









Eine Initiative des Bundesministeriums

# Nachhaltige Verpackungsoptimierungen identifizieren und kommunizieren

Carola Bick, ifeu | Eva Wiesemann, IÖW



PlastikNet
Berlin/Heidelberg 08.11.2021

# Innoredux untersucht und fördert proaktive und strategische Lösungen im Handel.



- Projektlaufzeit: 01.02.2019 31.7.2022
- Ziel: gemeinsam technische, organisatorische und soziale Innovationen im Handel entwickeln
- Fokus: Verpackungen verschiendener Produktgruppen (Lebensmittel, Textilien, Büroartikel, Kosmetika, Reinigungsprodukte)
- Durchführung eines Reallabors in Heidelberg
- Empfehlungen zur Skalierung
- Projektpartner: Händler,
   NGOs & Stadt Heidelberg





## "Novo-Taxonomie"

Welche Möglichkeiten gibt es, Verpackungen nachhaltiger zu gestalten?



## **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE





Substitution



Mehrweg

Transformiertes
Verpackungsdesign





Serviceleistungen





## **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE

Die Ware bleibt unverändert, aber das eingesetzte Verpackungsmaterial wird verringert durch...

- 1) eine produktseitige Anpassung in Gebindegröße oder Volumen,
  - z.B. Konzentrate
- effizienteren
   Materialeinsatz, z.B.
   dünnere Wände und
   Deckel
- eine kleinere Verpackung (weniger Luftzwischenräume)





Mehrweg





Substitution

Transformiertes
Verpackungsdesign



Serviceleistungen





## **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE

Verpackungen werden so entworfen, dass sie mehrfach verwendet werden können und sollen.

- 1) mit Rücknahmesystem, z.B. Pfandgläser und flaschen
- 2) ohne Rücknahmesystem, z.B. wiederverwendbare Kaffeebecher





Mehrweg









Serviceleistungen





## **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE





Substitution



Mehrweg



Verpackungsmaterials, z.B. lose Waren und

Weglassen des

Abfüllstationen

Verpackungsverzicht



Serviceleistungen





### **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE





Substitution



Mehrweg

Verpackungsverzicht

Transformiertes
Verpackungsdesign



Serviceleistungen

durch ein anderes Material ersetzt.

Das Verpackungsmaterial wird

- einen alternativen Werkstoff, z.B. biobasiertes Plastik
- 2) Rezyklate, z.B. recycelter

  Kunststoff, recyceltes Papier
- B) Rezyklierbare Materialien, z.B. kein schwarzes Plastik

**Δ**'s



### **REDUKTIONSANSÄTZE**

## **SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE**





Substitution



Mehrweg

Verpackungsverzicht

Transformiertes /erpackungsdesign



Serviceleistungen

Die Verpackung wird völlig neu entwickelt.

- bei gleichem Produkt, z.B. flexible statt starrer Verpackungen, Nachfüllverpackungen
- bei verändertem Produkt, z.B. festes Shampoo, Zahnputztabs





### **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE





Substitution



Mehrweg







Serviceleistungen

z.B. Informationen über die richtige Entsorgung und die ökologischen Auswirkungen von Verpackungsalternativen, Maßnahmen zur Retourenvermeidung, z.B. detaillierte Produktbeschreibungen / Produktvideos





### **REDUKTIONSANSÄTZE**

SUBSTITUTIONS-, DESIGN-UND SERVICEANSÄTZE





Substitution



Mehrweg







Serviceleistungen

### Sekundärstrategie:

Mehrfachverwendung bereits genutzter Verpackungen, wie z.B. Versandkartons



Weitere Ansätze: Sekundärstrategie und Kontextstrategie

### Kontextstrategie:

Marketing und Management für genügsamen Konsum, z. B. Anreize zum Nachdenken über die eigenen Konsumbedürfnisse, Reparaturdienstleistungen

## Wir verbinden Verpackungen mit Geschäftsmodellinnovation (1)

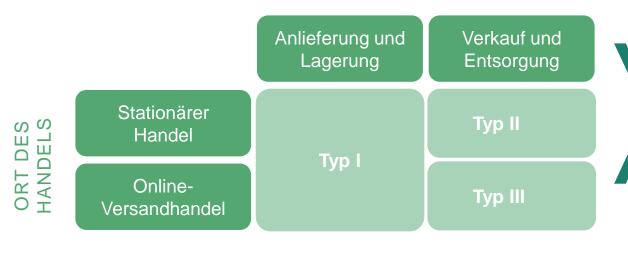


### Geschäftsmodellinnovation ist ...

- → die Schaffung völlig neuer Geschäftsmodelle, oder
- → die Veränderung von mindestens 2 Geschäftsmodell-Komponenten oder deren Beziehung zueinander

Fokus auf Innovationen im **Handel** und auf **Verpackungen** und wie dies Geschäftsmodelle beeinflusst:

### LIEFERKETTENABSCHNITT



- Anwendung des Business Model Canvas (BMC)
- Analyse der Veränderung von Geschäftsmodell-Komponenten

# Wir verbinden Verpackungen mit Geschäftsmodellinnovation (2)



## LIEFERKETTENABSCHNITT

Anlieferung und Lagerung

Verkauf und Entsorgung

ANDELS

Stationärer Handel

Online-Versandhandel Typ I

Typ II

Typ III

## Wir verbinden Verpackungen mit Geschäftsmodellinnovation (3)



## LIEFERKETTENABSCHNITT

Anlieferung und Lagerung

Verkauf und Entsorgung

ORT DESIANDELS

Stationärer Handel

Online-Versandhandel Typ I:

Einflüsse der veränderten Transportverpackung Typ II

Typ III

# Wir verbinden Verpackungen mit Geschäftsmodellinnovation (4)



## LIEFERKETTENABSCHNITT

Anlieferung und Lagerung

Verkauf und Entsorgung

ORT DES HANDELS Stationärer Handel

Online-Versandhandel Typ I

## Typ II:

Einflüsse der veränderten Produktverpackung

Typ III

# Wir verbinden Verpackungen mit Geschäftsmodellinnovation (5)



## LIEFERKETTENABSCHNITT

Anlieferung und Lagerung

Verkauf und Entsorgung

ORT DESIANDELS

Stationärer Handel

Online-Versandhandel Typ I

Typ II

## Typ III:

Einflüsse der veränderten (Produkt- &)

<u>Versand</u>verpackung

## Die Novo-Taxonomie als Handout

ckungen ("Mogelpackungen")

REDUKTIONSANSÄTZE

Reduzierter Materialeinsatz

Mehrweg

Verpackungsverzicht





### Die novo-Taxonomie im Detail



Transformiertes Verpackungsdesign

Die Verpackung wird völlig neu entwickelt und

ähnelt der ursprünglichen Verpackung nicht mehr.

### Reduzierter Materialeinsatz

Die Ware bleibt unverändert, aber das eingesetzte Verpackungsmaterial wird verringert

ohne Rücknahmesystem

Die Kund/innen erwerben

einmalig eine langlebige

verantwortlich

Verpackung und sind für das

Mitbringen und Reinigen selbst

· wiederverwendbare Kaffee-

becher und Gemüsenetze

· Mehrwegtragetasche

- . durch eine produktseitige Anpassung in der Gebindegröße im Produktvolumen
- 1 x 12 Rollen statt 2 x 6 Rollen Toilettenpapier

mit Rücknahmesystem

Die Unternehmen stellen die Ver-

packungen bereit und sind für die

Reinigung, erneute Befüllung und

· Plastikkisten in der Lieferkette

· Mehrweg-Versandtaschen

Distribution verantwortlich

· Joghurt im Pfandglas

Pfandflaschen

- · sortierte statt loser Be-
- füllung bei Teelichtern
  - · Waschmittelkonzentrat
- Sirup

Mehrwegverpackungen

Verpackungen werden so entworfen, dass sie

mehrfach verwendet werden können und sollen.

- Materialeinsatz
- schmalere Wellpappe
- geringere Materialdicke
- durch effizienteren

- (z.B. dünnere Wände und Deckel einer Verpackung)

(weniger Luftzwischenräume) keine zu großen Versandkartons keine zu großen Produktverpa-

## durch eine kleinere Verpackung

### Substitution Das aktuelle Verpackungsmaterial wird durch ein anderes Material ersetzt.

- durch einen umweltfreundlicheren alternativen Werkstoff
- biobasierte Kunststoffe (z.B. Zellulose) statt herkömmliches Plastik
- · Papier statt Plastik (einzelfallbasierte Entscheidung)

### durch Rezyklat

- · recycelter Kunststoff statt herkömmlicher Kunststoff
- recyceltes Papier statt Frischpapier

### durch rezyklierbare Materialien

- · kein schwarzes Plastik
- Verpackungen aus eine statt mehreren Materia

bei verändertem Produk

Die Änderung des Produkts

seiner Form/seinem Aggreg

zustand erfordert eine völlig

neue Verpackung.

Shampoo

Zahnpasta

· festes statt flüssiges

· Zahnputztabs statt





Ergebnis

Allgemein meint Taxonomie die Einordnung in Kategorien oder

Klassen nach hestimmten Kriterien. Die novo-Tavonomie un-

terscheidet sechs verschiedene Ansätze, um Verpackungen nachhaltiger zu gestalten. Sie werden auf der Rückseite detail

liert beschrieben und anhand von Beispielen veranschaulicht.

direkt, indem sie sie komplett oder langfristig vermeiden oder weniger Material benötigen. Diese Ansätze werden deshalb auch als Reduktionsansätze bezeichnet. Dem gegenüber

stehen drei Ansätze, die durch komplexere Herangehen

Drei der Ansätze verringern das Verpackungsaufkommen ganz



Die novo-Tavonomie soll

Die novo-Taxonomie gibt Entscheidungsträger/innen aus Unternehmen einen systematischen Überblick über verschieerklärt dene nachhaltigkeitsorientiere Verpackungsoptimierungen für den stationären Einzelhandel und den Onlinehandel.

### Ziele und Implikationen für die Praxis

- Vernackungslösungen und ihre Eigenschaften beschreibbar und unterscheidbar machen
- die Bandbreite an nachhaltigkeitsorientierten Handlungsmöglichkeiten auf Verpackungsebene aufzeigen Entscheidungsträger/innen aus der Praxis einen schnellen Überblick über nachhaltige Verpackungsänderungen verschaffen
- Zukünftig sollen dadurch einerseits weniger neuer Ressourcen verbraucht werden und andererseits wenige Verpackungsabfall entstehen. Das bedeutet, dass Verpackungen möglichst lange genutzt werden und im Kreislauf



Das Verpackungsaufkommen steigt stetig an. Dies betrifft gleichermaßen die Produktverpackungen in den Regalen als auch die Transportver packungen entlang der Lieferkette und Versandverpackungen im Online handel. Viele Plastikverpackungen gelangen in die Umwelt - mit unklarer Auswirkungen auf Mensch und Natur. Und Plastik durch Papier und Glas zu ersetzen, ist nicht immer umweltfreundlicher. Deswegen gilt es, rbeugend Angebot und Nachfrage kurzlebiger Verpackungen aktiv und ystematisch zu verringern. Unternehmen befinden sich in einer strategisch wichtigen Position, um wirksame Änderungen herbeizufi

Hintergrund

Der Einzelhandel setzt bereits einzelne Maßnahmen für weniger Verpackungen um. Dabei fehlt jedoch eine umfassende Strategie. Das zeigen, wie neue und veränderte Geschäftsmodelle im Einzelhandel systematisch und ganzheitlich zu weniger Verpackungen beitragen. Ir diesem Zusammenhang spielt die novo-Taxonomie eine wichtige Rolle.

Verschiedene Quellen lieferten zahlreiche Praxisbeispiele für umweltfreundliche Verpackungen und Strategien zur Verpackungsreduktion. Neben wissenschaftlicher Literatur wurden Fachzeitschriften. Presseartikel. Onlinemedien der Verpackungswirtschaft, Websites

Bei den dort identifizierten Beispielen handelt sind die Ansätze der novo-Taxonomie

### Vorgehen Q

es sich teilweise um geläufige, teilweise um innovative Ansätze. Sie wurden nach ihrer Ähnlichkeit zusammengefasst. Das Ergebnis

### umweltfreundlichere und weniger Verpackungen erzielen möchten (z.B. durch das Ersetzen von Kunststoff, ein verän dertes Produktdesign oder mithilfe von Serviceleistungen).

Darüber hinaus gibt es weitere Maßnahmen, die zu weniger Verpackungen führen können, aber nicht auf einer Stufe mit den genannten sechs Ansätzen stehen. Einzelhändler könner bspw. bereits genutzte Verpackungen wiederverwenden (Sekundärstrategie) oder sie integrieren das Ziel. Verpackun gen zu reduzieren, übergreifend auf Marketing- und Manage-

Bei der Anwendung bedarf es immer eines Referenzprodukts, dem eine ökologisch sinnvollere Alternative gegenübergestellt wird. Dies schließt ökologisch teilige Verpackungsänderungen wie von Einweg-







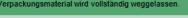




压

### Verpackungsverzicht

Das Verpackungsmaterial wird vollständig weggelassen.



### Der Einzelhandel ermöglicht einen verpackungslosen Verkauf mit:

- Kisten und Regalen für lose Waren wie Gemüse und feste Seife
- Zapfbehältern für flüssige Waren wie Öl und flüssiges Waschmittel
- Schöpf- und Schüttbehältern für trockene Waren wie Haferflocken. Linsen und Nudeln

Die Kund/innen müssen für den Transport nach Hause und die dortige Lagerung eigene wiederverwendbare Behältnisse mitbringen.

### Sekundärstrategie

### Mehrfachverwendung bereits genutzter Verpackungen.

- Polybeutel als Einkaufstaschen für Kund/innen rausgeben
- Wiederverwendung bereits genutzter Versandkartons oder Füllmaterials

### Kontextstrategie Marketing und Management, das genügsamen Konsum unterstützt.

SUBSTITUTIONS-, DESIGN- UND

SERVICEANSÄTZE

Substitution

- · Anreize zum Nachdenken über die eigenen Konsumbedürfnisse
- Reparaturdienstleistungen
- Verkauf von Ersatzteilen

### Serviceleistungen

Dienstleistungen und Informationen, die einen nachhaltigen Umgang mit Verpackungen oder die Wahl umweltfreundlicher Verpackungen fördern.

Informationsbereitstellung (v.a. stationärer Handel)

. bei gleichem Produkt

optische Ähnlichkeit auf.

beutel statt Glas

Nachfüllverpackungen

Die neue und alte Verpackung weisen

trotz gleichbleibendem Produkt keine

· innovative Transportverpackungen

flexible statt starrer Verpackungen,

z.B. Peperoni in einem Standboden-

- Hinweise zur richtigen Entsorgung, z.B. bei 3-Komponenten-Becher für Joghurt und Tiefziehverpackungen
- Ökobilanz von Einwegglas und Verbundkarton

### Retourenvermeidung (v.a. Online-Handel)

- detaillierte Produktbeschreibungen, 360°-Ansichten, Produktvideos
- · Produktbewertungen
- Kaufberatung











# Aus den Interviews mit Händlern: Die Suche nach der "besten" Verpackung ist komplex



### Kein (Einweg-)Plastik

(bei Kund/innen unbeliebt, Littering-Problem)

## Gleiche Qualität/Funktion

(Produktschutz inkl. rechtliche Vorgaben, Kund/innenpräferenzen, Praktikabilität inkl. Maschinengängigkeit usw.) Zielkonflikt(e) Gleicher Preis (Rentabilität)

**Gute Ökobilanz** 

# Aus den Interviews mit Händlern: Die Suche nach der "besten" Verpackung ist komplex



### Kein (Einweg-)Plastik

(bei Kund/innen unbeliebt, Littering-Problem)

## Gleiche Qualität/Funktion

(Produktschutz inkl. rechtliche Vorgaben, Kund/innenpräferenzen, Praktikabilität inkl. Maschinengängigkeit usw.) Zielkonflikt(e) Gleicher Preis (Rentabilität)

**Gute Ökobilanz** 

### Außerdem:

Auseinanderklaffen der "gefühlten" und der "tatsächlichen" Nachhaltigkeit von Verpackungen bei der Kundschaft

# Aus den Interviews mit Händlern: Die Suche nach der "besten" Verpackung ist komplex



## Kein (Einweg-)Plastik

(bei Kund/innen unbeliebt, Littering-Problem)

## Gleiche Qualität/Funktion

(Produktschutz inkl. rechtliche Vorgaben, Kund/innenpräferenzen, Praktikabilität inkl. Maschinengängigkeit usw.) Zielkonflikt(e) Gleicher Preis (Rentabilität)

**Gute Ökobilanz** 

### Außerdem:

Auseinanderklaffen der "gefühlten" und der "tatsächlichen"
Nachhaltigkeit von Verpackungen bei der Kundschaft

Kund\*innen umfassend informieren



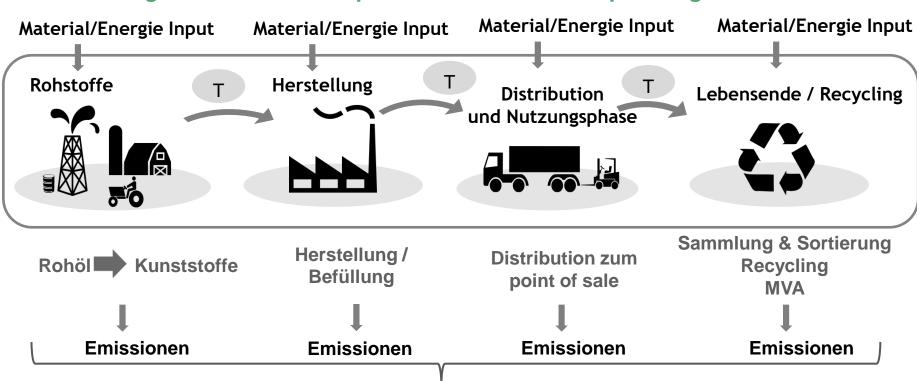
## Erstellung von Übersichtsökobilanzen





Transporte

### 'Cradle-to-grave' LCA am Beispiel einer Kunststoffverpackung



### Umweltwirkungskategorien, z. B.:

- Klimawandel (CO<sub>2</sub> Äquivalente)
- Terrestrische, aquatische Eutrophierung (PO<sub>4</sub> Äquivalente)
- •

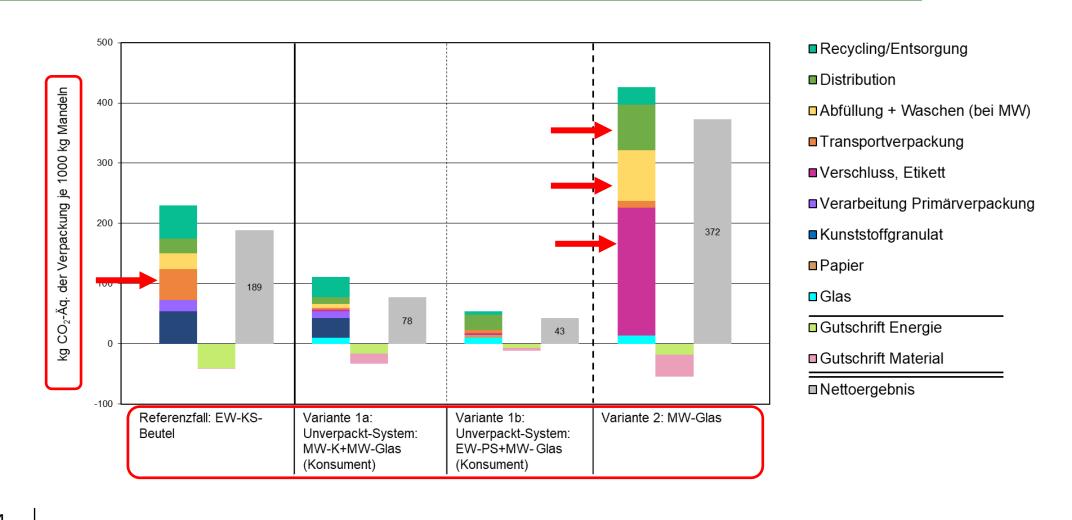
## Verpackungen für Mandeln: Untersuchte Verpackungslösungen



- Referenzfall: Einweg-Beutel aus Kunststoff-Verbundfolie
- Variante 1a: Unverpackt-System: Anlieferung Mandeln in einem Mehrweg-Kunststoffeimer zum Handel, Abfüllung durch Verbraucher in Glas zur Mehrfachverwendung
- Variante 1b: Unverpackt-System: Anlieferung Mandeln in Einweg-Papiersack zum Handel, Abfüllung durch Verbraucher in Glas zur Mehrfachverwendung
- Variante 2: Verkaufsfertige Abfüllung im Mehrwegglas beim Hersteller (basierend auf dem Pfandsystem für Joghurt)

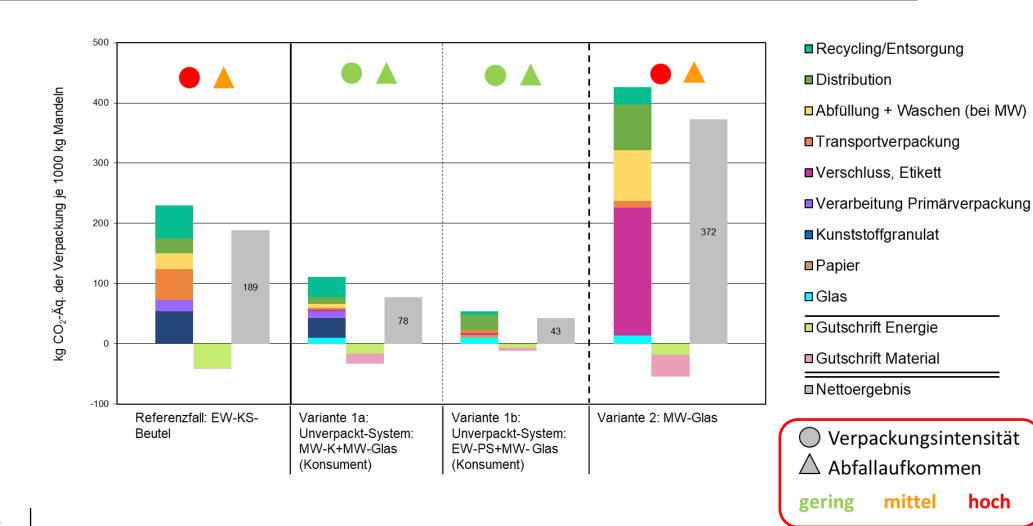
## Übersichtsökobilanz von Verpackungen für Mandeln – Indikator Klimawandel





## Verpackungen für Mandeln – Verpackungsintensität und Abfallaufkommen





# Welche Verpackung für Mandeln ist am nachhaltigsten?



- Die Unverpackt-Varianten zeigen die niedrigsten Umweltlasten und punkten bei Verpackungsaufkommen und Abfallintensität
- Mehrweggläser sind nicht für alle Produkte sinnvoll, denn:
  - bei Schüttgütern wird eine geringe Füllmenge in schwerem Glas verpackt
  - EW-Deckel des MW-Glases hat h\u00f6heres Gesamtgewicht (8 g) als die gesamte EW-Verpackung (5 g)
  - WICHTIG: Dieses Ergebnis bildet nur die Nutzung des MW-Glases für Mandeln (und vergleichbare Schüttgüter) ab! Für andere Produkte (z.B. Tomatenpassata) ist das MW-Glas durchaus eine ökologisch vorteilhafte Verpackung.
- Sind Unverpackt-Lösungen nicht verfügbar, kann auch eine sparsame Kunststoffverpackung sinnvoll sein

## Verpackungen für Textilwaschmittel: Untersuchte Verpackungslösungen



- Referenzfall: Flasche aus Primärkunststoff
- Variante 1: Unverpackt-System: Bereitstellung des Flüssigwaschmittels via Mehrweg-Kunststoffkanister im Handel und...
  - Variante 1a: ...einer vom Handel gestellten mehrfach verwendbaren Kunststoffflasche zur Abfüllung durch Kunden
  - Variante 1b: ...einer von der Kundschaft selbst mitgebrachten Mehrweg-Kunststoffflasche zur Abfüllung
- Variante 2: Standbodenbeutel aus Verbundmaterial
- Variante 3: Kunststoffflasche aus Rezyklat
- Variante 4: Kartonverpackung

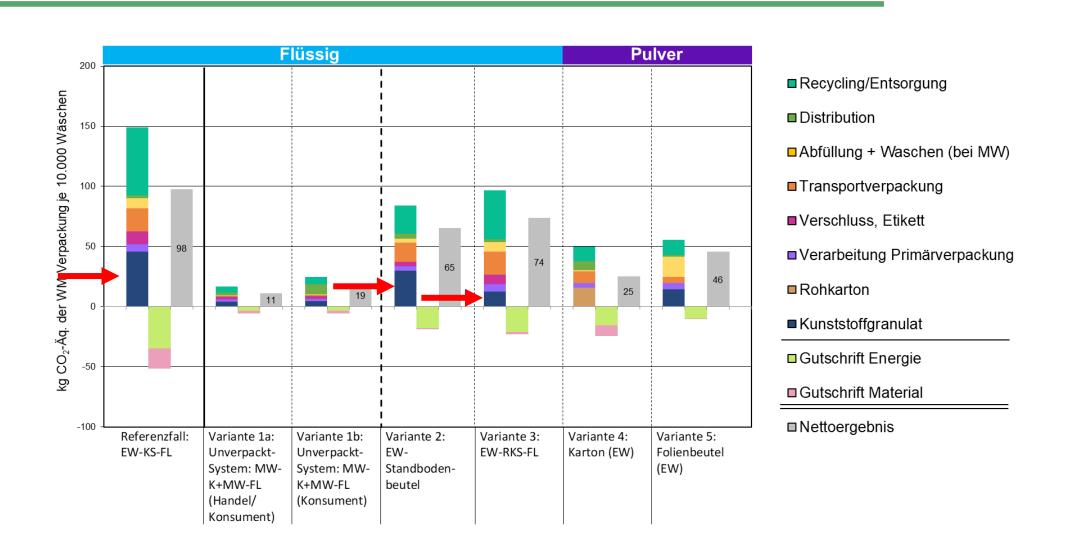
Variante 5: Kunststoffbeutel aus Verbundmaterial

Flüssig



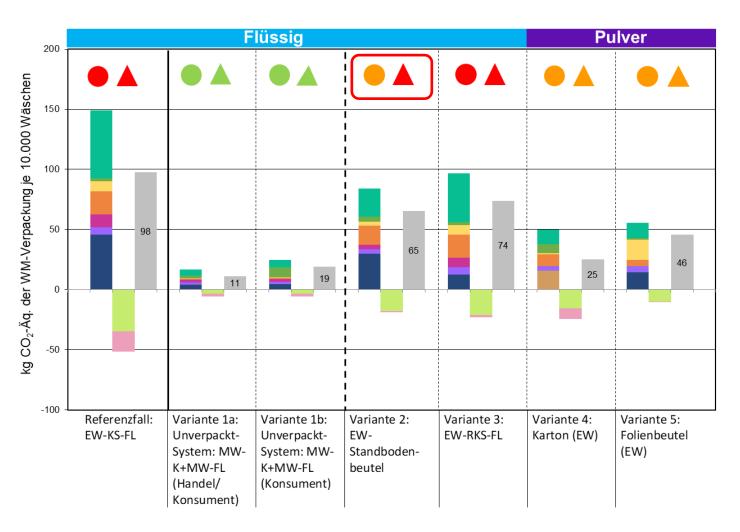
## Übersichtsökobilanz von Verpackungen für Textilwaschmittel – Indikator Klimawandel





# Verpackungen für Textilwaschmittel – Verpackungsintensität und Abfallaufkommen





- Recycling/Entsorgung
- Distribution
- Abfüllung + Waschen (bei MW)
- ■Transportverpackung
- Verschluss, Etikett
- Verarbeitung Primärverpackung
- Rohkarton
- Kunststoffgranulat
- Gutschrift Energie
- Gutschrift Material
- ■Nettoergebnis
- ✓ Verpackungsintensität✓ Abfallaufkommen

gering mittel hoch

# Welche Verpackung für Textilwaschmittel ist am nachhaltigsten?



- Die Umstellung auf Recyclingkunststoff bei sonst gleicher Verpackung, bringt zwar Verbesserungen, bleibt jedoch hinter den anderen Verpackungsalternativen zurück
- Der Standbodenbeutel punktet mit deutlicher Gewichtsreduktion, büßt jedoch beim Abfallaufkommen ein
- Die Umstellung auf Waschpulver anstelle von Flüssigwaschmittel ermöglicht nachhaltigere Verpackungen
- Die Unverpackt-Varianten zeigen insgesamt die geringsten Umweltlasten und das geringste Abfallaufkommen



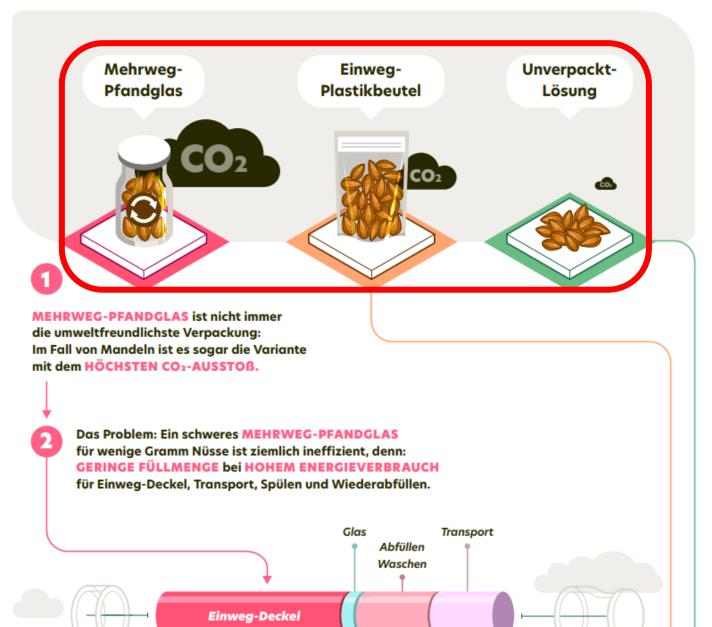
## Erstellung von Infografiken

"Übersetzung"
der ÜbersichtsÖkobilanz
in eine Infografik

Teil 1: CO<sub>2</sub>-Fußabdruck

## Welche Verpackung für MANDELN ist am nachhaltigsten?



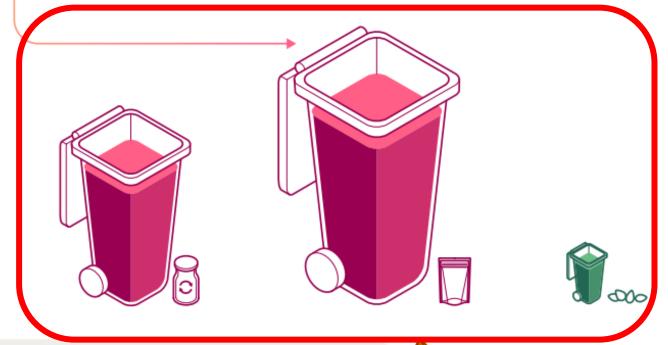


"Übersetzung"
der ÜbersichtsÖkobilanz
in eine Infografik

Teil 2: Abfall-aufkommen



Selbst ein EINWEG-PLASTIKBEUTEL spart im Vergleich zum Mehrweg-Pfandglas viel CO<sub>2</sub>, verursacht aber gleichzeitig VIEL ABFALL.



EIGENE BEHÄLTER mitzubringen SCHONT
KLIMA UND UMWELT am meisten, denn die
Transportwege sind kurz und die gesamte
Verpackung wird immer wieder verwendet.





"Übersetzung"
der ÜbersichtsÖkobilanz
in eine Infografik

Teil 3: Tipp und abschließende Empfehlung





Minimal verpackte oder verpackungsfreie Produkte bevorzugen.

Minimal verpackt bedeutet: möglichst wenig, möglichst leicht im Verhältnis zum Produktgewicht und möglichst ergiebig genutzte Verpackungen.

· V



Am nachhaltigsten ist es, Nüsse in selbst mitgebrachte
Behälter abzufüllen (UNVERPACKT-LÖSUNG). Wenn das nicht
geht: möglichst leichte Behälter mit viel Inhalt wählen,
etwa DÜNNE PLASTIKBEUTEL. Schweres GLAS ergibt bei einer
kleinen Menge Mandeln dagegen keinen Sinn.



### www.plastik-reduzieren.de

HERAUSGEBER





GEFÖRDERT VOM



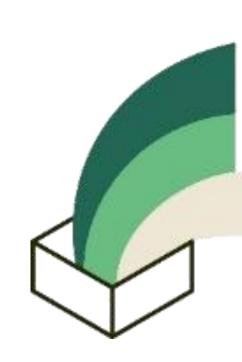






# Praktische Umsetzung

01. Mai 2021 - 31. Juli 2021



# ALLES DRIN WENIG DRUM

Verpackungslabor Heidelberg

## Informationen am Point of Sale

















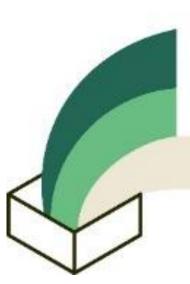






## <u>Kommunikationsmaßnahmen</u>

Gemeinsames Logo



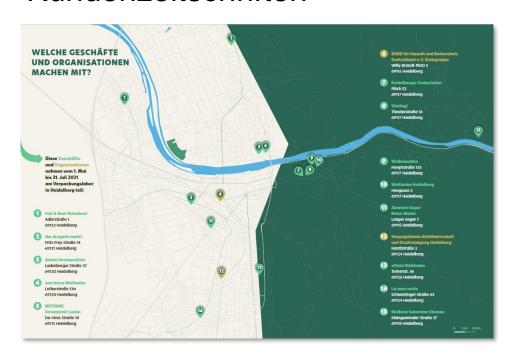
# ALLES DRIN WENIG DRUM

Verpackungslabor Heidelberg



## Kommunikationsmaßnahmen

- Gemeinsames Logo
- PoS/Print: 2 Flyer mit QR-Code, Kundenzeitschriften







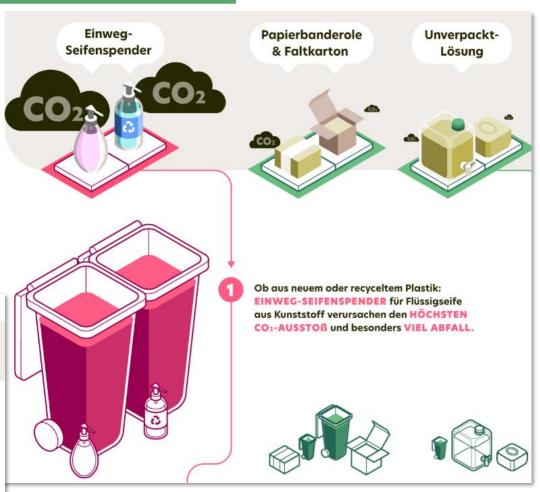
ckungseigenschaften.«



## Kommunikationsmaßnahmen

- Gemeinsames Logo
- PoS/Print: 2 Flyer mit QR-Code,
   Kundenzeitschriften
- Infografiken







## Kommunikationsmaßnahmen

- Gemeinsames Logo
- PoS/Print: 2 Flyer mit QR-Code,
   Kundenzeitschriften
- Infografiken
- Online: Newsletter, Social Media,
   Website





## Kommunikationsmaßnahmen

- Gemeinsames Logo
- PoS/Print: 2 Flyer mit QR-Code,
   Kundenzeitschriften
- Infografiken
- Online: Newsletter, Social Media, Websites
- Veranstaltungen: Pressekonferenzen,
   Online-Diskussionen, Exkursionen



# Fazit und Empfehlung: von reaktivem zu strategischem Verpackungsmanagement



- Information der Kundschaft direkt am Point-of-Sale ist besonders effektiv
- Infografiken und Info-Material bringen Klarheit und Sicherheit bei "Verpackungsmythen" und helfen Händlern wie Kund\*innen, wichtige Stellschrauben zu identifizieren
- Nächster Schritt: Unternehmenschecklisten

Bisher: KURZFRISTIGES HANDELN

Einzelmaßnahmen → Veränderung von keinen / wenigen Geschäftsmodellkomponenten

Adaptierende / reaktive Unternehmensstrategie Geschäftsmodellinnovation Zukunft: STRATEGISCHES HANDELN

→ Neugestaltung von Geschäftsmodellkomponenten

Gestaltende / proaktive Unternehmensstrategie



## Berlin & Heidelberg 08. November 2021

