

Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft

Zukunftsfähigkeit in Zeiten des Wandels
aktiv gestalten und sichern



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Von der Kür zur Pflicht

Unternehmerische Antworten sind gefragt

Alle Stakeholder der Kunststoffindustrie – egal ob **Produzenten, Verarbeiter oder Verwender** – stehen mit der Kreislaufwirtschaft vor großen Umwälzungen und Herausforderungen.

Hatten Produkte mit Recycling-Material lange Zeit ein Image-Problem, hat sich dies in den letzten Jahren komplett gedreht. Aus einem zurückhaltenden Käufermarkt für nachhaltige Produkte und Lösungen ist ein **stark wachsender Anbietermarkt** geworden.

Aus Push wird Pull für nachhaltige Produkte

Unternehmen, die heute bereits kreislaforientierte Produkte vermarkten, übertreffen das Wachstum im konventionellen Wettbewerb nicht selten im zweistelligen Prozentbereich!

Und: In vielen Anwendungen haben gerade Familienunternehmen ihre Nase vorn, da Nachhaltigkeit meist mit langer Tradition und Ernsthaftigkeit als Unternehmenswert gelebt wird. Entsprechend werden Produktmerkmale wie **bio-based, nachwachsende Rohstoffe (NawaRo) und Recycling als Gütesiegel** verstanden und prominent beworben.

GuV	
Umsatzerlöse	<ul style="list-style-type: none"> + Höhere Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Produkte + Verdrängung konventioneller Produkte und Verschiebung von Marktanteilen + Marketing-Effekt und Employer Branding
./ Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenvorteile durch ressourcen-minimales und auf Recycling ausgelegtes Produktdesign - Reduzierte Entsorgungskosten bzw. Verkehren in Einnahmen aus der Wertstoffverwertung
Ergebnis	

Der unternehmerische Nutzen und Erfolg aus Geschäftsmodellen für die Kreislaufwirtschaft ist dabei vielfältig.

Dass diese Entwicklung nicht erst mit gesellschaftlichen Debatten und gesetzliche Vorgaben ihren Anfang genommen hat, zeigen mit Blick auf Europa auch Zahlen des Branchenverbands PlasticsEurope. So gehen von ca. 4 Mio. Tonnen an Recycling-Kunststoffen pro Jahr

- 46% in die **Bauindustrie** für Bodenbeläge, Fenster, Dämmstoffe, Rohre etc.
- 24% in **Verpackungen, Industriebehälter** und Transporthilfsmittel
- 17% in **technische Teile und Konsumprodukte**
- 13% in **Agraranwendungen**

In Bau-Anwendungen machen Rezyklate bereits 14% des Gesamtmaterialeinsatzes aus, in Agraranwendungen schon 20% und die Tendenz insgesamt ist weiter stark steigend.

Entsprechend gilt schon heute, dass unternehmerische Initiativen in der Kreislaufwirtschaft **Pioniergewinne** liefern und Chancen für **innovative Geschäftsmodelle** ermöglichen.

Was dagegen nicht funktioniert, ist die Adaption alter Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft.

- Wer schlicht versucht, bestehende Produkte und Vertriebswege mit Rezyklat-Einsatz und der meist teureren Verfahrenstechnik „grün“ zu machen, scheitert unweigerlich.
- Das gleiche gilt für leicht durchschaubares greenwashing von Unternehmen mit dem Pflanzen einiger Bäume und dem Kauf von CO₂-Zertifikaten.

Stunde der Strategen: Erfolgreich mit Ges

Zeiten des Wandels sind immer auch **Zeiten von Strategen**. Gerade im Umbruch kommt es zur Neuordnung von Kräfteverhältnissen und von Wertschöpfungsketten – oder besser Wertschöpfungskreisläufen.

Unternehmertypen nutzen diese Chancen für innovative Geschäftsmodelle, um neue Produkt-Markt-Kombinationen, neue Erlösmechaniken oder die Neukonfiguration von Wertschöpfungsstrukturen umzusetzen.

Werkstoffe werden in der Kunststoffindustrie **schon immer als Wertstoffe verstanden**. So gibt es bereits zahlreiche Beispiele für erfolgreiche Geschäftsmodelle in der Kreislaufwirtschaft, die als Blaupause für eigene Initiativen genutzt werden können.

1 reduce

Neue Produkte mit **Minimierung des Einsatzes von Frischmaterial und finiter Rohstoffe** durch das Design, durch additive Fertigungstechnologien und durch gleichzeitige Maximierung von Renewable- und Rezyklat-Anteilen.

Im Fokus stehen hier **Verpackungen, Folien aber auch technische Teile** und Mehrkomponenten-Produkte für Bau-, Automotive- und Agraranwendungen.

Systemgeber Bauzulieferindustrie
Profilsysteme und Halbzeuge

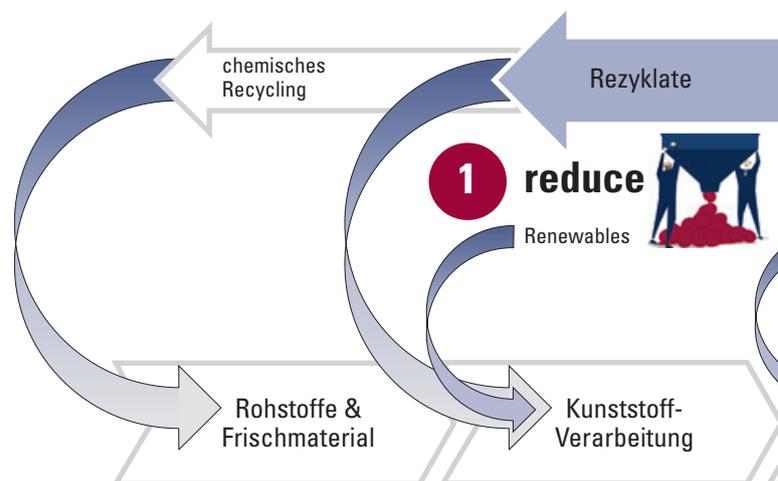
*Projekt-
Beispiel*

Ziel: Ausweitung des Angebots an Rezyklat-basierenden Produkten.

Maßnahmen: Unterstützung des Produktmanagements und der Produktentwicklung bei der Definition und Umsetzung eines marktattraktiven und ertragsstarken Rezyklat-Sortiments. Evaluation und Rezyklat-Optimierung des Operation-Footprints (Logistik, Mischerei, Co-Extrusion).

Ergebnis: Erfolgreiche Platzierung im Markt bei überdurchschnittlichen Wachstumsraten (>15%) und Verdrängung konventioneller Wettbewerbslösungen.

Von der „linear economy“



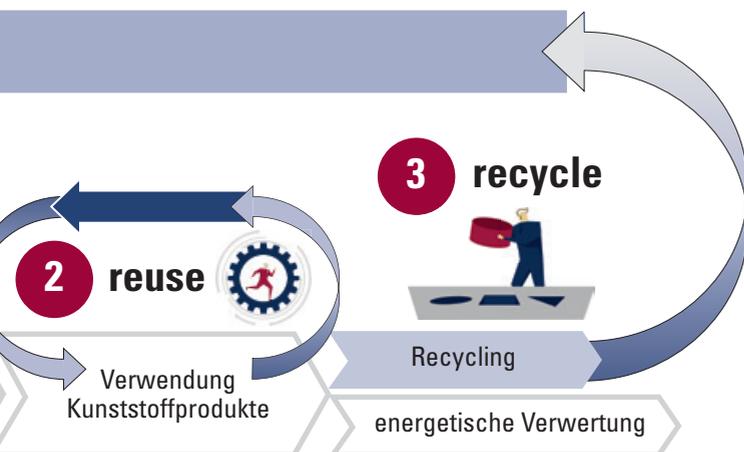
2 reuse

Die **Verlängerung des Produktlebenszyklus durch Wiederverwendung** spart Produktions- und Entsorgungsaufwand und ermöglicht zugleich höhere Verwertungserlöse über die Zeit. Gerade stand-alone-Produkte können mit Miet- und Rücknahmesystemen vermarktet werden.

Neben etablierten Lösungen für **Transporthilfsmittel und Verpackungen** entwickeln sich auch Modelle, die v. a. auf die Rückführung der Altprodukte ausgerichtet sind. Die Nutzung wird dann z. B. über pay-per-use-Lösungen kapitalisiert und zugleich der Wertstoffkreislauf zurück zum Hersteller gesichert.

Geschäftsmodell-Innovationen

zur „circular economy“



3 recycle

Am konsequentesten mit Blick auf die Kreislaufwirtschaft sind Geschäftsmodelle, die auf eine Integration mehrerer Stakeholder in der Wertschöpfung setzen: **von der Wertstoffsammlung über das Recycling zur Verarbeitung und erneuten Verwendung.**

Diese Geschäftsmodell-Innovationen zielen v. a. auf die **sichere Versorgung** mit passendem Rezyklat für **innovative Produkte**, die Vereinnahmung von **Erträgen** innerhalb der Wertschöpfung und die **Disruption von Commodity-Märkten.**

Folienhersteller Industrie- und Agrarfolien

*Projekt-
Beispiel*

Ziel: Buy-&-Build-Strategie für einen integrierten Unternehmensverbund in der Kunststoff-Kreislaufwirtschaft.

Maßnahmen Konzeption zur Rückwärtsintegration des Folienherstellers in die Recycling-Stufe, inkl. Modellierung der Erlösströme. Marktrecherche mit Target-Auswahl sowie Begleitung der Akquise und der operativen Post-Merger-Integration.

Ergebnis: Etablierung eines ertragsstarken und nachhaltigen Geschäftsmodells in einem Commodity-Umfeld.

Kunststoffverarbeiter Transporthilfsmittel und Verpackungen

*Projekt-
Beispiel*

Ziel: Kurzfristige Entwicklung eines Kreislaufsystems für Transporthilfsmittel bei einem Großkunden.

Maßnahmen: Agile Produktentwicklung mit minimal-viable-Product-Ansatz. Entwicklung des notwendigen Datenmodells für die vernetzten Wertschöpfungsstufen. Lastenheft zur IT-Umsetzung und zur Optimierung der beteiligten Unternehmensfunktionen. Definition des Erlösmodells und zugehöriger Controlling-KPI.

Ergebnis: Zusätzliche Einnahmen (>5%), intensiviertere Kundenbindung und Kostenreduktion in Einkauf und Logistik (<8%).

Ihr Nutzen

Gemeinsam transformieren wir Ihr Geschäftsmodell in die Kreislaufwirtschaft

Kein Unternehmen steht auf der berühmten „grünen Wiese“. Daher unterstützen wir Sie mit individuellen, auf Ihren Bedarf zugeschnittenen Leistungen beim Einstieg in die Kreislaufwirtschaft: Der W&P-Geschäftsmodellansatz liefert dazu einen bewährten konzeptionellen Rahmen.

Standortbestimmung „Circular Readiness“

Strategieentwicklung und Konzeption von Geschäftsmodellen für die Kreislaufwirtschaft

Unterstützung bei der Partnersuche und Projektentwicklung für öffentliche Fördermittel

Umsetzungsbegleitung und Change Management für Geschäftsmodell-Innovationen

Performance- und effizienzorientierte Organisationsentwicklung im front- & back-end

Innovations- & Komplexitätsmanagement

- Transformation der Entwicklungs-Pipeline und time-to-market-Planungen für kreislauforientierte Produkte/Services
- Steuerung des Komplexitätsnutzens und -aufwands in Produkten und Prozessen
- Know-how zu Recycling-Material, Verfahrenstechnik und Fertigungstechnologien

Vertrieb & Marketing

- Identifikation kreislauf- und recyclingtauglicher Anwendungen und Zielgruppen
- Gestaltung von reduce-/reuse-/recycle-Konzepten mit Produkten, Services und Erlösmodellen
- Innovationsmarketing und Kundenzentrierung in neuen Absatzkanälen und mit neuen Marketinginhalten

Netzwerke & Kooperationen

- Gestaltung vernetzter Wertschöpfungskreisläufe inkl. notwendiger Steuerungs- und Entscheidungsinstrumente
- Organisatorische Reife in internen Prozessen und Systemen zur Integration externer Partner
- Finanzierung und Risiko-Management in vernetzten Wertschöpfungskreisläufen

Change Management

- Gestaltung einer positiven Leistungs-, Veränderungs-, Kommunikations-, Entscheidungs- und Fehlerkultur
- Agilität der Organisation in Prozessen, Projekten und Fähigkeiten
- Aktive Steuerung und Moderation von Veränderungsprozessen beim Übergang von der linear zur circular economy



Digitalisierung

- Performantes und effizientes Datenmanagement für eine (end-to-end-)vernetzte Wertschöpfung
- Digitale Lösungsangebote sowie Plattformen zur Abwicklung und Vernetzung in der Kreislaufwirtschaft
- Know-how zu digitalen Schlüsseltechnologien, wie Blockchain, KI, network-economy und e-commerce

Supply Chain

- Varianten- & Reaktionsfähigkeit für einen breiten Produkt- und Materialmix in Produktion und Logistik, u. a. über Industrie 4.0- und IoT-Lösungen
- Einkaufs- und Lieferantenmanagement für breit(er)es Netzwerk und Rohstoffportfolio
- Kollaborative Planungs-, Steuerungs- und Controlling-Instrumente – „reverse logistics“

Unser Team für Sie



Dr. Stephan Hundertmark
Mitglied der Geschäftsleitung
Bereichsleiter Kunststoffe

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 270
E-Mail: hundertmark@wieselhuber.de



Florian Kaiser
Partner
Bereichsleiter Bauzulieferindustrie

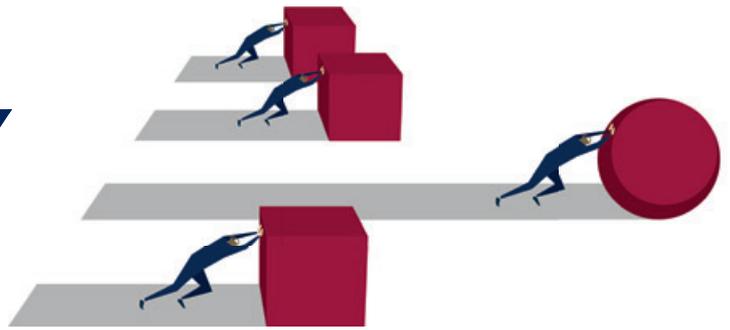
Telefon: +49 (0)89 / 286 23 269
E-Mail: kaiser@wieselhuber.de



Daniel Fuchsberger
Mitglied der Geschäftsleitung
Bereichsleiter Supply Chain Management

Telefon: +49 (0)89 / 286 23 242
E-Mail: fuchsberger@wieselhuber.de

Perspektiven eröffnen – Zukunft gestalten



STRATEGIE

Dr. Wieselhuber & Partner ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für Familienunternehmen und Sparten bzw. Tochtergesellschaften von Konzernen unterschiedlicher Branchen.

INNOVATION & NEW BUSINESS

DIGITALISIERUNG

Wir sind Spezialisten für die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Digitalisierung, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations, Mergers & Acquisitions, Finance und Controlling, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Corporate Restructuring und Insolvenzberatung. Weiterhin bündeln wir unsere Kompetenzen unabhängig von Branche und Funktion in unseren Fokusthemen Familienunternehmen, Kraftfeld Kunde, Industrie 4.0, Zukunftsmanagement, Komplexität und agiles Management.

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

CORPORATE RESTRUCTURING

MERGERS & ACQUISITIONS

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

FINANCE

INSOLVENZBERATUNG

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

CONTROLLING



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de