das Angebot nicht ab, allerdings sei Elektromobilität in Kroatien ein großes Thema und werde vom Staat finanziell großzügig unterstützt, berichtet der Länderschef.

Aber warum die gruppenweite Nachhaltigkeitsstrategie in Kroatien adaptieren? „Weil es zu uns passt“, sagt Mario Opačak. „Natürlich sind wir als Vaillant hier in Kroatien unserer Zeit voraus. Aber genau darum geht es. Wir sind Marktführer und immer vorangeschrit-

ten: Wir waren die Ersten, die ein Kundenbindungsprogramm aufgelegt haben, ein Trainingscenter und ein Infomobil angeboten haben, die eine kostenlose Kundenhotline hatten, einen YouTube-Kanal, ein spezielles Trainingscenter zu erneuerbaren Energien usw. Wir sind Vorreiter. Auch und gerade bei diesem Thema.“ Christian Honert, Head of Business Development Eastern Europe, ergänzt: „Es geht in Kroatien darum, den Begriff Nachhaltigkeit zu besetzen – denn das ist er noch nicht.“ Entsprechend gut in das Konzept passt die Einführung der Green iQ Produkte Anfang 2016, die mit vielen, auch neuen Kommunikationsmitteln unterstützt wird.

Die nächsten Schritte stehen bereits für das weitere Jahr 2016 an: Am 16. September, dem Internationalen Tag für den Schutz der Ozonschicht, werden an einem Green Day ausgewählte Kunden informiert. Die Partner für Nachhaltigkeit

zu gewinnen, ist ein großes Ziel. „Deren aktive Einbindung wollen wir in einem zweiten Schritt, von 2018 bis 2020, anstoßen. Im ersten Teil der Strategie gilt es, Nachhaltigkeit vorzuleben, zu informieren, zu begeistern.“

Opačak weiß, dass er auf sein Team zählen kann. Es ist mit 20 Mitarbeitern recht klein. Er gibt zu: „Ich hatte Befürchtungen, dass die zusätzliche Arbeitsbelastung demotivierend ist. Aber das Team trägt die kroatische Umsetzung von S.E.E.D.S. komplett mit. Die Mitarbeiter entwickeln ständig neue Ideen. Warum? Die Nachhaltigkeitsstrategie passt zu uns.“





# HAND AUF'S HERZ

Wie steht es um den Green IQ der Mitarbeiter? Gibt es Unterschiede zwischen den Nationalitäten oder ticken die Kollegen innerhalb der Vaillant Group gleich? Fünf Kollegen aus vier Nationen haben den Selbsttest auf [www.mygreeniq.com](http://www.mygreeniq.com) gemacht, ihre Ergebnisse kommentiert und auch die Vaillant Group bewertet.



Großbritannien hat bei der Green-IQ-Studie nicht so gut abgeschnitten. Die Briten stechen jedoch vor allem beim umweltfreundlichen Fahren positiv heraus. Sie geben an, häufig langsamer als erlaubt zu fahren, um Benzin zu sparen.

**Ryan Mouncy**  
Großbritannien, 30 Jahre alt

## Wie bewertest du dein Ergebnis beim Selbsttest?

Mein Ergebnis ist super! Damit bin ich zufrieden. Aber ich habe es auch in mancherlei Hinsicht leicht. Ich lebe zum Beispiel in einer Großstadt mit U-Bahn, die nutze ich gern und oft. Natürlich bin ich bereit, in effiziente Heiztechnik zu investieren – schon von Berufs wegen. Ich achte auch darauf, Leder zu meiden, bis auf die Schuhe. Wenn ich genauer darüber nachdenke, finde ich den Test sehr interessant; es gibt einige Dinge, in denen ich nicht konsequent bin, wie etwa eben bei den Schuhen, oder die ich gar nicht als Umweltaspekt auf dem Schirm hatte, wie etwa Palmöl und seine tatsächlichen Auswirkungen.

## Wie siehst du das Ergebnis deiner Landsleute?

Meine Landsleute schneiden nicht gut ab. Das finde ich einerseits überraschend, andererseits ist aber auch das Gesamtranking überraschend. Sie könnten besser abschneiden, sich kontinuierlich verbessern. Großbritannien hat grundsätzlich alle Voraussetzungen dafür, dass sich die Menschen umweltfreundlicher verhalten. Letztlich hängt es bei vielen meiner Landsleute von der einfachen Überlegung ab, ob es sich rentiert. So ist die Bereitschaft, in Technologien für erneuerbare Energien zu investieren, sehr gering, wenn die Amortisationszeit als zu lang angesehen wird – schließlich ist es in Großbritannien nichts Ungewöhnliches, alle fünf bis zehn Jahre umzuziehen. In Bezug auf Plastiktüten hat sich definitiv etwas bewegt: Seit die im Laden 5 Pence kosten, ist die Zahl der neuen Plastiktüten dramatisch gesunken; die Leute investieren einfach in eine „Tüte fürs Leben“.

## Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei der Entscheidung für die Vaillant Group als Arbeitgeber, wie waren die Erwartungen zu Beginn des Einstiegs?

Es ist für mich definitiv wichtig, dass ich mich mit meinem Arbeitgeber in dieser Hinsicht identifizieren kann. Ich rate etwa jedem, der mich fragt – und ich werde oft gefragt –, zu einer Heizung von Vaillant. Und das aus Überzeugung. Weil ich weiß, dass sie wirklich gut ist, effizient, die Umwelt und das Portemonnaie schont. Hier weiß ich, dass ich für ein Unternehmen arbeite, das einen Unterschied machen kann, einen positiven Beitrag leisten kann.

## Welchen Green IQ würde die Vaillant Group erreichen?

Aus meiner Sicht bewegt sich die Vaillant Group im oberen Mittelfeld. Sie hat gute Ansätze, es ist aber noch ein weiter Weg zu gehen. Es gibt noch viel zu tun. Ich glaube, mit der nächsten Gerätegeneration und einer proaktiven Herangehensweise können wir noch sehr viel mehr erreichen. Der Standard ist zwar gut, aber er kann definitiv noch besser werden. Vieles ist bereits in Vorbereitung. Als Arbeitgeber ist die Vaillant Group gut, sie versteht die Bedürfnisse der Mitarbeiter und bietet ihnen Möglichkeiten zur Entwicklung.



Die Einstellung der Deutschen ist deutlich grüner als ihr Verhalten. Mit 101 grünen Intelligenzpunkten sind die Deutschen ziemlich durchschnittlich. Aber sie achten auf Kleinigkeiten und benutzen hauptsächlich mitgebrachte Körbe, Boxen oder Taschen beim Einkaufen.

**Simone Rockenfeller**  
Deutschland, 36 Jahre alt

### Wie bewertest du dein Ergebnis beim Selbsttest?

Ich hätte nicht gedacht, dass ich so gut abschneide. Meine Antworten waren ehrlich, auch wenn sich mein schlechtes Gewissen bei manchen Fragen gemeldet hat. Nehmen wir die Frage, ob ich Produkte meide, in denen Palmöl ist. Ja – außer bei meiner geliebten Nuss-Nougat-Creme. Oder die Tütenfrage: Ich kaufe oft nach dem Joggen noch ein; da habe ich natürlich keinen Korb dabei und muss dann eine Papiertüte kaufen. Das ist auch nicht besonders deutsch. Beim Thema

Kleidung habe ich leider kein Vertrauen, dass Hersteller wirklich fair und ökologisch produzieren, auch wenn manche das behaupten. Unterm Strich: Ich bin bemüht, aber nicht ganz konsequent.

### Wie siehst du das Ergebnis deiner Landsleute?

Mich überrascht die eher mäßige Platzierung. Aber eigentlich überrascht mich vor allem, welche Länder so weit oben stehen. Das kann ich mit meinen Erfahrungen aus den Ländern nicht wirklich in Einklang bringen. Ich kann mir aber gut vorstellen, dass meine Landsleute an bestimmten Dingen sehr hängen, wie etwa an einem schnellen Auto, an Bequemlichkeiten, und dass das manchmal wie bei mir auch das Verhalten bestimmt, obwohl die Einstellung da ist.

### Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei der Entscheidung für die Vaillant Group als Arbeitgeber, wie waren die Erwartungen zu Beginn des Einstiegs?

Ganz ehrlich: Über die Nachhaltigkeitsstrategie wusste ich nicht viel, sie war auch gerade erst im Aufbau, als ich vor vier Jahren zur Vaillant Group kam. Mir war damals vor allem wichtig, dass es ein Familienunternehmen ist. Und das spürt man.

### Welchen Green IQ würde die Vaillant Group erreichen?

Auf alle Fälle überdurchschnittlich. Ich bin auch stolz auf meinen Arbeitgeber. Gerade mit dem Engagement für die SOS-Kinderdörfer kann ich mich total identifizieren. Die Vaillant Group ist ein guter Arbeitgeber, wenn ich ihn mit meinen früheren vergleiche oder mit denen von Freunden. Natürlich geht noch mehr. Wenn ich meinen Arbeitsbereich, den Einkauf, ansehe, gibt es weiteres Potenzial, noch enger mit den Lieferanten zusammenzuarbeiten, etwa bei Themen wie der Recyclingfähigkeit oder Anlieferkonzepten der Zukaufteile. Und sicherlich könnten wir noch grüner im Einkauf werden. Wie alle lernen wir ständig dazu, denken weiter und entwickeln uns.

Die Niederländer haben mit 96 Punkten unterdurchschnittlich abgeschnitten – und ein Klischee bestätigt: Für kurze Strecken steigen sie aufs Fahrrad. Darin sind sie unschlagbar. Beim Thema erneuerbare Energien liegen sie auch weit vorn; nur die Österreicher nutzen mehr.

**Antoin Linssen**

Niederlande, 33 Jahre alt

### Wie bewertest du dein Ergebnis beim Selbsttest?

Oh, mein Ergebnis ist okay. Ich glaube, ich bin im niederländischen Schnitt. Manches habe ich bisher gar nicht als besonders umweltrelevant angesehen – wie etwa die Frage, ob ich bei Lebensmitteln und Kosmetikartikeln auf Palmöl achte.

### Wie siehst du das Ergebnis deiner Landsleute?

Die 96 grünen Intelligenzpunkte für die

Niederlande sind leicht unterdurchschnittlich. Einerseits überrascht mich das. Ich denke schon, dass wir Niederländer einiges für eine bessere Welt tun, etwa bei der Energiegewinnung, wo wir viel auf Wasser- und Windkraft setzen. Auf der anderen Seite sehe ich auch, dass die Bemühungen dann begrenzt sind, wenn es um das Portemonnaie geht. Die Kosten sind uns Niederländern schon wichtig; deshalb, glaube ich, schneiden wir im Haushalt oder beim Konsum allgemein nicht so gut ab.

### Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei der Entscheidung für die Vaillant Group als Arbeitgeber, wie waren die Erwartungen zu Beginn des Einstiegs?

Ich wollte für ein Unternehmen arbeiten, das seinen Beitrag für eine bessere Welt leistet. Aber das war einer von vielen Faktoren – wie: Ist der Job spannend? Bietet er Entwicklungsmöglichkeiten? Mag ich ihn, meinen künftigen Boss?

### Welchen Green IQ würde die Vaillant Group erreichen?

Der Green IQ der Vaillant Group ist sehr hoch – wenn man sich die Bereiche Umwelt sowie Entwicklung & Produkte ansieht. Ich denke, Unternehmen müssen wohl manchmal kurzfristige Entscheidungen treffen, die nicht gänzlich nachhaltig sind, um die erzielten Erträge dann in eine nachhaltige und langfristige Zukunft zu investieren. Die Vaillant Group nutzt zudem sehr intensiv die Potenziale, um die Umwelt zu schonen. Für die Mitarbeiter bietet sie viel, allerdings auch nicht mehr als vergleichbare Unternehmen. Ich finde, auf dem Feld der CSR könnte die Vaillant Group noch mehr tun. Da habe ich noch nicht viel mitbekommen, außer dass ich gefragt wurde, ob ich den Centbetrag meines Gehalts an SOS-Kinderdörfer spenden möchte, was ich gern tue. Aber hier geht's noch besser. Insgesamt also leicht überdurchschnittlich.



Die Türkei hat bei der Green-IQ-Studie am besten abgeschnitten. Das hat viele überrascht, auch die türkischen Kollegen. Deshalb haben wir gleich zwei befragt: Umutcan Ünlü, der im Werk Bozüyük arbeitet, und Hüseyin Özkan, der inzwischen in Remscheid arbeitet und schon in einigen europäischen Ländern gelebt hat.

**Umutcan Ünlü**  
Türkei, 30 Jahre alt

### Wie bewertest du dein Ergebnis beim Selbsttest?

Ich bin zufrieden. Ich bemühe mich immer, mich so zu verhalten, dass die Umwelt keinen Schaden nimmt. Ich versuche, das auch meinen Kindern zu vermitteln oder meinen jüngeren Geschwistern. Ich kaufe zum Beispiel sehr gern auf dem Markt ein, bei den Bauern aus der Umgebung, denen ich vertraue und die ich kenne. Eines war aber sicher negativ: die neuen Plastiktüten. Ganz ehrlich: In der Türkei hat man eigentlich keine Chance, ohne diese Tüten auszu-

kommen. Man bekommt sie überall.

### Wie siehst du das Ergebnis deiner Landsleute?

Dass die Türkei das Ranking anführt und als Sieger aus der Green-IQ-Studie hervorgeht, hätte ich nicht erwartet. Aber ich glaube schon, dass die Studie das Verhalten und die Einstellung der Befragten widerspiegelt. Es gibt in der Türkei große Unterschiede – regional, aber vor allem auch in der Bildung, in dem Wissen um die Zusammenhänge und im Bewusstsein, die Umwelt zu erhalten für die nachfolgenden Generationen.

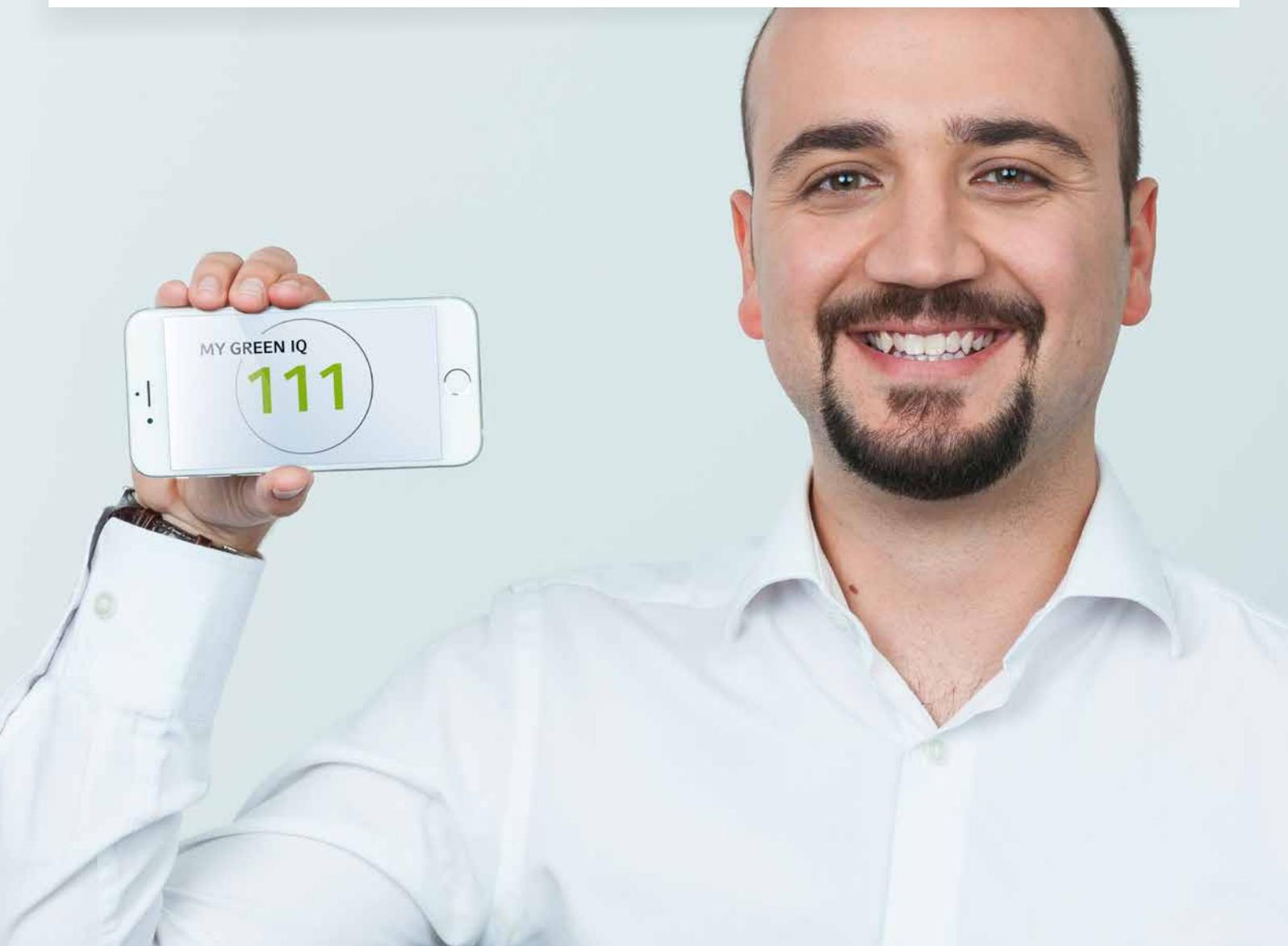
### Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei der Entscheidung für die Vaillant Group als Arbeitgeber, wie waren die Erwartungen zu Beginn des Einstiegs?

Es war für mich ein wichtiges Kriterium. Ich würde nicht für die Vaillant Group arbeiten, wenn sie sich nicht zum nachhaltigen Wirtschaften bekennen würde. Wenn ich Einstellungsgespräche führe, frage ich auch immer nach, ob ein grundsätzliches Umweltbewusstsein bei den

Menschen da ist. Wenn die Mitarbeiter das nicht mitbringen, nicht offen sind, das nicht annehmen, können wir im Werk Bozüyük, wo ich als Ingenieur für Qualität verantwortlich bin, nicht gut arbeiten. Die Vaillant Group erfüllt das Bekenntnis zu Nachhaltigkeit; aber es gibt immer noch Raum für Verbesserungen.

### Welchen Green IQ würde die Vaillant Group erreichen?

Keinen schlechten, aber auch keinen Top-Wert. Ich kann vor allem aus der Perspektive des Werks Bozüyük sprechen. Das ist modern und sauber, wir haben auch schon mehrfach Preise gewonnen. Letztendlich müssen wir aber alles, was wir tun, anschaulich machen, nicht nur theoretisch erklären, sondern leben, praktisch anwenden. Wir brauchen immer wieder Trainings für die Mitarbeiter. Da kann man sicher noch mehr investieren. Und die Vaillant Group könnte auch darüber hinausgehen und stärker in die Gesellschaft wirken, zum Beispiel über Schulen, und dort informieren über Umwelt und Nachhaltigkeit. Es geht am Ende vor allem um Bildung!





**Hüseyin Özkan**  
Türkei, 33 Jahre alt

### Wie bewertest du dein Ergebnis beim Selbsttest?

Das Ergebnis ist ein Kompromiss aus Anspruch und Realität. Ich würde zum Beispiel sehr gern auf das Auto zum Pendeln verzichten. Aber das geht nicht, weil die Verbindungen des öffentlichen Verkehrs zwischen meinem Wohn- und meinem Arbeitsplatz nicht sonderlich günstig sind.

### Wie siehst du das Ergebnis deiner Landsleute?

Das ist kaum zu glauben, jedenfalls eine große Überraschung, dass meine Landsleute einen so hohen Green IQ haben. Ich bezweifle aber, dass das Ergebnis die Einstellung der gesamten Nation abbildet. Vielmehr zeigt es die Haltung derer, die eine umweltbewusste Denkweise haben. In der Türkei gelten nach wie vor nicht dieselben gesetzlichen Vorgaben wie in Westeuropa, und bei der Einstellung der Menschen zum Thema Nachhaltigkeit gibt es noch Luft nach

oben. Ich denke da nur an das Thema Abfall. Es kann durchaus möglich sein, dass vor allem gebildete Internetnutzer an der Studie teilgenommen haben, die einen ganz anderen Zugang zum Thema haben.

### Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit bei der Entscheidung für die Vaillant Group als Arbeitgeber, wie waren die Erwartungen zu Beginn des Einstiegs?

Als ich vor sechs Jahren angefangen habe, für die Vaillant Group – genauer: für DemirDöküm – zu arbeiten, war mir vor allem wichtig, dass es ein internationales Unternehmen ist. Ich wollte unbedingt international arbeiten, so wie ich auch während des Studiums und für den Studienabschluss in Deutschland, Frankreich und Portugal war. Inzwischen sehe ich, wie sich das Unternehmen bemüht. Mich hat auch angezogen, wie die Vaillant Group mit ihren Mitarbeitern umgeht, welche Weiterbildungsmöglichkeiten es gibt. S.E.E.D.S. ist vor fünf Jahren aufgesetzt und der Weg Richtung nachhaltiges Unternehmen

damit eingeschlagen worden. Es wird allmählich zur Kultur. Aber das war damals kein ausschlaggebender Grund für mich.

### Welchen Green IQ würde die Vaillant Group erreichen?

Schwer zu sagen. Überdurchschnittlich? In der Branche deutlich über dem Durchschnitt, global gesehen nicht sehr. Es gibt noch viel zu tun. Ich denke da etwa an die Expatriates, also an diejenigen, die für den Job innerhalb des Unternehmens in ein anderes Land wechseln. Da gibt es nicht viele und auch nicht viele Unterstützungsangebote der Personalabteilung. Da könnte die Vaillant Group noch deutlich zulegen. Überhaupt sollte beim Thema Nachhaltigkeit mehr auf andere Länder geschaut werden. Natürlich ist Remscheid und damit Deutschland als Headquarter im Fokus, genauso Frankreich als wichtiger Markt. Aber es gibt noch viel mehr, viel mehr Ideen und viel mehr Potenzial, das man heben könnte. Insgesamt also vielleicht knapp über dem Durchschnitt.

Jobs mit Sinn > Suche
x
+

← Jobs mit Sinn > Suche

🔍

Treffer
Nachrichten
Bilder
Mehr
Einstellungen

# Jobs mit Sinn

Norman Gehrke ist seit Januar 2016 Group Director Human Resources. Der Jurist ist Personaler aus Leidenschaft. Er hat bereits für internationale Industrieunternehmen gearbeitet und zuletzt für ein börsennotiertes und familiengeführtes Handelsunternehmen. Zur Vaillant Group ist er gekommen, um zu gestalten. Im Interview vermittelt er seine ersten Eindrücke als oberster Personaler.

**Herr Gehrke, warum Vaillant? ▼**

Ich wollte mich verändern. Für die Vaillant Group sprachen mehrere Dinge: international zu arbeiten, in einem Unternehmen, in dem ich tatsächlich gestalten kann. Außerdem wollte ich wieder zurück in die Industrie mit ihrer ganzheitlichen Wertschöpfungskette. Und mich haben die Menschen überzeugt, mit denen ich gesprochen habe.

**Hat noch etwas eine Rolle gespielt? ▼**

(Lacht.) Ganz ehrlich: Ich habe nicht immer davon geträumt, ins Bergische und in die Heizungsbranche zu gehen. Kann ich mich dafür erwärmen? Ganz klares Ja, wenn ich Produkte wie die Erneuerbaren ansehe. In ein Unternehmen zu gehen, das eine solch nachhaltige Ausrichtung hat, finde ich attraktiv und wichtig.

**Wie ist nun nach den ersten Monaten Ihr erster Befund? ▼**

Ich will weitere Qualität in die vorhandenen Prozesse des Personalmanagements bekommen, also das Bestehende weiterentwickeln, stabilisieren und verbessern. Es gibt aber auch viele Dinge, die noch gar nicht da sind oder noch nicht in dem Umfang, wie ich es für ein Unternehmen unserer Größe für notwendig halte.

**In welchen Themenfeldern gibt es aus Ihrer Sicht den größten Handlungsdruck? ▼**

Wir haben zwar einen Rahmen zur Führungskräfteentwicklung und -förderung. Aber: Können wir wirklich sicherstellen, dass wir unseren Führungskräften das richtige Handwerkszeug mitgeben? Und ist – einen Schritt vorher – sicher, dass wir die richtigen Führungskräfte auswählen? Nicht selten werden in Unternehmen die besten Experten zu Führungskräften gemacht. Das kann auch bedeuten, dass man einen sehr guten Experten verliert, um eine schlechte Führungskraft zu bekommen. Genau das darf nicht passieren.

Seite 1

Kleingedrucktes

### Gibt es ein zweites Thema, das Sie oben auf Ihrer Agenda haben? ▼

Das zweite, das mich umtreibt, ist der sehr hohe Altersschnitt der Belegschaft – zumindest in den westlichen Ländern. Wir stehen vor einer sehr großen Pensionierungswelle, gleichzeitig schrumpft das Angebot auf dem Bewerbermarkt deutlich. Wir sollten also ganz massiv auf Nachwuchsgewinnung und -förderung setzen, auf allen Ebenen: vom Azubi bis zum Management. Hier brauchen wir eine strategische – quantitative wie qualitative – Personalplanung. Die gibt es heute nicht.

### Noch ein Punkt? ▼

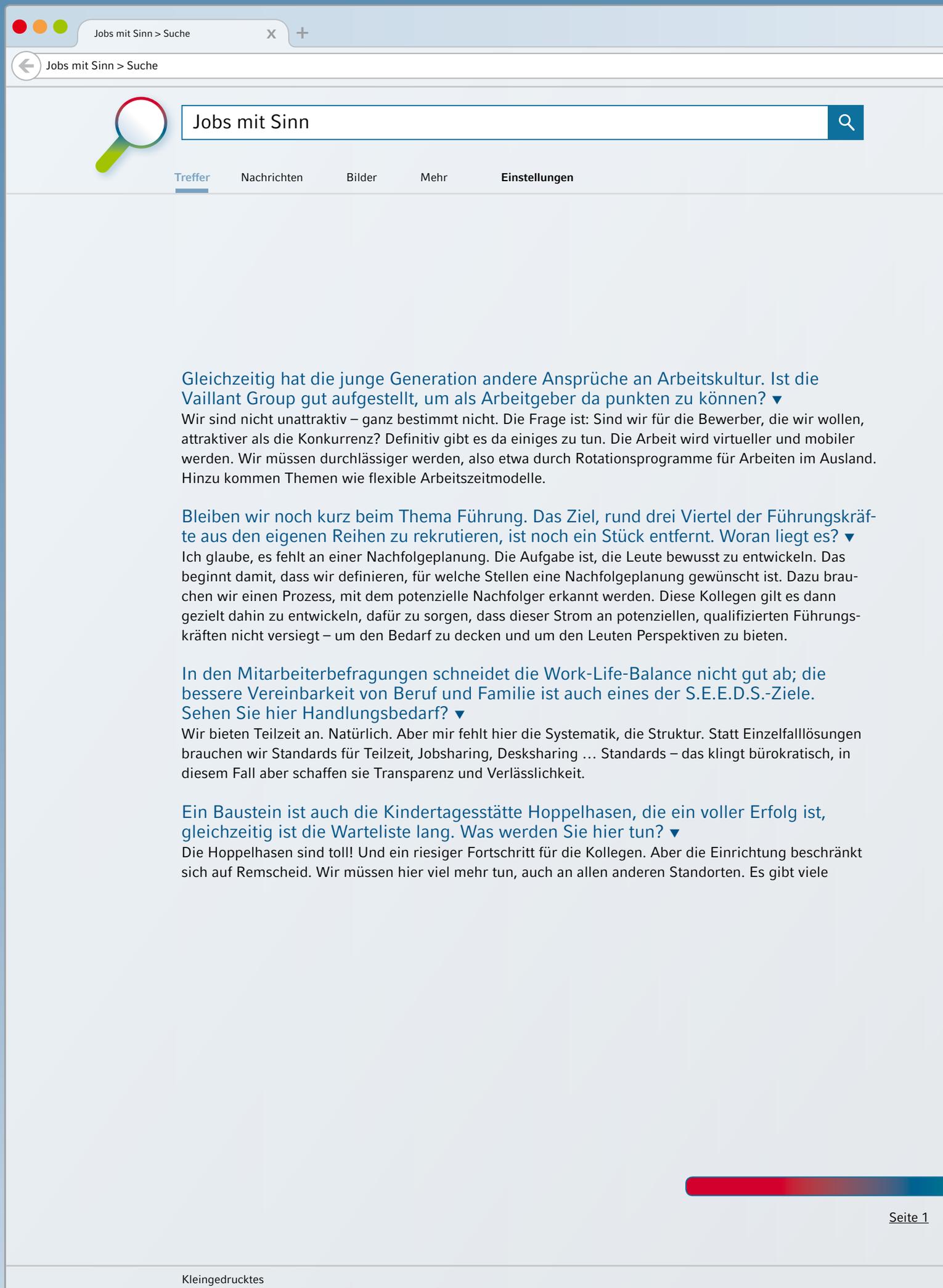
Ja, unbedingt! Wir müssen uns bemühen, von unseren Mitarbeitern wieder als authentischer, belastbarer und konsequenter wahrgenommen zu werden. Hier geht es vor allem um Kommunikation und Konsequenz. Das zeigt sich etwa im Feedback in den Mitarbeiterbefragungen. Das Ergebnis ist auf konstant mäßigem Niveau. Und was verändert sich? Zu wenig! Wir sind in der Aufarbeitung nicht gut. Das gilt es besser, konsequenter zu steuern. Partiiell gibt es hier schon gute Ansätze und Erfolge, aber eben noch zu wenige.

### Die Aufarbeitung liegt in den Händen der einzelnen Führungskräfte. Wollen Sie das ändern? ▼

Es ist richtig, dass die Initiative von den Führungskräften ausgeht. Aber der Personalbereich hat den Job, das zu strukturieren, zu moderieren, zu kommunizieren und aufzuarbeiten. Es müssen Konsequenzen aus den Ergebnissen folgen, zwei, drei Projekte benannt und durchgeführt werden. Hinzu kommt ein Erwartungsmanagement, in dem klar kommuniziert wird, was geht und was nicht. Wir müssen professionell mit den Ergebnissen umgehen. Es ist wie in einer guten Familie, dass man mit Kritik auch umgehen kann.

### Sie hatten gleich zu Beginn das Thema Leadership genannt. Auch hier stellt sich die Frage nach der Führungsqualität ... ▼

Dazu kann ich noch nicht abschließend urteilen. Aber ich sehe durchaus, dass sie ein Thema ist. Das liegt auch in der Historie begründet. Die Vaillant Group war ein deutscher Mittelständler und ist nun international tätig. Die Abläufe, die Kultur, die Ansprüche haben sich damit völlig geändert. In der Denke sind wir noch zu deutsch und zu männlich, uns fehlt es an einem wirklich guten Mix.



Jobs mit Sinn > Suche

Jobs mit Sinn

Treffer Nachrichten Bilder Mehr Einstellungen

**Gleichzeitig hat die junge Generation andere Ansprüche an Arbeitskultur. Ist die Vaillant Group gut aufgestellt, um als Arbeitgeber da punkten zu können? ▼**  
Wir sind nicht unattraktiv – ganz bestimmt nicht. Die Frage ist: Sind wir für die Bewerber, die wir wollen, attraktiver als die Konkurrenz? Definitiv gibt es da einiges zu tun. Die Arbeit wird virtueller und mobiler werden. Wir müssen durchlässiger werden, also etwa durch Rotationsprogramme für Arbeiten im Ausland. Hinzu kommen Themen wie flexible Arbeitszeitmodelle.

**Bleiben wir noch kurz beim Thema Führung. Das Ziel, rund drei Viertel der Führungskräfte aus den eigenen Reihen zu rekrutieren, ist noch ein Stück entfernt. Woran liegt es? ▼**  
Ich glaube, es fehlt an einer Nachfolgeplanung. Die Aufgabe ist, die Leute bewusst zu entwickeln. Das beginnt damit, dass wir definieren, für welche Stellen eine Nachfolgeplanung gewünscht ist. Dazu brauchen wir einen Prozess, mit dem potenzielle Nachfolger erkannt werden. Diese Kollegen gilt es dann gezielt dahin zu entwickeln, dafür zu sorgen, dass dieser Strom an potenziellen, qualifizierten Führungskräften nicht versiegt – um den Bedarf zu decken und um den Leuten Perspektiven zu bieten.

**In den Mitarbeiterbefragungen schneidet die Work-Life-Balance nicht gut ab; die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch eines der S.E.E.D.S.-Ziele. Sehen Sie hier Handlungsbedarf? ▼**  
Wir bieten Teilzeit an. Natürlich. Aber mir fehlt hier die Systematik, die Struktur. Statt Einzelfalllösungen brauchen wir Standards für Teilzeit, Jobsharing, Desksharing ... Standards – das klingt bürokratisch, in diesem Fall aber schaffen sie Transparenz und Verlässlichkeit.

**Ein Baustein ist auch die Kindertagesstätte Hoppelhasen, die ein voller Erfolg ist, gleichzeitig ist die Warteliste lang. Was werden Sie hier tun? ▼**  
Die Hoppelhasen sind toll! Und ein riesiger Fortschritt für die Kollegen. Aber die Einrichtung beschränkt sich auf Remscheid. Wir müssen hier viel mehr tun, auch an allen anderen Standorten. Es gibt viele

Seite 1

Kleingedrucktes

Möglichkeiten: Man könnte etwa Kooperationen mit örtlichen Kindergärten eingehen, mit den Kommunen sprechen. Wir brauchen Lösungen, die zu den lokalen Bedürfnissen passen. Perspektivisch brauchen wir auch Lösungen für Pflegezeiten. Die Realitäten werden uns sonst schnell einholen.

### Welche Rolle spielen Nachhaltigkeitsaspekte in der Positionierung als Arbeitgeber? Jobs mit Sinn seien gefragter denn je. Können Sie das für die Vaillant Group bestätigen? ▼

Absolut. Allerdings sind wir ein internationales Unternehmen, entsprechend unterschiedlich wird das Thema gesehen. In den saturierten westlichen Ländern wird das auf jeden Fall immer wichtiger, denn hier haben auch die Bewerber zunehmend die Wahlfreiheit. Nachhaltigkeit, Jobs mit Sinn werden hier definitiv zum Muss werden, nicht mehr nur Bonus sein.

### Wo muss hier noch nachgelegt werden? ▼

Wir müssen das Thema Nachhaltigkeit gegenüber potenziellen Mitarbeitern stärker in den Vordergrund rücken. Dazu gehört auch, dass wir schon bei der Rekrutierung klar sagen, wer wir sind – zum Beispiel Gewinner des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Dazu gehört auch, dass wir uns bewusst machen, welche Menschen wir suchen. Menschen, denen Nachhaltigkeit wichtig ist, die ihren Beitrag zum Klimaschutz leisten möchten. Ein anderes Thema ist, Nachhaltigkeit noch besser und konsequenter zu leben. Da gibt es noch viele kleine Sachen, die wir ändern können und eigentlich auch müssen. Ich denke da etwa an die Pappkaffeebecher, die es im Haus noch gibt.

### Würden Sie die Positionierung als grüner Arbeitgeber als eines der Leitthemen Ihrer Agenda bezeichnen? ▼

Es ist absolut nötig, dies zu tun. Denn wir werden uns ganz konsequent als grüner Arbeitgeber positionieren müssen. Diese USP, dieses Merkmal brauchen wir. Unternehmen, die das nicht ernst nehmen, die werden das früher oder später bezahlen. Bin ich persönlich davon überzeugt, will ich das treiben? Ja, definitiv!



HOPPELHASEN

# Die Entdecker

Spielen, ausprobieren, lernen. In der Kindertagesstätte Hoppelhasen steht Spaß an erster Stelle. 30 Kinder im Alter von sechs Monaten bis sechs Jahren finden dort den Raum, das Kindsein auszukosten. Die Einrichtung einer Kita für die Kinder von Mitarbeitern war ein wichtiger Bestandteil der Nachhaltigkeitsstrategie, die als Ziel auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf anstrebt.

Seit Oktober 2013 ist die Kita in Betrieb. Die Plätze sind ausgebucht, die Warteliste ist lang. Denn das Angebot stimmt: Die Kita hat, anders als andere Einrichtungen, keine langen Ferienzeiten; die Öffnungszeiten sind auch für Berufstätige ideal. Der von der Vaillant Group beauftragte Träger Kita-Concept unterstützt die sieben Erzieher – damit sie sich auf das Wichtigste konzentrieren können: die Kinder.

Das Team sorgt immer wieder für Abwechslung und Impulse mit Ausflügen und Projekttagen. Die Hoppelhasen selbst haben für den Nachhaltigkeitsbericht mit Begeisterung und Entdeckerfreude zur Kamera gegriffen und gewähren Einblicke in ihren Kindergartenalltag voller Tempo und Rituale, Farben und Chaos, Spontaneität und Geborgenheit.



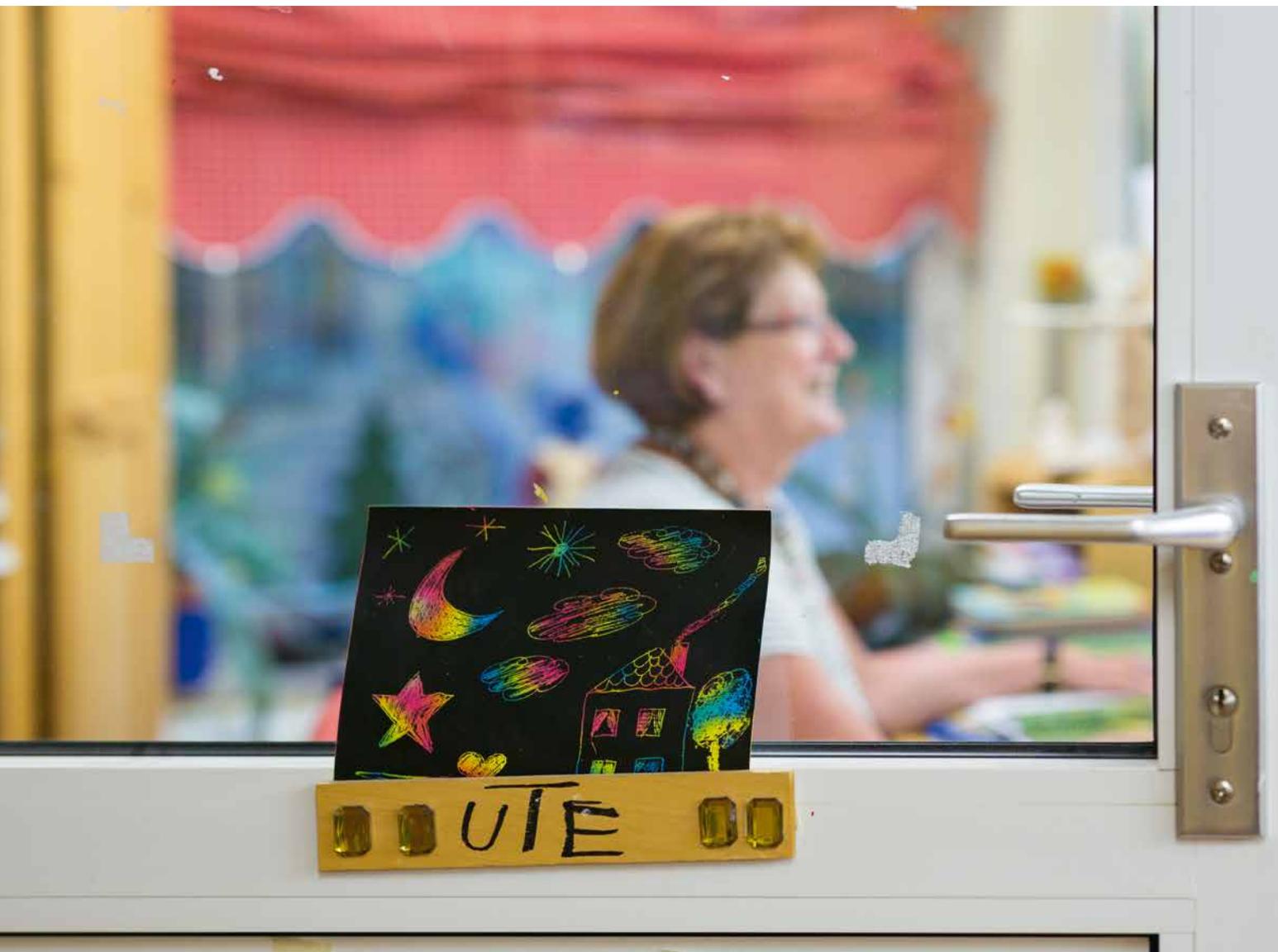
# Wachsen und stark werden



Ute Friedrich liebt ihren Beruf. Dabei ist er weder einfach noch ist er ihr ursprüngliches Ziel gewesen. Seit 1991 arbeitet sie im SOS-Kinderdorf in Lüdenscheid. Sie bastelt, malt, töpft und werkelt mit den Kindern und Jugendlichen aus dem Dorf. Deren zurückgelassene Werke bewahrt sie auf – wie ihre Geschichten.



„Bei mir können die Kinder ganz sie selbst sein, ich erwarte nichts, ich analysiere nichts. Ich nehme jeden so, wie er ist, und das spüren sie.“



**U**te Friedrichs Reich ist der Werkraum. Er atmet fast 50 Jahre Geschichte, schließlich feiert das SOS-Kinderdorf in Lüdenscheid 2016 seinen 50. Geburtstag. 750 Kindern hat es seit seiner Gründung geholfen, ihnen eine Heimat, Sicherheit und Geborgenheit gegeben – mal für ein paar Tage, mal für 18 Jahre oder länger. 750 Namen: Im Werkraum von Ute Friedrich sind sie aufgeschrieben. Jedes Kind hat ein Schild, farbenfroh, verspielt oder grafisch-modern. Mit einer Kollegin hat sie jeden Namen, jedes Leben sichtbar gemacht und die Ergebnisse an einen Baum gehängt, der am 18. Juni 2016 zum Tag der offenen Tür, dem Geburtstagsfest des SOS-Kinderdorfs, geschmückt worden ist. Ein Dorfbaum – bunt und vielfältig wie das Leben im Dorf.

## Werke und Geschichten

Wie viele der 750 Kinder und Jugendlichen sie in den vergangenen 25 Jahren selbst kennengelernt hat, weiß sie gar nicht. „Vielleicht 300.“ Aber sie weiß genau, welches Kind welches Kunstwerk gemacht hat. Der Werkraum ist voll davon. Die Fensterbank ist besetzt, eine Werkbank fungiert als Ausstellungsfläche. „Vor Kurzem habe ich mal umdekoriert, und dann kam ein ehemaliges SOS-Kind, inzwischen ein gestandener Familienvater, zu Besuch. Er hat gleich gefragt: ‚Wo ist meines? Du hast es doch nicht weggeworfen?‘“ Ute Friedrich lacht und schüttelt den Kopf. „Ich werfe nichts weg!“ Die Werke bleiben genauso wie die Geschichten der Kinder bei ihr. Ute Friedrich strahlt. Und erzählt. Sie lässt einen spüren, dass sie angekommen ist, dass der Werkraum mehr als ein Arbeitsplatz ist.

Dabei ist sie eigentlich Lehrerin. Doch als sie 1989 mit ihrem Mann und ihrem Sohn aus der ehemaligen DDR ausreist und ins Sauerland zieht, wird ihre Ausbildung in der Bundesrepublik nicht anerkannt. „Ich habe hier gejobbt, mal dies, mal jenes, unter anderem als Deutschlehrerin für Nichtmuttersprachler.“ Unterrichten kann sie, Deutsch, Mathe, Werken und Sport, und mit Kindern kann sie arbeiten. 1991 bei einem Sonntagsspaziergang im SOS-Kinderdorf hat sie

von einer offenen Stelle erfahren, sich beworben und sie bekommen – befristet. „Ich hatte am Anfang Angst“, gibt sie zu. Angst, die Erwartungen und Anforderungen nicht zu erfüllen, Angst um die Existenz. „Ich hab mich richtig ins Zeug gelegt, immer mehr Sicherheit gewonnen – und auch Freude an dem Beruf.“ Jetzt ist er ihre Berufung.

Sie hat sich mit Unterstützung von SOS-Kinderdorf weitergebildet, ist inzwischen Spiel- und Entspannungstherapeutin. Zu Ute Friedrich kann jedes Kind. Aber keines muss. „Jedes Kind bekommt eine Einladung. Wer möchte, darf immer wiederkommen. Aber freiwillig“, betont sie, denn das ist ihr wichtig. „Bei mir können sie ganz sie selbst sein, ich erwarte nichts, ich analysiere nichts. Ich nehme jeden so, wie er ist, und das spüren sie.“ Wenn es nötig ist, tauscht sie sich mit den Erziehern und Betreuern aus. Die Kinder sollen sie jedoch ganz unvoreingenommen wahrnehmen. Und natürlich spricht sie Probleme auch mal an, fragt nach. „Aber ein Nein ist für mich ein Nein.“

## Stabilität für die Zukunft

Jedem Kind aus dem Kinderdorf, egal, ob es in einer Kinderdorffamilie lebt oder in einer Wohngemeinschaft, stehen Ute Friedrichs Türen offen. Das SOS-Kinderdorf im beschaulichen Sauerland hat sich gewandelt, seit sie 1991 begann. Das neueste Angebot sind die Wohngemeinschaften für minderjährige Flüchtlinge, die ohne Familie nach Deutschland geflohen sind. Eine ist im Dorf, eine in der Stadt Lüdenscheid. Das ist weit mehr als die klassischen Kinderdorffamilien, mit denen es begann. „SOS-Kinderdorf will seine Kompetenzen da einbringen, wo sie gefragt sind“, erklärt Elke Tesarczyk, Marketingleiterin von SOS-Kinderdorf e.V. Je früher, desto besser, auch in offenen Angeboten. Aber das Gefühl von Familie leitet SOS-Kinderdorf in allen Einrichtungen. Egal wo: In Jugendeinrichtungen oder Berufsausbildungszentren oder in den offenen Bereichen – immer werde das Gefühl von Familie vermittelt. „Wir sind Familie – das ist immer noch unser Slogan und unsere Überzeugung. Wir sind der Meinung, dass Familie und alles, was sie an Liebe und Geborgenheit gibt,

genau das Richtige ist, um Stabilität auch für die Zukunft zu geben.“

Denn das war die Idee, die Hermann Gmeiner hatte, als er 1949 mit Freunden das erste SOS-Kinderdorf in Imst in Österreich baute: „Jedes Kind soll in einer Familie aufwachsen – geliebt, beachtet, gefördert und behütet.“ Nach dem Zweiten Weltkrieg gab es viele Waisen. Im SOS-Kinderdorf sollten diese Kinder und Jugendlichen in Familien zu lebensfrohen, selbstständigen und verantwortungsvollen Menschen heranwachsen. Die SOS-Kinderdorf-Mutter ist die zentrale Figur. Sie „hilft, schützt und knüpft mit sanfter Hand die Fäden wieder zusammen, die zwischen dem verlassenen oder einsamen Kind und der Welt zerrissen sind“, formulierte Gmeiner. Er war davon überzeugt, dass jedes Kind mütterliche Fürsorge braucht, genauso wie einen Schlafplatz, Kleidung und das tägliche Brot.

Die Idee Hermann Gmeiners wanderte von Österreich weiter in die Welt. Heute sind es weltweit mehr als 560 SOS-Kinderdörfer in 134 Ländern. SOS-Kinderdörfer hat sich entwickelt, ist gewachsen. Auch die Anforderungen haben sich geändert. Die klassische Kinderdorffamilie ist nur ein Angebot von vielen. SOS-Kinderdörfer leisten inzwischen viel mehr, etwa in Krisengebieten, in den ärmsten Regionen der Welt, indem sie Schutz und Unterkunft, Essen und medizinische Versorgung, Bildung und familiäre Bindung bieten. Aber auch die Großstädte rücken mit ihren Problemvierteln und -familien in den Fokus.

## Geschützte Räume schaffen

Das SOS-Kinderdorf in Lüdenscheid strahlt noch einen dörflichen Charakter aus, beschaulich und grün. Es schmiegt sich an einen Hang; in der Mitte gibt es einen Dorfplatz, an den sich das Dorfbüro anschließt; hier laufen alle Fäden zusammen. Kinder sind wenige zu sehen – schließlich ist es Mittag, die meisten sind noch in der Schule. Nur Damiano saust mit seinem Roller vorbei; ein kurzer Wortwechsel mit Ute Friedrich, dann flitzt er weiter, offenbar auf der Suche nach jemandem zum Quatschen und

Spielen. Auch Jeremy ist schon zurück und lässt sich in seinen Sportklamotten erschöpft auf den Gehweg vor dem Dorfbüro fallen. Er mault, weil er nicht in den Raum kann, in den er gern möchte. „Und das obwohl Bundesjugendspiele waren!“ Ute Friedrich schmunzelt und lässt ihren Kollegen Jeremys Problem lösen. Sie führt häufig Besuchergruppen durchs Dorf, stellt es vor. Nicht jeder habe Verständnis dafür, dass die Häuser der Kinderdorffamilien geschlossen bleiben, die Zimmer der Kinder Schutzraum sind. Ute Friedrich hat längst gelernt, mit Charme und Überzeugung genau das zu vermitteln.

Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig, die Aufgaben sind vielfältig und die Mittel knapp. „Wir können für unsere Arbeit eigentlich jede Form von Unterstützung brauchen“, bekennt Elke Tesarczyk. „Viele unserer Dörfer sind in die Jahre gekommen. Dass Vaillant für uns die Heizungsanlagen erneuert und wir damit im wörtlichen Sinne Wärme spenden, ist großartig.“ Sie hat vor einigen Jahren die Partnerschaften mit Unternehmen forciert und begonnen, sie auf professionellere Füße zu stellen. „Es muss passen – für beide“, betont sie. Und hier passt es.

Auch Ute Friedrich ist dankbar für Spenden, für ein paar Liter Klebstoff, für Holz zum Basteln. „Sammeln und improvisieren – das habe ich gelernt“, sagt sie lachend. Die Räume sind voll, die Schubladen und Schränke kindgerecht mit Bildern „beschriftet“. Der Boden im Werkraum hat Narben vom Werken, Sägen, Spateln und Hämmern. Auch viele der Kinder kommen mit Narben an – seelischen, aber auch körperlichen. Sie kommen ins SOS-Kinderdorf, weil sie keine Familie haben oder weil diese sich nicht um sie kümmern kann, weil die Eltern selbst Schwierigkeiten haben, mit dem Leben, mit sich, mit den Kindern.

## Verlässlichkeit, Geborgenheit und Zeit

„Leider gibt es viele verschiedene Gründe, schwerwiegende Dinge wie Misshandlungen, Abhängigkeiten der Eltern von Drogen oder Alkohol, die die Kinder verwahrlosen lassen. Für die Kinder ist das ganz schwierig, wenn sie etwa keine

Möglichkeiten haben, von der Schule nach Hause zu kommen, dort dann weder eine Hausaufgabenbetreuung noch etwas zu essen haben. Manche Kinder dürfen erst abends nach Hause, schlafen dort und gehen ohne Frühstück in die Schule. Das sind ganz schlimme Umstände. Wenn dann noch Gewalt hinzukommt, müssen die Behörden einschreiten“, zeichnet Elke Tesarczyk nach. Die Kinder brauchen Verlässlichkeit, Geborgenheit – und Zeit. „Wenn wir es geschafft haben, dass das Kind Vertrauen fasst, dass es weiß: ‚Hier ist immer jemand für mich da, hier tut mir niemand weh und man will mir nur Gutes‘, dann kann ein Kind auch wieder anfangen, zu wachsen und stark zu werden.“

Ute Friedrich hat viele Schicksale kennengelernt – und ist dennoch oft fassungslos. Eltern, die abtauchen, sich nie wieder bei ihrem Kind melden, die vorgeben, schwer krank zu sein, um sich nicht kümmern zu müssen, und damit das Kind in Angst und Schrecken versetzen. „Wenn ich diese Hintergründe dann kenne, verstehe ich das Verhalten der Kinder. Wie sollten sie auch damit gut umgehen?“ Manche Kinder ziehen sich zurück, manche werden wütend. Ute Friedrich hat vieles erlebt. „Natürlich komme ich manchmal in Grenzsituationen, wo ich nicht sicher bin, wie ich mich richtig verhalten kann, wenn sich die Wut entlädt und ich nicht weiß, warum.“ Vieles bespreche sie mit Kollegen, schreibe sie sich auf, vieles nehme sie auch mit nach Hause. Ihr Mann Volker hört ihr zu; er kennt viele der Kinder, sie kennen ihn – schließlich wohnt das Ehepaar direkt am SOS-Kinderdorf.

Mit dem Wissen um die Hintergründe ist die Arbeit mit den Eltern für Ute Friedrich manchmal herausfordernd – und so ungeheuer bedeutend für die Kinder. Die Arbeit mit den Eltern ist zentral für SOS-Kinderdorf. „Wir sind uns bewusst: Die Kinder lieben ihre Eltern. Egal was war oder ist“, sagt Ute Friedrich. „Für die Kinder ist es wichtig zu sehen, dass die Eltern akzeptiert werden.“ In Einzelfällen können die Kinder auch wieder in ihre Familie zurückkehren. Wenn das möglich ist, unterstützt das SOS-Kinderdorf den Prozess. Dieser Weg ist nicht einfach – weder für die leiblichen Eltern noch für

die Kinder und deren Begleiter im SOS-Kinderdorf.

## Voller Stolz

Das Werken wirke bei den Kindern oft wie ein Katalysator. „Da kommt vieles heraus, beim Hämmern oder Töpfern.“ Der Werkraum ist Freiraum und Schutzraum. Kunst eine Ausdrucksform und ein pädagogisches Mittel. Etwas beginnen und zu Ende bringen, Schwierigkeiten überwinden, das Vorgehen planen – und das Geschaffene in den Händen halten. Jeremy baut gerade an einem Titanic-Modell aus Holz. Der Schiffsrumpf ist fast fertig, eine weitere Farbschicht muss noch drauf, dann kommt der aufwendige Aufbau. „Das ist so schön, wenn ich sehe, dass die Kinder Spaß haben oder schon kurz vor der verabredeten Zeit ungeduldig in der Tür stehen – und am Ende ihr Werk stolz mitnehmen.“ Mit vielen Kindern arbeitet Ute Friedrich in Einzelstunden – 45 Minuten, nur für sie. Für größere oder bei speziellen Aufgaben werkelt sie auch in Kleingruppen.

Seit drei Jahren entstehen in Ute Friedrichs Werkraum auch die Bilder für die Adventskalender von Vaillant. „Das machen wir um Ostern. Dazu schließen wir uns ein, drehen Weihnachtsmusik auf, singen und haben ganz viel Spaß“, erzählt sie lachend. Sonderbar – aber die Kinder lieben es. „Dieses Jahr hat ein Mädchen gewonnen, das es schon dreimal probiert hat.“ Ute Friedrich freut sich für das Kind, dass es belohnt wird, für sein Engagement und Durchhaltevermögen. „Großartig ist natürlich, dass sie nun den Ausflug für die anderen aus der Gruppe gewonnen hat.“ Wie jedes Jahr organisieren und begleiten Vaillant Mitarbeiter einen Ausflug mit allen Kindern, die mitgemalt haben. Dem fiebern schon alle entgegen. Ute Friedrich ist dann mit von der Partie, als Projektverantwortliche und als erfahrene Freizeitbetreuerin.

Nur eines bereitet ihr wirklich Unbehagen: der Ruhezustand. Zweieinhalb Jahre habe sie noch, sagt Ute Friedrich. „Ich bin aber noch nicht so weit. Ich bin hier noch nicht fertig.“ Jetzt muss sie aber in den Werkraum. Jeremy wartet bestimmt schon. Er will an seiner Titanic weiterbauen.



„Ich höre oft, dass unsere Kollegen wirklich stolz auf die Partnerschaft mit SOS-Kinderdörfer sind. Mir geht das ganz genauso. In kurzer Zeit ist etwas sehr Besonderes entstanden.“

Frederik Lippert ist als Senior Manager Corporate Communications gruppenweit verantwortlich für die Partnerschaft mit SOS-Kinderdörfer. Im Interview erklärt er die Hintergründe und blickt in die Zukunft.

#### **Herr Lippert, die Partnerschaft mit „SOS-Kinderdörfer weltweit“ besteht nun seit drei Jahren. Wie fällt Ihr Zwischenfazit aus?**

Überaus positiv. Die Partnerschaft passt perfekt zu unserer Strategie, sie trifft bei unseren Mitarbeitern voll ins Schwarze und auch unsere Fachhandwerkspartner fühlen sich angesprochen. Aber abseits der Strategie ist uns vor allem wichtig, dass wir helfen können, den SOS-Kinderdörfern und den einzelnen Kindern und Jugendlichen dort. Ich bin mehrmals im Jahr mit einer Kollegin im SOS-Kinderdorf in Lüdenscheid. Das sind immer sehr schöne Begegnungen. Inzwischen kennen wir die Kinder, sehen, wie sie wachsen, sich öffnen. Das geht allen Kollegen so, die sich engagieren – und es werden immer mehr. Ich höre oft, dass die Kollegen stolz auf diese Partnerschaft sind. Zu Recht!

#### **Wie kam es zu der Partnerschaft der Vaillant Group mit „SOS-Kinderdörfer weltweit“?**

Wir waren gerade auf der Suche nach einem geeigneten Leuchtturmprojekt für soziales Engagement; „geeignet“ heißt: ein Engagement für Klima- und Naturschutz sowie für Familien und soziale Einrichtungen. Eines, das klaren Kriterien genügt.

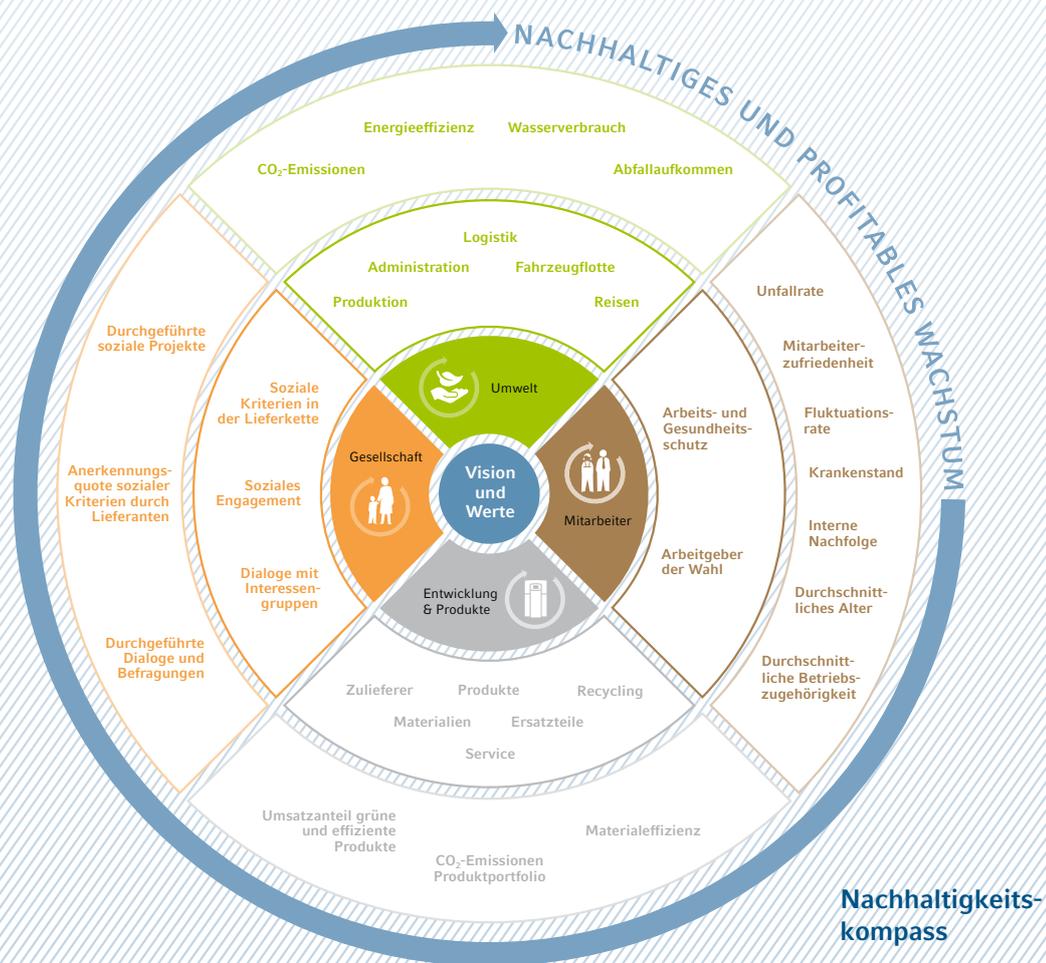
Da bekamen wir einen Bericht aus Ungarn. Dort hatten Kollegen schnell gehandelt, als im SOS-Kinderdorf Battonya kurz vor dem Wintereinbruch im Herbst 2011 die Heizung ausgefallen war. Das Projekt ist so gut gelaufen, dass wir die Idee hatten, aus dieser einmaligen Aktion etwas Größeres werden zu lassen. Dann kam es zu Gesprächen mit der Kinderhilfsorganisation; wir haben gemeinsame Ziele ausgelotet und sind eine gruppenweite Partnerschaft eingegangen.

#### **Was genau ist Inhalt der Partnerschaft?**

Die Partnerschaft basiert auf zwei Säulen. Die erste Säule ist eine gruppenweite Vereinbarung, die uns zum herausragenden Partner für die Bereitstellung von Heiztechnik macht. Die einzelnen Vertriebsgesellschaften setzen sie in den Ländern um. Herzstück dabei ist immer Heiztechnik. Dazu können aber als zweite Säule weitere Formen der Unterstützung kommen. Wir wollen keine Strohfeuer im Sinne eines einmaligen Engagements, sondern mit einem fundierten TechniksUPPORT den Grundstein für eine langfristige Partnerschaft legen.

#### **Wie geht es weiter mit der Partnerschaft?**

Zurzeit laufen einige Technikprojekte, etwa in Mazedonien, Russland oder Deutschland. Weitere sind in Planung. Aber auch die zweite Säule der Partnerschaft, bei der es um die Förderung sozialer Projekte geht, entwickelt sich sehr positiv. Unsere Ländergesellschaften bieten zum Beispiel Bewerbungstrainings an, veranstalten Spendenläufe, spenden die Erlöse aus einem Kochbuchverkauf. In Deutschland können unsere Mitarbeiter seit Kurzem unbürokratisch den Centbetrag ihres Monatsgehalts spenden. Im Moment arbeiten wir an weiteren Mechaniken, um unsere Mitarbeiter noch persönlicher in die Partnerschaft einzubinden.



## VERANTWORTUNG ALS PRINZIP

Die Vaillant Group bündelt ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten in einem strategischen Programm. Unter dem Label S.E.E.D.S. werden in den Fokusfeldern Umwelt, Mitarbeiter, Entwicklung & Produkte sowie Gesellschaft verbindliche, messbare Ziele gesetzt, konkrete Maßnahmen abgeleitet und die erzielten Ergebnisse laufend überprüft. Gruppenweit und transparent.

**F**ür ein Industrieunternehmen, das umweltfreundliche und hocheffiziente Heiztechnologien entwickelt, liegt es nahe, sich mit dem Themenkomplex „Nachhaltigkeit“ auseinanderzusetzen. Nicht zuletzt unsere Kunden haben klare Erwartungen an die Energie- und Ressourceneffizienz unserer Geräte. Das Leitbild Nachhaltigkeit meint allerdings mehr als die Vermarktung besonders energiesparender Produkte. Es drückt aus, dass strategische und operative Entscheidungen in einem Unternehmen immer auch unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu treffen sind. Dabei liegt die Frage zugrunde: „Welche direkten und indi-

rekten Auswirkungen gibt es für Mensch und Umwelt?“ Jetzt und in Zukunft.

### Nachhaltigkeitsprogramm

S.E.E.D.S., kurz für Sustainability in Environment, Employees, Development & Products and Society, benennt die strategischen Fokusfelder, auf die sich das Familienunternehmen bei der Realisierung seiner Nachhaltigkeitsvision konzentriert. Der Definition dieser Felder liegt ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis zugrunde, das die wesentlichen Herausforderungen in unserem Kerngeschäft adressiert. Auf diesem Weg leistet das Vaillant Group

## S.E.E.D.S.-Programm



### STRATEGISCHES NACHHALTIGKEITSPROGRAMM

Sustainability in  
Environment  
Employees  
Development & Products  
Society

Nachhaltigkeit in Bezug auf  
Umwelt  
Mitarbeiter  
Entwicklung & Produkte  
Gesellschaft



## Nachhaltigkeitsgremien

Nachhaltigkeitsmanagement einen wichtigen Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens. Die Abteilung ist dem Bereich Corporate Communications, Sustainability Management & Politics zugeordnet und berichtet direkt an den Vorsitzenden der Geschäftsführung der Vaillant Group. Das Team legt die Nachhaltigkeitsziele in enger Abstimmung mit der Geschäftsführung und den operativen Einheiten fest, überwacht systematisch den Stand ihrer Erreichung und setzt Impulse zur Verbesserung der unternehmensweiten Nachhaltigkeitsleistung. Zudem ist hier die zentrale Steuerung des gruppenweiten Umweltmanagementsystems verankert.

### Nachhaltigkeitsgremien

Zur Implementierung und Weiterentwicklung der Vaillant Group Nachhaltigkeitsstrategie gibt es verschiedene Nachhaltigkeitsgremien. Als wichtigstes Gremium tritt einmal jährlich das Vaillant Group Sustainability Board zusammen. Ihm gehören die Geschäftsführung, das Nachhaltigkeitsmanagement sowie wesentliche Vertreter der obersten Führungsebene an. In diesem Gremium werden sämtliche strategischen Entscheidungen im Bereich Nachhaltigkeit diskutiert und verabschiedet. Das Nachhaltigkeitsmanagement leitet diese an die Fachabtei-

lungen weiter, initiiert und steuert die Nachhaltigkeitsaktivitäten. Das Ressort begleitet die regelmäßig stattfindenden Vaillant Group Sustainability Foren – Umweltforum, Arbeitsschutzforum sowie Regionalforen. Diese erörtern Fragen rund um ressourcenoptimierte Produktionsprozesse, Maßnahmen der Arbeitssicherheit und Programme in den Märkten. Darüber hinaus werden Nachhaltigkeitsthemen auch in fachbezogenen Gremien vorgestellt und diskutiert.

### Global Compact

„Die Verpflichtung zu nachhaltigem Wirtschaften verstehen wir als Familienunternehmen sehr umfassend. Unser Bekenntnis zu den zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen bekräftigen wir daher an dieser Stelle erneut. Über die Fortschritte bei der Umsetzung der Prinzipien in die tägliche Praxis entlang unserer gesamten Wertschöpfungskette informieren wir jährlich in Gestalt dieses Nachhaltigkeitsberichts und einer online verfügbaren detaillierten Dokumentation.“

*Die Geschäftsführung der Vaillant Group*



# MIT SYSTEM ZUM ZIEL

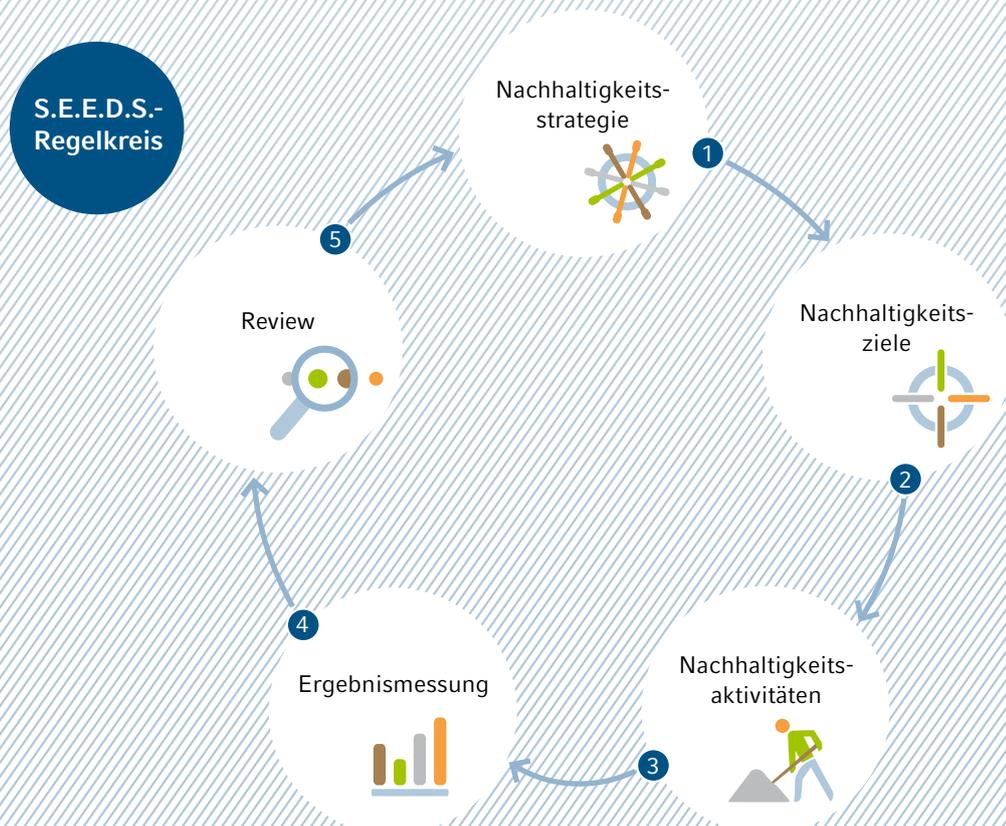
Ein international agierendes Technologieunternehmen wie die Vaillant Group immer nachhaltiger werden zu lassen, ist eine ambitionierte Aufgabe. Für das Jahr 2020 formulieren wir daher anspruchsvolle Nachhaltigkeitsziele, deren Erreichung nicht bloße Selbstverständlichkeit ist. Fünf Jahre nach Launch des S.E.E.D.S.-Programms ziehen wir im Rahmen dieses Berichts eine Zwischenbilanz. Unsere Performance steuern wir durch zielgerichtetes, kennzahlengestütztes Management.

**M**anagementansatz  
Zur Steuerung unserer Nachhaltigkeitsperformance bedienen wir uns eines etablierten Mittels: des klassischen Regelkreises eines betrieblichen Managementsystems. Aus der Nachhaltigkeitsstrategie ① werden für alle vier S.E.E.D.S.-Fokusfelder konkrete, verbindliche Ziele abgeleitet ②. Etwa im Bereich Umwelt, wo die CO<sub>2</sub>-Emissionen um 25 Prozent gesenkt werden sollen. Zur Erreichung dieser Vorgaben führen wir anschließend in allen relevanten Unternehmensbereichen operative Maßnahmen durch ③. Zur Überprüfung der Effektivität dieser Maßnahmen werden für alle Ziele Key Performance Indicators (KPIs) und eine Zielgröße festgelegt ④. Vierteljährlich werden gruppenweit alle relevanten Daten abgefragt, aus

denen die einzelnen KPIs berechnet werden. Diese werden in einem zentralen Steuerungsinstrument zusammengefasst, der Vaillant Group Sustainability Scorecard. Bei der Interpretation der Daten berücksichtigen wir spezielle Einflüsse wie zum Beispiel die Veränderung von Produktionskapazitäten, aktuelle Produktionsmengen und Fertigungsminuten. Beim jährlichen Review ⑤ lässt sich schließlich über den Abgleich mit den Vorjahreszeiträumen und den langfristig ausgewiesenen Zielen ein verlässliches Bild des aktuellen Stands unserer Nachhaltigkeitsperformance zeichnen.

## Wesentlichkeitsmatrix

Wenige unternehmerische Themen besitzen mehr Querschnittscharakter als das der Nachhaltigkeit.



Dabei bedarf es nicht nur einer klaren Strategie, deren Erfolg an verbindlichen Zielen gemessen wird. Es muss auch Klarheit darüber herrschen, welche Handlungsfelder besonders wichtig sind – sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch seiner Stakeholder. Im Rahmen einer Materialitätsanalyse haben wir dazu eine systematische Erhebung unter Kunden, Partnern, Lieferanten, Mitarbeitern, Gesellschaftern und weiteren relevanten Stakeholdern durchgeführt und so die für unsere Geschäftstätigkeit wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen präzise definiert. In der Vaillant Group Wesentlichkeitsmatrix sind diese Themen zu Schwerpunktfeldern aggregiert.



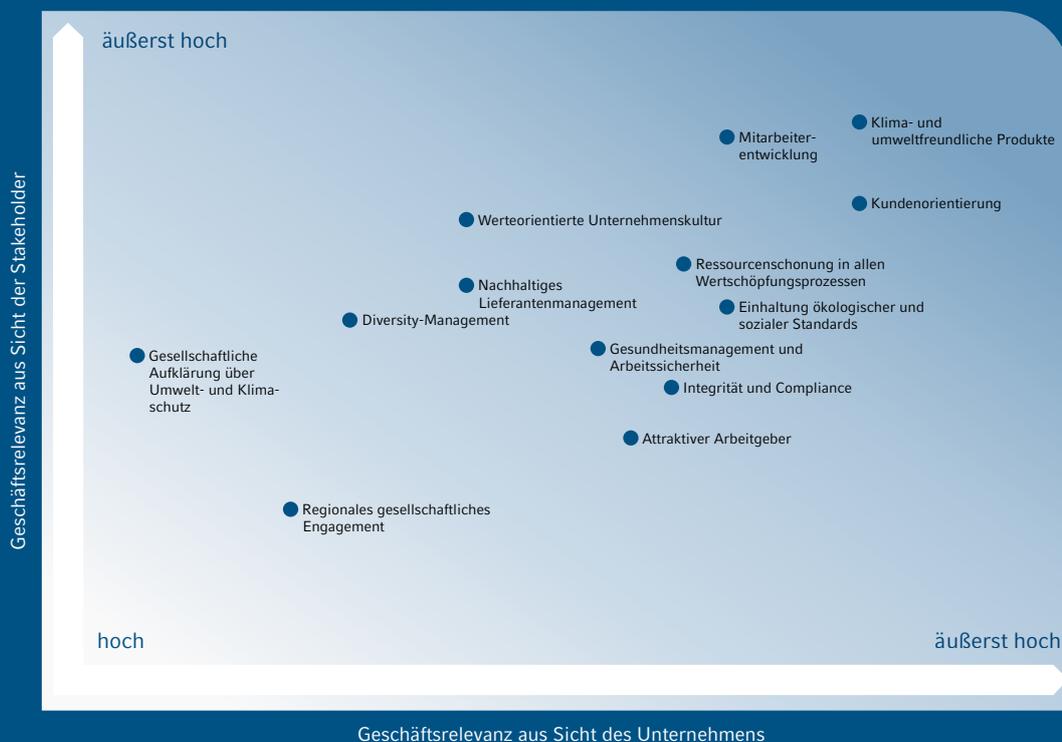
### Systeme und Prozesse

Um diese Themen in einem internationalen Unternehmen voranzutreiben, bedarf es einer einheitlichen Sprache in Form von Prozessen. Denn erst mit gruppenweiten Prozessen sind Standards definiert, mit denen Nachhaltigkeitsaspekte in allen Wertschöpfungsstufen sichergestellt werden. Die vier großen

Prozesse innerhalb der Vaillant Group sind der Group Development Process (GDP), der schon bei der Produktentwicklung den gesamten Produktlebenszyklus erfasst, der Group Production Process (GPP), der Produktionsschritte standardisiert beschreibt, der Group Market Process (GMP), der Kundenanforderungen und -bindung adressiert, sowie der Group Service Process (GSP), der die Aktivitäten unserer Servicemitarbeiter und Fachhandwerkspartner umschreibt.

Zur Steuerung der Unternehmensperformance hinsichtlich Umwelt-, Arbeitsschutz und Qualität bedient sich die Vaillant Group differenzierter Managementsysteme, die durch europaweit gültige Normen bestimmt werden. Die Vaillant Group lässt die Anwendung dieser Standards regelmäßig im Rahmen einer sogenannten Multi-Site-Zertifizierung von unabhängigen Instituten überprüfen. So sind alle unsere Produktions- und Entwicklungsstandorte nach der Qualitätsnorm EN ISO 9001 und nach der Umweltnorm EN ISO 14001 zertifiziert. Im Bereich Arbeitsschutz sind wir ebenso ambitioniert. Zurzeit werden Schritte zur gruppenweiten Zertifizierung unserer Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gemäß der internationalen Norm OHSAS 18001 umgesetzt. Zertifiziert sind bereits unsere Standorte in Remscheid, Gelsenkirchen, Belper, Skalica, Trenčín, Nantes und Bozüyük. Bis Ende des Jahres 2016 sollen alle Vaillant Group Standorte OHSAS-zertifiziert sein.

### Wesentlichkeitsmatrix



# UNSERE NACHHALTIGKEITSZIELE

Im Frühjahr 2011 hat sich die Vaillant Group erstmals verbindliche, nachprüfbare Ziele in allen Fokusfeldern des S.E.E.D.S.-Programms gesetzt. Sie geben unseren Weg bis zum Jahr 2020 vor. Bis dahin machen wir nicht nur transparent, bei welchen Aufgaben wir auf Kurs sind. Sondern auch, wo wir noch besser werden müssen. Jetzt, nach den ersten fünf Jahren, ziehen wir eine kritische Zwischenbilanz. **Detaillierte Nachhaltigkeitskennzahlen finden Sie auf den folgenden Seiten.**



Kriterien für Materialeffizienz haben wir inzwischen in den Group Development Process integriert, der der Entwicklung jedes Produkts zugrunde liegt.

## Development & Products | Entwicklung & Produkte

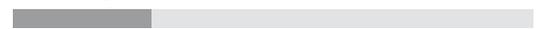
Unser Ziel ist es, unseren Kunden energieeffiziente und umweltfreundliche Produkte über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg anzubieten – von der Entwicklung über Einkauf, Produktion und Gebrauch bis hin zu Service und Recycling.

# 80

% Anteil hocheffizienter Produkte



-15 % Treibhausgasemissionen des Produktportfolios



+15 % Materialeffizienz



Mit den Abfallkennzahlen sind wir nicht zufrieden. Zurzeit untersuchen wir Reduktionspotenziale. Die größten Hebel liegen in Metall- und Verpackungsabfällen.

## Environment | Umwelt

Der Schutz von Umwelt und Ressourcen ist wichtiger Bestandteil der Vaillant Group Nachhaltigkeitsstrategie. Wir wollen verantwortungsvoll mit Ressourcen umgehen, die CO<sub>2</sub>-Emissionen konsequent senken, negative Einflüsse auf die Umwelt vermeiden und aktiv Chancen nutzen, die Umwelt zu schützen.

# -25

% CO<sub>2</sub>



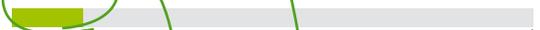
+20 % Energieeffizienz



-20 % Wasser



-20 % Abfall



Die Reduktion des Wasserverbrauchs ist eine Erfolgsstory. Wir konnten bereits doppelt so viel Wasser einsparen wie ursprünglich geplant.

Eine sehr positive Entwicklung. Obwohl wir an den Werksstandorten massiv Testcenterkapazitäten aufgebaut haben, konnten wir die Energieverbräuche konsequent senken.

Die Märkte für erneuerbare Energien entwickeln sich in Europa zurückhaltend. Die Vaillant Group hat zuletzt von der Einführung der Energy-related Products (ErP) Directive profitiert, die in der EU seit September 2015 Mindeststandards für effiziente Heiztechnologien setzt.

Im Bereich Arbeitssicherheit ist die Vaillant Group sehr gut aufgestellt. Der hohe Aufwand und die systematische OHSAS-Zertifizierung zahlen sich aus.

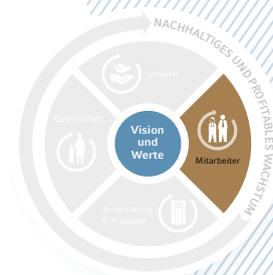
**Sustainability | Nachhaltigkeit**

Nachhaltigkeit ist wesentlicher Bestandteil unserer Unternehmenskultur und -strategie. Unser Ziel ist es, in zentralen Nachhaltigkeitsbereichen führende Positionen einzunehmen und als Vorbild zu fungieren.



**Employees | Mitarbeiter**

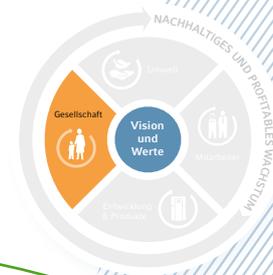
Unsere Mitarbeiter bilden das Fundament und die Seele der Vaillant Group. Die Vaillant Group verfolgt das Ziel, bei Bewerbern und Mitarbeitern der Arbeitgeber der Wahl zu sein.



Die Ergebnisse der Great-Place-to-Work-Befragung machen deutlich, wo wir noch besser werden müssen. Positiv entwickelt hat sich die interne Nachbesetzung von Führungspositionen.

**Society | Gesellschaft**

Die Vaillant Group bekennt sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Das Unternehmen engagiert sich dort, wo es unternehmerisch tätig ist, für gesellschaftlichen Fortschritt und das Wohlergehen der Mitmenschen.



Die Anerkennung der Prinzipien des UN Global Compact ist fester Bestandteil unserer Einkaufsbedingungen, die für alle Lieferanten gelten. Nun gilt es, über Audits noch weitreichender zu prüfen, ob diese Prinzipien in der Lieferkette wirklich gelebt werden.

Unser CSR-Engagement ist eng mit dem Kerngeschäft verknüpft, die Partnerschaft mit „SOS-Kinderdörfer weltweit“ passt sehr authentisch zu den Unternehmens- und Markenwerten. Die Internationalisierung der Partnerschaft treiben wir weiter voran.

Alle angegebenen Prozentzahlen beziehen sich auf das Referenzjahr 2010 und sind volumenabhängig.

Mit diesem Nachhaltigkeitsbericht informieren wir umfassend und nachvollziehbar über die Ausrichtung des Unternehmens am Leitbild nachhaltigen, verantwortungsvollen Wirtschaftens.

## ÜBER DIESEN BERICHT

### BERICHTSUMFANG

Der vorliegende Bericht gibt Auskunft über die strategische Ausrichtung des Nachhaltigkeitsmanagements der Vaillant Group. Gruppenweit bildet er die Entwicklungen in den vier Fokusfeldern des S.E.E.D.S.-Programms ab. Zielgruppe der Publikation sind Kunden, Partner, Lieferanten, Mitarbeiter, Gesellschafter, Medienvertreter und weitere interessierte Stakeholder.

### WESENTLICHKEIT UND STAKEHOLDERINTEGRATION

In das inhaltliche Konzept dieses Berichts sind Rückmeldungen verschiedener Stakeholdergruppen eingeflossen, die wir im Rahmen unterschiedlicher Dialogformate erhalten haben. Über eine Wesentlichkeitsanalyse unter internen und externen Bezugsgruppen haben wir zudem die für unsere Geschäftstätigkeit wesentlichen Nachhaltigkeitsthemen identifiziert und bewertet.

### ZEITRAUM UND DATENERHEBUNG

Der letzte Nachhaltigkeitsbericht wurde 2015 veröffentlicht. Der Berichtszeitraum für alle Kennzahlen im aktuellen Bericht umfasst das Kalenderjahr 2015 vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2015. Redaktionsschluss für unsere Nachhaltigkeitsthemen war der 31. Mai 2016.

Alle produktionsrelevanten Kennzahlen beziehen sich auf die Vaillant Group Produktionsstätten in sechs europäischen Ländern und China. Die Kennzahlen werden in Form einer zentral gesteuerten schriftlichen Abfrage in den Hauptstandorten erhoben. Bei der Ausweisung der Kennzahlen ist zu beachten, dass es sich sowohl um absolute als auch um relative Zahlen handelt. Dadurch berücksichtigen wir beeinflussende Faktoren, zum Beispiel die Ausweitung von Produktionskapazitäten.

### GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Bei unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung orientieren wir uns an den international anerkannten Standards der Global Reporting Initiative (GRI). Eine externe Prüfung der Berichterstattung der Vaillant Group gemäß GRI ist weder erfolgt noch geplant.

### GLOBAL COMPACT

Die Vaillant Group ist Mitglied des Global Compact der Vereinten Nationen. Dieser Bericht stellt zugleich die Fortschrittmittelung über unsere Bemühungen bei der Umsetzung der zehn Prinzipien des Pakts dar. Eine systematische Darstellung unserer Aktivitäten finden Sie jährlich aktualisiert unter [www.vaillant-group.com](http://www.vaillant-group.com).

### PRINT UND ONLINE

Der Nachhaltigkeitsbericht erscheint in deutscher und in englischer Sprache. Neben der gedruckten Ausgabe steht eine PDF-Version unter [www.vaillant-group.com](http://www.vaillant-group.com) zur Verfügung. Im Zweifel ist allein die in gedruckter Form veröffentlichte deutsche Fassung verbindlich.



**-17%**

Gesamtenergie-  
verbrauch/  
Fertigungsminute

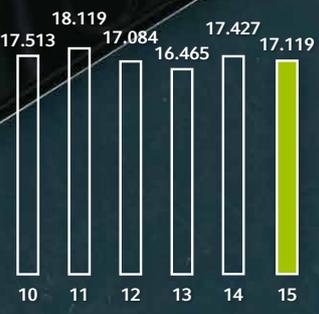
**-41%**

Wasserverbrauch/  
Fertigungsminute

# Kennzahlen im Bereich Nachhaltigkeit



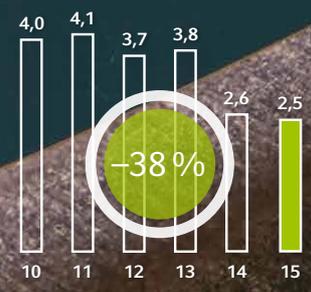
Zur Steuerung ihrer Nachhaltigkeitsleistung fasst die Vaillant Group alle Nachhaltigkeitskennzahlen in einer internen Scorecard zusammen. Da wir die Datenqualität laufend verbessern und die Aussagekraft der Zahlen durch eine sukzessive Erweiterung des Scope erhöhen, sind Veränderungen der Vorjahresdaten im Vergleich zum letztjährigen Bericht möglich. Bei den Kennzahlen des Jahres 2014 wurde nachträglich sichergestellt, dass die Bezugsgröße ausschließlich Fertigungsminuten aus den Maschinenlaufzeiten enthält und somit eine bessere Relation zu den berichteten Verbrauchskennzahlen aufweist. Dies hat zu entsprechenden Änderungen der Vorjahreskennzahlen geführt. Die angegebene prozentuale Entwicklung bezieht sich auf das Referenzjahr 2010.



Abfall  
t



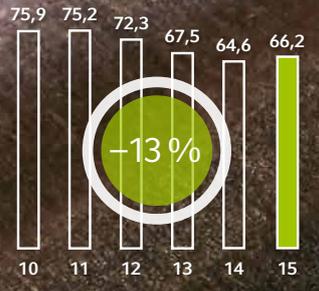
Wasserverbrauch  
m³



Ölverbrauch  
GWh



Gesamtenergieverbrauch  
GWh



Stromverbrauch  
GWh



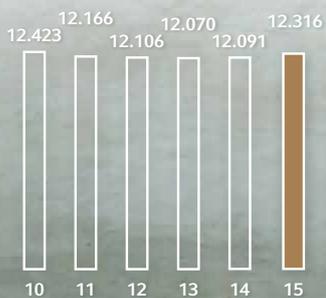
Gasverbrauch  
GWh

Vaillant

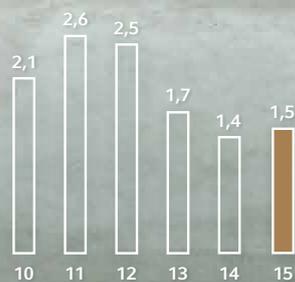
-42%\*

Arbeitsunfälle

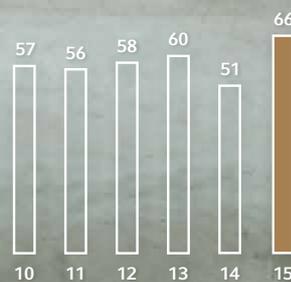
+16%

intern nachbesetzte  
Management-  
Positionen

**Mitarbeiter**  
Anzahl



**Arbeitsunfälle**  
pro 100 Mitarbeiter



**Intern nachbesetzte  
Management-Positionen**  
%



**Märkte mit dem größten  
Anteil effizienter und  
erneuerbarer Technologien  
am Produktumsatz**  
%

\* im Vergleich zu 2011

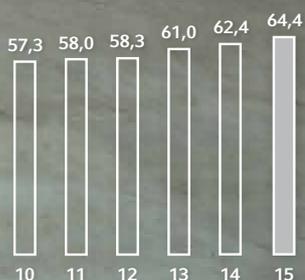
100 %

UN Global Compact  
Einkaufsvolumen

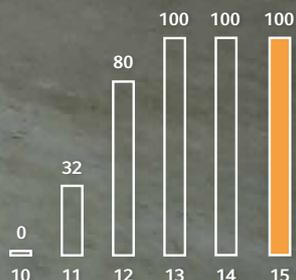
2,41

Mrd Euro Umsatz

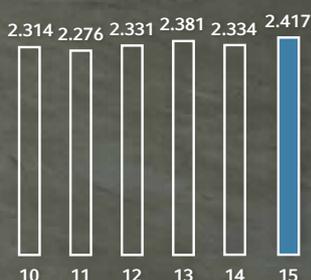
+12 %

Anteil effizienter und  
erneuerbarer Technologien  
am Produktumsatz

Anteil effizienter und  
erneuerbarer Technolo-  
gien am Produktumsatz  
%



UN Global Compact  
Einkaufsvolumen  
%



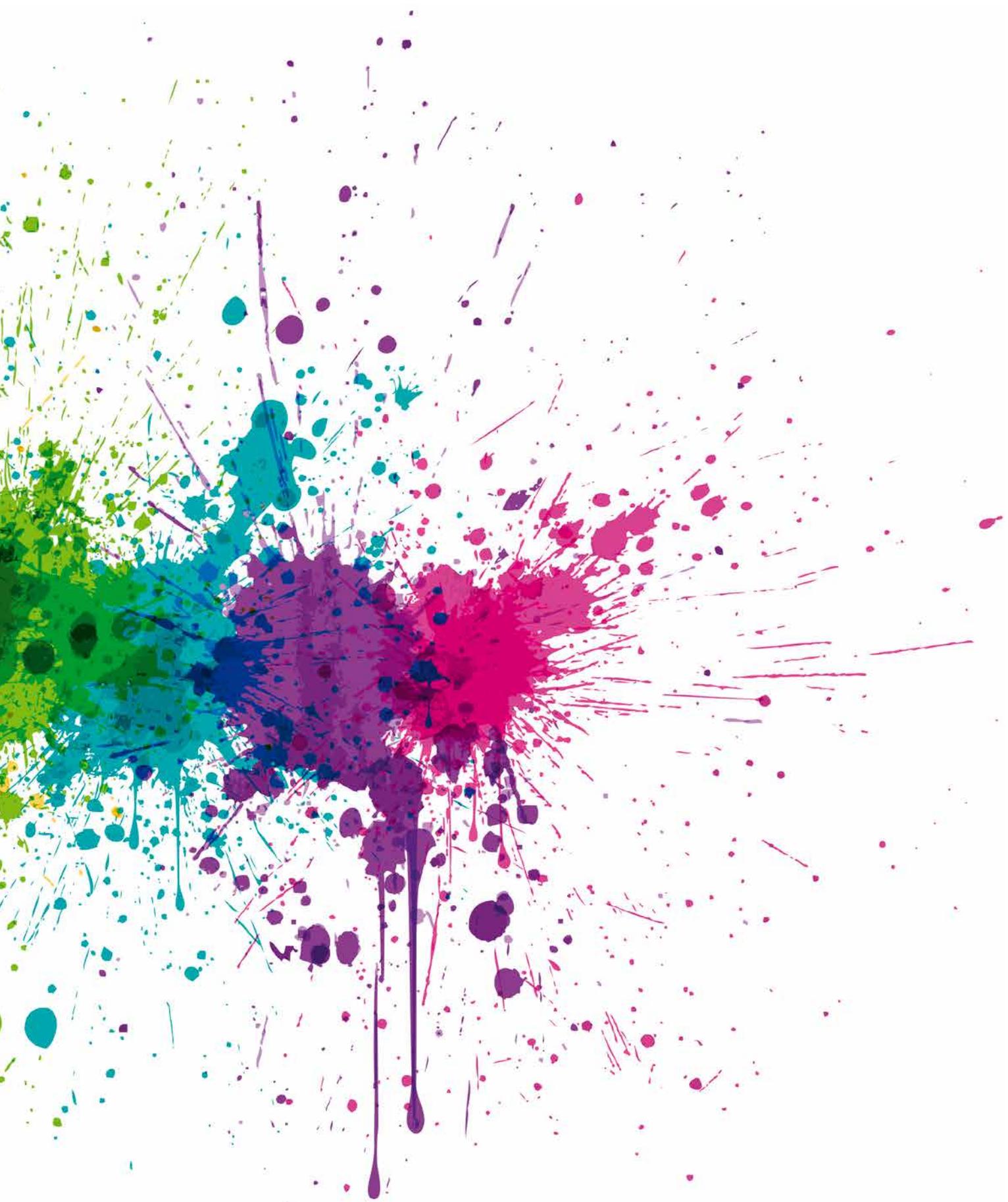
Umsatz  
Mio Euro



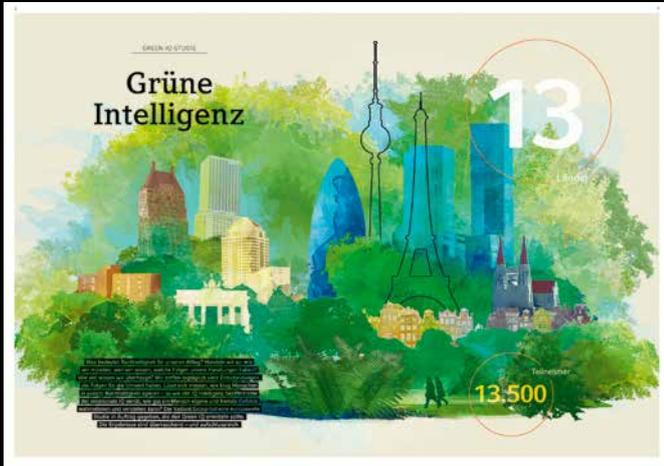
EBIT  
Mio Euro

# Ink on paper

Auf diesem Bericht steht nicht nur Nachhaltigkeit drauf und drin; die Printausgabe ist auch nach allen Regeln der Druckkunst nachhaltig produziert. Das Papier ist zu 100 Prozent aus recyceltem Material und mit EU-Blume, Blauem Engel sowie FSC-Siegel zertifiziert. Die Farben und alle anderen Verbrauchsmaterialien wie Druckplatten basieren auf erneuerbaren Rohstoffen bzw. sind recycelbar. Wir verzichten bewusst auf umweltschädliche Cover-Veredelungen wie Folienkaschierungen, Soft-Touch- oder UV-Lacke. Unser Druckpartner setzt Ökostrom ein und zum Heizen die Abwärme der Druckmaschinen. Für die Distribution des Berichts nutzen wir zudem verstärkt das Internet. Mit der Herausgabe einer kurzen Nachhaltigkeitsbroschüre, die gezielt das Interesse unserer Kunden bedient, sparen wir zusätzlich Ressourcen ein. Und was dennoch durch die Produktion dieses Mediums unvermeidlich an CO<sub>2</sub> ausgestoßen wird, kompensieren wir über zertifizierte Programme. Der Nachhaltigkeitsbericht ist also genau das, was man von einem nachhaltigen Bericht erwarten darf. Ink on paper.



# Auf einen Blick



Das Rennen ist entschieden. Wer in Europa den größten Green IQ hat, wem die Fleischelust vergeht und welches Land nach Ökolabeln ganz verrückt ist. **Grüne Intelligenz (S. 8)**



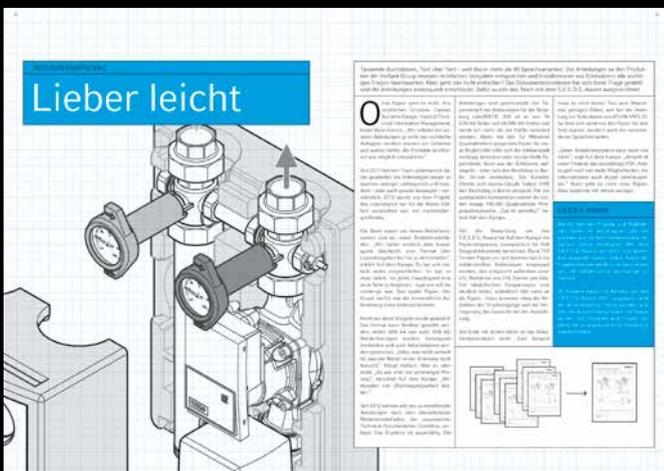
Rück- und Ausblick zugleich. Fünf Jahre S.E.E.D.S. sind eine Erfolgsgeschichte. Sie fortzuschreiben, wird jede Menge Beharrlichkeit und Leidenschaft verlangen. **Spitzengespräch (S. 18)**



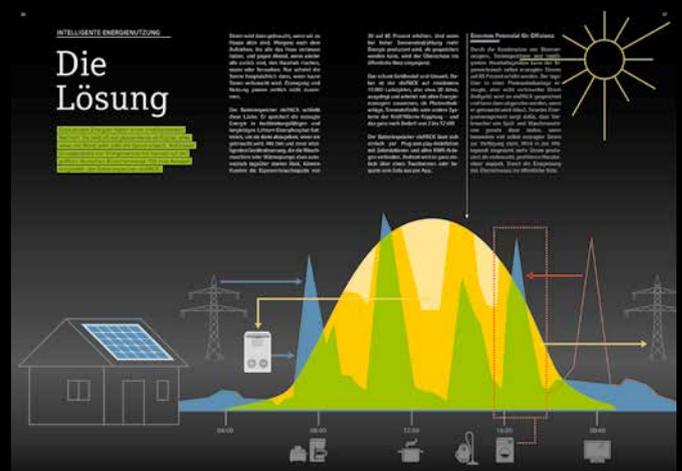
Vaillant ist Deutschlands nachhaltigstes Großunternehmen. So die Jury des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Gewiss kein Grund, sich auszuruhen. **Erfolg verpflichtet (S. 22)**



Um wirklich nachhaltige Produkte zu entwickeln, muss man etwas Ungewöhnliches tun: in Kreisläufen denken. Wieder und wieder. **Alle Zeichen auf Grün (S. 26)**



Christo und Jeanne-Claude wären stolz auf uns. 16-mal ließe sich der Berliner Reichstag mit dem Papier verhüllen, das bei der Anleitung eines einzigen Produkts nun eingespart wird. **Lieber leicht (S. 32)**



Der Schlüssel zum energieautarken Haus steckt in einer kleinen, unscheinbaren Kiste: dem Batteriespeicher eloPACK, der für Hausbesitzer die Sonne immer scheinen lässt. **Die Lösung (S. 36)**

Sie brennen für Nachhaltigkeit, haben aber bislang nicht die Zeit gefunden, diesen Bericht zu lesen? Dann finden Sie hier zwölf gute Gründe, sich zurückzulehnen und in die ein oder andere Geschichte einzutauchen.



Die nächste industrielle Revolution ist digital. Und bereits voll im Gange. Doch alle Technisierung in Ehren: Wissen und Herzblut unserer Mitarbeiter sind unbezahlbar. **Von Menschen und Maschinen (S. 38)**



Jetzt heißt es Farbe bekennen. Unsere Mitarbeiter machen den Green-IQ-Selbsttest und bewerten offen und unzensiert, wie grün ihr Arbeitgeber in ihren Augen tickt. **Hand aufs Herz (S. 44)**



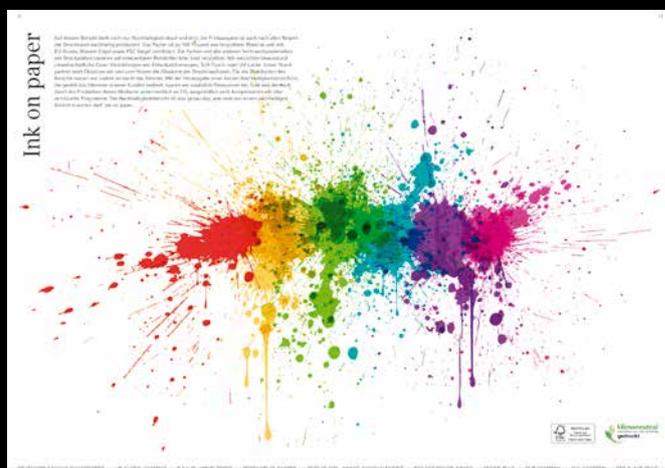
Sinn ist die neue Währung. Als globales Familienunternehmen liefert die Vaillant Group viele Gründe für Bewerber und Mitarbeiter. Aber auch in Zukunft noch die richtigen? **Jobs mit Sinn (S. 50)**



Unser Herzenthema. Vaillant und SOS-Kinderdörfer verbindet eine enge Partnerschaft. Wir gewähren Einblicke in die beeindruckende Arbeit der Kinderhilfsorganisation. **Wachsen und stark werden (S. 56)**



Bunt auf weiß. Und nach fünf Jahren kritisch hinterfragt. Von reduziertem Wasserverbrauch, neuen Führungskräften und dem langen Weg zur grünen Lieferkette. **Unsere Nachhaltigkeitsziele (S. 66)**



Weniger geht nicht. Das Medium, das sie in den Händen halten, ist nach allen Regeln der Druckkunst nachhaltig produziert. Sodass am Ende nur eines übrig bleibt: das Wesentliche. **Ink on paper (S. 72)**

” Sei innovativ.  
Hör’ auf deine Kunden.  
Lerne immer dazu.

Johann Vaillant (1851–1920), Unternehmensgründer und  
Erfinder des Gasbadeofens „geschlossenes System“

