



# Weniger Verpackungen im Online-Handel durch neue Geschäftsmodelle



**INNOREDUX**  
plastik-reduzieren.de



## Kurz erklärt

Die Geschäftsmodell-Typologie zeigt Entscheidungsträger/innen aus der Praxis, an welchen Stellen und in welcher Form sich eine systematische Verpackungsreduktion auf Geschäftsmodelle von Einzelhandelsunternehmen (stationär und online) auswirken kann.

## Ziele und Implikationen für die Praxis



Die Geschäftsmodell-Typologie soll ...

- ... Auswirkungen von verpackungsgeleiteten Änderungen auf Geschäftsmodellebene **sichtbar** und **abschätzbar** machen.
- ... zu **Veränderungsprozessen** im Verpackungsmanagement anregen und diese besser **steuerbar** machen.
- ... mögliche nachhaltige **Entwicklungspfade** für Einzelhandelsunternehmen aufzeigen.
- ... Entscheidungsträger/innen aus der Praxis unterstützen, für ihr Unternehmen **passende Verpackungsänderungen** zu identifizieren.



Die Berücksichtigung und Einbettung von verpackungsreduzierenden Maßnahmen auf Geschäftsmodellebene kann den Weg für ein **proaktives** und **langfristig nachhaltiges** unternehmerisches Handeln ebnen.

## Vorgehen



Die Typologie basiert auf sechs **Interviews** und einem **Workshop** mit Unternehmensvertreter/innen aus dem Einzelhandel. Daneben fließen auch Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen **Literatur** über nachhaltige Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellinnovationen ein. Zusätzliche Ansatzpunkte liefert die **ново-Taxonomie**, ein zweites Ergebnis des Forschungsprojekts.

ORT DES  
HANDELS

Stationärer  
Handel

Online-  
Versandhandel

## LIEFERKETTENABSCHNITT

Anlieferung  
und Lagerung

Verkauf und  
Entsorgung

Typ I

Typ II

Typ III

## Ergebnis



Die Geschäftsmodell-Typologie unterscheidet insgesamt **drei Typen** verpackungsreduzierender Geschäftsmodelle. Die Gliederung erfolgt nach dem betroffenen Lieferkettenabschnitt und nach der Art des Einzelhandels. Da anfallende Verpackungen bei **Anlieferung und Lagerung** im stationären Handel und im Onlinehandel weitgehend ähnlich sind, kann dieser Lieferkettenabschnitt zusammengefasst betrachtet werden. Je nach Verkaufsort (offline vs. online) treten jedoch im **Verkauf** unterschiedliche Verpackungsarten in den Vordergrund. Damit ergeben **Typ I** und **Typ II** für den **stationären Handel** ein Gesamtbild, wohingegen für den **Onlinehandel** **Typ I** und **Typ III** relevant sind.

Die Rückseite veranschaulicht detailliert die zwei für den **Online-Versandhandel** relevanten Typen. Ein **Geschäftsmodell** besteht laut Osterwalder und Pigneur aus **neun Bausteinen**. In unserer Darstellung finden sich die jeweils anzunehmenden Auswirkungen von bis zu sechs verpackungsreduzierenden Maßnahmen (vgl. **ново-Taxonomie**) in jedem Baustein. Beispielhaft werden zwei Ansätze und deren Auswirkungen auf Geschäftsmodellebene näher beschrieben.

## Hintergrund



Das Verpackungsaufkommen steigt stetig an. Dies betrifft gleichermaßen die **Produktverpackungen** in den Regalen als auch die **Transportverpackungen** entlang der Lieferkette und die **Versandverpackungen im Onlinehandel**. Viele Plastikverpackungen gelangen in die **Umwelt** – mit unklaren Auswirkungen auf Mensch und Natur. Und Plastik durch Papier und Glas zu ersetzen, ist nicht immer umweltfreundlicher. Deswegen gilt es, **vorbeugend** Angebot und Nachfrage kurzlebiger Verpackungen **aktiv und systematisch** zu verringern. Unternehmen befinden sich in einer **strategisch wichtigen Position**, um wirksame Änderungen herbeizuführen. Der Einzelhandel setzt bereits **einzelne Maßnahmen** für weniger Verpackungen um. Dabei fehlt jedoch eine umfassende Strategie. Das Forschungsvorhaben Innoredux will Entscheidungsträger/innen deshalb zeigen, wie neue und veränderte **Geschäftsmodelle** im Einzelhandel **systematisch** und **ganzheitlich** zu weniger Verpackungen beitragen. In diesem Zusammenhang gibt die Geschäftsmodell-Typologie eine praktische Hilfestellung.



i|ö|w  
INSTITUT FÜR ÖKOLOGISCHE  
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

ifeu

INSTITUT FÜR ENERGIE-  
UND UMWELTFORSCHUNG  
HEIDELBERG



VERÖFFENTLICHT VON

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

FONA  
Forschung und  
Innovation  
2018

<b>Schlüsselpartner</b> Hersteller, Zulieferer und Dienstleister alternativer Verpackungslösungen (Primär-, Sekundär- und Tertiärverpackungen) Verpackungsdesigner	<b>Schlüsselaktivitäten</b> Verändertes Supply Chain Management und Logistik Verstärkte Kommunikation und Austausch mit Zulieferern und Herstellern Design, Entwicklung und Prüfung alternativer (Transport-)Verpackungslösungen Neue Serviceleistungen	<b>Wertangebote</b> NUR WENN DIE MAßNAHMEN AN DIE KUNDENSCHAFT KOMMUNIZIERT WERDEN: Befriedigung des Kund/innen-Bedürfnis nach (ganzeheitlicher) Nachhaltigkeit im Sinne eines reduzierten Müllaufkommens und einer nachhaltigeren Rohstoffnutzung Ggfs. Unterstreichung des sowieso bereits nachhaltigen Wertangebots	<b>Kundenbeziehungen</b> Keine wesentlichen Änderungen in diesen Bausteinen durch Änderungen in den vorgelagerten Verpackungsaktivitäten	<b>Kundensegmente</b>
	<b>Schlüsselressourcen</b> Alternative Verpackungslösungen Fähigkeiten und Kompetenzen der Verpacker/innen und Logistiker/innen (Wissen über) veränderte Lagerlogistik, Logistiknetzwerke, Prozessabläufe und Verpackungsanforderungen			
<b>Kostenstruktur</b> Entwicklung der Verpackungsinnovation Beschaffung der alternativen Verpackungslösungskomponenten (ggf. nur in Anfangsphase) Aufbau und Unterhaltung des bzw. Mehraufwand im neuen Systems Verringerte Kosten für Einwegverpackungen und Entsorgung		<b>Einnahmequellen</b>		

## TYP I – Anlieferung und Lagerung

### Beispiel: 2 Mehrweg-Ansatz

Bei der Einführung eines Mehrwegsystems ist die wichtigste Ressource eine **wiederverwendbare Transportverpackung**, z.B. eine robuste Kiste oder ein Eimer, welche idealerweise aus rezyklierten Materialien bestehen. Es würde zu grundlegenden Änderungen in der **Lieferkette** kommen: Leere Verpackungen müssen gereinigt und an vorherige Akteure der Lieferkette zurückgeführt werden – dies sind aber nicht notwendigerweise die Partner, von denen die wiederverwendbare Verpackung kam, sondern auch andere Zulieferer. **Produktivitätssteigerungen** sind möglich, wenn Prozessabläufe untersucht und auf die neue Verpackungslösung in standardisierten Größen abgestimmt werden. Dies könnte ebenfalls bedeuten, dass Mitarbeiter/innen in der Logistik **neue Arbeitsabläufe** erlernen müssen. Die anfänglichen Anschaffungskosten können durch nun **geringere Entsorgungskosten** und **weniger Kosten durch Einwegverpackungen** ausgeglichen werden. Ein weiterer Kostenfaktor ist die Unterhaltung eines **Rücknahmesystems** bzw. die Bezahlung eines Dienstleisters, der die Aufgaben übernimmt. Außerdem kann das **Wertangebot** ausgeweitet werden, wenn die Maßnahmen an die Kund/innen kommuniziert werden.

<b>Schlüsselpartner</b> Hersteller, Zulieferer und Dienstleister alternativer (Versand-)Verpackungslösungen Verpackungsdesigner, -techniker Servicedienstleister (z. B. Marketingagenturen, Webseitentwickler)	<b>Schlüsselaktivitäten</b> Verändertes Supply Chain Management Verstärkte Kund/innenkommunikation Verstärkte Einflussnahme auf Hersteller und Zulieferer Verpackungsbezogene Serviceleistungen und Informationsbereitstellung	<b>Wertangebote</b> Befriedigung des Kund/innen-Bedürfnis nach (ganzeheitlicher) Nachhaltigkeit im Sinne eines reduzierten Müllaufkommens und eines nachhaltigeren Rohstoffeinsatzes Ggfs. Unterstreichung des sowieso bereits nachhaltigen Wertangebots Verändertes Produkt- und Einkaufserlebnis für Kund/innen Zusätzliche Serviceleistungen	<b>Kundenbeziehungen</b> Vermehrte Interaktion, Unterstützung und Beratung Automatisierte Dienstleistungen durch Abo-Modelle	<b>Kundensegmente</b> Ansprache eines nachhaltigkeitsorientierten Kund/innensegments
	<b>Schlüsselressourcen</b> Alternative Verpackungslösung Fähigkeiten und Kompetenzen der Verpacker/innen, Logistiker/innen und Mitarbeiter/innen Veränderte Logistiknetzwerke Wissen über Kundschaft sowie Prozessabläufe und Handling			
<b>Kostenstruktur</b> Entwicklung und Beschaffung der alternativen Verpackungslösung Ausbau und Unterhaltung des neuen Systems Ausbau des Kund/innenservice Ggf. verringerte Verpackungskosten		<b>Einnahmequellen</b> Pfandschlupf Abogebühren, Affiliateprogramm Neue Serviceleistungen		

## TYP III – Verkauf (Online-Versandhandel)

### Beispiel: 6 Serviceleistungen

Im Onlinehandel stehen **Versandverpackungen** und häufige **Retouren** im Fokus. Sie können bspw. mithilfe von verschiedenen **Serviceleistungen** reduziert werden: Einerseits durch **detaillierte Produktinformationen** (z.B. exakte Produktbeschreibungen, farbechte Produktfotos, 360°-Ansichten, Produktvideos) und andererseits durch mehr **Kommunikation** mit Kund/innen (z.B. persönliche Beratung). Neben geringeren Retouren bieten solche Serviceleistungen v.a. einen **zusätzlichen Nutzen** für Kund/innen. Die Shops können ihr Wertangebot mit den zusätzlichen Leistungen ausbauen, was sich dann in einem **veränderten Einkaufs- und Produkterlebnis** äußert. Die vermehrte Interaktion kann zu einer **engeren Kund/innenbeziehung** führen. Verschiedene Dienstleister wie Webdesigner oder Marketingagenturen werden zu Schlüsselpartnern. Die zusätzlichen Serviceleistungen gehen einerseits mit **höheren Kosten** einher, lassen sich aber teilweise durch **geringere Retourkosten** oder ggf. kostenpflichtige Services kompensieren.